



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر،  
في ميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال  
بعنوان:

الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في  
المؤسسة  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز - ورقلة -

من إعداد الطالبة: قوجيل رقية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/الصادق لشهب..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.  
أ.د/سعيدات النجمي..... (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.  
أ.د/ددانة عبد الغفور..... (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَانَ عَدُوًّا لِلَّهِ فَجَاءَهُ  
بِإِيمَانٍ فَغَدِرًا يَبِيحُ





## الإهداء

إلى أظهر القلوب بحياتي والداي الأعزاء  
إلى أُمي العزيزة التي علمتني العطاء وغمرتني من كرمها وحنانها بالكثير  
إلى أبي الغالي من تكبد الصعاب من أجل أن يرانا دائما ناجحين  
وأخص بالذكر رفيق دربي زوجي العزيز الذي لطالما شجعني ودعمني ولم يبخل عليا ولو  
لحظة بجهده ووقته في مساعدتي  
إلى إخوتي الأعزاء وكل العائلة الكريمة... وإلى كل زملائي





## شكر وعرّفان

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

-الأستاذ الدكتور : سعيدات النجمي لتفضله بالإشراف على هذا البحث،

فكان لنا نعم المعلم الناصح الصابر.

كما أتقدم بالشكر والاعتزاز للأستاذة المؤطرة السيدة

كريمة زقاي التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وعلى مساعدتها لي داخل المؤسسة وإمدادنا

بجميع الوثائق وشرح مفصل عن كل الأمور التي استفسرنا عنها بكل صدر رحب جازاها الله

خير الجزاء وجعلها في ميزان حسناتها

-إلى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرّفان.

-إلى كل عمال شركة ليند غاز وحدة ورقلة.

كما لا أنسى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل



هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي كأحد أشكال الإبداع في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية. من أجل البحث في أهداف الدراسة تم استخدام استبيان مكون من 35 عبارة لجمع معلومات أولية من عينة الدراسة التي تكونت من (35) فرداً يمثلون فئة العاملين في شركة ليندغاز للغازات الصناعية - ورقلة. في ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v25) وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى أن درجة تبني المؤسسة للإبداع التكنولوجي عالية وفق وجهة نظر عينة الدراسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيقها مرتفع من خلال العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاده والميزة التنافسية المستدامة، ولا توجد فروق في اتجاهات الباحثين حول الموضوع تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الأكاديمي، المستوى الوظيفي).

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع التكنولوجي، ميزة تنافسية مستدامة، شركة ليندغاز للغازات الصناعية.

## Abstract

The aim of this study was to highlight the role of technological innovation as a form of creativity in developing the competitive advantage of organizations, by determining the relationship between types of technological innovation and types of competitive advantage. To investigate the objectives of the study, a questionnaire consisting of 35 statements was used to gather preliminary information from the study sample, which comprised 35 individuals representing the employees of Lindgas Industrial Gases Company in Ouargla. In light of this, the data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the statistical package for the social sciences (SPSS v25). After analyzing the data and testing the hypotheses, it was found that the degree of organizational adoption of technological innovation is high according to the perspective of the study sample. The results also showed a high level of application through the statistically significant relationship between technological innovation and its dimensions and sustainable competitive advantage. There were no differences in the attitudes of the respondents on the subject attributed to personal variables such as gender, age, experience, academic level, and job level.

**Keywords:** Technological innovation, sustainable competitive advantage, Lindgas Industrial Gases Company.

فهرس

المحتويات

## قائمة المحتويات:

I.....	الإهداء
II.....	شكر وعرقان
III.....	الملخص
V.....	قائمة المحتويات:
VIII.....	قائمة الجداول:
X.....	قائمة الأشكال البيانية:
XI.....	قائمة الملاحق:
1.....	مقدمة
7.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإبداع التكنولوجية والميزة التنافسية
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: المدخل النظري للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية
3.....	المطلب الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي
3.....	الفرع الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي
7.....	الفرع الثاني: أساسيات الإبداع التكنولوجي
12.....	الفرع الثالث: مصادر، محددات، عوائق الإبداع التكنولوجي
16.....	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
16.....	الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية
24.....	الفرع الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
30.....	الفرع الثالث: ماهية الميزة التنافسية المستدامة:
33.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33.....	المطلب الأول: دراسات سابقة حول الإبداع التكنولوجي

المطلب الثاني: دراسات سابقة حول الميزة التنافسية المستدامة	35
المطلب الثالث: دراسات سابقة حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة	36
خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز -ورقلة-	41
تمهيد	42
المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ليندغاز -ورقلة-	43
المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز	43
الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز	43
الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز -وحدة ورقلة-	47
الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز -وحدة ورقلة-	49
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة ليندغاز -وحدة ورقلة- ...	49
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليندغاز -وحدة ورقلة:-	49
الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية ليندغاز -وحدة ورقلة-	51
المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث	52
المطلب الأول: منهجية الدراسة	52
المطلب الثاني: صدق أداة البحث وثباتها	56
المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات	59
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة	59
المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي	64
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان	76
خلاصة الفصل	84
خاتمة عامة	85
قائمة المراجع	85





## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي	(01)
55	الجدول رقم (02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	(02)
56	الجدول رقم (03): نتائج معامل الصدق	(03)
57	الجدول رقم (04): قيم معامل الثبات لمحاوَر الدراسة	(04)
59	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	(05)
60	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	(06)
61	. الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي	(07)
62	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة	(08)
63	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة وفق المصلحة	(09)
64	الجدول رقم (10): نتائج معامل الالتواء والتفلطح <b>SKewness et Kurtosis</b>	(10)
66	الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعْد الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب عينة البحث	(11)
68	الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعْد الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب عينة البحث	(12)
70	الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعْد الجودة حسب عينة البحث	(13)
71	الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	(14)

	والأهمية النسبية لبعء التسليم حسب عينة البحث	
73	الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التكلفة حسب عينة البحث	(15)
74	الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء المرونة حسب عينة البحث	(16)
76	جدول رقم (17): علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة	(17)
77	جدول رقم (18): اختبار معنوية معاملات الانحدار	(18)
78	جدول رقم (19): ملخص نموذج الانحدار	(19)
78	جدول رقم (20): تحليل تباين الانحدار ANOVA	(20)
79	جدول رقم (21): علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والميزة التنافسية المستدامة	(21)
79	جدول رقم (22): تحليل تباين الانحدار ANOVA	(22)
80	جدول رقم (23): علاقة الارتباط بين بعء الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج والميزة التنافسية المستدامة	(23)
81	جدول رقم (24): تحليل تباين الانحدار ANOVA	(24)

## قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	شكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية	(01)
46	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية	(02)
50	الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليندغاز -وحدة ورقلة-	(03)
59	الشكل رقم (04): ترتيب أفراد العينة	(04)
60	الشكل رقم (05): ترتيب أفراد العينة وفقا للعمر	(05)
61	الشكل رقم (06): ترتيب أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي	(06)
62	الشكل رقم (07): ترتيب أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة	(07)
63	الشكل رقم (08): ترتيب أفراد العينة وفق المصلحة	(08)

## قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	استمارة الاستبيان	(1)
99	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	(2)
100	شهادة اعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9001	(3)
102	شهادة اعتماد نظام الإدارة البيئية ISO 14001	(4)
104	شهادة اعتماد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001	(5)

# مقدمة

## تمهيد:

تواجه المؤسسات الكثير من التحديات في ظل البيئة التنافسية الراهنة، والمتغيرات الاقتصادية المعقدة، مما أدى إلى حاجتها أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقارات من جهة، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة، تتسابق من خلالها الدول والمؤسسات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها وتعزيز تنافسيتها.

ولتحقيق ما تصبوا إليه، ركزت المؤسسات جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها، بهدف خلق وعرض منتجات جديدة ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، بفضل معارفها وخبراتها الإنتاجية، وأدركت بذلك أن تحقيق الميزة التنافسية يكون بامتلاكها قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها دون الحاجة المستمرة للجهات الخارجية، فنشاط البحث والتطوير يتخصص بتحديد نوع التكنولوجيا المطلوبة، وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة، وأكثر تكنولوجيا مناسبة هي التي تخدم المجتمع والمؤسسة على حد سواء، حيث تحقق التميز للمنتجات والخدمات المعروضة مما يعزز قدرة المؤسسات على التنافس.

وفي ظل هذه التحولات والتحديات التي يشهدها العالم الاقتصادي وتداعيات اقتصاد المعرفة، أصبحت المعارف والعلوم هي المصدر الأهم للميزة التنافسية، مما أوجب الاهتمام البالغ بعامل الإبداع التكنولوجي باعتباره الرابط بين مستوى الموارد البشرية والمستوى المعرفي والعلمي، وهو بذلك يعكس مدى تقدم نشاطات البحث والتطور ومسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتأقلم مع تغيرات المحيط، دون إهمال التكنولوجيات الحديثة المقبلة والمتوقعة.

إن طبيعة ومعطيات العصر الحالي تفرض ضرورة الاهتمام بالإبداع التكنولوجي لما له من أهمية ومنافع تعود بها على تنافسية المؤسسة المستدامة التي توليها المؤسسات اهتمام كبير

فهو العامل الدافع الذي يضبط آليات عمل مختلف المؤسسات، ويحفزها للعمل الجاد، ولمزيد من العطاء والإبداع والتفوق والتميز على منافسيها وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العائد أو الربحية.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية دراستنا كما يلي:

### الإشكالية:

تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى يساهم الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؟

أسئلة الدراسة:

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة برزت مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها كما يلي:

- ما المقصود بالإبداع التكنولوجي؟ وما هي أنواعه وخصائصه؟
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية؟ والميزة التنافسية المستدامة؟
- ما هو مستوى الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؟
- ما هو مستوى الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؟
- هل يساهم الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-.

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في المنتج على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؛



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في العملية الإنتاجية على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؛

### أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي :

- أسباب ذاتية : الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع والفضول في اكتشاف خفايا هذا الموضوع؛

- الحداثة : اعتبار هذا الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه في الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة؛

- أسباب موضوعية : أنه قلة البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع ذات الصلة المباشرة بالإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة؛

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها التأكد من صحة الفرضيات وإبراز ما يلي :

- تحديد المفاهيم المتعلقة بالإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؛

- التعرف على مستوى الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؛

- توضيح أهمية وفوائد الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة؛

- بيان العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا للربط المنطقي للعلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة؛

- فتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة؛

- زيادة متواضعة في مراجع الكلية فيما يخص موضوع الدراسة؛

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : اقتصر تطبيق الدراسة على مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؛
- الحدود البشرية : قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة ليند غاز -ورقلة-؛
- الحدود الزمانية : تمت دراسة النتائج في الفصل الثاني للموسم الدراسي 2023/2022؛

**منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :**

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي يقوم على جمع معلمات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من اجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة والمنهج التحليل من اجل تحليل مختلف النتائج، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة في مؤسسة ليندغاز - ورقلة- وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة دراسة حيث:

**الاستبيان:** يعتبر من الأدوات الرئيسية والأساسية في البحث العلمي يساعد على جمع المعلومات من عينة ما كما يوفر كمية هائلة من الوقت والجهد والوصول إلى نتائج دقيقة .

**هيكل الدراسة :**

قسمت الدراسة إلى فصلين فصل متعلق بالأدبيات للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة والفصل الثاني هو عبارة عن دراسة ميدانية، حيث تناولنا في الفصل الأول إلى مبحثين، المبحث الأول عبارة عن كمدخل نظري للمتغيرات والمبحث الثاني عبارة عن دراسات سابقة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الدراسة الميدانية حول أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في مؤسسة ليند غاز -ورقلة- حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة ليند غاز ويضم مطلبين الأول ينص على التعريف بالمؤسسة والثاني يخص الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وخدمات المقدمة .

