

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

بعنوان :

## دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من

### PME

دراسة على عينة مؤسسات الصناعية في منطقة تقرت

من إعداد الطالبة: حمروني هناء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-) رئيسا

د/ بن جروة باديس

جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-) مشرفا

د/ محمد قوجيل (أستاذ محاضراً

جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-) مناقشا

د/حجاج عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2017/2016



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بمعنوان :

## دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لعينة من

### PME

دراسة على عينة مؤسسات الصناعية في منطقة تقرت

من إعداد الطالبة: حمروني هناء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-) رئيسا

د/ بن جروة باديس

(أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-)

د/ محمد قوجيل

(جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-) مناقشا

د/حجاج عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2017/2016

## إهداء

إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة ، و كان دافعا لي لكل نجاح

إلى من بدل كل غالي و نفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى مصدر الأمان و راحة البال إلى **والدي الحبيب**

إلى غاليتي أمي

إلى عائلتي الصغيرة و الكبيرة

إلى رفقاء المشوار الجامعي : مايسا ، صفاء ، نجيب ، لطفي ، سمية

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء : هدى ، رانيا ، أنفال ، وفاء

أهدي هذه الرسالة التي أسأل فيها الصواب و أن تكون نافعة لي و لغيري من طلاب و طالبات العلم و كل من أطلع عليها

## شكر و تقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك أحمدك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، اد وفقتني لانتمام

هذا العمل و يسرت لي الأمر العسير

أتقدم بخالص شكري إلى من كان السند بجهدده ، إلى مشرفي الدكتور : محمد قوجيل

إلى أعضاء لجنة المناقشة

إلى كل الأساتدة في مشواري الدراسي و اخص بالذكر الأستاذ مناصرية و الاستاد بدوي و الاستادة اسماء

يوسف و الأستاذ شعوبي محمد فوزي

و إلى كل من ساندني و لو بكلمة و اطلب من الله ان يثبت اجورهم

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمدينة تفرت ، ورقلة . أستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات و اقتصرت عملية التوزيع على اسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد العينة ( 33 ) مفردة و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معاملات الارتباط تحليل الانحدار المتعدد ، و خلصت الدراسة لعدد من نتائج منها : أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الابتكار بأبعاده ( التنظيمي ، التقني ، التسويقي ، اللامركزي ) و الميزة التنافسية ، و قد أوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها محرك أساسي لأكتساب ميزة تنافسية .

الكلمات المفتاحية : إبتكار ، ميزة التنافسية ، مؤسسات صغيرة و متوسطة

## Abstract

This study aims at identifying the role of innovation in achieving competitive advantage in a sample of small and medium enterprises in Touggourt city Ouargla. The researcher used the questionnaire to collect the information. The distribution process was limited to the simple random sampling method, with a sample population of 33. The results of the study were analyzed using a statistical package for social sciences based on the arithmetic mean, standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis. The study was completed with a number of results: Technological, marketing, and decentralized), and competitive advantage. The study recommended the adoption of a culture of innovation in small and medium enterprises as a key engine for achieving competitive advantage.

**Key words:**. Innovation . Competitive Advantage . Small and miduem size enterprises .

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء .....
IV	الشكر .....
V	ملخص .....
VI	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الملاحق .....
ب	المقدمة .....
01	<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>
06	تمهيد .....
07	المبحث الأول : الأدبيات النظرية .....
34	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية .....
35	خاتمة الفصل .....
	<b>الفصل الثاني : دراسة عينة مؤسسات الصغيرة و المتوسطة</b>
19	تمهيد .....
20	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
20	المطلب الأول : طريقة الدراسة .....
21	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
24	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة .....
24	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة .....
35	المطلب الثاني : الاستنتاجات و التوصيات .....
36	خلاصة الفصل .....
38	الخاتمة .....
40	المصادر و المراجع .....
40	المراجع باللغة العربية .....
	الملاحق .....
	الفهرس .....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	نموذج الدراسة	1-1
36	دورة حياة الميزة التنافسية	2-1
37	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	3-1
38	مصادر الميزة التنافسية	4-1
39	دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية	5-1
40	الجودة كمصدر للميزة التنافسية	6-1
46	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	7-1
51	مجتمع الدراسة	1-2
51	العبارات التي تقيس أبعاد الإبتكار	2-2
52	العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية	3-2
53	مقياس الاتجاه	4-2
53	قيم الثبات الكلية	5-2
55	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس / السن / الخبرة/ المستوى	6-2
57	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإبتكار التنظيمي	7-2
58	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإبتكار التقني	8-2
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإبتكار التسويقي	9-2
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإبتكار اللامركزي	10-2
62	نتائج معامل الارتباط بين أبعاد الإبتكار و الميزة التنافسية	11-2
63	نوع الطريقة	12-2
64	الارتباط الخطي	13-2
65	تحليل تباين خط الانحدار	14-2
65	جدول المعاملات	15-2

66	نوع الطريقة	16-2
67	الارتباط الخطي	17-2
67	تحليل تباين خط الانحدار	18-2
67	جدول المعاملات	19-2

#### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الأساتذة المحكمين
02	استمارة الاستبيان
03	بعض جداول مخرجات الـ SPSS



# المقدمة

توطئة :

الإبتكار هو تطبيق بدائل في التكنولوجيا أو تطبيق توليفات في التكنولوجيا تؤدي إلى حدوث تغيرات في المنتج و في أساليب الانتاج و في التنظيم، و الإبتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل الفرد أو إدارة المؤسسة او السوق، فالإبتكار هو التمسك بالأفكار الأبداعية المتوصل إليها و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيدة، و الإبتكار هو أنتاج سلعة جديدة بأعتماد طريقة عمل جديدة و أدخلال هيكله أنتاج جديدة و فتح سوق جديدة و الحصول على مورد جديد، فالعصر الراهن يتميز بسرعة أيقاع الإبتكارات و ظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها، ففي ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية أصبح من الصعب أرضاء المستهلك و مع التزايد الكبير في المنافسة اصبح من الضروري على المؤسسات لضمان نجاحها و استمرارية نشاطها تبني أساليب و استراتيجيات جديدة، حيث يكون التجديد و الإبتكار المحور الأساسي لهذه الأساليب و مع انفتاح الأسواق و تزايد المنافسة العالمية، و مع التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية خاصة بعد دخولها إلى اقتصاد السوق، أصبح التفكير في كيفية تحقيق البقاء و النمو في السوق بالدرجة الأولى و تحقيق التمييز عن المنافسين بالدرجة الثانية، أصبح على المؤسسات الوعي بأهمية الإبتكار و العمل على نشره و خلقه من خلال تحسين النظم الادارية التي تساعد الفرد على الاتيان بكل ماهو جديد، و ذلك باعتبار الإبتكار من المحاور الأساسية في نجاح المؤسسة و مصدر من مصادر اكتساب الميزة التنافسية .

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البحث على ما يقيها في سوق مع تزايد نمو المؤسسات وظروف الاقتصادية الحالية، ومع أهمية الإبتكار و التطور التكنولوجي المتزايد و انفتاح الاسواق، يمكننا طرح الإشكالية التالية :

✓ ما مدى اثر الإبتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا إلى تجزئته إلى أسئلة فرعية و هي :

1. ما هو واقع الإبتكار في المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة؟

2. ماهي علاقة الابتكار بالميزة التنافسية ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. هناك عدة أسباب أدت إلى ضعف مستوى الإبتكار في المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة.

2. توجد علاقة بين الإبتكار و الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الصناعية الصغيرة والمتوسطة المدروسة.



ثالثا : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- إبراز دور الابتكار كخيار إستراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية و كذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الصناعية
- معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الصناعية في ظل التغيرات و المنافسة
- محاولة أثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسات الصناعية

رابعا : أهمية الدراسة**➤ من الجانب النظري**

1. تبرز أهمية الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما الابتكار و الميزة التنافسية .
2. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معرفة المحاور التي تمكن مؤسساتهم في البقاء في السوق و كسب شريحة عريضة

**➤ من الجانب التطبيقي**

أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاع المهم و العريض في الدولة ، حيث يعتبر القطاع الصناعي من الهياكل الضرورية لتنمية و تطور الاقتصادي بصفة عامة ، توعية المؤسسات الصناعية للدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو و البقاء في السوق و مواجهة التحولات التي تحدث فيه .

خامسا : مبررات اختيار الموضوع :المبررات الموضوعية : تتمثل فيما يلي :

1. التعرف على أهمية الابتكار و دوره في تحقيق الميزة التنافسية؛
2. إبراز أهمية ضرورة نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات و السعي إلى تبنيتها كأستراتيجية رئيسية للمؤسسة .

المبررات الشخصية : تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي :

1. للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي ؛
2. وعي بأهمية و قيمة الموضوع ؛
3. المساهمة في النقاش الوطني السائد حول سبل تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .



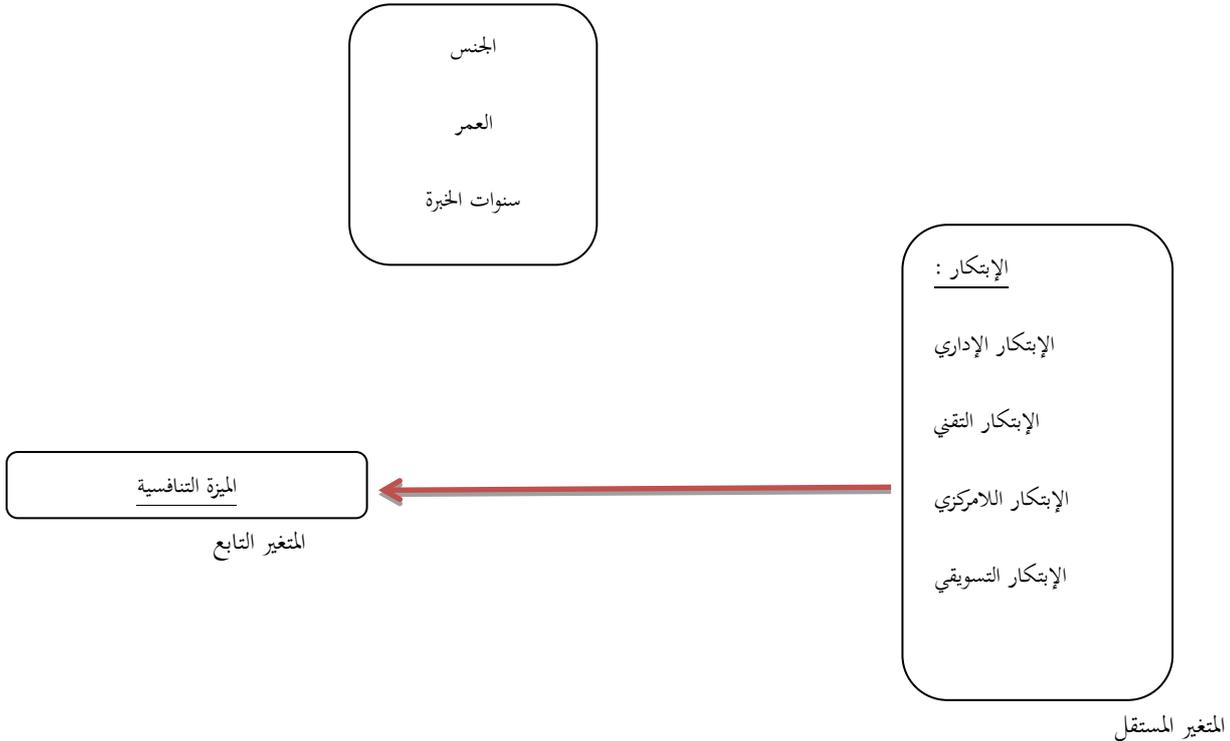
## سادسا : المنهج المستخدم في الدراسة

يُبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث و ذلك في أعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية ، و منه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على اسبابها و تقديم حلول لها . و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية :

- **المنهج الوصفي التحليلي** : الذي يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها .
- **المنهج الاستقصائي** : لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ، و محاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة
- **المنهج الإحصائي** : الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال اساليب و أدوات الأحصائية في تحليل البيانات

## سابعا : نموذج الدراسة

## الشكل رقم 1.1 : نموذج الدراسة



المصدر : من أعداد الطالبة

## ثامنا : الحدود المكانية و الزمانية

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

**الحدود المكانية :** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة تقرت ولاية ورقلة و البالغ عددها أربعة مؤسسات .

**الحدود الزمنية :** كانت فترة التربص ممتدة من 2017/03/05 - 2017/04/03 و قد تم توزيع الاستبيان على عينة عمال هاته المؤسسات

## تاسعا: هيكل الدراسة

سنحاول في الفصل الأول التعرض لمبحثين أساسيين و هما :

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفهوم الابتكار و استراتيجياته و اشكاله في المؤسسة و أنواع الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و مفهوم الميزة التنافسية و استراتيجيات الابتكار .
  - في المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار و دوره في تعزيز الميزة التنافسية .
- سنحاول في الفصل الثاني التعرض لمبحثين أساسيين هما :

- في المبحث الاول يتم التطرق لمنهجية الدراسة و الادوات المستخدمة في الدراسة .
- في المبحث الثاني يتم عرض النتائج و استخراج الاستنتاجات .

## عاشرا : صعوبات الدراسة

- صعوبة في استرجاع استبانات الدراسة .
- صعوبة تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات لأسباب متباينة .
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع .

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للابتكار  
و الميزة التنافسية

تمهيد :

تعرف بيئة الاعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة ، و في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية و رفع حماية الدولة للمؤسسات ، و مع زيادة انفتاح الاسواق و تطورات الحاصلة ، أصبح الإبتكار شيء محتم على المؤسسات تبنيه و يعتبر من بين الاستراتيجيات الناجحة و هذا ما يجعلها تكتسب ميزة تنافسية في السوق لضمان البقاء و النمو.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسين وهما :

- في المبحث الأول سيتم التطرق إلى الإبتكار ( تعريفه ، أهميته ، و ملامحه و أشكاله في المؤسسة ) ثم إلى الميزة التنافسية و علاقتها بالإبتكار ( استراتيجيات الإبتكار )
- و في المبحث الثاني سيتم التطرق للدراسات التي تناولت موضوع دور الإبتكار في تحقيق ميزة تنافسية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

أصبحت المؤسسات تواجه صعوبة في

المطلب الأول : ماهية إستراتيجية الإبتكار و ملامحهأولاً- ماهية الإبتكار:

إن هذا التحول نحو الإبتكار و الشركات القائمة على الإبتكار يعود إلى حقيقة أن الشركات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة و التقنية العالية و الخبرات الفنية و الإدارية الخاصة بالتعامل مع الإبتكار بوصفه نشاطا منظما و متميزا من أجل الوصول إلى ماهو جديد كليا ( الإبتكار الجذري أو الاختراق ) أو جزئيا ( الإبتكار التدريجي أو التحسين ) .

و الأهم هو امتلاك هذه الشركات لرؤية إستراتيجية للإبتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الإبتكار . مما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث و التطوير حيث أن واحد من العوامل الأساسية لتطور اليابان تنوعا أكبر و تطورا أسرع لمنتجاتها يعود إلى أن الشركات اليابانية تنفق من مخرجاتها على أنشطة البحث و التطوير بما يزيد عن 30% مقارنة بنظيرتها الأمريكية ، و قبل التطرق لمفهوم الإبتكار لابد أن نتطرق لبعض المصطلحات ذات العلاقة ، فالإبتكار هو ترجمة لكلمة Innovation و الذي قد يترجم البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر داركر Innovation and Entrepreneurship الذي ترجم إلى التجديد و المقولة ، داركر 1988 مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تحديد المنتج الحالي ، في حين أن داركر أستخدم في كتابه Innovation بمعنى الإبتكار بمعناه الواسع الجذري و التدريجي أكثر مما يعني التجديد ، و عادة ما يختلط مفهوم الإبتكار مع مفاهيم اخرى مثل:

الاختراع<sup>1</sup> Invention

و الابداع Creativity

و أخيرا التحسين Improvement

و نعرض فيما يأتي لبعض التوضيحات و الاستخدامات:

1. أن استخدام الاختراع و الإبتكار في الأدبيات الإبتكار في الغالب كمترادفتين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة و ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا ، و أشار MELIA AND LATHAM بوضوح إلى أن الإبتكار و الابداع Improvement يمكن أن يستخدم بشكل متبادل و في حالات أخرى كما هو الحال لدى Shani and lau / Robbins and coutler تم التمييز بينهما حيث الاختراع Invention يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر على المؤسسات المجتمعية ، في حين أن الإبتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الإبتكار، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، الطبعة 02 ، 2015 ، ص 136-139

كما أن تشيير قدم تمييزا اقتصاديا بين الاختراع و الإبتكار بنفس الاتجاه مشيرا إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة . حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين، و المواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه و تكامله. أما الإبتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية و تكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية الموارد في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. فأن الموارد المادية و البشرية و تخصيصها لحل المشكلات الفنية و التجربة و الخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه.

2 . و يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الإبتكار هو لتطبيق الخلاق أو الملائم لها. فأن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج و إذا كان هذا التمييز بين الإبداع و الإبتكار كمراحل متعاقبة ، مقبولا في الماضي عندما كان التوصل للفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة . حيث كان هنالك جهتان ذات علاقة بالإبتكار : المبتكر الذي يأتي بالفكرة أو الجهة أو الشركة التي تطبق ، فأن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الإبتكارات الجديدة تتم عبر الشركات التي تتوصل إلى مفهوم جديد و هي التي تحوله إلى المنتج الجديد . و إن الشركات أصبحت تبحث عن الإبتكارات و تدفع لأصحابها بسخاء من أجل تطبيقها ، حيث الإبتكار هو التوصل إلى الفكرة الجديدة أولا، و إلى المنتج الجديد ثانيا ، و إلى السوق ثالثا .

3 . أن أدبيات الإبتكار تميز بين الإبتكار و التحسين . حيث أن التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا ملائمة في الاستخدام<sup>1</sup>.

#### ثانيا - مفهوم الإبتكار :

إن الإبتكار يعني وفق تعريف شائع و متداول أنه التوصل إلى ما هو جديد ، إلا أن هذا التعريف عام و شامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم و التطبيق .

عرفه داركر "أنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على مقاله شومبيتر أنه الهدم الخلاق"<sup>2</sup>

و عرفته راوية حسن<sup>3</sup> " هو تنمية و تطبيق الافكار الجديدة في المؤسسة ، و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى الإدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها " .

فالإبتكار لا يقف على عتبة الفكرة الجديدة و إنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة.

و نجد أن منظمة التعاون و التنمية تعرف الإبتكار على أنه " مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح و تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنه ، و الاستخدام التجاري لأساليب و عمليات و معدات جديدة أو محسنه أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية ، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ذكره ، ص 139 .

<sup>2</sup> - نفسه ، ص 21 .

<sup>3</sup> - راوية حسن ، سلوك المؤسسات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2001، ص 393

<sup>4</sup> طرشني محمد، بربري محمد أمين ، دور و أهمية الإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة قدمت في المنتدى

العلمي الدولي ، جامعة حسية بن بوعلي - الشلف 27-28 نوفمبر 2008، ص 12

و عرفه نجم عبود نجم " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد و يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق " ، و يعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد ، و الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد و الأولى في التوصل إلى السوق ، و الشكل يوضح أبعاد التعريف.<sup>1</sup>

يعرفه تشيرمييهون و زملائه " أنه عملية انشاء الافكار الجديدة ووضعتها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة و من ثم تضعها في الممارسة . و هذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ( الممارسة ) و من ثم إلى السوق ( الميزة ) و تأكيدا على رؤيته فأن تشيرمييهون في معادلته<sup>2</sup> عن الابتكار :

الابتكار = الميزة التنافسية

### ثالثا- أهمية الابتكار :

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات و أيضا على مستوى الدول ، فقد اصبح الابتكار معيار يحدد على ضوءه درجة تقدم الدول و الأمم و رقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة و عامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ، فعلى سبيل المثال إبتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة انتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من 1 % قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يساهم فيه راس مالي أضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية ، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد<sup>3</sup>.

من جهة اخرى فان الابتكار أصبح احد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات<sup>4</sup> المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث و التطوير و التي قد تكلفها مبالغ كبيرة و قد تدوم لسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق ، الدليل على ادراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات ، على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث و التطوير ، و في مسح حديث وجد أن 25% من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريبيا في مجال الابتكار لعاملها ، و هذا يمثل زيادة بمقدار 540% في السنوات الأربع 1999-2003<sup>5</sup> . حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة و معدلات نمو عالية ، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في المؤسسة الأمريكية أن حوالي 32% من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنويا نتيجة لابتكارها سلع و خدمات جديدة ، و نجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة و المتميزة بالتغير الشديد و التعقيد فرضت عليها تحديات

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ذكره ، ص 22.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، نفسه ، ص 23

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، الإدارة و آفاق المستقبل ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التكوير الإداري ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 293 .

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصريفي ، الادارة الرائدة ، دار الصفاء، عمان ، الأردن ، الطبعة 01، 2003 ، ص 12

<sup>5</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ذكره ص 25

عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل ، و التي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة و لكن بكفاءة و فعالية ، و هذا ما يتطلب قدرات ابداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول و افكار جديدة لمشكلاتها و من ثم الاستمرار و النمو .

و يأتي في مقدمة هذه الظروف و العوامل التغير المذهل في التكنولوجيا و التغير السريع في أذواق المستهلكين و الزيادة الهائلة في حجم المعرفة ، و في هذا السياق هناك مجموعة من العوامل و التي جعلت من الإبتكار ذو الأهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى و من بين هذه العوامل :

1 . ازدياد المنافسة بين المؤسسات.

2 . كبر حجم منظمات الأعمال.

3 . ارتفاع توقعات المستهلكين.

4 . نقص الموارد.

5 . تزايد الطلب على الافكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل و أخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة لتكون أكثر تميزا و أكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية باعتبارها مفتاح النجاح للمؤسسة ، فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة و نجاحها و بقاءها بقدرتها على خلق افكار ابتكارية و تحويلها إلى منتجات و خدمات تقدم للسوق ، على الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة ، فإنه الإبتكار أصبح بشكل متزايد و لعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية .

و يمكن أن نلخص أهمية الإبتكار في أنه<sup>1</sup>:

\* ينمي و يرقى المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

\* يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها و اداراتها ، في المجالات المختلفة الفنية و المالية و التسويقية و تلك الخاصة بيئة العمل الاجتماعية.

\* يحسن من جودة المنتجات.

\* يساعد في تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و آخر مما يسهم في تمييز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.

\* يساعد على خلق و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

\* يساعد على إيجاد سبل لتفعيل و زيادة حجم المبيعات .

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر ( الأصول و المهارات ) ، بدون ذكر دار النشر، مصر ، 2002، ص 260.

\* يساعد على خلق و تعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للإبتكار لم يسبق اليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي و مؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الإبتكار.

## المطلب الثاني : أشكال الإبتكار في المؤسسة

### أولا أشكال الإبتكار

#### 1- الإبتكار التنظيمي

إن الإبتكار الاداري هو " مجال من مجالات التي يغطيها الإبتكار " و أشار في نفس السياق Al west أنها " تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام ، و أهداف العمل ، و تلك القواعد و الاجراءات التي تعمل بالاتصال و التبادل بين العاملين و البيئة المحيطة بالمؤسسة " و قد عرف الإبتكار الاداري أنه " التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات و تنظيمات و طرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة " نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الإبتكار الاداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الإبتكار و تنظيمه و اجراءات نقل الافكار الجديدة إلى المنتجات ، و من ثم الإبداع في أنشاء الاسواق الجديدة .

و قد شمل تعريف كل من Daniel Robey / Taylor الإبتكار التنظيمي ، فمن خلال تعريف Daniel

" يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، و تصميم الأعمال ، و عمليات المؤسسة ، سياسات و استراتيجيات جديدة، و نظم رقابة جديدة " ، أما Taylor " الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني أن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية " <sup>1</sup>

#### 2- الإبتكار التقني

يعرف الإبتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم و التكنولوجيا في الولايات المتحدة الامريكية بطرائق متعددة، و لكن الإبتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية و الصناعية و الفنية، التي تقود إلى تسويق السلع الجديدة و المصنعه ، و الاستعمال التجاري للتجهيزات و العمليات الفنية الجديدة و أكد ذلك West et al بأنه تحدث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيس ، و التي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة و الخدمات و عناصر جديدة في العمليات و عرف Dardess " تقديم الافكار الجديدة طرق أدوات في اغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة " و أشار Smeds " الإبتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني ، قاصد بذلك الإبتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة ، و هي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية ، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> تيقاوي العربي ، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الإبتكار في المؤسسات الحديثة ، جامعة البليدة 15 ماي ، 2011 ، ص 13-

14

<sup>2</sup> الصرن ، رعد حسن ، إدارة الابداع و الإبتكار ، دار الرضا ، أب ، عدن ، الجزء الأول ، 2000 ، ص 30.

بينما عرفه البعض على أن الإبتكار في مصطلحات التكنولوجيا و التقنية يمثل السلعة ، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار و بشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكاره ، و ليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر ، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون إبتكارية ، و يقول داركر " أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الإبتكار و التسويق " و يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الإبتكار التقني و أما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا و أشاروا إلى أن الإبتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف و يتم الحكم عليه بأنه إبتكارية من قبل السوق .

و أشار Wei Alas بأن الإبتكار التقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمؤسسة ، و في نفس السياق أشار Damanpour أن الإبتكار التقني "منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي " و أكد Beije أن الإبتكار التقني يكمن أن تعرف كمنتجات جديدة ، عمليات جديدة ، تقنيات جديدة ، أو تحسنها و تتفق المؤسسات لخلق الإبتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد " و قد أوضح أن أغلب الإبتكارات التقنية تكون له علاقة بالإبتكار في المؤسسات ، و أضاف Rikne وظائف أخرى تتمثل في خلق رأس المال البشري ، و خلق و نشر الفرص التقنية و المنتجات ، و تحسين العلاقة بين المؤسسات و خلق سوق عمالة .

### 3-الإبتكار الإضافي (اللامركزي) :

يعرف الإبتكار الاضائي " الإبتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية " كأن يقوم محترفوا التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن ، و تعزيز برنامج خدمة عامة فريدة ، و يعرف Damanpour الإبتكار الإضافي أو المساعد بأنه "الإبتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، و التي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة "

أما Amas et al " الإبتكارات مساعدة و أنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية و تتجاوز وظائف العمل الاساسية للمؤسسة" و بالنسبة لـ Danagayach " تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية ، لتلبية حاجات السوق و الأستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث و التطوير و التدريب " <sup>1</sup>

### 4- الإبتكار التسويقي:

على الرغم من صعوبة الإلمام بكل الوظائف التسويقية و المستويات التي تشغلها و المجالات التي تطبق فيها ، إلا أنه يمكن تلخيص دور التسويق في خلق المزايا التنافسية من خلال مساهمته في الإبتكار على مستوى المزيج التسويقي خاصة أن هذه الأدوات هي المرآة العاكسة لكل الوظائف التسويقية في مختلف مستوياتها .

فالإبتكار التسويقي يقوم على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف و الغايات بأفضل الأشكال و أحسن الصيغ ، لذلك فأن مزج جميع هذه العناصر تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط ، و يضيف البعض عناصر أخرى مثل المحيط المادي و العمليات و الأفراد الذين يلقي على عاتقهم اداء العملية التسويقية و تنفيذ ما يتم ابداعه و ابتكاره و يتجسد الإبتكار التسويقي فيما يلي :

<sup>1</sup> - تيفاوي العربي ، مرجع سابق ذكره ، ص15

#### 1.4 الإبتكار في مجال المنتجات :

يعتبر عنصر المنتج هو العنصر الأول و الأهم في عناصر المزيج التسويقي ، فاعتمادا عليه تتحدد عناصر المزيج التسويقي الأخرى<sup>1</sup> ، فإذا لم يكن هناك منتج لن يكون هنالك سعر أو ترويج أو توزيع ، فالمنتج يمكن تعريفه على أنه " أي شيء مادي أو غير مادي<sup>2</sup> يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل ، و هذا يعني أن المنتج قد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة .

فالإبتكار في مجال المنتجات يعرف على أنه عملية الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جدية أو محدودة على المنتجات الحالية<sup>3</sup> . و بالتالي فإن مفهوم الإبتكار المنتجات ينطوي على واحد أو أكثر من الأبعاد الآتية<sup>4</sup>:

- إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالي
- إضافة منتج جديد إلى خط المنتجات الحالية
- تعديل و تطوير المنتجات الحالية
- حذف منتجات حالية أو وقف إنتاجها

و بموجب ما سبق يشير ابتكار المنتج إلى كونه الوصول إلى منتجات جديدة تماما بالنسبة للسوق ، أو تعديل أو تحسين المنتجات الحالية بهدف الوصول إلى موقع متميز في السوق ، من خلال الاستجابة السريعة لحاجات و رغبات الزبائن المتغيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين .

و بالتالي فإن عملية ابتكار المنتجات ليست عملية سهلة لأنها تخضع لمراحل عديدة هي<sup>5</sup>:

- توليد الأفكار : هي الأفكار التي تطرحها المؤسسة لتتقدم منتجات جديدة إلى السوق ، في الغالب لا تنحصر مصادر الأفكار من داخل المؤسسة فقط بل قد تأتي من مصادر أخرى مثل الوسطاء ، المستهلكون ، المنافسون .....
- غربلة الأفكار : يتم فيها تقييم و تنقية الأفكار و استخلاص أنسبها على ضوء الإمكانيات أو القدرات المتاحة لدى المؤسسة.
- تحليل الأعمال : يتم فيها إجراء تحليل مالي دقيق و تقدير لحجم المنافسة القائمة في السوق و الأرباح المتوقعة قبل الأقدام على اتخاذ قرار الاستمرار في تنفيذ الفكرة
- تطوير المنتج : و هي مرحلة نقل المنتج من مجرد فكرة إلى حيز التنفيذ الفعلي من خلال تقدير حجم الأعمال اللازمة لإنجاز الفكرة و العمليات الإنتاجية المطلوبة.

<sup>1</sup> ألهم فخري طماية، استراتيجيات التسويق ، أطار نظري و تطبيقي ، أترأ للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة 1، 2012 ، ص 226

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري ، استراتيجيات التسويق ، جهيئة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 1 ، 2007 ، ص 266

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعه ، التسويق الإبتكاري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 4

<sup>4</sup> معلا، ناجي، توفيق، رائف، أصول التسويق ، مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001، ص 321-322

<sup>5</sup> بكري ثامر، استراتيجيات التسويق ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008، ص 259-260

- اختيار المنتج : و هي عملية اختيار المنتج من حيث خصائصه المتمثلة في الأداء ، الأمان ، الجودة ....و التي يمكن قياسها للتأكد من توافقتها مع المواصفات المحددة مسبقا ، و كذا اختيار السوق المستهدف و البيئة التسويقية التي تعمل بها المؤسسة بما ينسجم مع خصوصية المنتج الجديد المقدم للسوق.

- التقويم النهائي : بعد اختيار المنتج و في حالة نجاحه يتم طرحه في السوق ، أما في حالة فشله يتم معرفة أهم الانحرافات ثم العمل على تصحيحها ، ثم طرحه.

## 2.4.4 الإبتكار في السعر:

تعد القرارات المتعلقة بالسعر من القرارات المهمة في المؤسسة، و تجمع أدبيات التسويق تقريبا على خصوصية السعر كعنصر وحيد يحقق الإيرادات للمؤسسة بما يساعدها على استمرارها و ديمومتها بينما تؤثر باقي العناصر الأخرى على التكاليف<sup>1</sup>.