أما المبحث الثاني يخص منهجية الدراسة وأدوات البحث حيث تحتوي على مطلبين الأول منهجية الدراسة والمطلب الثاني الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

والمبحث الثالث يخص تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات ويحتوي على مطلبين كذلك الأول  
تحليل النتائج والثاني مناقشة الفرضيات.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية  
للإبداع التكنولوجي والميزة  
التنافسية

**تمهيد:**

من سياسات واستراتيجيات المؤسسة البحث عن الميزة التنافسية المستدامة وهذا قصد مواجهة المنافسة والتنافس يحتم عليها معرفة مصدرها ومتطلباتها وذلك بغية الحصول عليها من اجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية كذلك أن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة لو يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية والمعروفة بالمنافسة القائمة على الإبداع.

وبالنظر من عدة زوايا يعتبر الإبداع التكنولوجي شكل من أشكال الإبداع والذي يعتبر أهم الركائز الأساسية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، فإذا ارتدت هاته الأخيرة أن لا تختلف عن السباق التنافسي لإنتاج سلع أو خدمات جديدة فإنه يتعين عليها اتخاذ إجراءات لتقديم أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة.

ومن اجل التطرق للموضوع بأكثر تفصيل نتطرق إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: المدخل النظري للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: المدخل النظري للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية

## المطلب الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي

لقد أخذ الإبداع التكنولوجي في سياسات مختلف المنظمات الحالية مكانة معتبرة وبات بمثابة مورد تسعى إلى حسن تنظيمه وإدارته لمنا ينتج عنه من أفكار بارعة ونيرة، وفنون رائعة وما يجدر الإشارة إليه هو أن الإبداع ليس هبة منحت لمجموعة قليلة مختارة من الأفراد، فكل فرد يولد وبداخله طاقة إبداعية هائلة، ما عليه إلا حسن استغلالها وتمييزها.

## الفرع الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي

## أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي

ظهر مصطلح الإبداع التكنولوجي في حدود سنوات الثلاثينيات من القرن الماضي على يد الاقتصادي النمساوي الذي استعمله لتفسير الدورات الاقتصادية ودراسة الأزمات الكبرى، كما أصبح محل اهتمام العديد من الباحثين وتطرقوا لتعريفه كل من منظوره الخاص، وتعددت تعاريفه نذكر منها ما يلي :

يعرف ((Day الإبداع التكنولوجي بأنه: "يشير إلى سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق".<sup>1</sup> نلاحظ أن هذا التعريف ركز على خطوات الإبداع التكنولوجي من بداية الفكرة إلى غاية انجاز المشروع أو المنتج. ويعرفه (William) بأنه: "اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقها تجارية"<sup>2</sup> ركز هذا التعريف على أن الإبداع التكنولوجي هو اكتشاف يؤدي إلى تطوير المعرفة في المؤسسة وتطبيقها تجارياً.

<sup>1</sup>أكرم احمد طويل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص.33.

<sup>2</sup>وكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص.33.

يعرف "محمد قريشي" الابتكار التكنولوجي على أنه: "كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف)"<sup>3</sup>. ركز تعريف هذا الباحث على أن الابتكار التكنولوجي لا يكون في أفكار جديدة فقط بل هو أفكار جديدة وتحسين أو تعديل أفكار قديمة في جميع نواحي.

وقد عرفه (Robert Fulmer) بأنه: "نوع من التحديث والأصالة في المنتج، وفق وجهة النظر هذه يعتبر الإبداع التكنولوجي تطويراً وتحسيناً لمنتج موجود أو إطلاق منتج جديد في السوق"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا وضع أو استنتاج تعريف للإبداع التكنولوجي بأنه عملة أو أسلوب أو فكرة أو فكرة جديدة أو تحسين فكرة قديمة من أجل تحسين واستخدام الموارد بأصالة في إنتاج منتجات وتحديث أساليب إنتاج جديدة، تكون مجهودات فرضية أو جماعية وذلك من أجل تلبية وإشباع رغبات وحاجات الزبائن وتحقيق أهداف تجارية واقتصادية.

### ثانياً: خصائص الإبداع التكنولوجي

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يمتاز بها كل إبداع تكنولوجي حتى تكتمل صورته، حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>3</sup>بوسالمي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص.50.

<sup>4</sup>إسماعيل سعود، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية ورقلة-، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص.10.

<sup>5</sup>الهوري بن لحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، أيام 12-13 ماي 2010، ص.04.

الإبداع التكنولوجي هو تطبيق معارف تكنولوجية فنية جديدة معترف بها، معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة يؤدي إلى نتائج غير فعالة، رغم جاذبيتها من حيث الجمال أو غير ذلك وعليه فهو لا يعتبر تجديدا تكنولوجيا؛

أن يكون الإبداع التكنولوجي مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ولا حتى توفير منتجات جديدة أو تحسين منتجات متواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح؛

الإبداع التكنولوجي هو محصلة عملية البحث والتطوير، أي أن المعارف الجديدة المتحصل عليها هي نتيجة هذه العملية والإبداع التكنولوجي هو تجسيد لهذه الأفكار ميدانيا على أرض الواقع؛

الإبداع التكنولوجي عملية تمتاز بالاستمرارية؛

الإبداع التكنولوجي هو عملية تفاعل مركبة بين مستويين، المستوى الأول داخلي يتمثل في تداول المعلومات بين مختلف الأقسام في قسم البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق، أما المستوى الثاني فيتمثل في ربط المؤسسة بالمحيط الخارجي مع المنافسين الموجودين والمحتملين، وكذلك مع الزبائن والموردين كذلك مراكز إنتاج العلم والتكنولوجيا؛

يتطلب الإبداع التكنولوجي توفير موارد معتبرة سواء كانت موارد مالية لدعم مخابر البحث والتطوير والتنظيمات الفعالة للتسويق، كذلك موارد بشرية حيث يحتاج إلى مجموعة معتبرة من الكفاءات المختصة من حيث تكوينهم ومعرفتهم الفنية وخبرتهم المتراكمة؛

**ثالثا: أهمية الإبداع التكنولوجي**

تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي في النقاط التالية<sup>6</sup>:

<sup>6</sup>سلوى مهدي عبد الجبار، صالح مهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي 2 جوان 2003، ص.08.



تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية؛

تنمية رأسمال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير؛

تحسين أداء المؤسسات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في السوق التي تتميز بميزة التكلفة على منافسيها، حيث تكون قادرة على الحصول على هامش ربح أفضل عن السعر الموجود في السوق؛

يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق؛

تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجود منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط البعيد (تبقى رائدة في السوق).

#### رابعاً: أهداف الإبداع التكنولوجي

تتمثل أهداف الإبداع التكنولوجي فيما يلي:

- تفسر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية عما عن منتجات جديدة (الأمر الذي يعني مزيداً من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج) ، أو عمليات إنتاجية جديدة (الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية) ؛
- إن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج؛
- أن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أبحاث إنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية؛

- أن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع؛
- إن المزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وبين أهداف المجتمع ككل؛
- بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية؛

### الفرع الثاني: أساسيات الإبداع التكنولوجي

#### أولا: أسباب الإبداع التكنولوجي

لكل مؤسسة أسبابها الخاصة لتبني الإبداع التكنولوجي لكن أغلبها تلخص في النقاط التالية<sup>7</sup>:

#### 1. المنافسة الحادة في السوق: إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف

أنواعها هي بيئة ديناميكية متحركة ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، لذا أصبح لزاما على هذه المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على حصتها السوقية.

#### 2. الثروة العلمية والتكنولوجية: بشكل عام أدت هذه الثورة إلى التطبيق الفوري تقريبا

لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة، فلقد أصبح الفترة بين التوصل غلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجاتها مادية قصيرة جدا مما شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعقيدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها.

<sup>7</sup>صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي-دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 21، العدد: 02، سوريا، 2005، ص.149-150.

3. إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة: يعني هذا الحصول على كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار تنافسية، ومن ثم المنافسة بشكل أفضل.

4. أزمة الطاقة: هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد باستهلاك الطاقة، إن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغيرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينيات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة في عام 1973، كما أثبت الآن أن الأزمات في كثير من الدول كانت سببا في الإبداع حيث تزداد الحاجة للبحث عن الحلول للمشاكل المترتبة عن هذه الأزمات.

5. التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المنشآت المبدعة خصوصا الصغيرة منها.

6. زيادة وعي الزبائن: بزيادة معرفة الزبائن عن مدى توافر السلع والخدمات ذات الجودة الأفضل، وهذه المعرفة انعكست على نوعية طلبهم للسلع والخدمات، وبالتالي انعكست على المؤسسات بضرورة توفير جهود إضافية لتلبية هذا الطلب، إضافة إلى ذلك أصبح الزبائن يطلبون معلومات تفصيلية عن السلع والخدمات، والمؤسسات بحاجة لتوفير هذه المعلومات بالوقت والسرعة المناسبة سعيا وراء كسب رضاهم، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الموارد والوسائل التي تحقق للزبون نوعا من التغير والإضافات وكسر حاجز الروتين.

7. المسؤولية الاجتماعية: نظرا لمبدأ الكينونية الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات والعالمين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، وتعمل على زياد إسهامات في دعم وتحسين ظروف وقدرات

العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع سيما الإبداع التكنولوجي بحيث تعمل على تنمية الإبداع لديهم انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونية الاجتماعية التي تعيشها المؤسسة، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

### ثانياً: أنواع الإبداع التكنولوجي

سوف نقوم بتحديد أنواع الإبداع التكنولوجي من خلال محددتين أساسيتين هما:

#### 1. طبيعة الإبداع التكنولوجي: يمكن التمييز من طبيعة الإبداع التكنولوجي بين نوعين

أساسين هما<sup>8</sup>:

أ. **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** ويقصد به إحداث منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين المنتجات الحالية، وينطوي هذا النوع من الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات الجديدة نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة، كما يمكن تقديم منتجات محسنة من حيث الخصائص أو الاستعمال المقصود وذلك من خلال استعمال مكونات وموارد أفضل، ويتعلق الإبداع التكنولوجي بثلاث جوانب هي:

- إبداع التركيبة الوظيفية للمنتج كاختراع تركيبة جديدة للمنتج أو تغيير جذري فيها؛
  - إبداع التركيبة التكنولوجية للمنتج ويخص الخصائص التقنية للمنتج؛
  - إبداع العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج وتخص الشكل المقدم فيه المنتج؛
- انطلاقاً مما تقدم يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي للمنتج هو كل التغييرات (الجذرية أو الجزئية) التي تمس الخصائص الوظيفية والتقنية والشكلية للمنتج.

#### ب. الإبداع التكنولوجي في الطريقة الإنتاجية: ومعناها إدخال أساليب عمل جديدة أو

إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

<sup>8</sup>خالدي ريم، شرفاوي عائشة، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية استراتيجية التميز، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، جامعة البويرة، المجلد:14، العدد:01، 2017، ص.56.

يعد إبداع العملية الإنتاجية من الطرق التي تشتمل بقاء المؤسسة واستمراريتها، وذلك لما تدخل من تغييرات جذرية أو جزئية في عملية الإنتاج لزيادة كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية لتعكس إيجاباً على حجم الإنتاج وسرعة معالجة المدخلات وتقليل تكلفة الوحدة الواحدة، لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الذي يعد الهدف الأساسي لكل عمل مؤسسي.

**2. درجة الإبداع التكنولوجي:** ويمكن التمييز بين الإبداع التكنولوجي الجزئي والإبداع

التكنولوجي الجذري<sup>9</sup>:

**أ. الإبداع التكنولوجي الجزئي:** يؤدي الإبداع الجزئي إلى تغييرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الأسلوب الموجود بالفعل، ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة والاستفادة من مكانة رواد الصناعة المهنية، بالإضافة إلى ذلك أنه يعتمد على مجهودات ومتطلبات بسيطة غير مكلفة كثيراً، يمكن للقائم به مثلاً أن يكون عاملاً أو مهندساً أو مجموعة، ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة أو يمكن الحصول عليها دون عناء كبير بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يبدأ الإبداع التكنولوجي الجزئي من فكرة صغيرة لتتحول بعد الدراسة أو التجربة إلى منبع للربحية والأرباح.

**ب. الإبداع التكنولوجي الجذري:** يتأسس هذا النوع من الإبداع على نماذج جديدة (أي على أسس علمية جديدة) ولذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، مثل هذا الإبداع يمثل مشكاة للمؤسسات الرائدة في مجال الصناعة إذ أنه يقضي على قدرتها المتاحة، ويمكن اعتبار الإبداع الجذري بمثابة الفاصل بين عصرين من العملية (التكنولوجية) أو المنتج أو الأساليب، ففي الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة كما في التلكس (Telex) لتحل محلها تكنولوجيا مبتكرة جديدة تماماً، كما في الفاكس (Fax) لتحل محله تكنولوجيا ثالثة جديدة هي البريد الإلكتروني (E-Mail) وخلق أخرى جديدة.

**ثالثاً: مراحل عملية الإبداع التكنولوجي**

<sup>9</sup>الجوزي جميلة دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -03-، العدد: 11، 2011، ص. 277-278.

تمر عملية الإبداع التكنولوجي بالمرحل التالية<sup>10</sup>:

**1. توليد الأفكار وتصفيتهما:** تبدأ عملية الأفكار من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة

المؤسسة وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد، وقد تكون هذه الأفكار نتيجة للقدرة الذاتية أو نتيجة لدراسة البيئة وإدراك المشاكل والفرص فيها، والحصول على هذه الأفكار يكون من المصادر الداخلية (العاملين بالمؤسسة) أو الخارجية (الندوات العلمية، المؤتمرات، الموزعين، مقترحات وشكاوى الزبائن، المنافسين، المعارض التجارية، الوكلاء... الخ).

**2. التبنى وتهيئة البيئة للتنفيذ:** يتم تحويل الأفكار الجديدة للتنفيذ وذلك من خلال

تشكيل فريق عمل ووضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع وسائل العمل أي نوع الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن.

**3. تنفيذ المشروع:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة،

حيث تقوم بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها بالتأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة والموارد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، حيث أن هذا المنتج سيسمح للمؤسسة بتحليل آراء ورد فعل الزبائن والموزعين.

**4. تقييم النتائج والتغذية العكسية:** غن كل مرحلة من المراحل السابقة تحتاج إلى تدفق

معلومات للتأكد من أن العملية تسير بالشكل المخطط له، للتأكد من عدم وجود الصعوبات والمشاكل التي تتعرض سير الأنشطة بالشكل المطلوب، وفي حالة وجودها يجب إيجاد الحلول المناسبة بالوقت المناسب وتجاوز العقبات وحل المشاكل، ولذلك لا بد أن يكون هناك تقييم للنتائج وتكون هناك تغذية عكسية مستمرة للتأكد من

<sup>10</sup>بوزناق عبد الغاني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريش-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص.15-17.

نجاح الإبداع التكنولوجي وتحقيقه للنتائج المرجوة ويكون هناك تقييم مستمر للإبداع التكنولوجي للتأكد من مقابله للحاجات المحددة (حاجات الزبائن)، وتحقيقه لأهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: مصادر، محددات، عوائق الإبداع التكنولوجي

أولاً: مصادر الإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي هدفاً أساسياً تسعى إليه المؤسسات وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية وتبحث عنه هذه الأخيرة من طرف العديد من المصادر كما يلي<sup>11</sup>:

أ. المصادر المحلية للإبداع التكنولوجي وهي:

- جهاز البحث والتطوير داخل المؤسسة؛
- مراكز البحوث المتخصصة على المستوى المحلي؛
- مكاتب براءات الاختراع التسجيل والاكتشافات الجديدة؛
- الجامعات والمعاهد وما تتضمنه من معامل ومراكز أبحاث؛
- المكاتب الاستشارية والجمعيات المتخصصة؛
- النشرات المتخصصة؛
- الخبراء ومراكز التدريب؛

ب. المصادر الخارجية للإبداع التكنولوجي: نذكر منها ما يلي:

- الشركات الصناعية الكبرى متعددة الجنسيات وما تنقله من تكنولوجيات جديدة؛
- حصول المؤسسات على براءات الاختراع، التراخيص والخدمات التكنولوجية المتطورة من الخارج؛
- الشركات الصناعية الكبرى المتخصصة في تصنيع التكنولوجيا -الماكينات- حيث تعمل هذه الشركات على فتح أسواق جديدة لها بالدول النامية لترويج منتجاتها؛

<sup>11</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف، عمان، 2014، ص. 68-69.

- المكاتب الاستشارية، باعتبارها مراكز اتصال بين الشركات المنتجة للتكنولوجيا وبين الدول التي تطلبه؛
  - المراكز البحثية الفنية المتخصصة، هب التي تخصص في أجزاء بحوث فنية متعمقة في مجال أو صناعة منتج معين؛
  - الكتب والمراجع الأجنبية التي يتم تداولها وتتضمن نتائج دراسات وأبحاث معينة؛
- ثانياً: محددات الإبداع التكنولوجي**

تتمثل عوامل أو محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة فيما يلي<sup>12</sup>:

### 1. المحددات الخارجية: تشمل ثلاثة عوامل أساسية على هذا المستوى:

**أ. المحيط الاقتصادي والمؤسسي:** ويرى الباحثين بان الدولة يمكن أن تكون محددة للإبداع من خلال التدخلات المختلفة للدولة التي تشكل قوة تأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير في المؤسسة لكن الهدف الأول يكون مرتبطاً باستقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع، السياسية المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.

**ب. الانفتاح على الخارج:** من شأن انفتاح السوق المحلية على المنافسة الخارجية أن يولد ضغطاً على المؤسسات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع.

**ت. لطلب:** بصورة عامة فإن الإبداع التكنولوجي يرتبط بالشوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنياً على التأقلم والمستهلك يعتبر من خلال طلبه مصدراً للإبداع، وبالتالي فإن المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ويمكن ذكر العلاقة بين الطلب والإبداع في التكنولوجيا فيما يلي :

<sup>12</sup>مهدي زينب، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد: 01، العدد: 02، فيفري، 2017، ص. 134-136.



- توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية للأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبين تطور الطلب في السوق؛
- المؤسسات التي تكون في استماع (تواصل) مع زبائنها قادرة بشكل أحسن على توفير المنتجات المطلوبة، وهكذا تكون قناة مهمة في توجيه الإبداع حسب الطلب؛

2

**2. محددات داخلية:** تعددت العوامل الداخلية التي يمكن أن تكون محددات يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

**أ. إستراتيجية المؤسسة:** يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي تجعله مصدرا للميزة في السوق، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة، أي التكنولوجيا والمنتجات (السلع أو خدمات) الحالية.

**ب. القيادة:** يمكن أن تكون محددًا هامًا للإبداع التكنولوجي من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته، فالقيادات في المؤسسة قد توفر أجواء الابتكار والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات.

**ت. ثقافة المؤسسة:** بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغييرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية، مما يجعلها لا توافق مع الإبداع وما ينجز عنه من مفاهيم ومعتقدات جيدة.

**ث. إدارة المعرفة:** فإنه من خصائص الزاوية المركزة على المعرفة فغن هناك ثلاثة أنشطة هي:

- مرحلة الحصول على المعرفة؛
- مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات (منتج جديد أو عملية جديدة).
- استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية.

ج. أنشطة البحث والتطوير: يلعب هذا النوع من الأنشطة دورين هما: إنشاء وتوليد الإبداعات من جهة، وتطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأتها أو التي قامت بتوليدها من جهة أخرى.

### ثالثاً: عوائق الإبداع التكنولوجي

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاثة أقسام، عوائق اقتصادية اجتماعية وفنية نوضحها كما يلي<sup>13</sup>:

#### 1. على المستوى الاقتصادي:

من أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئات العلمية أو مراكز البحث، هو عدم وجود الدعم المؤسسي للإبداع التكنولوجي والمتمثل في ضعف ومحدودية الموارد المالية خاصة بالنسبة للأنشطة التي تتطلب مستويات عالية من المخاطر وعدم اليقين، حيث ضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (الجامعات) حيث لا يجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي.

كما يعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي يمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق من العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف الخاصة باستعمال التجهيزات في الإنتاج أو البحث، كما أن هناك عوائق في هيكل السوق وحواجز الدخول.

#### 2. على المستوى الاجتماعي:

<sup>13</sup>بوسالمي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-، مرجع سابق، ص. 11-12.

تتمثل أهم العوائق التي تحد أو تقف في وجه الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، العمال والنقابات) بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج، لأنهم يرون فيها تهديد لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضا.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطلقها المؤسسات الاقتصادية والتي تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح الكثيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالابتكار والقيام بعملية البحث من اجل الإبداع التكنولوجي.

### 3. على المستوى الفني:

يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر خاصة على المستوى التقني وهذا باقتناء تكنولوجيات وتجهيزات متطورة بتكاليف عالية وعدم وجود يد عاملة تقنية مؤهلة نظرا لعدم وجود بنية تحتية للبحث العلمي والتكنولوجي مختصة في تكوين الموظفين والإطارات، كذلك نقص التكوين على مستوى المؤسسات، عدم وجود الخبرة الكافية وعدم وجود فرص تكنولوجية على مستوى المؤسسات نظرا لضعف في البيئة الخارجية.

**المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية**

**الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية**

**أولا: تعريف الميزة التنافسية**

يصادف كل من يبحث في موضوع الميزة التنافسية العديد من التعاريف الموضوعة من قبل الباحثين والمنظرين وفيما يلي عرض لتلك الإسهامات العلمية التي ساعدت على إثراء هذا الموضوع بوجهات نظر وخلفيات مختلفة:

- يعرف M.Porter الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>14</sup>." " - ويعرفها هوفر (Hofer) فقد عرفها على أنها: "المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها<sup>15</sup>." "

- أما نبيل خليل المرسي فيعرفها على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة الكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى". يركز المرسي في تعريفه على ضرورة تبني المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات التنافسية (الكلفة المنخفضة أو التمييز) كأساس للتفوق على المنافسين وامتلاك ميزة تنافسية<sup>16</sup>." "

ظهر من خلال التعاريف السابقة تعدد الركائز التي أعتمد عليها كل باحث في تعريف الميزة التنافسية فمنهم من ركز على القيمة المقدّمة للزبون ودرجة تمييزها من منظوره ومنهم من ركز على الكلفة ودرجة تمييز المنتج عن المنافسين في حين ركز البعض عن الكفاءة والموارد وبالتالي يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة ومنفعة للزبون تفوق تلك التي يقدمها المنافسون من خلال التميّز والإبداع والاختلاف في

<sup>14</sup>عبود نجم نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001، ص.27.

<sup>15</sup>حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 47.

<sup>16</sup>نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص.38.

الخصائص المتفردة في المنتجات من منظور الزبون لتحقيق قيمة مضافة للزبون وهو ما يعكس وضعا تنافسياً جيداً لمؤسسة ما مقارنة بمنافسيها في السوق.

**ثانياً: خصائص وأهداف الميزة التنافسية:**

**أ. خصائص الميزة التنافسية:**

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات، وتتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية، ومن ثم فإن الميزة التنافسية تنتم بالخصائص التالية<sup>17</sup>:

✓ **نسبية:** بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛ تؤدي حتماً إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين؛ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.

✓ **الميزة التنافسية** تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه، ويتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، عادة ما تكون في نطاق جغرافي محدود.

✓ **تشتق** من رغبات وحاجات الزبون وتقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال، كما تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة، إضافة إلى ذلك أنها تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة وتقدم التوجيه والتحفيز للمؤسسة.