فيعرف السعر على أنه أحد المحددات الرئيسية للقيمة التي هي تقدير الذي يقيمه أو يراه المستهلك في القدرة الإجمالية للمنتج في اشباع حاجاته<sup>2</sup>. و تعد أهداف التسعير ذو أهمية خاصة لارتباطها المباشر بأهداف المؤسسة و يمكن اجمال أهم هذه الأهداف فيما يلي<sup>3</sup>:

- البقاء في السوق : البقاء و الاستمرارية في ظل وجود منافسة سعرية حادة
- تعظيم الربح: تعظيم الأرباح من خلال وضع أسعار لمنتجاتها و خدماتها عن طريق حجم الطلب على التكاليف على اساس مستويات مختلفة للأسعار
- زيادة الحصة السوقية : كسب بعض المؤسسات إستراتيجية اختراق السوق بسعر منخفض لزيادة حصتها السوقية
- قيادة جودة المنتج: تقدم بعض المؤسسات منتجات ذات جودة عالية بأسعار خيالية لتحقيق هدف قيادة جودة المنتج في السوق.

و على العموم فقد تعددت أساليب التسعير التي تستعملها المؤسسات في تسعير منتجاتها و هي كالآتي<sup>4</sup>:

1. التسعير على أساس التكلفة : و تقوم على اساس احتساب سعر التكلفة و يتم اضافة هامش ربح معين
2. التسعير على اساس الطلب : تقوم المؤسسة برفع الأسعار في أوقات زيادة الطلب و تخفيض من الأسعار عند انخفاض الطلب و هذه الطريقة تحتاج إلى التنبؤ بالطلب
3. التسعير على أساس المنافسة : أي تحديد أسعارا للمؤسسة وفق أسعار منافسيها في السوق و يعد الإبتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التمييز التسويقي و إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة و مع ذلك فإن هذا الإبتكار لم يلق الاهتمام من الكتاب و الباحثين في التسويق ، و ذلك بالمقارنة بالإبتكار في المجالات الأخرى كالترويج و المنتج ، و يمكن تحقيق الإبتكار من خلال قيام المستهلك بوضع السعر بنفسه على المنتجات المشتراة أو وضع

<sup>1</sup>خيري علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات في مدينة دهوك، تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010 ص 265

<sup>2</sup> زكريا عزام ، عبد الباسط حسونه ، مصطفى الشيخ، مرجع سابق ذكره، ص 265

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 269\_ 270

<sup>4</sup> موزة أحمد ، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المجمع الصناعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، العسيلة ، 2008، ص 40-41

سعر على المنتجات قريبا أو مماثلا لسعر الجملة . و بناء على ماسبق فالإبتكار في السعر يعني إيجاد طريقة جديدة في تسعير المنتجات لم تستعمل من قبل تميز المؤسسة عن منافسيه

### 3.4 الإبتكار في الترويج :

يعد الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي الموجهة نحو السوق بوصفه أتصالا يستهدف الإقناع بالخدمة لزيادة المبيعات و الحصة السوقية ، و نظرا لتباين سلوكيات الشراء لدى الزبائن و انتشارهم في مواقع جغرافية ، أدى ذلك إلى تعقد سبل الاتصال بهم ، على الرغم من أن هذه ليست قاعدة في الوقت الحاضر، إذ أن التطورات التكنولوجية تضطلع بمهام أساسية لتفعيل دور عناصر المزيج الترويجي للتأثير على الأفراد<sup>1</sup> .

و يعرف الترويج بأنه مجموعة الاتصالات التي يجرها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم و إقناعهم بالسلع و الخدمات المنتجة و دفعهم للشراء ، و من هذه الاتصالات البيع الشخصي ، و الإعلان ، و العلاقات العامة و تنشيط المبيعات أو ما يعرف بالمزيج الترويجي ، و التي يمكن للمؤسسة أن تبتكر في هذه العناصر لتواجه المنافسة المحتملة<sup>2</sup> .

### 4.4 الإبتكار في التوزيع

يعرف التوزيع على أنه عبارة عن جريان مادي للسلع من القنوات أو انه تلك الانشطة التي تجعل المنتج متوفرا للمستهلك وقت ما يطلبه و في المكان الذي يرغبه و انه عملية انسياب السلع و الخدمات و انتقالها من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك<sup>3</sup> . و يهدف التوزيع عموما إلى :<sup>4</sup>

- توفير المنتجات في وقت الطلب عليها و في الاماكن المطلوبة و بالأسعار و النوعيات المطلوبة.
  - ادامة الصلة بين المؤسسة و المستهلك من خلال الاتصال المباشر و غير المباشر الذي يتم في قنوات التوزيع.
  - المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف و في كل الاسواق.
  - مجابهة المنافسة و الصمود امامها.
- كل هذه الاهداف و غيرها جعلت من نشاط التوزيع ذو اهمية بالغة لدى المؤسسات ما جعلها تفكر دائما في الإبتكار في هذا المجال و ذلك لتعزيز هذه الاهداف و الحفاظ عليها .

فالإبتكار في مجال التوزيع يوجد في العديد من الانشطة و مجالات التوزيع التي يمكن أن تفيد الإبتكار فيها ، فقد يكون في طريقة جديدة و غير مألوفة في توزيع المنتجات ، أو في تصميم لشكل منفذ التوزيع نفسه ، و قد يكون الإبتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع ، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع و فيما يلي بعض من اساليب التوزيع الإبتكاري و هناك من تصلح في بيئات معينة دون الاخرى ، كما يمكن أن تساهم في تحسين الاداء التسويقي مثل :

- التوزيع في متاجر السوبر ماركت.

<sup>1</sup> خيري علي أوسو ، مرجع سابق ، ص 246

<sup>2</sup> عنبر أبراهيم شلاش ، إدارة الترويج و الاتصالات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011، ص 73

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي ، إدارة التوزيع ، منظور متكامل ، اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 64-65

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 64-65

- البيع الآلي.

- البيع من حفلات منزلية ، أي بإقناع ربات البيوت بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات منزلية مقابل حصولهن على مكافآت.

- البيع من خلال شبكة الانترنت ، و التسويق من خلال التلفاز .

ثانيا - مؤشرات قياس الابتكار:

يؤدي تطور و انتشار التكنولوجيا الجديدة دورا مركزيا في تحسين الإنتاجية و القدرة التنافسية . فالاقتصاد العالمي يعاد تشكيله بواسطة تكنولوجيا المعلومات الجديدة و التغيرات التكنولوجية الجذرية الواقعة في عدد من فروع التخصص الأخرى من العلم و التكنولوجيا<sup>1</sup>.

الابتكار يمكن أن يحدث في أي فرع من الاقتصاد ، إلا أن الابتكارات التي تحدث على مستوى المؤسسات كان لها الفضل في جلب فوائد مباشرة جمّة على نمو الاقتصاد الوطني . لذلك يركز الاهتمام فيما يلي على تقييم الابتكار في قطاع المؤسسات عموما و على صعيد فرادى المؤسسات .

و النجاح في تحليل الابتكار أمر اساسي لتحسين فهم الصلة القائمة بين التغير التكنولوجي و الاداء الاقتصادي ، و يساعد على وضع الاستراتيجيات لتجميع و تحليل المعلومات عن تدفق الابتكار ، و على النهوض ببناء القدرات الابتكارية .

- رغم صعوبة قياس الابتكار فأننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال. فالابتكار كما تعرضنا له فيما سبق هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة ، الأولى في الوصول إلى المنتج ، و الأولى في الوصول إلى السوق ، و على أساس هذا التحديد يمكن أن نعرض المؤشرات التالية :

### 1- المؤشرات الأولى إلى الفكرة

و تتمثل فيما يلي :

1 . عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار : حيث ان هذا العدد كلما كان كبيرا كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة و مجددة في مرحلة الغرلة .

2. فترة التوصل إلى الفكرة : كلما كانت أسرع كان ذلك جيدا، و التوصل الاسرع يكون على اساس المعايير

Benchmarking مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة.

3. عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة و التطبيق : و هذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات و من ثم تسويقها تجاريا إلى السوق .

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا ، مؤشرات العلم و التكنولوجيا و الابتكار في المجتمع المبني على المعرفة ، الأمم المتحدة نيويورك ، 2003، ص 31 .

4. الفترة إلى المنتج TIME TO PRODUCT و هذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الاسرع إلى الفكرة الجديدة و نقلها إلى نموذج الأعمال.

5. عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة : فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشرا إيجابيا في تقليل اسباب الفشل العديدة الناجمة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة .

6. عدد الافكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول Prototype أن بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها و تحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأية أسباب داخلية ( عدم الحصول على دعم الجهات العليا، الرغبة في مواصلة جني المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية ... الخ )

7. دورة الفكرة Idea cycle و هي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة و تحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض.

8. عدد الافكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد :

حيث أن الأفكار الجديدة تواجه العزلة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج و من ثم وصولها إلى السوق

9. تكلفة الاولى إلى الفكرة : حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فأن هذا المؤشر يكون ضروريا من أجل تحسين الأداء فيها.<sup>1</sup>

## 2- مؤشرات الأولى إلى المنتج

و تتمثل فيما يلي:

1. الفترة من الفكرة إلى المنتج : و هي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة و بين تحويلها إلى النموذج الاول من المنتج . و المؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.

2. الفكرة إلى المنتج: و هي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول. و هذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.

3. نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الافكار الجديدة المقدمة : فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار و قدرة المؤسسة الفنية و الهندسية في المؤسسة أعلى .

4. عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد : حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكثر و أوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد.

<sup>1</sup>نيجل كنج و نيل أندرسون , إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات , ترجمة محمود حسن حسني و دار المريخ للنشر, الرياض , المملكة العربية السعودية ,

5. عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية : حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الإبتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة .
6. عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخرة للفكرة و المنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الأخيرة.
7. عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد : حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة .
8. عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة : حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة .
9. تكلفة الأولى إلى المنتج : لأن المنتج لا زال في مرحلة التكلفة و لم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فان هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية .

### 3- المؤشرات الأولى إلى الأسواق

و تتمثل مختلف المؤشرات الأولى إلى السوق فيما يلي :

1. الفترة من الفكرة إلى السوق : و هي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق، و المؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الاجراءات المختلفة سواء بأشكال الدعم التنظيمي ( تحرير مشروع المنتج الجديد من الإجراءات التنظيمية) أو فريق التكامل و غيرها .
2. الفترة من النموذج الأول إلى السوق : و هي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى انتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق .
3. عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة : مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية .
4. عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة : خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة .
5. عدد المنتجات التي حققت دويًا قويًا في السوق : حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز Buzz تجعل المؤسسة و منتجاتها في قلب الاهتمامات في السوق ، كما يكشف عن قدرتها الإبتكارية بشكل واضح .
6. مدى السوق : حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية و في ارتفاع ، لهذا فأن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية .

7. نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية :
- هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الإبتكار في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الإبتكار و تحديد المشكلة و حلها أو في البحث عما هو جديد تماما أو عن تحسينات الجديدة التي تضيف قيمة المنتجات الحالية و استخدامها .
8. فترة استرداد تكلفة الإبتكار: حيث أن الإبتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، لهذا فأن استرداد هذه التكلفة و تحقيق نقطة التعادل في اقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الإبتكار الناجح في السوق
9. تكلفة الأولى في السوق : أن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالأعلام و بحوث السوق و دراسات التسعير و اختيار قنوات التوزيع و الأسواق .... الخ و هي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الإبتكار الثلاث أن قياس الإبتكار لا بد أن يتطور ليس فقط في مجال المؤشرات التي تغطي جميع العوامل المؤثرة في الإبتكار و القابلة للإدارة و المقارنة تاريخيا و مع المنافسين ، و إنما أيضا في مجال مراجعة الإبتكار .
- إن هذه الاتجاهات و الخصائص البارزة في مجال الإبتكار تكشف عن التطورات العميقة التي حدثت خلال العقود الماضية و التي اثرت في تعجيل الإبتكار و زيادة فاعليته و كفاءته ، و كذلك في تطوير صيغ و أساليب المنافسة في المؤسسات القائمة على الإبتكار . و من أجل تقديم تلخيصا لهذه الاتجاهات و الخصائص<sup>1</sup>.

### ثالثا : إستراتيجية الإبتكار وملامحه

- تمثل الاستراتيجية الاتجاه العام و المرشد الاساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل و تكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين و المستثمرين و الموردين و الزبائن و كل من له صلة بالمؤسسة .
- و هناك العديد من استراتيجيات الإبتكار و التي يمكن أن تتبناها المؤسسة ، حتى تساعد في تحقيق الإبتكار و تجعل منها ظاهرة متجددة و متألصة . و يقصد باستراتيجيات الإبتكار السياسات التنظيمية داخل المؤسسة<sup>2</sup> .
- إذا اعتبرنا أن الاستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز و الأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الاستراتيجية الإبتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد و السبق إلى الأفضل و السبق إلى المختلف .
- إن جوهر الإبتكار من وجهة النظر الاستراتيجية يتمثل أساس في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد و السوق الجديدة<sup>3</sup> .

لهذا السبب تتصف إستراتيجية الإبتكار بأنها إستراتيجية أستباقية إلى الفكرة الجديدة و إلى السوق . و إذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة إلى السوق فان الأهم وفق هذه الإستراتيجية هو ان تكون سباقة إلى العناصر الثلاث معا رغم ان ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة و قابلية الإنتاج للأفكار الجديدة و سرعة قابلية التسويق للمنتجات الجديدة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 207-208

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوري، إدارة الابداع و الإبتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2006 ، ص 69

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ذكره ، ص 28.

إذا كانت استراتيجية الابتكار هي استراتيجية سبق إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط ، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض العناصر أو كلها . و من هذا يمكن تمييز عدة حالات لاستباقية المؤسسة الاقتصادية و الحكم على خصائصها الاستراتيجية و درجة إبتكاريتها.

**1- سياسة التطوير الذاتي للموارد :** تعتمد هذه الطريقة على استغلال و الموارد الداخلية ، و تعتمد على الموارد البشرية بالأساس ، كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم و المعرفة و جهود وظيفة البحث و التطوير و التطبيق الفعلي للابتكار، مما يمنحها الحق في استغلال العوائد المالية للابتكار التكنولوجي و احتكار استغلاله ، مع الحرية في اعطاء تراخيص للآخرين .

**2- سياسة التطوير عن طريق التقليد :** تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات و الإمكانيات المالية اللازمة و الكافية لاستغلال براءة اختراع أو أدراج وظيفة البحث و التطوير ، و هي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات لتفادي المخاطرة و هي :

**1-2 حالة التابع :** و في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الإبتكار المطبق و تعمل على اكتشاف المكونات و التقنيات الأساسية له و محاولة الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها ، ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغيرات و تحسينات على المنتج الأصلي ، و ربما تكون هناك تغيرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد .

**2-2 حالة المقلد:** و هي الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود و تراخيص الإنتاج مع ذلك تواجه المؤسسة خطر تقادم المنتج و بالتالي عليها أن تتحرى المنتجات و الإبتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي و هذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات و نظام يقضه فعال.<sup>1</sup>

يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم و مورديهم و منافسيهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الاستراتيجيات التنظيمية و التفاعل مع الاطراف المؤثرة الاخرى و إعادة ترتيب الاوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة و سرعة تدفق المعلومات و اتخاذ القرارات ، في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم و البدائل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة .

#### رابعاً: ملامح استراتيجيات الإبتكار

##### 1- إستراتيجية الإبتكار الإستباقية:

إستراتيجية الإبتكار الاستباقية هي استراتيجية المؤسسة الرائدة و تنطوي هذه الاستراتيجية على التأثير في الاسواق من خلال تطوير و طرح منتجات جديدة و خلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات ، و يتطلب بناء هذه الاستراتيجية قدرة كبير على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة و قدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة و الكامنة في الأسواق .

و الواقع أن المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين:

<sup>1</sup> صديقي مسعود ، مرزوقي مرزوقي ، دور الأبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( حالة الجزائر ) ، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الرابع ، جامعة ورقلة ، 2005، ص 12

واحدة ذات مصدر استراتيجي و تكنولوجي ، و ثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين<sup>1</sup>

1. تتمثل الميزة الاستراتيجية في التقدم و السبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة و أكثر قدرة على إضافة التحسين و التطوير. كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتا معتبرا ، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك<sup>2</sup>.

في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب و عدم الدخول إلى السوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق جديدة.

2. تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة شراء المستهلكين ، كون المنتجات الجديدة ستمثل بدورها موردا هاما و نادرا للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة ارباحهم و الحفاظ على علاقاتهم بالزبائن ، و في حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق/تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة ، و من أجل توسيع هوامش ربحهم من جهة ثانية أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع و السوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية و الإدراكية الجديدة<sup>3</sup>.

من جهة أخرى هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة و الزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة و بهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار و تحديد موقع جيد بكل حرية ، و يفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة لنفس الفئة السوقية و منه استهدافه لموقع اقل تميزا و خضوعه لقيود المبتكر الرائد . و من جهة نظر الزبائن و المستهلكين فإن المبتكر الأول يتميز بـ :

أ . شهرة أكبر و مجانية المقارنة بالمنافسين الآخرين ، حيث أن الكل سيتكلم عنه ، و أهم إشهار في هذه الحالة هو إشهار من خلال الاشاعة الايجابية .

ب. صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتبيان طبيعة و أهمية الإبتكار الذي قامت به و تعمل على إقناع الزبائن بشرائه.

ج. في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكهم و تغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول .

و يصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل في اشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقة ، و لا يستطيع بذلك المنافسون اللاحقون سوى انتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل ، و هو شيء غير متاح في كل الأحوال .

<sup>1</sup> Delphine Manceau « faut-il etre le premier a innover ? » dans l art management les Echos avec pwc consulting a business of pricewaterhouse Coopers édit village mondial paris 2001 p29.

<sup>2</sup> Delphine Manceau OP .Cit p30.

<sup>3</sup> Selon Roger et Kim 1985 ; document de travail rédiger pour la table rond de recherche-action du centre du canada de gestion sur l organisation appernante , mise a jour le 15 mai 2000,p2.

بالإضافة إلى ماسبق هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات إلى انتهاج إستراتيجية ابتكار استباقية ، و قد حددها كل من hauser Urban فيما يلي:

- البحث عن مستوى نمو عال .

- إمكانية ترقية الإبتكار إلى براءة اختراع .

- افاق التطور الهام لهوامش الربح .

- توفر الموارد الضرورية .

- عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين و التطوير .

- التحكم الجيد في قنوات التوزيع .

يمكن اضافة العديد من الدوافع الأخرى كـرغبة المدراء و المسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية و تنوع النشاط و غيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لتكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد .

## 2- استراتيجية ردة الفعل :

استراتيجية ردة الفعل هي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات و التغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الإبتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج جديد يؤدي إلى تأثير في السوق التي تنشط فيها . تهدف هذه الاستراتيجية اساسا إلى التكيف و التأقلم و الحفاظ على مكانه المؤسسة و حصتها السوقية ، و المؤسسة التي تتبنى مثل هذه الاستراتيجية يفترض فيها أن توفر على كفاءات تسويقية من جهة . و أن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى .

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية ، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة و حازت على أعداد كبيرة من الزبائن ، في حين أن الانتشار البطيء و المحدود للإبتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل افكار الإبتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها أو تكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية . كذلك في حالة الإبتكارات الجذرية فأن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن لا يستطيعون ذلك ، فسيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل الزبائن . كما يستفيد من أخطاء و عيوب المنتج في صورته الأولى فيقترح منتجا جديدا أو مطورا بناء على الدراسات السوقية وتدرك العيوب و الاخطاء التي وقع فيها الاوائل . كما ان المنافسين اللاحقين يتحملون أخطارا و خسائر اقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن . لكن ما يجب الاشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتمتع بها المنافسون اللاحقون الأوائل و ليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال للتمييز في السوق<sup>1</sup> .

## المطلب الثالث : الإبتكار وعلاقته بالميزة التنافسية

<sup>1</sup>احمد جاسم محمد الصميدعي , استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي , دار الحامد عمان , الاردن و الطبعة 01 , 2000 ص14

وتهدف استراتيجية الابتكار إلى دعم القدرات الفنية للمؤسسة بشكل مستمر لغرض مواجهة مختلف الإضطرابات المحتملة، والتي من شأنها التأثير سلباً على قدراتها التنافسية، وقد لا يكون الهدف من الابتكار دائماً تنمية حصة المؤسسة السوقية أو رفع مستوى أرباحها،

وإنما قد يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة وخاصةً إذا آنت تواجه عقبات وتحديات حقيقية، وتحتل استراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن استراتيجية المؤسسة وذلك لأنها بمثابة القلب الذي ينبض فيها، و أن دون اعتماد استراتيجية ابتكار فعالة تكون المؤسسة معرضة للزوال

### أولاً - مفهوم الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية ، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ، و لن يكون لها ذلك إلا اذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم ، كما يعرفها بورتر .

تنشأ الميزة التنافسية : " بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل منافسين . حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا . و بمعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع "1

ان الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف و التميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها ، و الذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها و الحصول على هوامش مرتفعة ، و تطبيق أسعار جد منخفضة ، و حصول على حصة سوقية أكبر ، و النمو و البقاء أطول ما يمكن .2

و لقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة ( القدرة ) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد و تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين او المشترين و غيرهم ، فهي بهذا المعنى تحمل بعدا خارجيا يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات .

كما تحمل الميزة التنافسية بعدا داخليا يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات و الإمكانيات و الاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع .

أمام هذا الموقع فإنه يستوجب على هذه الدول تعزيز بنيتها الاقتصادية الموجهة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع الفكري و الابتكار و البحث بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الارتفاع بمستوى الانتاج و حجمه و نوعيته و تجاوز عقبة ضيق السوق المحلي و محدودية آلياته التي تعد أكبر العقبات في طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية و الاستفادة من اقتصاديات الحجم و استدامة النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة .

و على ذلك يتعين تحديد المقصود بالميزة التنافسية و في محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم القدرة ( الميزة ) التنافسية فبينما يرى البعض انها ظاهرة اقتصادية كلية ترتبط بمتغيرات مثل معدلات الفائدة و أسعار الصرف ، ويرى البعض الآخر أن القدرة التنافسية دالة في وفرة ورخص الأيدي العاملة و يوجد فريقا ثالثا يراها تتعلق بوفرة الموارد

<sup>1</sup> ياسين حميني ، تفعيا عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحراش ، مذكرة ضمن متطلبان نيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 36

<sup>2</sup> طرشى محمد ، بربري محمد امين ، دور و أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة قدمت في المنتدى

الدولي، جامعة حسية بن بو علي - الشلف 27-28 نوفمبر 2008 ، ص 3

طبقا لرواد النظرية الكلاسيكية فأن نجاح دولة معينة يمكن تفسيره من خلال مدى وفرة موارد الانتاج في صناعات معينة و حديثا يرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية مواتية لتمكين المؤسسة في خلق ميزة تنافسية و المحافظة عليها ففي هذه البيئة يتم وضع الاستراتيجية و خلق السلع و ممارسة النشاط الانتاجي و التكنولوجيا و توافر المهارات و غير ذلك .

و في هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات اساسية و هي الميزة المطلقة و الميزة النسبية و الميزة التنافسية اما الاولى فيعني قدرة الدولة على انتاج سلعة معينة باستخدام الموارد و بتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الاخرى .

أما الميزة التنافسية Competitive advantage طبقا لبورتر فهي " قدرة الصناعات في دولة معينة على الإبتكار و التطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية و الانتاجية " و بذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الانتاجية . أما Mescon et all فيرى " الميزة التنافسية هي القدرة على الانتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها "

أما منتدى الإدارة الأوروبي فإنه يعرف القدرة على المنافسة الصناعية باعتبارها " قدرة فرص المؤسسة الراهنة و المستقبلية على تصميم و أنتاج و تسويق السلع في بيئاتهم المحيطة بهم و التي تشكل خصائصها السعرية و غير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية أو المحلية "

كما حدد تقرير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفا للقدرة التنافسية يتمثل في مواصفات الاقتصاد الوطني و مؤشرات الاقتصادية في تحقيق مكاسب سريعة و مستدامة في مستويات المعيشة .

و قد اعتمد هذا التقرير نمودجا لقياس مدى القدرة التنافسية للدول يستند إلى ثمانية عوامل اساسية مشتقة من العديد من الدراسات النظرية و التطبيقية القياسية، و هذه العوامل هي مستوى انفتاح الاقتصاد الوطني على التجارة الخارجية و الاستثمار الاجنبي و دور الادارة في قطاع الاعمال و مرونة سوق العمل بالإضافة إلى نوعية المؤسسات القضائية و السياسية

### ثانيا : محددات الميزة التنافسية

بالنسبة لمحددات الميزة التنافسية نجد أن هاته الأخيرة تتحدد من بعدين هامين ، و هما :

- حجم الميزة التنافسية

- نطاق التنافس

### 2.1 حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميوه التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، و من هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص85.

و نشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة في محيط يتميز بالتحولات و شدة المنافسة، يطلب منها إمتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات ( التنظيمية , التسييرية التكنولوجية ... الخ ) الضرورية , و التي تمكنها من تحقيق أهدافها , و منها تلبية حاجيات المستهلكين و السهر على إرضائهم .

إن القيام بذلك بفعالية و نجاعة يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه, ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة .

و في الواقع العملي للمؤسسات , نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة الى أخرى, و تعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية و أن تتموضع فيها<sup>1</sup>.

و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة, فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي أخرى, تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع, ثم تليها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة, فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها, و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة الى تقديم تكنولوجي جديد من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج, و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل<sup>2</sup>.

و من خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا

### الشكل رقم 1.2 : دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الإسكندرية للكتاب, مصر, 1998, ص 86 .

## 2.2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة, و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة, خبرة فنية واحدة, استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة, و من هنا تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة عند وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية,

<sup>1</sup> كربالي بغداد, تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية, مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة وهران, 2000, ص 10.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل, مرجع سابق ذكره, ص 85.

المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و في المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي : القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي و نطاق الصناعة<sup>1</sup>.

و من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

### الشكل رقم 1.3 : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد بالمختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا التنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص88.

### ثالثا : مصادر الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة و التمييز، و قد حددها كل من

wheel wright et hayes بخمسة مصادر أساسية هي :

- **التكلفة** : و تمكن المؤسسة البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة و التفوق على المنافسين

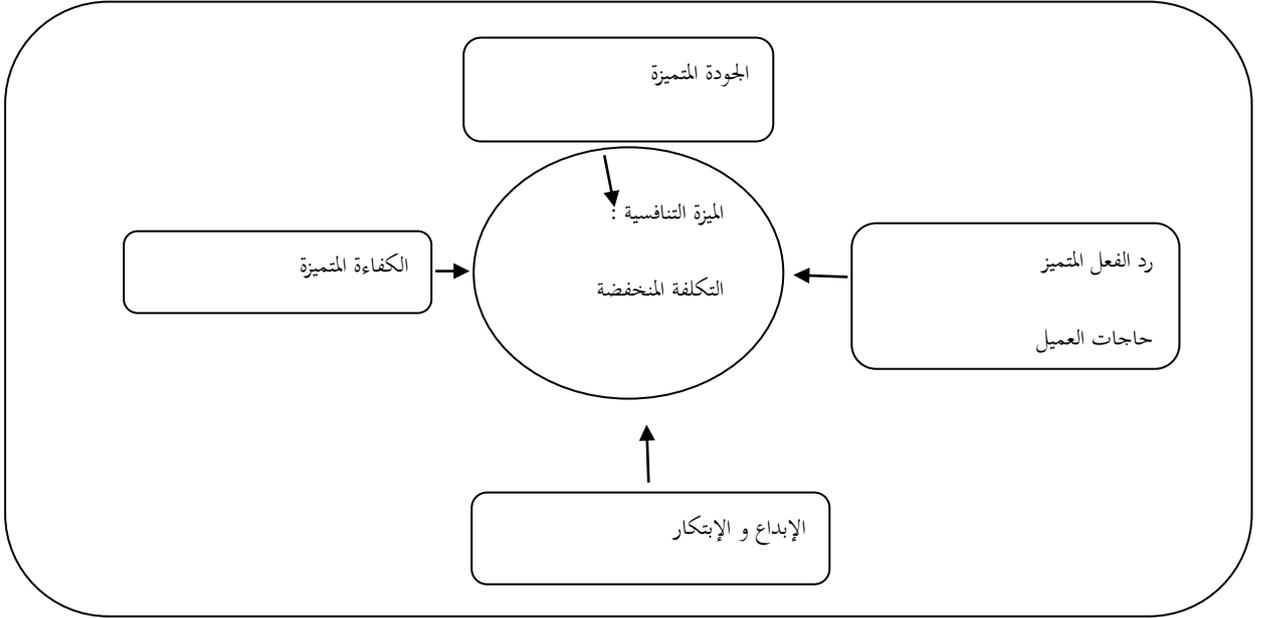
- **النوعية** : و تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد و الوظيفة التي يؤديها المنتج

- **الاعتمادية** : و تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص86.

- المرونة : التكيف للتقلب في الطلب و القدرة على الإستجابة
  - القدرة الإبتكارية : أي تقديم منتجات جديدة باستمرار<sup>1</sup>.
  - تتوافق المصادر السابقة مع تلك التي صنفها شارلز و جاريت جونز اللذان اعتبرها كالآتي :
  - الكفاءة : و تقاس بقيمة المخرجات ألى المدخلات
  - الجودة : و تتوافق مع مفهوم النوعية في التصنيف السابق
  - الابداع و الابتكار : و يتوافق مع مفهوم النوعية في التصنيف السابق
  - الاستجابات لحاجات العاملين : و تتوافق مع مفهوم الاعتمادية في التصنيف الأول
- لتوضيح هذه المصادر و تبين العلاقات المتبادلة بينها أنظر الشكل الموالي :

#### الشكل 1.4: مصادر الميزة التنافسية



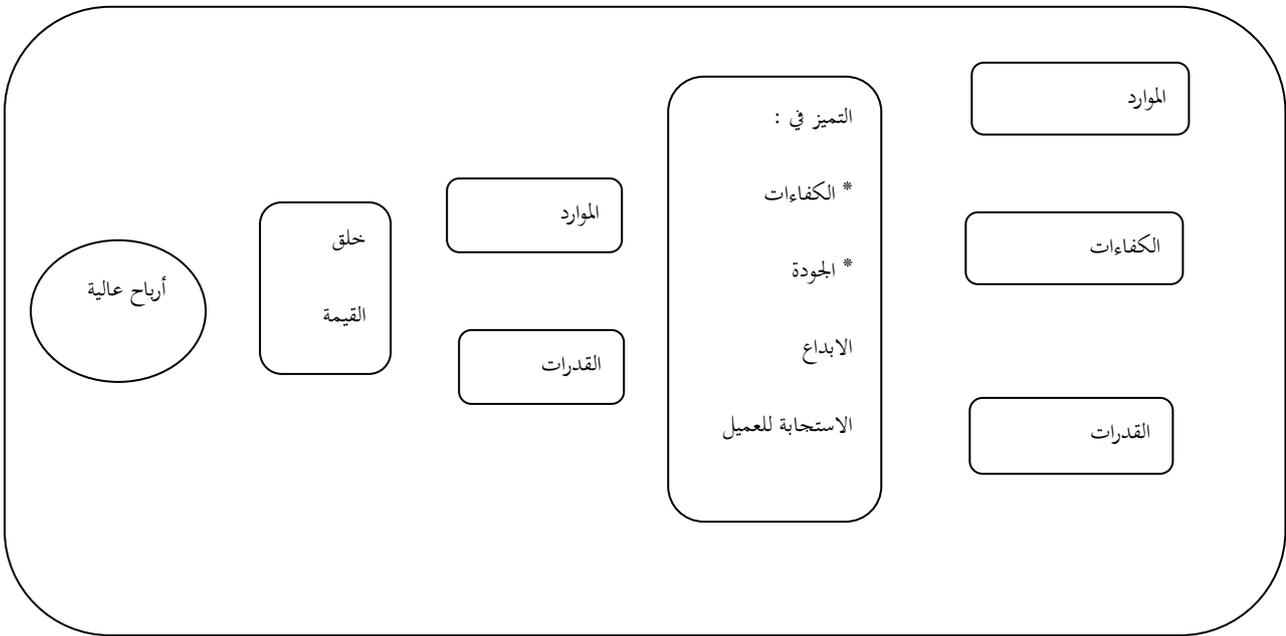
المصدر : شارلز و جاريت جونز, الإدارة الإستراتيجية كمدخل متكامل, ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد المتعال, دار المريخ للنشر, السعودية, الجزء 1, 2001, ص196.