✓ **كما أنها** تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتتعاكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو فيما تقدمه للزبائن أو كليهما، كما تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها، وأن تكون أيضاً متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى،

<sup>17</sup>لوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2009، ص.25.

وعليها أن تكون مرنة بمعنى إمكانية إحلال الميزة التنافسية بأخرى بسهولة ويسر في نفس المؤسسة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوّر موارد وقدرات المؤسسة.

### ب. أهداف الميزة التنافسية

أصبح الاقتصاد التنافسي قائماً على مجموعة أسس مميزة تؤهّل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمّها ما يلي<sup>18</sup>:

- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

### ثالثاً: محدّدات الميزة التنافسية:

تتحدّد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين، حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوّة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، ويتمثّل هذين المتغيرين في<sup>19</sup>:

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقّق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، فهذا يفرض على المؤسسات

<sup>18</sup>وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص.08.

<sup>19</sup>محمد نوار، سميرة دليوح، و رقية بن موفق، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البناء الاقتصادي، العدد: 01، 2018، ص. 55-57.

المنافسة بذل جهود معتبرة، وصرف أموال باهظة لكي تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق نستنتج أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكثر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التنبؤ، بعدها مرحلة التقليد، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة.

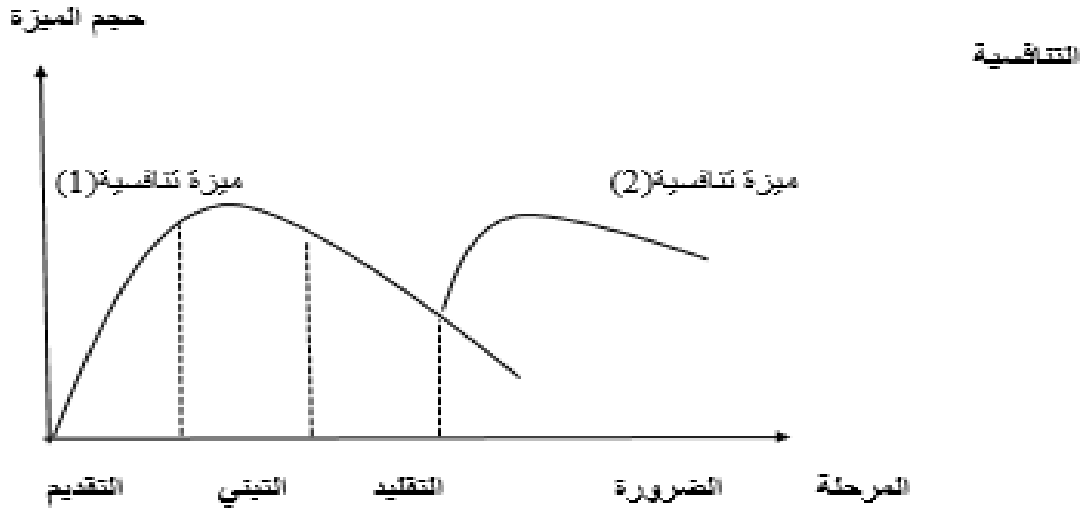
**مرحلة التقديم:** تعدّ أول وأطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عند ها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

**مرحلة التنبؤ:** تمثل بداية تعرّف المتنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فتعرف استقراراً نسبياً من حيث الانتشار فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعاً من الثبات النسبي والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين باعتبارهم بدؤوا يركّزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن .

**مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمّ انخفاض في الوافرات.

**مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

شكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: محمد نواره، سميرة دليوح، ورقية بن موفق، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البناء الاقتصادي، العدد: 01، 2018، ص. 55.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي هي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

## 2. نطاق التنافس:

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



**نطاق القطاع السوقي:** يعبر عن مدى التنوع في منتجات وعملاء المؤسسة، فيكون أمام المؤسسة اختيارين استراتيجيتين وهما التركيز على قطاع سوقي معين أو التوجه إلى السوق ككل.

**النطاق الراسي:** يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في أداء أنشطتها الداخلية والخارجية بالاعتماد على مصادرها المختلفة، حيث أنّ التكامل الراسي المرتفع يعتبر مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة، كما يقلل أيضاً من مرونة التغيير في مصادر توريدها (التكامل الخلفي) أو منافذ التوزيع (التكامل الراسي الأمامي).

**النطاق الجغرافي:** يعكس مدى اتساع الرقعة الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، حيث يعتبر النطاق الجغرافي الواسع مصدراً للميزة التنافسية من خلال تخصص المؤسسة في نوعية واحدة من الأنشطة عبر المناطق الجغرافية الواحدة مما يساعد على رفع الإيرادات الكلية للمؤسسة.

**نطاق الصناعة:** ويتمثل في درجة التناسق بين مجالات الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة لمجموعة من الصناعات يساهم في خلق مزايا تنافسية عديدة، حيث يساهم هذا الترابط في اشتراك العديد من الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة في نفس الموارد، التسهيلات والتكنولوجيا مما يؤدي إلى تقليص التكاليف الإجمالية.

#### رابعاً: أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ولكن يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعين رئيسيين أشار إليهما "Porter" في الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز، ويمكن تناولهما كما يلي<sup>20</sup>:

#### 1. ميزة التكلفة الأقل :

<sup>20</sup>وسيلة بوازيد،، مرجع سابق، ص.25-27.

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة مما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها. وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوّر التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلّم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزمانية، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع .

إنّ تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقاً يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة ولعلّ أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلّم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلّم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفرة في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.

## 2. ميزة التميّز:

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلّق بها، بمعنى أنّ تحقيق المؤسسة للتميّز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أنّ المنظمة تقدّم شيئاً منفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصوّر وإدراك العميل.

وحتى تتم الحيابة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرّد، بحيث أنّ التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز

والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التوقع، الإلحاق، التعلّم وآثار بثّه، التكامل، الحجم.

لتحقيق ميزة التميّز فإنّ المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرّد فيها مع التركيز على العوامل التي تؤديّ إلى تميّز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلّم العامل الأكثر أهمية، بحيث أنّ امتلاكه من شأنه أن يؤديّ إلى استمرار التميّز.

### الفرع الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

#### أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية<sup>21</sup>:

أ. مصدر الميزة التنافسية:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

**مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثلاً لتكلفة الأقل وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج /الخدمة.

**مزايا من مرتبة مرتفعة،** مثل تمييز المنتج السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

<sup>21</sup>عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد:06، العدد:(01)، 2021، ص.112-113.

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

### ت. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة، وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة، وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة تحتار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

### ثانياً: مصادر بناء الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة، وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي<sup>22</sup>:

### التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق

أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتعرف الإستراتيجية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف بورتر إستراتيجيات

<sup>22</sup> عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014، ص. 84-87.

التنافس إلى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

**الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

**الموارد:** يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاحا للإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

### 1. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

**المواد الأولية:** تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضروريا فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاء بالتخزين.

**معدات الإنتاج:** تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للشركة، إذ يمكن من خلال تحويل المواد الأولية، ضمن عملية إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، برمجة عمليات الصيانة بشكل دوري.

**الموارد المالية:** هي مجموعة الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة من مصادرها الخاصة، وتعتبر هذه الموارد من أهم موارد المؤسسة حيث من خلالها تتمكن

المؤسسة من تطوير منتجاتها وزيادة استثماراتها، ولتحقيق هذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على كسب قرض، أو توليد أموالها من مواردها الداخلية.

## 2. الموارد غير الملموسة: نميز فيها مايلي:

**الجودة:** نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

**المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، براءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة... فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

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

**التكنولوجيا:** أن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وتكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها .

**معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

### ثالثاً: الركائز الأساسية للميزة التنافسية

من الدعامات والأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية مايلي<sup>23</sup>:

**القدرة على التقليد:** هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداماً في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قبل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.

**القدرة على التطوير:** بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

**القدرة على الابتكار:** وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية، ومن ثم تتصف المزايا بأنها مزايا إبتكارية وتخطب كافة المستهلكين.

### رابعاً: الاستراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمة الأعمال، وللحصول

<sup>23</sup> عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص.90.

على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي<sup>24</sup>:

**إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة:** هي قدرة الشركة توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها. الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على منافسيك الآخرين، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر. وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة تنافسية عند تحقيق الشركة ربح أعلى من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية.

**إستراتيجية التميز:** إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد لخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار الترويجية وخدمات ما بعد البيع، في حين يؤكد (Dess et al) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

**إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التمتع الجيد في قطاع محدد من السوق المستهدف، والمبدأ الأساسي هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.

وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

**التركيز مع خفض التكلفة:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين، والذي

<sup>24</sup>حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مرجع سابق، ص.60.



يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الإستراتيجية بالاعتماد على التكلفة المنخفض

**التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى كل مجموعة من المشتريين دون غيرهم، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الإستراتيجية بالاعتماد على التمايز في المنتج وخلق الولاء للعلامة.

**الفرع الثالث: ماهية الميزة التنافسية المستدامة:**

**أولاً: تعريف التنمية المستدامة**

هناك العديد من تعريفات الميزة التنافسية المستدامة التي تباينت بين الكتاب والباحثين، وكان هناك اختلاف في وضع تعريف محدد، وسوف نحاول تحديد أهم تعريفات الميزة التنافسية المستدامة كما يلي :

تعرفي الميزة التنافسية المستدامة بأنها: " القدرة على تقديم السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من الشركات الأخرى<sup>25</sup>. "

ويعرفها Guimaraes et al بأنها: "قدرة الشركة على تطبيق عمليات جديدة لم تطبق في باقي الشركات المنافسة، وبذلك تتميز عن غيرها من المنافسين<sup>26</sup>. "

وهناك من يعرفها بأنها: "سعي الشركة للتميز المستمر لتحقيق أعلى عائد ممكنة من العمل على الاحتفاظ بهذا التميز إلى أطول وقت ممكن، فضلا عن إجراء محاولات لتعزيز وتطوير هذا التميز بالمستقبل<sup>27</sup>. "

<sup>25</sup>الريميدي بسام، الهدم الخلاق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد: 02، العدد: 02، 2018، ص.03.

<sup>26</sup>بخوض مديحة، دور الإبداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية - تجربة شركة على بابا الصينية في ظل جائحة كورونا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد: 03، العدد: 05، ص.10.

وعرفها Jatmiko بأنها: "مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة العمليات التي يصعب على المنافسين تقليدها، والتي تعزز قدرة الشركات بشكل مستمر على تقديم قيمة أكبر للعملاء، وتحقق التفوق على المنافسين، وتحقيق ربحية عالية<sup>28</sup>."

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية المستدامة هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه أغلب المؤسسات في ظل التنافسية الشديدة، وتكمن أهميتها فيما يلي:<sup>29</sup>

- تحقيق التميز عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المستخدمة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من الخدمات؛
- تكوين فكرة مستقبلية جديد للأهداف التي تريد الشركة الوصول لها وللفرص التي ترغب في اقتناصها؛
- تعزيز ديناميكية العمليات الداخلية للشركة نظراً لأنها أداة تعتمد على موارد الشركة وقدرتها؛
- متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد لان الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد؛
- تحقيق حصة سوقية أكبر للشركة، وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق؛
- تعد السلاح الأقوى بيد الشركة لمواجهة منافسيها الحاليين والمحتملين؛

<sup>27</sup>بوراس فائزة، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2018، ص30.

<sup>28</sup>حمد محمد، تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسبوط، المجلة التربوية، العدد:10، 2020، ص76.

<sup>29</sup>أبو وردة شرين، عبد السلام رمضان، عبد الرسول نهلة، العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد:08، 2019، ص679-680.