أولا : الكفاءة المتميزة

<sup>1</sup> أمال عياري و رجم نصيب, الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية, ملتقى دولي, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 29-30 أكتوبر 2002, ص14.

أبسط شكل لقياس الكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. أي ( الكفاءة = المخرجات / المدخلات ). كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات فيساعد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. تتحقق الكفاءة المتميزة من خلال مصدرين هما المورد و القدرات و هما يساهمان في إثراء المصادر الأخرى .

### الشكل 1.5 : دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية



المصدر : شارلز و جاريت جونز, الإدارة الإستراتيجية كدخول متكامل, ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد المتعال, دار المريخ للنشر, السعودية, الجزء 1, 2001, ص 212.

#### ثانيا : الجودة

تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها و أنظمتها بهدف تحقيق السبق التنافسي . و إذا كانت الجودة من الناحية التقنية تعني تقليل معدلات التلف و مطابقة المنتج للمواصفات المحددة, فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يجب المؤسسة الاقتصادية أن تنظر إليها على أنها فرصة و ضرورة إرضاء المستهلكين و الزبائن<sup>1</sup>. و قد حدد دافيد كارفن الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتبعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي كالآتي :

1. يوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك ( الزبون)

<sup>1</sup> شارلز و جاريت جونز, الإدارة الإستراتيجية كدخول متكامل, ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد المتعال, دار المريخ للنشر, السعودية, الجزء 1, 2001, ص 1996.

2. لابد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب في السوق

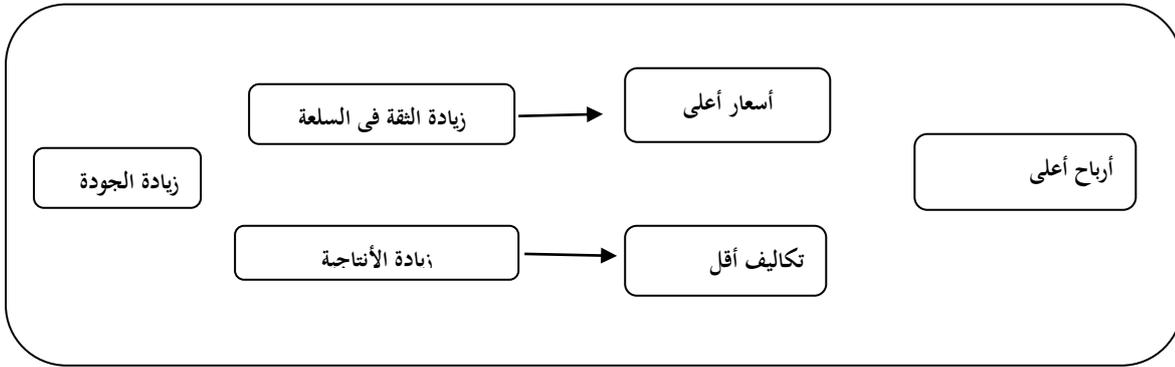
3. يمكن النظر للجودة على أنها أداة تنافسية

4. يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي

5. لابد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل .

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً . التأثير الأول هو أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، و هذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي بدوره إلى فرض أسعار عالية لهذه المنتجات. أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة الإنتاجية العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة. و الشكل الموالي يبين عامل الجودة كمصدر للميزة التنافسية :

### الشكل 1.6 : الجودة كمصدر للميزة التنافسية



المصدر : شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية كدخول متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، الجزء 1، 2001، ص 201.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة منتجاتها لا يمكن النظر إليه إلا أنه إحدى السبل الفعالة للحصول على مزايا تنافسية، بل وأن ذلك أصبح في كثير من آلات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

### رابعاً: الاستجابة لحاجات العميل

تحقق المؤسسة التميز في الأسواق إذا كانت قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من المنافسين وأن ذلك يرتبط بدرجة أولى بالقدرة على كسب ثقة و ولاء هؤلاء الزبائن. وإذا كان التميز مرتبطاً بتقييم وإدراك الزبائن وليس بادراك ومفهوم المؤسسة التي تدعو إليه فإن جوهر المنافسة يبني انطلاقاً من تبني التوجه التسويقي القائم على معرفة وتحديد حاجيات ورغبات الزبائن

ثم العمل على إشباعها بالكيفية الأحسن، إذا يتوجب على المؤسسة التي تريد كسب مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات الزبائن ومن غير الطبيعي أن تغيير احتياجات ورغبات الزبائن مع مرور الوقت وبحسب الظروف، وما عليها إلا أن تعمل على مراعاة هذه التغيرات وتسعى لمواكبتها. إن ذلك يعني أن تسعى المؤسسة إلى تحسين وتطوير وابتكار المنتجات باعتبارها أداة الإشباع الأولى .

#### خامسا: الإبداع والابتكار

يمكن القول أن الابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل. كما يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية موجهة بالابتكار.

ورغم أن كل عمليات الابتكار لا يتحقق لها النجاح إلا أن تلك التي تحرز نجاحا يمكن أن تحقق مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها منافسوها مما يتيح فرض أسعار عالية. إذا اعتبرنا أن عمليات الابتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية فالمؤسسات المبتكرة لا تلجأ اليوم للابتكار لخلق هذه المزايا فحسب وإنما أيضا للهيمنة على الصناعة وقيادتها، ويتضح ذلك جليا في الخصائص الأربع لتنافسية المؤسسة القائمة على الابتكار

وهي :

1. إن المؤسسات القائمة على الابتكار الجذري ميزتها الأساسية تتمثل في الاختراق الجديد حيث تعمل كمؤسسات رائدة تأتي بمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة. وهكذا يكون لها تأثيرا كبيرا في المؤسسات المنافسة في الصناعات كلها.
2. إن المؤسسات القائمة على الابتكار المتدرج (التحسين المتواصل) ميزتها الأساسية تتمثل في التعديلات المستمرة، هي أيضا تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة. وكلما كان هناك عدد كبير من المؤسسات المنافسة على أساس التحسين المستمر كان ذلك سببا في سرعة تغيير الحالة القائمة للصناعة.
3. في بيئة الصناعة التي يعمل فيها عدد كبير من المؤسسات المحافظة أي المؤسسات التي تركز على حماية قدرتها وبراءاتها بشكل أساسي فإن الابتكار يكون محدودا، كما أن قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيء، مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه المؤسسات إلى الابتكار أو التحسين
4. في الصناعات كثيفة التغيير فإن المؤسسات فيها تتوجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة تكون حالة مثالية من تفاعلات فعلة وقوية ومتنوعة بين المؤسسات والصناعات لصالح الابتكارات الجذرية أو التحسينات التدريجية<sup>1</sup>.

#### سادسا : نشاط البحث و التطوير

تتسابق دول العالم المتقدم على تعزيز مخصصات البحوث و التطوير و دعم مؤسساتها في هذا المجال ، و تنفق المؤسسات في الغرب و اليابان و دول شرق آسيا لا سيما مؤسسات صناعة السلاح و السيارات و الالكترونيات و الدواء ، تنفق المليارات على

<sup>1</sup> عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص38.

برامج البحوث و التطوير ، إذا تدرك أنه لا بقاء لها في سوق عالمية حادة تنافس و لا استمرار في غزو الأسواق ألا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح منتجات جديدة و متطورة مع تكلفة مرشدة ، فالبحوث و التطوير هي الباب الرئيسي للقيمة المضافة و من ثم الربحية الأعلى .

## 1- تعريف البحث و التطوير

تعدد تعريف البحث و التطوير، حيث يعرف البحث و التطوير على أنه " النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف المعرفة العلمية و التقنية و استخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي "

يمكن تعريف وظيفة البحث و التطوير من حيث شقيها الأساسين ، البحوث هي " طريق للاستقصاء و التتبع المنظم و الدقيق و الموضوعي للكشف عن المعلومات و الحقائق و العلاقات الجديدة فضلا عن تطوير و تعديل و تحليل المعلومات القائمة " أما التطوير فيعني " الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين المنتجات أو الطرق أو النظم "، و تقوم بتطوير مؤسسات متنوعة سواء أكانت دوافعها من التطوير الربح أو غيره .

أد نستنتج أن البحوث تهتم باكتشاف و تطوير أفكار و أساليب و نظم أو منتجات جديدة أما التطوير فهو يختص في تحسين النظم و الأساليب و المنتجات القائمة .

كما تقوم وظيفة البحث و التطوير بالدرجة الأولى على المعرفة الكامنة في عقول البشر أو نسميه المال الفكري أو العقلي . الذي يتمثل في الصميمين ، أولئك الذين يستطيعون إفراز أفكار لتصميم و تطوير أساليب و نظم و منتجات جديدة ، و هذا من خلال سمات الخيال و المبادرة و المرونة لتوليد أفكار مبتكرة و هو ما يعرف بالابتكار كما يستطيعون تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد و هو ما يعرف بالإبداع .

و يفترض أن تشمل البحوث و التطوير ليس فقط عمليات الانتاج و تبسيط الإجراءات بل أيضا دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الاداء بما يؤدي لتحسين الجودة و تخفيض التكلفة و زيادة القدرة التنافسية ، فالتطوير يهدف إلى تحسين المنتجات القائمة بالاستناد إلى الأعمال التالية :

1. التجارب و النماذج من قبل الباحثين

2. فحص الفرضيات و جمع المعلومات التقنية ، لإعادة صياغة الفرضيات

3. دراسة صيغ و مواصفات المنتجات ، مخططات كل من التجهيزات و طرائق التصنيع .

نستخلص مما سبق ذكره أن البحث و التطوير نشاط مقترن بالإبداع بالإضافة إلى تحويل النتائج إلى سلع و خدمات نافعة للمستهلكين و تطوير المنتجات و العمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات ، فهو يهدف إلى وضع منتجات و خدمات و أساليب انتاج جديدة ، و هذه بالاستناد إلى المعلومات و التقنية المتاحة و المتحصل عليه من داخل أو خارج المؤسسة و المتمثلة في هياكل البحث و التطوير و نذكر منها :

\* المخابر الجامعية و مراكز البحث العمومية .

\* المخابر و مراكز البحث العمومية.

\*مصالح البحث و التطوير.

## 2- أنواع البحث و نشاط الإبتكار

حسب غاية البحث نميز ثلاثة أنواع هي : البحث الأساسي ، البحث التطبيقي، البحث و التطوير.

Recherche Fondamentale / Recherche Appliquée / Recherche Développement

### أولاً : البحث الأساسي

البحث الأساسي هو كل بحث علمي يهدف إلى تطوير المعارف العلمية من خلال دراسة الظواهر و تحليلها و تحديد علاقتها المختلفة من أجل استنباط القوانين العلمية . و البحث العلمي يشمل كل الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية غير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد او تطبيقات معينة ، و لا يكون القصد منها الربح التجاري بل تستهدف بالأساس استكشاف و تفهم الظواهر و القوانين المختلفة . يتصف هذا النوع من البحث بكونه علمي حيث تكون نواتجه عادة الاكتشافات الجديدة<sup>1</sup>، و هو عمل الجامعات و معاهد البحث المتخصصة و مخابر المؤسسات الكبرى و المعاهد العلمية ، و تعنى بها المؤسسات كبيرة الحجم : كمجمع صيدال

### ثانياً : البحث التطبيقي

البحث التطبيقي هو البحث القائم على إيجاد استخدامات و تطبيقات للبحث الأساسي أو إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق غايات معينة . و يكون الهدف منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء استنباط طرق إنتاج جديدة أو ابتكار سلع او خدمات جديدة . و تختلف أهمية هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم المؤسسة و نوع نشاطها و توجهات ادارتها . يعتمد البحث التطبيقي على المعرفة العلمية و الخبرة الطويلة في مجال معين و يتصف بكونه ينتج عن الاختراعات ، و تعنى بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

كما في حالة أحد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مؤسسة مغرب سيراميك " و التي كانت تجد صعوبة في توفير الطين المناسب لعملية صنع الخزف ، حيث كانت نوعية الطين متوفرة في مناطق غير بعيدة عن المصنع و لكن كان يجب توفير العامل البشري لعملية التنقيب على هذا النوع من الطين ، و هذا الذي كان سيغني المؤسسة عن تكاليف النقل و مشكلة اضطرابات التأخر في توفر المادة الأولية و الأساسية<sup>2</sup>

### ثالثاً : البحث و التطوير

<sup>1</sup> Chantal bussenant. Martine Pretet « économiste et gestion de l'entreprise ».2 edit. Vuibert, 1998, P83

<sup>2</sup> حمروني خالد، مدير مؤسسة مغرب سيراميك ، مقابلة حول نشاط البحث و التطوير ، نشرت ، 04أفريل 2017 ( مقابلة شخصية )

البحث و التطوير هو سيرورة تبدأ من البحث الأساسي أو من البحث التطبيقي و استخدام نتائجها لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيرورة إنتاج جديدة . و هو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة و الفن التكنولوجي القائم لتقديم الجديد . و تستهدف أنشطة البحث و التطوير ما يلي<sup>1</sup>:

1. اكتشاف و تعزيز و توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة.
2. ابتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.
3. إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.
4. تحسين و تطوير عمليات و أساليب الإنتاج.

و هذا النوع من نشاط البحث و التطوير يعنى كل المؤسسات بحجمها الكبير و الصغير .

### المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة ( عربية ، أجنبية ) التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، و قد تم عرض هذه الدراسة السابقة وفق تتبع زمني من الاقدم إلى الاحداث ، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات و ابراز أهم نقاط التشابه و الاختلاف بينهما و بين الدراسة الحالية ، و نختتم المبحث بابراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة وما اضافته إلى الدراسة الحالية .

<sup>1</sup> قويدري محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص 163 ، بتصرف

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة

أولا : الدراسات العربية .

1 – دراسة ( حجاج عبد الرؤوف 2007 ) رسالة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و دور الأبداع التكنولوجي في تنميتها " بجامعة سكيكدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الأبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية ، حيث تم الأعتقاد على المقابلة ( شركة روائح الورود لصناعة العطور ، الوادي ) و حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها : أن الميزة التنافسية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ، أن المحيط يؤثر على الميزة التنافسية، ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد الملموسة و غير الملموسة لتحقيق ميزة تنافسية ، يؤدي الأبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة .

2 – دراسة ( بوبعة عبد الوهاب 2014 ) رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير بعنوان " دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمانية ، وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( السن ، الوظيفة ، العمر ، المؤهل ، سنوات الخدمة ) حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة متكونة من ( 130 ) عاملا ( المديرية العامة للاتصالات ، الجزائر ) ، و تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات و تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها : توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين الإبتكار و الميزة التنافسية ، و أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير مهم ذو دلالة أحصائية على أنواع الإبتكار ( الإداري ، التقني و الإضافي ) و الذي ساعد المؤسسة في التأقلم مع المستجدات البيئية بسرعة .