ثالثاً: أسباب الاهتمام باستدامة الميزة التنافسية في المؤسسات

- أن هناك العديد من الأسباب التي دفعت المؤسسة للاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن بينها ما يلي<sup>30</sup>:
- زيادة تأثيرات تكنولوجيات المعلومات والانترنت الذي أدى ذلك إلى الدخول في عنصر جديد من شبكات البيانات والمعلومات، والاتجاه إلى مجتمع اقتصاد المعلومات، وظهور العديد من المؤسسات التي تعمل في هذا المجال، واستخدام هذه التقنيات في تطوير الخصائص المميزة للخدمات والتأثير على المنافسة والمبيعات؛
- توسع المؤسسات متعددة الجنسيات والعابرة للقارات والتي تعتمد على درجة عالية من التكنولوجيا، وتلعب دوراً مهماً في تشكيل المتغيرات العالمية والتأثير على طبيعة الأسواق والمنافسة؛
- ظهور تحديات أمام المؤسسات في شكل تزايد نطاق المنافسة، ووجود تحديات على طبيعة الخدمات وطرق تقديمها، وذلك ضمن آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات.
- ازدياد حدة المنافسة في بيئة العمل وهي سمة سائدة بشكل عام في جميع المجالات.
- وجود تغيرات جذرية في طبيعة الأسواق وهيكلها والتغير في احتياجات العملاء وحجم الأسواق.
- لتوسع في التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات، وهو ما يمثل تهديد للشركات التي لا تدخل في تحالفات إستراتيجية.

<sup>30</sup>إسماعيل عمار، محمد نجاح، دور التسويق الريادي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد:09، العدد:01، 97-99.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة حول الإبداع التكنولوجي

(1) الدراسة الأولى: عطية خلف الموسوي، بعنوان: "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهرومنزلية-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإبداع التكنولوجي ومت يتعلق به من مفاهيم نظرية، كما هدفت إلى تبيان علاقة العوامل الفنية للإبداع التكنولوجي المتمثلة في تصميم المنتج، تحسين المنتج الحالي، تصميم وتحسين العملية الإنتاجية بتطوير منتجات الشركة، بالإضافة إلى تحديد بعض العوامل التنظيمية في الإبداع التكنولوجي مثل دعم الإدارة العليا، التحفيز والدعم، التعلم والتدريب، والتعرف على مستوى الإبداع في الشركة العامة للصناعات الكهرومنزلية من خلال تبنيها خطط التحسين لتطوير منتجات الشركة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- تعتمد الشركة التي اجري عليها البحث على الاتجاهات الرسمية كأساس لتصرف العاملين من خلال إتباع القواعد والإجراءات في الإدارة العلمية التنظيمية.
- عدم إبداء الاهتمام الكافي إلى التحديث في منتجاتها وان كانت تسعى إلى التميز من خلال المحاولة في تحسين منتجاتها الحالية وهذا لا يكفي إلا بتكامل العوامل الخمسة.
- ضعف الدعم المادي والمعنوي والاستناد لأفكار العاملين مما يؤدي على دعم رغبة العاملين في المساهمة لتطوير الشركة.
- ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية المتبناة حالياً من قبل إدارة الشركة واعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تحقق وفورات في الوقت والجهد.

(2) الدراسة الثانية: صالح مهدي محسن العامري، بعنوان: "العوامل التكنولوجية

والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي-دراسة حالة الشركات الصناعية الأردنية-

رسالة ماجستير، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإبداع التكنولوجي وما يتعلق به من مفاهيم نظرية وتحديد أثر بعض العوامل التنظيمية في الإبداع التكنولوجي مثل دعم الغدارة العليا والتحفيز وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن نشاط الإبداع التكنولوجي هو عنصر من عناصر المنافسة الأساسية في عالم اليوم، لأن الاقتصاد العالمي هو اقتصاد معرفة، حيث لم تعد عناصر المنافسة التقليدية مثل الجودة والإنتاجية العالية كافية لاختراق الأسواق أو الاحتفاظ بالحصة السوقية، على هذا الأساس لابد من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي ورصد أموال كافية مع دعم لأقسام البحث والتطوير.

- هناك علاقة قوية بين وجود قسم للبحث والتطوير وبين الإبداع التكنولوجي، هذا شيء مهم يثبت أن الاستثمار في عمليات البحث والتطوير يمكن أن تحقق ميزات مهمة للشركات الصناعية الأردنية.

### 3) الدراسة الثالثة: قطاف ليلي، وبوشنقير إيمان، بعنوان: "دور وأهمية الابتكار

التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية نحو تحقيق التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه، 2012.

وهدف هذه الدراسة إلى النقاط التالية:

- إبراز أهمية استخدام التكنولوجيا في النشاط الصناعي.
  - توضيح أهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية.
  - إعطاء صورة واضحة حول دور الإدارة البيئية داخل المنشآت الصناعية.
  - تبين كيف يمكن استدامة البيئة والمحيط من نتائج التطور التكنولوجي من جهة وضمان تحقيق التنافسية من جهة أخرى.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمثل الابتكار التكنولوجي في قطاع الصناعة الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية.

- إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يفرض عليها إتباع إستراتيجية تنافسية مناسبة والتقيد بمبادئ الإدارة البيئية الرشيدة.

### المطلب الثاني: دراسات سابقة حول الميزة التنافسية المستدامة

(1) الدراسة الأولى: فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، بعنوان: "أثر التوجه

الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية"، 2009،

ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبيان شمل 30 فقرة لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة المكونة من (102) مفردة.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية.

(2) الدراسة الثانية: علي حسون وآخرون، بعنوان: "أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق

الميزة التنافسية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، 2012.

من أهم الأهداف التي تناولها البحث معرفة إدراك العاملين في المنظمة المبحوث لأهمية المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية في منظماتنا العامة، اختبار العلاقة والتأثير بين متغيرين أي البحث في المنظمة المبحوث لمعرفة مستوى التعلم فيها ومقدار أثره على ميزتها التنافسية، لتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانة على 80 شخص ضمت حوالي 56 طبيبياً و24 إدارياً.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها:

- وجود مستوى فوق الوسط لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى ويأتي بالمرتبة الأولى بعد التنظيم ثم بعد ذلك الأشخاص.

- وجود درجة عالية من التأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة منفردة ومجموعة في أبعاد الميزة التنافسية.

- يعد التنظيم وسياساته وإجراءاته واهتماماته بعملية التعلم أهم العوامل المؤثر في تعزيز الميزة التنافسية للمستشفى كونه يدعم برامج التطوير والتعلم.

**(3) الدراسة الثالثة:** دراسة أكرم احمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، بعنوان: "العلاقة

بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية -دراسة حالة الشركات الصناعية العراقية-، مذكرة ماجستير، 2009.

كما هدفت هذه الدراسة إلى زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني، فضلا عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني ومجموعة وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعية في الشركات قيد البحث.

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأنواع التقني مجموعة في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعية في الشركات قيد البحث.

**المطلب الثالث:** دراسات سابقة حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة

**(1) الدراسة الأولى:** حجاج عبد الرؤوف بعنوان: " دور الإبداع التكنولوجي في تنمية

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، أطروحة دكتوراه، 2015/2014.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي حيث ركزت على المفاهيم

الأساسية للإبداع وتسلط الضوء على الإبداع التكنولوجي وأيضا تحديد العلاقة بين أنواع

الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية ودراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرين في مؤسسة

كوندور وقد استعملت هذه الدراسة المنهج المتكامل في البحوث التطبيقي من خلال وصف وتحليل المداخل العامة للميزة التنافسية والإبداعات التكنولوجية لمؤسسة Condor وأيضاً منهج دراسة حالة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد بها تمييزها عن بقية المنافسين من خلال طرح منتجات لا تتميز بأقل سعر فقط.
- لا يؤدي الإبداع التكنولوجي في المنتج على تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- الوحدات الأكثر كفاءة في مؤسسة كوندور هي التي تركز على إبداع العملية في إبداعاتها التكنولوجية.
- الوحدات الأقل كفاءة في مؤسسة كوندور هي التي تركز على إبداع المنتج في إبداعاتها التكنولوجية.
- يتناسب المقدار الذي يجب تخفيضه من الإبداعات التكنولوجية غير الكفؤة في مؤسسة كوندور مع درجة الكفاءة الفنية للوحدة.
- يتناسب المقدار الذي يجب زيادته من المزايا التنافسية غير الكفؤة في مؤسسة كوندور مع درجة الكفاءة الفني للوحدة.

**التعقيب على الدراسة :**

عالجت هذه الدراسة نفس موضوع دراستنا بالمتغير المستقل والتابع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية، وقد أفادتنا هذه الدراسة على المستوى النظري في توجيهنا إلى المراجع حول المتغيرين وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في الجزء التطبيقي تطرق لدراسة الحالة أما نحن صممنا استبيان ووزعناه في المؤسسة.



(2) **الدراسة الثانية:** زاوي حميدة، بعنوان: "الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة كوندور-"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أثر أنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

تم استهداف في هذه الدراسة عينة قدرها 363 مفردة من بين الإدارة والوسطى من إجمالي 833 مفردة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة، والمقابلة والملاحظة أدوات فرعيتين لتشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.

أهم نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور كونها تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عال مكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما مكنها من احتلال الريادة في هذه الصناعة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة).

(3) **الدراسة الثالثة:** دحماني مصطفى، بوسهمين احمد، بعنوان: "تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة فرع مؤسسة موبيليس ولاية بشار-"، مقال مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري بشار، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإبداع التكنولوجي أي (الإبداع في المنتج والإبداع في العملية الإنتاجية) في تحقيق ميزة تنافسية متمثلة في الأبعاد التالية (التكلفة،

الجودة، التميز، الوقت) في المؤسسات الجزائرية لتعزيز مكانتها السوقية وإثراء ثروتها، ألقى الباحثان الدراسة على 53 عامل من أصل 59 عامل.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وهذا بتقديم منتجات بسعر منخفض وجودة عالية، أو بتقديم خدمات للزبائن.
- أكثر الأبعاد التنافسية تركيزا في المؤسسة هو التركيز على التميز والوقت، أكثر من الجودة والتكلفة، وذلك يرجع لشدة المنافسة.
- هناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية، إذ انه كلما زادت المؤسسة في اهتمامها بالإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات والخدمات زادت معه خصائصها السوقية وتميزت بمنتجاتها وخدماتها، لكن يبقى اهتمام المؤسسة بهذا العنصر رغم وعي عمالها بأهميته يعد ضعيفا وذلك راجع للتكلفة العالية في مجال البحث والتطوير.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث، تخلص إلى أن الإبداع التكنولوجي يلعب الدور الحاسم في مقدرة المؤسسات على تجاوز التحديات التي يضعها لها المحيط من التغيرات والتحولات الطارئة وعولمة الاقتصاد وفتح الأسواق واشتداد المنافسة، وفي مثل هذه البيئة الجديدة تكون القدرة التنافسية لأي مؤسسة مرهون بقدرتها المستمرة على تحسين وتطوير منتجاتها وأساليب إدارتها وعملها، وعلى الرغم من الخصائص التي تتميز بها المؤسسات والدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أنها بحاجة إلى ممارسة نشاط الإبداع لمواكبة التطورات من جهة والتأقلم مع ظروف السوق المتغير على الدوام من جهة أخرى.

كما أن الإبداع التكنولوجي يكسب هذه المؤسسات حلة تنافسية قيمة، فالأفكار المبدعة حديثا والتي استثمرت في مشاريع ناجحة، فيرجع سبب نجاحها إلى الميزة التنافسية التي اكتسبتها من خلال الإبداع، وبالتالي لكي تمتلك المؤسسات القدرة على المنافسة في ظل هذه الظروف الإقليمية والدولية الجديدة على حد سواء، فلا بد لها أن تحسن منتجاتها، وتعزز أدائها بمختلف الوسائل، وعليها أن تتحلى بالابتكار في إيجاد السبل والأدوات التي تساعد على التعامل مع هذا التغير، وأن تتبين الفرص في المحيط وتستغلها لصالحها، وتخلق الأسواق الجديدة وتطورها، وان تواكب التكنولوجيات الجديدة ومختلف تطبيقاتها.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة في المؤسسة  
الوطنية للغازات الصناعية  
ليندغاز - ورقلة-

**تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية، سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية، من أجل إعطاء أكثر تفاصيل بخصوص مجال الإبداع التكنولوجي التي تهتم به مؤسسة ليندغاز -ورقلة- وذلك لمواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، من خلال استخدام أحدث الإبداعات التكنولوجية.

وفي هذا الفصل سوف يتم دراسة حالة، باعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات التي تسعى وبقوة نحو محاولة تطوير الإبداع التكنولوجي وتقديم أحسن خدمات للزبائن، فقد قدمنا دراسة حالة نموذج مصغر لمؤسسة ليندغاز -ورقلة-، من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.**

**المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث**

**المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات**

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ليندغاز -ورقلة-

سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم عام لمؤسسة ليندغاز -ورقلة- من خلال التعريف بها ونشأتها، مهامها وأهدافها، هيكلها التنظيمي وشرح مفصل له، والخدمات الرقمية الجديدة التي تقدمها.

أولاً: لمحة عن المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز

تتوزع بلادنا بالعديد من المؤسسات الصناعية التي دعمت وجودها في السوق بشكل قياسي، من بينها

المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز، والتي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى مساهمتها في دفع التنمية الوطنية الشاملة.

المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز

تعتبر المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز إحدى أقدم المؤسسات، حيث انطلقت في ممارسة

نشاطها منذ الاحتلال الفرنسي للجزائر، وبالضبط في سنة 1959 تحت اسم المؤسسة الفرنسية للهواء السائل

"AIR LIQUIDE"، المتكونة آنذاك من ثلاث وحدات (الجزائر، وهران، ورقلة) وأصبحت هذه المؤسسة

تمارس نشاطها إلى غاية سنة 1972، وفي ظل إتباع الجزائر لسياسة تأمين قطاعاتها الإستراتيجية بعد الاستقلال

أصبحت هذه المؤسسة بوحدها تابعة للشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، التي كانت تحت وصاية وزارة

الصناعة والطاقة، وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدتها الاقتصاد الوطني في بدايات السبعينات، في إطار

التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك، بقيت شركة الحديد والصلب SNS تسري نشاط

إنتاج الغازات الصناعية بشكل احتكاري تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1979 إلى غاية 1983،

وبعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب سنة 1983 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 83-82 الصادر

في 1983/01/01 قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى تسع مؤسسات مستقلة ماليا وتنظيميا وهي :

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب.
- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب والعدانة.
- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة والعدانة.
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة.
- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية.
- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية.
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بوسط البلد.
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بشرق البلد.
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلد.

وهي موزعة جغرافيا على تسع وحدات متواجدة بالمدن التالية: عنابة، سكيكدة، الجزائر، أرزيو،

قسنطينة، البويرة، سيدي بلعباس، ورقلة، وهران.

وفي فيفري 1989 تغير شكلها القانوني وأصبحت مؤسسة ذات أسهم SPA تتمتع باستقلال مالي

وتنظيمي ورأس مال قدره 30 مليون دينار جزائري، حيث عرف هذا الأخير ارتفاعا محسوسا في السنوات 1992،

1995، 1998، ليبلغ على التوالي 126 مليون دج، 456 مليون دج، 900 مليون دج، إذ يبلغ حاليا مليار

و500 مليون دج. وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية Gaz Entreprise Nationale des E.N.G.

Industriel ووضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية. وفي 20/06/2007 تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية عن 66% من رأسمالها لصالح

المؤسسة العالمية الألمانية "ليند"، وتحتفظ المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بـ 34%، بشرط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال أو المصالح الوطنية، حيث الآن تسعى الوحدات لتغير هيكلها وفق متطلبات الشراكة، حيث

أصبحت المؤسسة تحت اسم Linde Gaz Algérie ، وقد تم مؤخرا التوقيع على عقد تأسيس شركة جزائرية

ألمانية مشتركة لإنشاء مصنع لغازات الهواء الطلق بمنطقة حاسي مسعود بولاية ورقلة جنوب الجزائر العاصمة بمبلغ

استثماري يقدر بنحو 1.239 مليون دينار جزائري، حيث يقدر رأسمال هذه الشركة بنحو 272 مليون دج موزعة

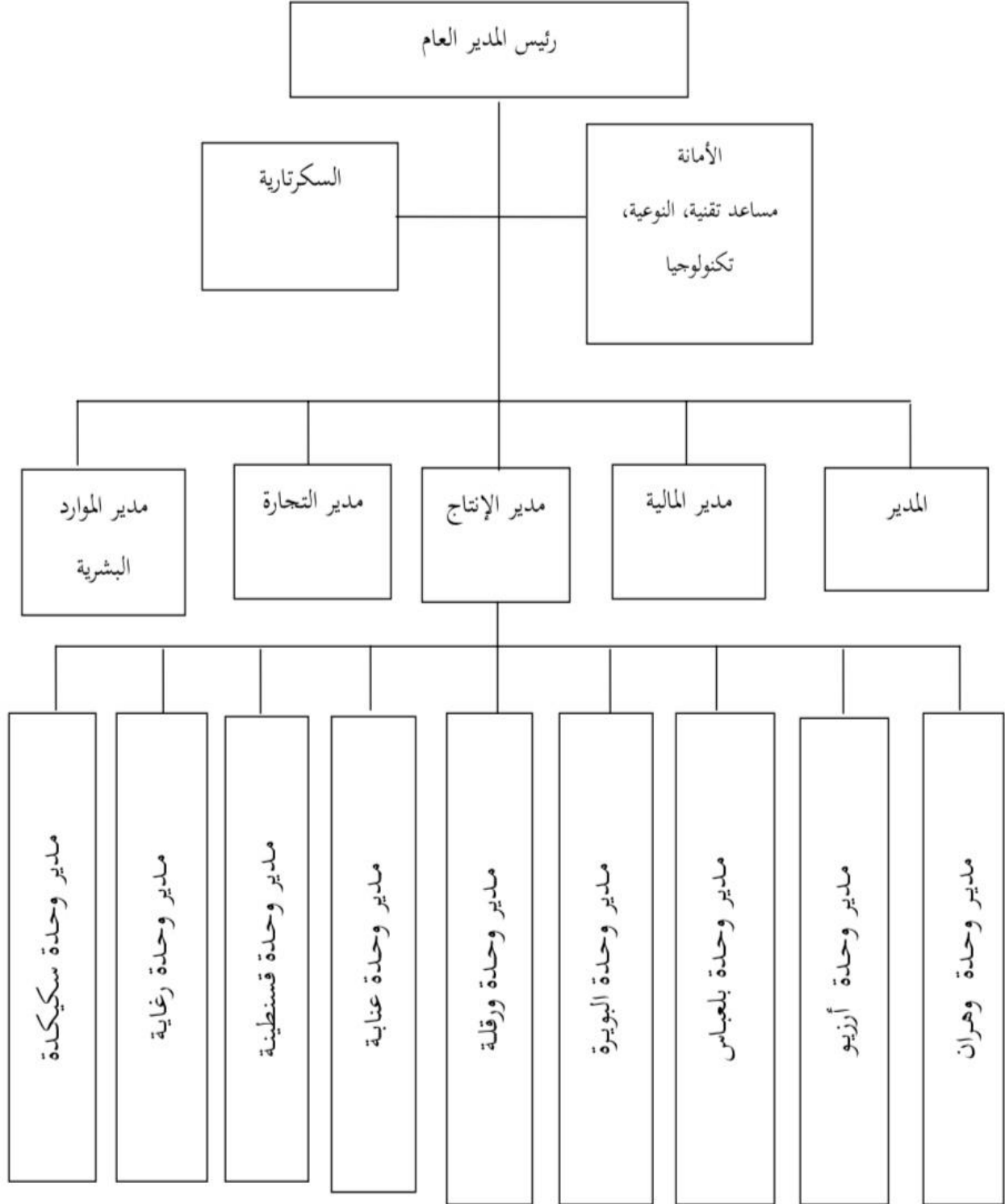
بين المؤسسة الجزائرية للغاز الصناعي بمبلغ 223.2 مليون دج بنسبة 60%، وشركة ليندأجي الألمانية المتوقعتين

على عقد الشراكة.



والشكل الموالي يبين لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية كما يلي:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية



المصدر: مصلحة الجودة

يوضح لنا الشكل رقم 1.3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية، والمتكونة من رئيس المدير العام والذي يتواجد مقره بالجزائر العاصمة ثم تتوزع جغرافيا على تسع وحدات متواجدة بالمدن التالية:

عنابة، سكيكدة، الجزائر، أرزيو، قسنطينة، البويرة، سيدي بلعباس، ورقلة، وهران، وسوف تقتصر دراستنا على وحدة ورقلة من خلال المطالب الموائية.

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز-وحدة ورقلة-

تعتبر مؤسسة الغازات الصناعية ليندغاز وحدة ورقلة من أقدم المؤسسات بالجنوب الشرقي للجزائر، وتنتمي الوحدة إلى المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية الذي انطلق نشاطها منذ الاحتلال الفرنسي للجزائر وبالضبط سنة 1959، ومقسمة إلى 9 وحدات من بينها وحدة ورقلة.

حيث انطلق الإنتاج بوحدة ورقلة منذ سنة 1960، تغطي الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن وبالتحديد تغطي طلب الولايات: غرداية، الوادي، أدرار، الأغواط، تمنراست، إليزي، وتشرف

على مركزين للتوزيع مها: مركز غرداية، ومركز تقرت، وتتعامل الوحدة مع مختلف

القطاعات: قطاع الصحة،

المحروقات، الخدمات، والقطاع الخاص.

وينتمي نشاط الوحدة إلى مجال الصناعات الثقيلة، ومهمتها الأساسية إنتاج وتكييف

الغازات الصناعية

في مختلف حالاتها: السائلة كالأزوت السائل، والغازية كالأكسجين الغازي.

كما تسعى مؤسسة ليندغاز وحدة ورقلة إلى إحداث التكامل بين السياسة البيئية

والسياسات الأخرى

فيها خاصة بعد حصولها على شهادة المواصفات الدولية، OHSAS18001، الإيزو 9001، والإيزو 14001، والتي تندرج ضمن نظام الإدارة المتكامل (SHEQ) بحيث تحصلت على الإيزو 14001 والتتعتبر موضوع دراستنا سنة 2013 (أنظر الملحق رقم 03).

تتعامل المؤسسة مع حوالي 4000 زبون، وهذا الرقم في تزايد خاصة بعد حصولها على الإيزو 9001،

فالوحدة هي إحدى المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة المواصفات الدولية الإيزو 9001 في 2004/03/19

(أنظر الملحق رقم 02) حيث تقوم بالتجديد كل 3 سنوات.

كما تتعامل مع مختلف القطاعات العامة: القطاع الصحي، قطاع المحروقات، القطاع الخدمي، بالإضافة

إلى القطاعات الخاصة، والتي سنوجزها فيما يلي:

### 1. القطاعات العامة: والمتمثلة في:

**القطاع الصحي:** تتعامل المؤسسة مع المستشفيات والعيادات الخاصة من خلال بيعها لهما الأكسجين، أول أكسيد الآزوت، وى الهواء المضغوط؛

**قطاع المحروقات:** تتعامل المؤسسة مع الشركات النفطية مثل سوناطراك، هاليتون الأمريكية، BJSP

شامبرجري الألمانية، AIFG الإيطالية، MTC الكندية، BECHTEL الأمريكية... الخ، والتي تقوم بشراء منتج الآزوت من الوحدة.

**القطاع الخدمي:** من بينها الشركة الوطنية للخطوط الجوية الجزائرية، والتي تقوم بشراء الأكسجين والآزوت من الوحدة.

**قطاعات أخرى:** المؤسسة العمومية لصناعة الأنابيب الناقلة PIPE GAZ والتي تقوم بشراء الأكسجين من الوحدة.

2. القطاعات الخاصة: حيث تتعامل الوحدة مع مصانع المشروبات الغازية، ومصنع

(الأفرشة) الوادي/ تقرت .)

الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز -وحدة ورقلة-

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز ذات أهمية بالنسبة للوطن من الناحية الصحية التعليمية والاقتصادية، حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات، فهي تستخدم في قطاع المحروقات والصناعات البتروكيمياوية، وفي الصناعات الكيماوية، كما تستخدم منتجاتها في القطاع الصحي، حيث تزود المستشفيات بأكسجين وغيره من الغازات المستخدمة للخدمات الصحية، وفي قطاع التعليم تقوم بتزويد المعاهد والجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم والبحث العلمي، والقطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، كما تزود الحرفيين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم مثل: حريف تصليح الأدوات الكهربومنزلية، وحريف تصليح مبردات السيارات، وحريف الحدادة.

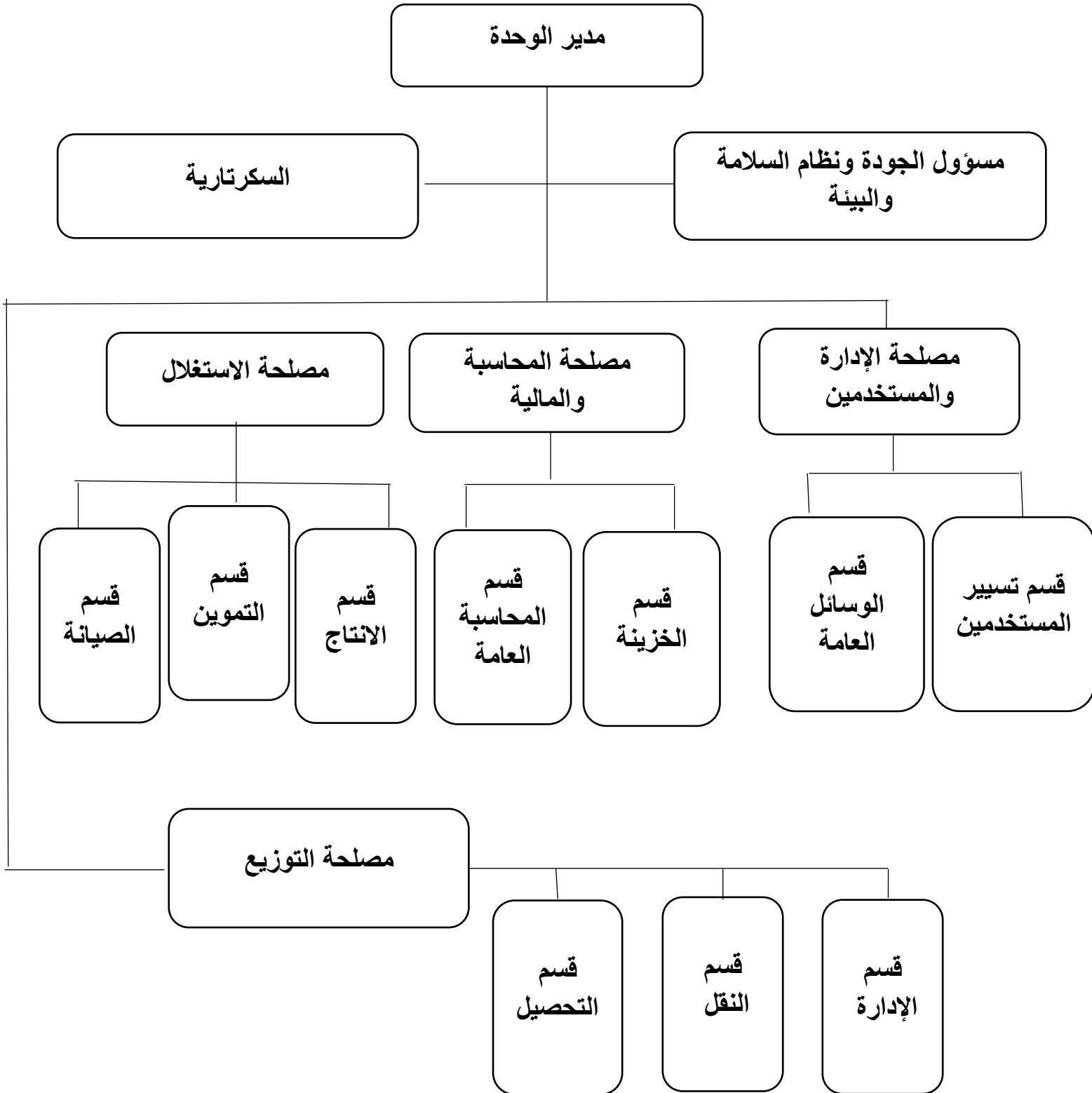
ونظرا لأهمية الحيوية للقطاعات التي تزودها المؤسسة بالمنتجات اكتسبت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز -وحدة ورقلة- أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى كونها مؤسسة وطنية إنتاجية تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي، كما تظهر أهميتها الوطنية من تواجدها بواسطة وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها في مختلف مناطق الوطن، الشيء الذي يجعلها قادرة على تلبية الطلب الوطني في كل مكان بسهولة وكفاءة نتيجة لقربها الجغرافي للمستهلكين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة ليندغاز -وحدة ورقلة-

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليندغاز -وحدة ورقلة:-

بعد حصول المؤسسة على شهادة ضمان الجودة (الإيزو 9001) قامت بتعديل الهيكل التنظيمي للوحدات وفقا للمعايير العالمية، ودخل هذا الهيكل حيز التنفيذ منذ جانفي 2001، وهذا الهيكل موزع عموما توزيعا وظيفيا كما هو موضح في الشكل رقم 3 الموالي:

الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليندغاز -وحدة ورقلة-



المصدر: مصحلة الإدارة والمستخدمين بالوحدة

يوضح لنا الشكل رقم 3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الغازات الصناعية ليندغاز -وحدة ورقلة- والموزعة توزيعاً وظيفياً كما يلي:

**1. مدير الوحدة:** يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة ليندغاز، إذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف

التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة ليندغاز، وذلك فيما يخص سياسات الإنتاج والتوزيع والجودة، كما يسهر على استمرار نشاط الوحدة والدفاع عليها وتوجيه سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتداد لسياسات المديرية العامة للمؤسسة.

**2. مسؤول الجودة ونظام السلامة والبيئة:** من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة، لكن عملياً تابع

للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة.

**3. مصلحة الاستغلال:** يقوم مدير الوحدة بالتنسيق مع مديرية الإنتاج بتحديد مهام مصلحة الاستغلال، بحيث يعتبر هذا الأخير مسؤولاً ومنسقاً لنشاطات قسم الإنتاج، قسم التموين وقسم الصيانة.

**4. مصلحة المالية والمحاسبة:** بحيث تنقسم إلى قسم الخزينة وقسم المحاسبة.

**5. مصلحة الإدارة والمستخدمين:** تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المؤسسة يتم تحديد مهام ومسؤوليات رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين، والتي تنقسم إلى قسم تسيير المستخدمين وقسم الوسائل العامة.

**6. مصلحة التوزيع:** تحت إشراف مدير الوحدة وبالتنسيق مع مديرية التجارة يتم تحديد مهام مصلحة التوزيع، وتنقسم المصلحة إلى قسم الإدارة، قسم النقل وقسم التحصيل.

**الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية ليندغاز -وحدة ورقلة-**

تتمثل أهم الأهداف الإستراتيجية للوحدة فيما يلي:

-منافسة المؤسسات الوطنية والأجنبية.

-تغطية الاحتياجات الوطنية لاحتياجات سوناطراك، القطاع الصحي، مؤسسات أخرى.

- السعي للحصول على شهادات عالمية.
- تحسين النوعية وظروف تصنيع منتجاتها.
- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة.
- تغطية السوق المحلية ومحاولة التوجه إلى الخارج.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية وذلك لاكتساب الخبرة.
- ترقية الفرد في المؤسسة.
- محاولة القضاء أو التقليل من البطالة.
- تثبيت موقع المؤسسة في السوق الداخلية والتوسع نحو الخارج.
- محاولة إدخال تكنولوجيات حديثة.
- المحافظة على الحصة في السوق أو زيادتها إن أمكن.
- عصرنة وسائل الإنتاج وإمكانيات التوزيع للمؤسسة.

### المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث

بعد التعرف على تقديم عام لمؤسسة ليندغاز -ورقلة-، سيتم في هذا المبحث عرض مفصل للمنهجية المتبعة والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة من حيث منهج الدراسة، أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للعينة، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يمكن توضيح منهج الدراسة ومجتمع الدراسة كما يلي:

### أولاً: منهج الدراسة

يمكن اعتبار منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتم تتبعها للوصول في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم والمستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية، وبما أن الهدف من الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة حول الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

في المؤسسة -دراسة حالة شركة ليندغاز "ورقلة"-، فهذا يتوافق مع المنهج التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات، وذلك من أجل تفسيرها .

### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

ويمكن توضيح كل من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

**1) مجتمع الدراسة:** هو مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في البحث، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال مؤسسة ليندغاز-ورقلة- وعددهم (84).

**2) عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (40) استبان، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (35) استبان بنسبة % 87.5، وهو العدد الخاضع للدراسة.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، فقد يمكن الاعتماد على عدة أنواع من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، ونحن اعتمدنا على: الاستبيان.

#### 1. الاستبيان:

يمثل الاستبيان قائمة من الأسئلة المعدة بدقة ويتم إرسالها إلى عدد من أفراد المجتمع الذين يمثلون عينة الدراسة، وبالتالي يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب نفسه.

ولقد تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ويحتوي الاستبيان في شكله النهائي ( ) على ثلاث أقسام هما:



أ. التمهيد: والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الطالب ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات، والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

ب. الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال خمس متغيرات هي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المصلحة).

ت. الجزء الثاني: ويتعلق بمتغيرات الدراسة:

✓ المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل والذي يتمثل في "الإبداع التكنولوجي" بأبعاده، ويتضمن (14) عبارة تهدف للتعرف على الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

- الإبداع التكنولوجي في المنتج : وتم تقسيم العبارات من (1-7) ؛

- الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج : وتم تقسيم العبارات من (1-7) ؛

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

✓ المحور الثاني: خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "الميزة التنافسية المستدامة" وقد قيس من خلال (20) عبارات وتهدف إلى التعرف على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

- الجودة : وتم تقسيم العبارات من (1-5) ؛

- التسليم : وتم تقسيم العبارات من (1-5) ؛

- التكلفة : وتم تقسيم العبارات من (1-5) ؛

- المرونة : وتم تقسيم العبارات من (1-5) ؛

وقد تم اختيار عبارات هذا المتغير بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

رابعاً: اختيار مقياس الاستبيان

استعملت الطالبة مقياس ليكارت Likert الخماسي، بإعطاء وزن لكل عبارة، وقد تم

ترجمة الاستجابات على النحو التالي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يجب استخراج طول الفئة الذي يحسب

كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكارت Likert، والذي يعطى

بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي  $5 - 1 = 4$ ، ثم يقسم المدى

على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = 0.80 = 4/5$$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.40	محايد	متوسط

من 3.40 إلى 4.20	موافق	جيد
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale)

### المطلب الثاني: صدق أداة البحث وثباتها

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

#### أولاً: صدق أداة البحث

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق الأستاذ المشرف)، وصدق الاتساق البنائي لمحاوره.

#### 1. الصدق الظاهري

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على المشرف للاستفادة من رأيه في تعديله والتحقق من درجة سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شموله لموضوع الدراسة، وفي ضوء آراءه، تم إعادة صياغة بعض العبارات غير الواضحة وإضافة عبارات أخرى ليأخذ الاستبيان شكله النهائي المتكون من 34 عبارة.