3 – دراسة ( لطرش رمضان 2015 ) رسالة ماستر تخصص علوم تجارية " دور الإبتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية ، تبعا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة ) حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية متكونة من ( 35 ) عاملا ( ملبنة الأوراس ، باتنة ) ، و تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات و تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها : وجود الإبتكار في مجال المنتجات و لكن ليس بصورة مستمرة ، و هذا ايضا بالنسبة للإبتكار في السعر و التوزيع و اترويج .

ثانيا : الدراسات الأجنبية .

1 – دراسة ( بن يعقوب الطاهر ) (هباش فارس 2014 ) بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي بعنوان " دور الإبتكار التسويقي في أكساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية " ( البنوك الاسلامية الأردنية ) و هدفت هاته الدراسة إلى أبرز دور الإبتكار التسويقي في حل المشاكل المختلفة للمؤسسات ، و من أهم نتائج هذا البحث : الأهتمام بتدريب و تأهيل راس المال البشري لأنه يعمل على تنفيذ كل القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي ، العمل على تطبيق قواعد محكمة في الأسواق المالية .

2 - دراسة (بلال خلف السكارته 2008 ) " استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية " تهدف هذه الدراسة إلى بيان استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توزيع أستبانة (140) على مجتمع الدراسة و المكون من 4 شركات اتصالات ، و من بين أهم النتائج كانت : وجود علاقة بين استراتيجيات الريادة و الميزة التنافسية ، وجود تأثير مباشر و طردي في الريادة المتحصلة في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة تطبيق استراتيجيات الريادة .

### المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة و أوجه الشبه و الأختلاف بينها ،

#### أوجه الشبه :

أن معظم الدراسات أتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات . أشتهت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في كونها تمت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

#### أوجه الأختلاف :

هناك العديد من أوجه الأختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث المكان و الزمان ، و العينة و القطاعات و المتغيرات و الجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما

### الجدول رقم 1.7 المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية اجنبية في السنوات التالية : 2004،207،2008،2012،2014	تمت الدراسة الحالية في تقرت ولاية ورقلة سنة 2017	من حيث المكان و الزمان
تناولت الدراسة السابقة عينات مختلفة أكثر و أقل من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 33 عامل في عينة من م ص م	من حيث العينة
تنوعت بين القطاع العام و الخاص	كانت في القطاع الخاص و المتمثل في عينة من م ص م	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة	هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية	من حيث المتغيرات

المصدر : من أعداد الطالبة

خاتمة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الأحاطة بمفهوم الإبتكار و التعرف على أنواعه و استراتيجياته في المؤسسة مع التعرف على الميزة التنافسية و علاقتها بالإبتكار

## الفصل الثاني:

### دراسة عينة من المؤسسات

تمهيد :

بعد التطرق للفصل الاول من الدراسة و الذي تناول في جانبه النظري الابتكار و الميزة التنافسية ، و كذا أهم الدراسات السابقة في المجال سنحاول في هذا الفصل أسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمدينة تفرت ولاية ورقلة ، مبرزين في ذلك واقع الابتكار و مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة .

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

- ❖ في المبحث الأول : يتم التطرق إلى منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة
- ❖ في المبحث الثاني : سيتم التطرق إلى عرض النتائج و استخراج الاستنتاجات

## المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

### المطلب الأول : طريقة الدراسة

#### 1 . منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، لما يمتاز به من توفير للبيانات و الحقائق عن المشكلة موضع البحث ، إضافة إلى تفسيرها و الوقوف على دلالتها .

#### 2 . مصادر الحصول على البيانات

- 1- المصادر الأولية : الأستبانة و التي أعدت خصيصا لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة ، و وزعت على مجموعة من عمال المؤسسات ( مؤسسة مغرب سيراميك ، مؤسسة الضياء للآجر ، مؤسسة تيجاني للآجر ، مؤسسة SMT )
- 2- المصادر الثانوية : و تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ، المقالات و الأبحاث و الدراسات السابقة .

#### 3 . مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

و يتكون من العاملين في المؤسسات محل الدراسة و الموضحة في الجدول أدناه

#### الجدول رقم 2.1 معلومات عينات الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال	رأس المال
مؤسسة مغرب سيراميك	2002	صناعية	95	220,000,000
مؤسسة الضياء للآجر	2009	صناعية	178	251,000,000
مؤسسة SMT	2015	صناعية	50	50,000,000
مؤسسة SPMC تيجاني للآجر	2012	صناعية	200	700,000,000

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات المؤسسات

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من جميع عمال إدارة المؤسسات محل الدراسة ، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع العمال و بلغ عددها (90) أستبانة و تم أسترجاع 33 عينة

## الجدول رقم 2.2 الأستبيان

الموزعة	المسترجعة	الملغاة	المقبولة
90	78	45	33

المصدر : من أعداد الطالبة

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

## 1 . أداة الدراسة :

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة ، و أسئلتها و فرضياتها ، قام الباحث بأعداد أداة الدراسة و المتمثلة في الأستبانة كأداة رئيسية من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة (لطرش رمضان 2015 )، محمد فوزي علي عتوم 2009 .

## 1.1 مراحل بناء أداة الدراسة

. القسم الأول : يتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية ( الجنس،العمر،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة ، الحالة العائلية )

. القسم الثاني : يتضمن المتغير المستقل و هو الإبتكار بأبعاده الأربعة ( التنظيمي ، التقني ، التسويقي ، اللامركزي ) . و شملت هذه الأبعاد 40 عبارة

. القسم الثالث : يتضمن المتغير التابع و هو الميزة التنافسية و شملت 12 عبارة .

العبارات التي تقيس ابعاد الإبتكار

## جدول رقم 2.3 عبارات أبعاد الإبتكار

رقم العبارة	البعد
( 7-1 )	الإبتكار التنظيمي
( 13- 9 )	الإبتكار التقني
( 31- 14 )	الإبتكار التسويقي
( 40- 32 )	الإبتكار اللامركزي
4-1	الميزة التنافسية

المصدر : من أعداد الطالبة

## 1.2 أختيار مقياس الاستبانة

لقد تم أختيار مقياس ليكرت ( likert ) الثلاثي، و السبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء بسهولة فهمه و توازن درجاته و قد اعتمدت عليه العديد من الدراسات الأجنبية التي تخصص في دراسة بيان الاثر ، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح ، و قد ترجمت الاستجابات على النحو التالي :

## جدول رقم 2.4 مقياس الاتجاه

موافق	محايد	غير موافق
(3) درجة	(2) درجة	(1) درجة

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

و لتحديد درجة الموافقة حددت ثلاثة مستويات هي ( مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة ) بناء على المعادلة الآتية :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدلي} - \text{الحد الأدنى للبيدلي}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-3}{3} = 3/2 = 0.66$$

عدد المستويات 3

و بذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - 1.66

الدرجة المتوسطة من 1.67 - 2.33

الدرجة المرتفعة من 2.34 - 3

## 1.3 الأختبارات الخاصة بأداة الدراسة ( الأستبيان ) :

أولا : صدق الأداة

يعني صدق الاداة أنها تتضمن فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة و انها تعمل على قياسها بدقة و وضوح، و للتأكد من ذلك فقد تم عرض الاستبانة على ستة من الاساتذة المختصين ، بالاضافة على أنه قد قام الباحث بعرض الاستبانة على أربعة مديري مؤسسات صغيرة و متوسطة و ذلك لأخذ آرائهم في طبيعة الأسئلة الموضوعية و مدى تغطيتها لجوانب الدراسة .

بالتعاون مع الأستاذ الدكتور المشرف فقد تم الأخذ بملاحظاتهم و تعليقاتهم و تعديل فقرات الاستبانة بما يتناسب مع مقياس متغيرات الدراسة .

ثانيا : ثبات الأداة

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد ان تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء أجابات ثابتة نسبيا ، و يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة ، و لقياس الثبات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ \_ ألفا ( Cronbach-Alpha ) و تبين نتائج أن قيمة الفا (  $\alpha$  ) لجميع مجالات الدراسة في الاستبانة قد حصلت على نسبة ( 0.60 ) و هذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي و هي نسبة مقبولة و تناسب الأبحاث

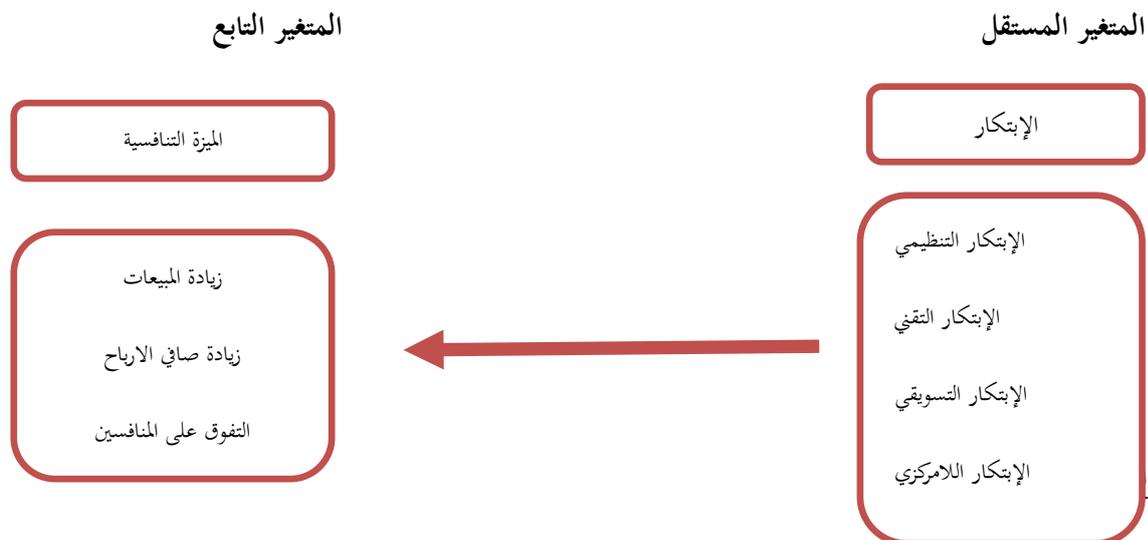
الجدول رقم 2.5 نتائج الاتساق الداخلي

المكونات	قيمة كرونباخ ألفا
الإبتكار التنظيمي	0.78
الإبتكار التقني	0.62
الإبتكار التسويقي	0.82
الإبتكار اللامركزي	0.63
الدرجة الكلية	0.91

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

2.4 نموذج الدراسة

الشكل 2.6 نموذج الدراسة



6.1 إجراءات الدراسة : تم توزيع الاستبانة على عمال مؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تم توزيع جميع الاستبانات في داخل المؤسسات يدويا .

## 6.2 التصميم الاحصائي المستخدم في الدراسة :

للأجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الأحصائية المناسبة و التي تتألف مما يلي :

- المتوسطات الحسابية و التكرارات و النسب المئوية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الأجابات عن وسطها الحسابي
- معامل الاتساق كرونباخ – ألفا
- تحليل الانحدار البسيط و ذلك لقياس الاثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع
- تحليل سبيرمان
- تحليل الأنحدار الخطي المتعدد لأختبار الفرضية الرئيسية الأولى

## المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فروض الدراسة :

## المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل اليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائي SPSS حيث سيتم اختبار الفرضيات

أولاً: عرض بيانات عينة الدراسة

جدول رقم 2.7 توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس / السن / الخبرة/ المستوى

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	17	51.5%
		أنثى	16	48.5%
2	السن	أقل من 30	12	36.4%
		من 30-40	10	30.3%
		من 40 فما فوق	11	33.3%
3	الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	42.4%
		من 5-7	5	18.2%
		من 7-10	13	39.4%
4	المستوى الجامعي	ليسانس	3	9.1%
		ماستر	4	12.1%
		دكتوراه	1	3%
		آخر	24	75.8%

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

يبين الجدول أن ما نسبته ( 51.5 % ) من الذكور ، و ما نسبته ( 48.5 % ) من الإناث و نرى أن النسب متقاربة ، ويرجع هذا التقارب إلى عدة أسباب منها انخفاض معدلات الأمية ، و توجه المرأة إلى الاندماج في الشغل ، و سياسة

التوظيف المتبناة . أما بالنسبة للسن يتبين أن ما نسبته ( 36.4 % ) هم أعمارهم أقل من 30 سنة و أن ما نسبة (30.3%) أعمارهم

40-30 و أن ما نسبته (33.3%) أعمارهم من 40 فما فوق و مما سبق يتبين المؤسسات تعتمد بقوة على عنصر الشباب ،

، و يتبين هنا أن النسب متقاربة ، و أن اعلى نسبة كانت لفئة أقل من 30 سنة. أما مايتعلق بالخبرة فقد تبين أن (42.4%) تتعلق بدوي خبرة أقل من 5 سنوات ، و أن ( 18.2% ) من 5سنوات إلى 7 سنوات خبرة ، و أن (39.4%) من 7 سنوات إلى 10 ، و بهذا نلاحظ أن المؤسسة لها عمال ذو خبرة ، أما بالنسبة للمستوى الجامعي أن ( 9.1% ) ليسانس أن

( 12.1% ) ماستر و أن (3%) دكتوراه و أن (75.8%) تضم مختلف المستويات الأخرى كتقني سامي أو تكوين مهني

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث ي هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة ، من خلال استخدام الأسلوب الاحصائي المناسب، و التي تم صياغتها على أساس مشكلة الدراسة و أسئلتها و ذلك كما يلي :

أولا: الفرضية الأولى: هناك عدة أسباب أدت إلى ضعف مستوى الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.

للإجابة عن هذه الفرضية أستعانت الطالبة بكل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و درجة أهمية الفقرة و مستوى الموافقة .

1. الابتكار التنظيمي

الجدول رقم (2.8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الابتكار التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر	2.75	0.56	مرتفعة
3	تساعد الشركة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة	2.72	0.57	مرتفعة
4	استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجالات التعيين و الكفاءات و الحوافز	2.57	0.61	مرتفعة
5	قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية و المتعلقة بتقديم خدماتها	2.54	0.66	مرتفعة
1	قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	2.51	0.66	مرتفعة
7	تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها و تصميم خدماتها و نظم الرقابة عليها	2.51	0.66	مرتفعة
6	تتخذ الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين العاملين	2.36	0.78	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.56	0.64	مرتفعة

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

حقق الابتكار التنظيمي وسطا حسابيا عاما بلغ ( 2.56 ) بانحراف معياري بلغ (0.64) ، أما على مستوى الفقرات قد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين ( 2.75 ) لـ " أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر " حيث كان الانحراف المعياري ( 0.56 ) و هذا يعني أن المؤسسات المدروسة أجرت تغييرات جذرية في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية ، و بين أقل قيمة للفقرة " تتخذ الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين العاملين "

بوسط حسابي ( 2.36) و أنحراف معياري ( 0.78) مما يدل على أن المؤسسة لا تتخذ إجراءات لتفعيل الاتصال بشكل فعال ، أما بالنسبة للعبارات (3) و (4) و (5) و (1) حيث بلغت اوساطها الحسابية (2.72%) (2.57%) (2.54%) (2.51%) (2.51%) و بأنحرافات معيارية قدرت بـ ( 0.57) ( 0.61) (0.66) (0.66) ( 0.78) حيث هناك شبه اتفاق تام حول ان المؤسسات المدروسة قامت بادخال أساليب و طرق جديدة لعملياتها الخدمائية و ذلك عن طريق وضع برامج كفؤة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الادارة ، أما بالنسبة للفقرة 7 و التي كان متوسطها الحسابي يقدر بـ ( 2.51) و انحراف معياري يقدر بـ ( 0.66) هذا راجع أن المؤسسات تقوم بأستحداث في استراتيجياتها و تصميم خدماتها و نظم الرقابة عليها .

## 2. الإبتكار التقني

### الجدول رقم (2.9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الإبتكار التقني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء و تعديل و تحسين عملياتها الإنتاجية	2.75	0.43	مرتفعة
9	أدخلت الشركة أساليب و طرقا جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن	2.72	0.51	مرتفعة
10	أجرت الشركة تغييرات في تصميم و تقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	2.57	0.70	مرتفعة
13	أدخلت الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين	2.45	0.71	مرتفعة
12	تحصلت الشركة على براءات اختراع تزيد من أبتكاراتها الخدمائية	2.18	0.84	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.53	0.63	مرتفعة

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

نرى أن الفقرات (11) (9) لها نسب متقاربة بمتوسط حسابي قدر بـ ( 2.75) (2.72) و أنحراف معياري ( 0.43) (0.51) و هذا يدل على أنه هناك توافق بين آراء عينة الدراسة على أن مؤسساتها تقوم بأبتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الانتاجية كدالك لتحسين عمليات المقدمة للزبائن ، و نجد أن الفقرات (10) (13) بمتوسط حسابي (2.57) (2.45) و أنحراف معياري (0.70) (0.71) أن المؤسسات أجرت بنسبة معتبرة تغييرات في تصميم و تقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة و ذلك لرفع في خدماتها مقارنة بمنافسيها ، و جاءت الفقرة (12) بأقل متوسط حسابي ( 2.18) و انحراف معياري (0.84) مما يدل على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعيدة كل البعد عن براءات الاختراع .

## 3. الابتكار التسويقي

## الجدول رقم (2.10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الابتكار التسويقي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها	2.84	1.95	مرتفعة
16	يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على 3 الخبرات و المهارات الموجودة داخل المؤسسة	2.81	0.46	مرتفعة
15	تقوم المؤسسة بأجراء تعديلات في منتجاتها	2.72	0.57	مرتفعة
20	تعتمد المؤسسة على الأسعار الترويجية	2.75	0.60	مرتفعة
22	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج	2.60	0.61	مرتفعة
24	تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة و بطريقة مبتكرة	2.54	0.66	مرتفعة
30	تسعى الشركة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها	2.45	0.79	مرتفعة
23	تطرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر	2.45	0.75	مرتفعة
14	تقدم المؤسسة منتجات مبتكرة باستمرار	2.42	0.75	مرتفعة
17	يتم التنسيق بين مختلف الاقسام لتطوير منتجات المؤسسة	2.42	0.75	مرتفعة
18	تقوم المؤسسة بأجراء تغييرات في طرق تسعير منتجاتها	2.42	0.75	مرتفعة
21	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة التعريف بمنتجاتها	2.42	0.70	مرتفعة
27	تخصص الشركة برامج لتحسين و تطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها	2.39	0.70	مرتفعة
26	تحدث الشركة تعديلات على تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن .	2.33	0.81	مرتفعة
31	قدمت الشركة خدمات اضافية متميزة و مبتكرة مقارنة بالمنافسين	2.33	0.70	مرتفعة
28	لجأت الشركة إلى جهات خارجية للمساعدة في تحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين	2.30	0.72	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	18.3	0.72	مرتفعة

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

نجد أن الفقرات ( 25 ) (16) كانت لها أعلى نسب المتوسطات الحسابية و التي قدرت بـ (2.84) (2.81) و أنحراف معياري قدر بـ ( 1.95 ) (0.46) و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الموقع الإلكتروني في توزيع منتجاتها و التي يتم تطويرها بالأعتماد على الخبرات و مهارات العاملين ، و بالنسبة للفقرات (15) (20) (22) و التي كانت متوسطاتها الحسابية (2.72) (2.75)(2.60) و أنحراف معياري قدر بـ (0.57) (0.61) (0.60) و هذا يدل على أن المؤسسات تقوم بأجراءات و تعديلات في منتجاتها و كذلك ابتكار طرق جديدة للترويج و كذا أعتمادها على الأسعار الترويجية ، و كانت الفقرة (24) بنتيجة متوسط حسابي (2.54) و أنحراف معياري (0.66) حيث يظهر أن المؤسسة تعتمد في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة ، و كانت الفقرات التالية بنسب متقاربة و أحيانا متكافئة (30)(23)(14)(17)(18)(21)(27) و بمتوسطات حسابية (2.45) (2.45) (2.42) (2.42) (2.42) (2.39) و بأنحرافات معيارية (0.79) (0.75) (0.75) (0.75) (0.75) (0.70) و هذا يعكس أن المؤسسات تسعى إلى تطوير عمليات الترويج بعدة طرق للتعريف بمنتجاتها و تعمل على الاهتمام بتحسين خدماتها لزيادة ولاء زبائنهم ، و بالنسبة للفقرات (26) (31) (28) المتبقية و التي كانت بأقل متوسطات الحسابية (2.33) (2.33) (2.30) و بانحرافات معيارية (0.81) (0.70) (0.72) و هذا يدل على ان المؤسسات لا تعتمد على التغذية العكسية لتعديل في تادية خدماتها نحو الزبائن و الاهتمام النسبي بدراسة السوق و هذا راجع إلى طبيعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية و كذلك طبيعة المنتج

## 4. الابتكار اللامركزي

## الجدول رقم (2.11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي الابتكار اللامركزي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
35	تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في تسعير منتجات المؤسسة	2.60	3.75	1	مرتفعة
32	يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات و المهارات الموجودة داخل المؤسسة	2.57	0.61	2	مرتفعة
34	يقدم العاملون اقتراحات جديدة حول آليات العمل والتنظيم والرقابة	2.36	0.82	3	مرتفعة
40	يتم مكافأة العمال على افكارهم الابتكارية في الانتاج في التنظيم في التسويق	2.33	0.77	4	متوسطة
33	تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في الترويج والاشهار لمنتجات المؤسسة	2.27	0.87	5	متوسطة
36	تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في مختلف المستويات لتنظيم العمل داخل المؤسسة	2.27	0.83		متوسطة
38	تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في توزيع منتجات المؤسسة	2.24	0.79	6	متوسطة
39	قامت الشركة بدعم العاملين على طرح أفكار جديدة و القيام بتحفييزات	2.15	0.75	7	متوسطة
37	تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في تسعير منتجات المؤسسة	2.09	0.84	8	منخفضة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.61	1.25		مرتفعة

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

و كانت اعلى نسبة للفقرتين (35) (32) بمتوسط حسابي (2.60) (2.57) و أنحراف معياري (3.75) (0.61) و هذا يعكس على أن المؤسسات تعتمد على المهارات العاملين في تطوير المنتجات و في عملية التسعير ، و الفقرات (34) (40) (33) (36) (38) و بمتوسطات حسابية (2.36) (2.33) (2.27) (2.27) (2.24) و بأنحرافات معيارية (0.82) (0.77) (0.87) (0.83) (0.79) كانت بنسب متفاوتة و هذا يعكس مركزية القرارات في المؤسسات و عدم وجود لثقافة الابتكار اللامركزي او دعم لأفكار العاملين و التحفيز على تنشيط مبادراتهم

## الجدول رقم ( 2.12 ) نتائج متوسطات و انحراف المعياري لأبعاد الابتكار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الابتكار	الرقم
0.64	2.56	البعد التنظيمي	1
0.63	2.53	البعد التقني	2
0.72	18.3	البعد التسويقي	3
1.25	2.61	البعد اللامركزي	4
0.81	6.5	المتوسط العام لأبعاد الابتكار	

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (2.12) فإن مؤسسات محل الدراسة (مغرب سيراميك ، شركة ضياء للأجر ، شركة SPMC لصناعة مواد البناء ، شركة SMT) يوافق أفرادها على وجود الابتكار

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الابتكار بجميع أبعاده و عباراته بشكل عام كان (6.5) و هو مستوى مرتفع و هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى أنه لا يوجد أبتكار في المؤسسات محل الدراسة .

ثانيا: الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الابتكار (التنظيمي، التقني، التسويقي، اللامركزي) و الميزة التنافسية المتمثلة في (زيادة المبيعات ،زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و لغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية ، ثم تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لايجاد العلاقة بين ابعاد الابتكار كمتغيرات مستقلة ، و معايير قياس الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة كما هو موضح في الجدول

## الجدول رقم (2.13) نتائج معامل الارتباط بين أبعاد الابتكار و الميزة التنافسية

التفوق على المنافسين	زيادة أرباح السنوية	زيادة الحصة السوقية	زيادة المبيعات	معايير الميزة التنافسية أبعاد الابتكار
معامل الارتباط				
0.638**	0.510**	0.487**	0.587**	الابتكار التنظيمي
0.475**	0.481**	0.617*	0.540*	الابتكار التقني
0.753**	0.728**	0.517**	0.434*	الابتكار التسويقي
0.580**	0.639**	0.563**	0.435*	الابتكار اللامركزي

المصدر : من أعداد الطالبة بأعتماد معطيات SPSS

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار التنظيمي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية تراوحت بين (0.48-0.64) ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار التنظيمي و الميزة التنافسية و بناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة : توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار التنظيمي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**الفرضية الفرعية الثانية :** لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار التقني و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية تراوحت بين (0.47-0.61) ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار التقني و الميزة التنافسية و بناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة : توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار التقني و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**الفرضية الفرعية الثالثة :** لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار التسويقي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية إيجابية تراوحت بين (0.43-0.75) ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار التسويقي و الميزة التنافسية و بناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة : توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار التسويقي و

الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار اللامركزي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية تراوحت بين (0.43-0.63) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار اللامركزي و الميزة التنافسية و بناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار اللامركزي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ولتفسير هذه العلاقة سوف نستخدم طريقة تحليل الانحدار لمعرفة أهم أبعاد الابتكار المؤثرة على الميزة التنافسية:

الجدول رقم (2.14) : يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في التحليل الانحدار الخطي و أن المتغيرات المستقلة هي ( الميزة التنافسية ) و أن المتغير التابع هو ( أبعاد الابتكار )

الجدول رقم (2.14) جدول نوع الطريقة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	اللامركزي، تقني، اداري، تسويقي <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : متنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر : من معطيات SPSS

الجدول رقم ( 2.15 ) جدول الأرتباط الخطي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	789 <sup>a</sup> ,	622 <sup>c</sup> ,	568 <sup>c</sup> ,	38072 <sup>c</sup> ,

a. Prédicteurs : (Constante)، اللامركزي، تقني، اداري، تسويقي

المصدر : من معطيات SPSS

الجدول رقم ( 2.16) : يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R و معامل التحديد مربع القيمة معامل الارتباط R Square ، معامل الارتباط الخطي بين الميزة التنافسية و أبعاد الابتكار هو 0.789 و أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع ( الإبتكار) هي 62.2%

الجدول رقم ( 2.17) جدول تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	673.6	4	668.1	510.11	.000 <sup>b</sup>
Résidus	058.4	28	145.		
Total	732.10	32			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante)، اللامركزي، تقني، اداري، تسويقي

المصدر : من معطيات SPSS

الجدول رقم ( 2.17) : يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات و فرضيته الصفرية

- مجموع مربعات الأنحدار 6.673 و مجموع مربعات البواقي هو 4.058 و مجموع المربعات الكلي 10.732
- درجة الانحدار هي 4 و درجة الحرية 28 .
- معدل مربعات الانحدار هو 1.668 و معدل مربعات البواقي 0.148
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 11.510
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 اقل من مستوى دلالة الصفرية 0.005 فنرفضها ، أدن خط الانحدار يلائم البيانات

• الجدول رقم ( 2.18 ) جدول المعاملات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	771,-	494,		561,-1	130,
اداري	203,	180,	150,	125,1	270,
تقني	129,	277,	093,	465,	646,
تسويقي	803,	334,	569,	406,2	023,
اللامركزي	080,	127,	099,	629,	535,

Variable dépendante : امتتافسية

المصدر : من معطيات SPSS

الجدول (2.18) : و هو يبين عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الانحدار، بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل و مقطع خط الانحدار، بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل و مقطع خط الانحدار .

حيث مقطع خط الانحدار (-0.771) الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم  $Y = a + bX$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.080-0.803-0.129-0.203 ،

و عند دراسة قيم Sig نجد أن القيم 0.646 – 0.270 – 0.130 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.023 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار هي

$$Y = -0.71 + 0.203X_1 + 0.129 X_2 + 0.803 X_3 + 0.080X_4$$

الجدول رقم (2.19) إعادة التحليل الاحصائي في هذه المرحلة نحدد المتغيرات المستقلة  $t_1, t_2, t_4$  لانها لا تؤثر في المتغير التابع و نعيد التحليل الاحصائي

الجدول رقم (2.19) إعادة التحليل الاحصائي

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

a. Variable dépendante : متنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر : من معطيات SPSS

الجدول رقم (2.20) الارتباط الخطي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.771 <sup>a</sup>	.594 <sup>c</sup>	.581 <sup>c</sup>	37490 <sup>c</sup>

a. Prédicteurs : (Constante), تسويقي

المصدر : من معطيات SPSS

الجدول رقم (2.21) : معامل الارتباط لخطي بين الإبتكار التسويقي و الميزة التنافسية هو 0.771 و مدى الدقة في تقدير المتغير التابع %58.1

الجدول رقم (2.21) تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	375.6	1	375.6	355.45	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	357.4	31	11.53		
	Total	732.10	32			

a. Variable dépendante : متنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), تسويقي

المصدر : من معطيات SPSS

## الجدول رقم (2.22) :

- مجموع مربعات الانحدار 6.375 و مجموع مربعات البواقي هو 4.375 و مجموع المربعات الكلي 10.732
- درجة حرية الانحدار 1 و درجة حرية البواقي 31
- معدل مربعات الانحدار 6.375 و معدل البواقي 0.141
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 11.510
- مستوى الدلالة 0.000 Sig

## الجدول رقم (2.22) جدول المعاملات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	448,-	409,		096,-1	282,
تسويقي	088,1	161,	771,	735,6	000,

a. Variable dépendante :

المصدر : من معطيات SPSS

الجدول رقم (2.22): حيث مقطع خط الانحدار (-0.448) الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم  $Y = a + bX$

أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 1.088

و عند دراسة قيم Sig نجد أن القيم 0.282 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة خط الانحدار هي

$$Y = -0.448 + 1.088X$$

## المطلب الثالث : الأستنتاجات و التوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان تأثير الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق الميزة التنافسية في المجال الصناعي ، و قد أثارَت الدراسة جملة من التساؤلات و قدمت أيضا فرضيات تعلقَت بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، و توصلت إلى عدة أستنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الأجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها ، كما يلي :

## أولا : النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية

- تشير نتائج التحليل الأحصائي إلى أن دور الابتكار بأبعاده الأربعة ( الإداري ، التقني ، التسويقي ، اللامركزي ) في تحقيق الميزة التنافسية متباين حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها ( 2.56 ، 2.53 ، 18.3 ، 2.61 ) على التوالي حيث نجد أن الابتكار التسويقي بأنواعه ( الترويج ، السعر ، المنتج ، التوزيع ) حصل على درجة موافقة كبيرة مما يدل على أهمية دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث نجد أن عبارات الترويج و التوزيع حصلت على اعلى درجات الموافقة دلالة على أنها من محركات اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات ، و يأتي الابتكار اللامركزي و الابتكار الإداري و الابتكار التقني بدرجة موافقة مرتفعة .

## ثانيا : النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار التنظيمي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،
  - توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار التقني و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
  - توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار التسويقي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
  - توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار اللامركزي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- وباستعمال اختبارات الاحصائية تم التوصل إلى أن الابتكار دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بحيث أن تطبيق الابتكار و العمل على خلقه و تبنيه في هياكل التنظيمية للمؤسسات يمكن من تدعيم الميزة التنافسية

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الابتكار و دوره في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات السيراميك ، مؤسسة الضياء لانتاج الآجر ، مؤسسة التيجاني لانتاج الآجر و مؤسسة SMT و ذلك من خلال تحليل الأستبيان باستعمال أساليب إحصائية

( المتوسط الحسابي ، معامل الارتباط ، الانحراف المعياري . . . ، تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن دور الابتكار بأبعاده الأربعة ( الإداري ، التقني ، التسويقي ، اللامركزي ) في تحقيق الميزة التنافسية متباين حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها ( 2.56 ، 2.53 ، 18.3 ، 2.61 ) على التوالي حيث نجد أن الابتكار التسويقي بأنواعه ( الترويج ، السعر ، المنتج ، التوزيع ) حصل على درجة موافقة كبيرة مما يدل على أهمية دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث نجد أن عبارات الترويج و التوزيع حصلت على أعلى درجات الموافقة دلالة على أنها من محركات اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات ، و يأتي الابتكار اللامركزي و الابتكار الإداري و الابتكار التقني بدرجة موافقة مرتفعة، و توصلنا إلى معرفة دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية



الخاتمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة و التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، مما دفع بها للبحث عن مصادر لتحقيق الميزة التنافسية لضمان بقائها و استمراريتها و يعد الإبتكار من أهم مصادر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن للمؤسسة الإبتكار في عدة مجالات .

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية، و كان الغرض من ذلك هو الاجابة على الاسئلة المطروحة في أشكالية بحثنا " ما مدى اثر الإبتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ،

كما حاولنا تحديد أثر أنواعه و دوره في تعزيز ميزاتها التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ، حيث تعتبر هاته الدراسة في منطلقها دراسة أحصائية وصفية للإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث التعرف على أبعاده و كيف يمكن للمؤسسة خلق الإبتكار و كذا دوره في خلق ميزة تنافسية .

و من خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة ، و قد أظهرت نتائج الدراسة الاحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات و الاساليب الاحصائية و المتمثلة في ( المتوسط الحسابي ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، و معامل الارتباط ... ) بأن الإبتكار ( التنظيمي ، التقني ، التسويقي ، اللامركزي ) له دور في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

#### . النتائج الخاصة بالفرضيات

**الفرضية الاولى :** أثبتت الدراسة أنه هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين أبعاد الإبتكار و الميزة التنافسية :

من خلال النتائج المبينة

- يتضح أن هناك علاقة ارتباط أيجابية تراوحت بين (0.48-0.64) ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الإبتكار التنظيمي و الميزة التنافسية توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبتكار التنظيمي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- أن هناك علاقة ارتباط أيجابية تراوحت بين (0.47-0.61) ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الإبتكار التقني و الميزة التنافسية توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبتكار التقني و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- أن هناك علاقة ارتباط قوية أيجابية تراوحت بين (0.43-0.75) ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الإبتكار التسويقي و الميزة التنافسية توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبتكار التسويقي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- أن هناك علاقة ارتباط إيجابية تراوحت بين (0.43-0.63) ذات دلالة أحصائية عند مستوى (0.05) بين الابتكار اللامركزي و الميزة التنافسية توجد علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الابتكار اللامركزي و الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كما أثبتت الدراسة النتائج التالية :

- ✓ \ أن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغير ، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل و انما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص و تحويل التهديدات إلى فرص جديدة و اكتشاف لحاجات كامنة و إيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي
- ✓ يمكن خلق الابتكار في العمليات اليومية للمؤسسة و ذلك من خلال فتح المجال للعاملين بطرح الأفكار و اللامركزية في اتخاذ القرارات لتسهيل بعض العمليات ، فالمنتج المبتكر ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي ، و انما يكون ولود فكرة مبتكرة و غير مألوفا
- ✓ أن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة و يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات و يمكن لاي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات أن أرادت ذلك
- ✓ أن المؤسسات لا تطبق كل الأساليب الابتكارية التي تم التطرق اليها في الدراسة النظرية
- ✓ وجود تباين في تبني ثقافة الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

. توصيات الدراسة :

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة و يقدم الباحث جملة من التوصيات و الاقتراحات بهدف المساهمة في زيادة نشر ثقافة الابتكار ، و مساعدة المؤسسات في إيجاد عمليات الابتكار حقيقي داخلها ، و تتمثل فيما يلي :

1. وجوب وضع قوانين من طرف الهيئات الخاصة توجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبني ثقافة الابتكار كجزء أساسي في عملياتها اليومية ، مع المتابعة و العمل على ترسيخ فكرة الابتكار اللامركزي من خلال دورات للعاملين
2. خلق و إيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالابتكار خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد
3. إنشاء نظام للحوافز و المكافآت خاص بالافراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من اجل تحفيز العاملين لديها بالابتكار
4. وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، بالاعتبار ان كل ابتكار يبدا بفكرة
5. تكوين لجنة من افراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بالاستماع إلى مقترحات العاملين لاحداث التغيير و تهتم بدراسة و متابعة مختلف مشاريع الابتكارية ، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات ايجابية للابتكار

6. ينبغي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تدرك أن الإبتكار اللامركزي له دورا مهما و فعالا في خلق ميزة تنافسية و ذلك من خلال فتح المجالات لخلق أفكار ابداعية و ابتكارية

. آفاق البحث :

. واقع الإبتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

# المصادر والمراجع

## 1. المراجع باللغة العربية:

أولا : الكتب

- 1- نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، الطبعة 02 ، 2015 ، ص
- 2- راوية حسن ، سلوك المؤسسات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2001، ص 393
- 3- طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور و أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي ، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف 27-28 نوفمبر 2008،
- 4- سعيد يس عامر، الإدارة و أفاق المستقبل ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التكوير الإداري ، القاهرة ، مصر ، 1998 .
- 5- محمد عبد الفتاح الصريفي ، الادارة الرائدة ،دار الصفاء، عمان ، الأردن ، الطبعة 01، 2003
- 6- أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر ( الأصول و المهارات ) ، بدون ذكر دار النشر، مصر ، 2002.
- 7- تيقاوي العربي ، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة ، جامعة البليدة 15 ماي ، 2011،
- 8- الصرن ، رعد حسن ، إدارة الابداع و الابتكار ، دار الرضا ، أب ، عدن ، الجزء الأول ، 2000
- 9- ألهام فخري طماية، استراتيجيات التسويق ، أطار نظري و تطبيقي ، أنراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة 1، 2012
- 10- ثامر ياسر البكري ، أستراتيجيات التسويق ، جهينة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 1 ، 2007
- 11-نعيم حافظ أبو جمعه ، التسويق الإبتكاري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003
- 12- معلا، ناجي، توفيق، رائف، أصول التسويق ، مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001
- 13 - بكري ثامر، استراتيجيات التسويق ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2000
- 14- خيربي علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي ،دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات في مدينة دهوك ، تنمية الرافيدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010
- 15- مويزة أحمد ، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المجمع الصناعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، العسيلة ، 2008

- 16- عنبر أبراهيم شلاش , إدارة الترويج و الاتصالات , دار الثقافة للنشر و التوزيع , الطبعة الاولى , 2011
- 17- محمود جاسم الصميدعي , إدارة التوزيع , منظور متكامل , اليازوري للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2007
- اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا , مؤشرات العلم و التكنولوجيا و الابتكار في المجتمع المبني على المعرفة , الأمم المتحدة نيويورك , 2003
- 18- نيجل كنج و نيل أندرسون , إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات , ترجمة محمود حسن حسني و دار المريخ للنشر, الرياض , المملكة العربية السعودية , 2004.
- 19- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوري, إدارة الابداع و الابتكار , دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع , الجامعة الأردنية , الأردن , 2006 ,
- 20- صديقي مسعود , مرزوقي مرزوقي , دور الابداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( حالة الجزائر ) , مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الرابع , جامعة ورقلة , 2005,
- 21- محمود جاسم محمد الصميدعي , استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي , دار الحامد عمان , الاردن و الطبعة 01 , 2000 ,
- 22- ياسين حميني , تفعا عملية الابداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن , دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحرش , مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2006 ,
- 23- طرشي محمد , بربري محمد امين , دور و أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة , مداخلة قدمت في الملتقى الدولي, جامعة حسبية بن بو علي - الشلف 27-28 نوفمبر 2008
- 24- نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الإسكندرية للكتاب, مصر, 1998.
- 25- كريالي بغداد, تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية, مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة وهران, 2000.
- 26- أمال عياري و رجم نصيب, الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية, ملتقى دولي, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 29-30 أكتوبر 2002
- 27- شارلز و جاريت جونز, الإدارة الإستراتيجية كمدخل متكامل, ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد المتعال, دار المريخ للنشر, السعودية, الجزء 1, 2001.

28- عبد الستار محمد علي, إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل كمي, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2000.

الملاحق

## كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : ادارة أعمال

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين يديك (ي) استمارة الاستبيان التي اعدت لتمام الدراسة بعنوان : " دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية " لذا نرجوا الاجابة على التساؤلات التي تضمنها الاستبيان وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه مؤسستكم و من واقع خبرتكم شاكرين لكم حسن تعاونكم و مقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي،علما ان اجابتكم ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة : يرجى وضع علامة (V) في الحقل المناسب تحت الاجابة التي تعبر عن رأيك

أولا: البيانات الشخصية

الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>		
السن:	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 40 فما فوق	<input type="checkbox"/>
الخبرة	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 7 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 7 إلى 10	<input type="checkbox"/>

الرقم	البيان	غير موافق	محايد	موافق
<b>الفقرات الخاصة بالابتكار التنظيمي :</b>				
01	- قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.			
02	- أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية.			
03	- تساعد الشركة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة .			
04	- استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجالات التعيين و الكفاءات و الحوافز .			
05	- قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية و المتعلقة بتقديم خدماتها.			
06	- تتخذ الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين العاملين .			
07	- تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها و تصميم خدماتها و نظم الرقابة عليها .			
<b>أدى الاعتماد على الابتكار التنظيمي في شركتنا إلى :</b>				
01	- زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات .			
02	- زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات .			
03	- زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات .			
04	- التفوق على المنافسين في السوق .			
<b>الفقرات الخاصة بالابتكار التقني :</b>				
09	- أدخلت الشركة أساليباً و طرقاً جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للزبائن .			
10	- أجرت الشركة تغييرات في تصميم و تقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة .			
11	- قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء و تعديل و تحسين عملياتها الإنتاجية .			
12	- تحصلت الشركة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها الخدمية			
13	- أدخلت الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين .			
<b>أدى الاعتماد على الابتكار التقني في شركتنا إلى :</b>				
1	- زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات .			
2	- زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات .			
3	- زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات .			
4	- التفوق على المنافسين في السوق .			
<b>الفقرات المتعلقة بالابتكار التسويقي :</b>				
14	- تقدم المؤسسة منتجات مبتكرة باستمرار .			
15	- تقوم المؤسسة بأجراء تعديلات في منتجاتها .			

			16 - يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات و المهارات الموجودة داخل المؤسسة .
			17 - يتم التنسيق بين مختلف الاقسام لتطوير منتجات المؤسسة.
			18 - تقوم المؤسسة بأجراء تغييرات في طرق تسعير منتجاتها .
			19 - تقوم المؤسسة باقتراح تقديم طرق تسعير جديدة لمنتجاتها .
			20 - تعتمد المؤسسة على الأسعار الترويجية .
			21 - تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة التعريف بمنتجاتها .
			22 - تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج .
			23 - تطرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.
			24 - تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة و بطريقة مبتكرة .
			25 - تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها .
			26 - تحدث الشركة تعديلات على تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن .
			27 - تخصص الشركة برامج لتحسين و تطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها.
			28 - لجأت الشركة إلى جهات خارجية للمساعدة في تحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين .
			29 - تسعى الشركة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.
			30 - تقوم الشركة بمتابعة الشكاوي و اراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها .
			31 - قدمت الشركة خدمات اضافية متميزة و مبتكرة مقارنة بالمنافسين .
<b>أدى الاعتماد على الأبتكار التسويقي في شركتنا إلى :</b>			
			1 - زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات .
			2 - زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات .
			3 - زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات .
			4 - التفوق على المنافسين في السوق .
<b>الفقرات المتعلقة بالابتكار اللام مركزي :</b>			
			32 - يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات و المهارات الموجودة داخل المؤسسة .
			33 - تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في الترويج والاشهار لمنتجات المؤسسة.
			34 - يقدم العاملون اقتراحات جديدة حول آليات العمل والتنظيم والرقابة .
			35 - تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في تسعير منتجات المؤسسة.
			36 - تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في مختلف المستويات لتنظيم العمل داخل المؤسسة.

			تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في تسعير منتجات المؤسسة.	37
			تأخذ الإدارة بأفكار العاملين في توزيع منتجات المؤسسة.	38
			- قامت الشركة بدعم العاملين على طرح أفكار جديدة و القيام بتحفييزات .	39
			- يتم مكافأة العمال على افكارهم الابتكارية في الانتاج في التنظيم في التسويق	40
<b>أدى الأعتماذ على الأبتكار اللامركزي في شركتنا إلى :</b>				
			- زيادة المبيعات السنوية في آخر ثلاث سنوات .	1
			- زيادة الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات .	2
			- زيادة صافي الأرباح السنوية في آخر ثلاث سنوات .	3
			- التفوق على المنافسين في السوق .	4

## الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الاستاد	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	أسماء يوسف	استاذ مساعد أ	جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة
03	بوخلوة باديس	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة
04	دويس محمد الطيب	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة

المصدر : من اعداد الطلبة

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اللامركزي، تقني، اداري، تسويقي <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : امتنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	789 <sup>a</sup> ,	622 <sup>c</sup> ,	568 <sup>c</sup> ,	38072 <sup>c</sup> ,

a. Prédicteurs : (Constante)، اللامركزي، تقني، اداري، تسويقي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	673.6	4	668.1	510.11	000 <sup>b</sup> ,
Résidus	058.4	28	145 <sup>c</sup> ,		
Total	732.10	32			

a. Variable dépendante : امتنافسية

b. Prédicteurs : (Constante)، اللامركزي، تقني، اداري، تسويقي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	771,-	494,		561,-1	130,
اداري	203,	180,	150,	125,1	270,
تقني	129,	277,	093,	465,	646,
تسويقي	803,	334,	569,	406,2	023,
اللامركزي	080,	127,	099,	629,	535,

a. Variable dépendante : امتنافسية

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

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

a. Variable dépendante : امتنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	771 <sup>a</sup> ,	594,	581,	37490,

a. Prédicteurs : (Constante), تسويقي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	375.6	1	375.6	355.45	000 <sup>b</sup> .
	Résidus	357.4	31	141.		
	Total	732.10	32			

a. Variable dépendante :  
متنافسية  
b. Prédicteurs : (Constante)  
تسويقي

المصدر : من معطيات SPSS

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	448.-	409.		096.-1	282.
تسويقي	088.1	161.	771.	735.6	000.

a. Variable dépendante :  
متنافسية

# الفهرس

الفهرس

III	الإهداء.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
أ	المقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبتكار و الميزة التنافسية
17	تمهيد.....
18	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
18	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية الإبتكار و ملامحه.....
18	أولاً: ماهية الإبتكار.....
19	ثانياً : مفهوم الإبتكار.....
20	ثالثاً: أهمية الإبتكار .....
22	المطلب الثاني: أشكال الإبتكار في المؤسسة .....
22	أولاً : أشكال الإبتكار في المؤسسة.....
27	ثانياً : مؤشرات قياس الإبتكار.....
30	ثالثاً: إستراتيجية الإبتكار و ملامحه.....
34	المطلب الثالث: الإبتكار و علاقته بالميزة التنافسية.....
34	أولاً : مفهوم الميزة التنافسية .....
35	ثانياً : محددات الميزة التنافسية.....
45	المبحث الثاني : الأدبيات النظرية .....
46	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
46	المطلب الثاني : مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.....
47	خاتمة الفصل .....
	الفصل الثاني : دراسة عينة من المؤسسات .....
49	تمهيد.....
50	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في تطبيق الدراسة.....
50	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
51	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة.....
55	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
55	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....

---

57.....	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.....
70.....	خلاصة الفصل الثاني.....
73.....	الخاتمة.....
76.....	المراجع.....
79 .....	الملاحق.....
88.....	الفهرس.....