#### 2. الصدق البنائي:

وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضع في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): نتائج معامل الصدق

المحور	عدد العبارات	معاملات الصدق
--------	--------------	---------------

0.878	14	الإبداع التكنولوجي
0.884	20	الميزة التنافسية المستدامة
0.851	34	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

إذ نجد أن معامل الصدق يتراوح للاستبيان ككل (0.851) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، بهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أ. ثبات الأداة:

لقياس مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الإبداع التكنولوجي	14	0.771
الميزة التنافسية المستدامة	20	0.783
الاستبيان ككل	34	0.725

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد ومتغيرات الدراسة يساوي، (0.725) وهي قيم ثبات مرتفعة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0.60)<sup>31</sup> وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

### ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V21)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.
4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
5. اختبار معامل الانتواء والتفطح: لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في الإبداع التكنولوجي على المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.
7. تحليل التباين الأحادي **ONE WAY ANOVA**: لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

<sup>31</sup>محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص. 300.

## 1. اختبار Independent Simple T-TEST للعينات المستقلة: لاختبار الفرق بين

متوسطي عينتين مستقلتين.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

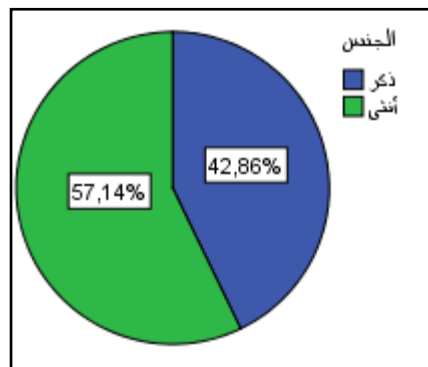
يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للبحث، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في هذا البحث وتفسيرها.

### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب وصف البيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المصلحة، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وقد كانت النتائج كالتالي:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس الشكل رقم (04): ترتيب أفراد العينة



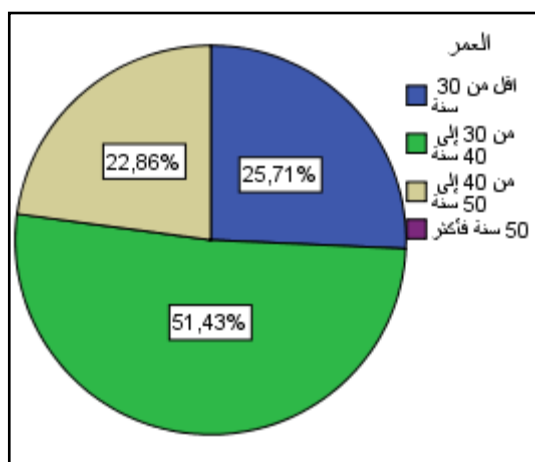
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	15	42.9
أنثى	20	57.1
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتبين من الجدول رقم (05) والشكل رقم (04) أن عدد الذكور بلغ 15 فرد، أي ما نسبته 42.9%، وتشير هذه النتيجة أن نسبة الذكور هي الفئة الأقل، وعدد الإناث 20، أي ما نسبته 57.1% وهي أعلى قيمة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر - الشكل رقم (05): ترتيب أفراد العينة وفقاً للعمر



العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	25.7
من 30 إلى 40 سنة	18	51.4
من 40 إلى 50 سنة	8	22.9
50 سنة فأكثر	00	00
المجموع	35	100

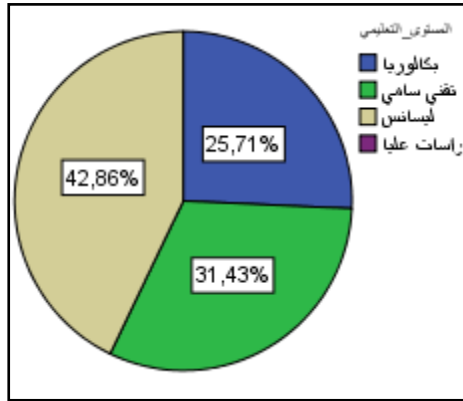
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتبين من الجدول رقم (06) والشكل رقم(05) أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في المجال (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 51.4% وهذا راجع إلى أن هذا العمر هو عمر العطاء والإنتاجية أكثر، ثم الفئة العمرية في المجال (أقل من 30 سنة) بنسبة 25.7% ثم تليه الفئة العمرية في المجال (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة 22.9% وهي أقل نسبة، والفئة من 50 سنة فأكثر منعدمة.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

4. الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي

5. الشكل رقم (06): ترتيب أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
بكالوريا	09	25.7
تقني سامي	11	31.4
ليسانس	15	42.9
دراسات عليا	00	00
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتبين من الجدول رقم (07) والشكل رقم (06) أن أغلبية أفراد الدراسة هم من مستوى ليسانس حيث بلغ عددهم 15 فردا أي ما يمثل 42.9%، ويليهم الأفراد من مستوى تقني

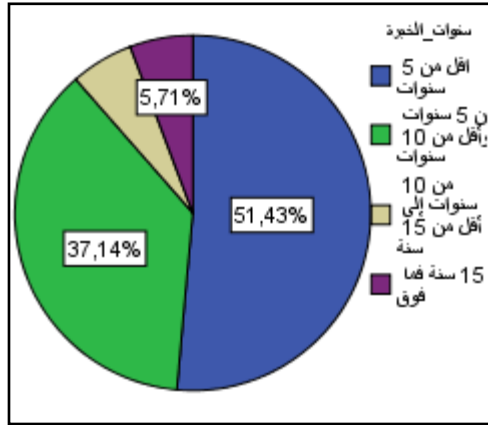


حيث بلغ عددهم 11 فردا وبنسبة تقدر بـ 31.5%، أما مستوى البكالوريا بلغ عددهم 9 بنسبة 25.7% وأما مستوى دراسات عليا منعدم.

6. توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة--الشكل رقم (07): ترتيب أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	18	51.4
من 5 إلى أقل من 10 سنة	13	37.1
من 10 إلى أقل من 10 سنوات	02	5.7
من 15 سنة فما فوق	02	5.7



المجموع	35	100
---------	----	-----

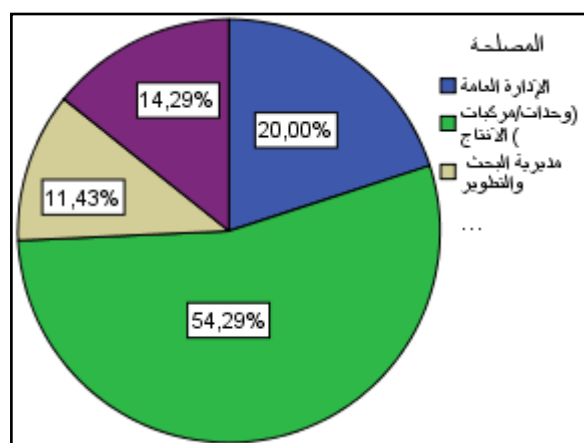
#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتبين من الجدول رقم (08) والشكل رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم في المجال أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 18 فردا أي ما يمثل 51.4%، ويليهم الأفراد من المجال من 5 إلى أقل من 10 سنة حيث بلغ عددهم 10 فردا ونسبة تقدر بـ 37.1%، أما الخبرة أقل من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و15 سنة فما فوق بلغ عددهم فرد 2 بالتساوي، يمكننا القول إن أغلب أفراد العينة خبرتهم قليلة.

7. توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة: فيما يلي يتم عرض لتوزيع وترتيب أفراد العينة حسب متغير المصلحة:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة وفق المصلحة -- الشكل رقم (08): ترتيب أفراد العينة وفق المصلحة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المصلحة
20	7	الإدارة العامة



54.3	19	(وحدات/مركبات) الإنتاج
11.4	4	مديرية البحث والتطوير
14.3	5	إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة
00	00	أخرى
100	35	المجموع

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتبين من الجدول رقم (09) والشكل رقم (08) أن أغلبية أفراد العينة ينتمون للمصلحة (وحدات/ مركبات) الإنتاج حيث بلغ عددهم 19 فردا أي ما يمثل 51.3%، ويليهم الأفراد الذين مصلحتهم الإدارة العامة حيث بلغ عددهم 7 أفراد وبنسبة تقدر بـ 20%، وتليها مصلحة إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة 5 فرد بنسبة 14.3%، أما مصلحة مديرية البحث والتطوير عددهم 4 بنسبة 11.4%، ووظيفة رئيس قسم منعمة.

### المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

#### أولا: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل محاور الاستبيان فإننا سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح  $SKewness$  et  $Kurtosis$  ، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن  $SKewness$  يجب أن يكون محصور بين (-1،1) و  $Kurtosis$  محصور بين

(3،-3) ، ودراسات أخرى تقول أن SKewness يجب أن يكون محصور بين (3،-3) و Kurtosis محصور بين (7،-7) ونحن سوف نأخذ بالدراسة الثانية.

الجدول رقم (10): نتائج معامل الالتواء والتفطح SKewness et Kurtosis

معامل التفطح Kurtosis		معامل الالتواء SKewness		البعد
Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std	
-0.530	0.778	0.209	0.398	الإبداع التكنولوجي في المنتج
4.002	0.778	-1.658	0.398	الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج
-0.667	0.778	-0.234	0.398	الجودة
1.111	0.778	-1.377	0.398	التسليم
1.062	0.778	-0.271	0.398	التكلفة
-0.696	0.778	-0.309	0.398	المرونة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

1. الإبداع التكنولوجي في المنتج: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (0.209) أي مقبول، أما معامل التفطح فقد كانت قيمته (-0.530) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج يتبع التوزيع الطبيعي.

2. الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-1.658) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (4.002) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج يتبع التوزيع الطبيعي.

3. الجودة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-0.234) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (-0.667) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد الجودة يتبع التوزيع الطبيعي.

4. التسليم: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-1.377) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (1.111) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد التسليم يتبع التوزيع الطبيعي.

5. التكلفة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-0.271) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (1.062) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد التكلفة يتبع التوزيع الطبيعي.

6. المرونة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-0.309) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (-0.696) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد المرونة يتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا يتضح أن جميع بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، وبعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

## ثانيا: تحليل محاور الإستبيان

### 1. أبعاد الإبداع التكنولوجي:

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب عينة البحث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
01	تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتجات جديدة.	3.40	0.695	محايد	7
02	تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	3.43	0.558	موافق	6
03	تخصص المؤسسة مبالغ كافية الجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة.	4.00	0.594	موافق	1
04	يتم تحسين منتجات المؤسسة بالاعتماد على المهارات المتوفرة لديها.	3.94	0.938	موافق	3
05	تلجأ المؤسسة إلى استخدام مكونات جديدة من أجل تحسين منتجاتها.	3.83	0.857	موافق	4
06	يتم التنسيق بين أقسام الإنتاج، البحث والتطوير في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها.	3.83	0.857	موافق	5
07	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات لا تتوفر في الأسواق.	3.94	3.639	موافق	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع	3.7673	0.53462	موافق	2

				التكنولوجي في المنتج
--	--	--	--	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يوضح الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الإبداع التكنولوجي في المنتج بلغ 3.7673 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.53462 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ليندغاز -ورقلة -.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم على هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد الإبداع التكنولوجي حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بقيمة (4.00) مما يؤكد على " تخصص المؤسسة مبالغ كافية الجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة"، وتليها مباشرة العبارة رقم (1) "تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتجات جديدة"، بأقل المتوسطات (3.40)

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام للعبارات يشير حسب التقييم إلى توفر مستوى من الإبداع التكنولوجي في المنتج لدى مؤسسة ليندغاز -ورقلة -.

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الإبداع التكنولوجي في المنتج حسب عينة البحث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
01	تسعى المؤسسة إلى تصميم عمليات إنتاج جديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة.	3.66	0.639	موافق	6
02	تسعى المؤسسة إلى تصميم عمليات إنتاج جديدة الخاصة بعمليات التغليف.	3.69	0.676	موافق	5
03	تلجأ المؤسسة إلى استعمال برامج جديدة من أجل تقديم عمليات إنتاج جديدة.	4.31	0.796	موافق بشدة	1
04	تسعى المؤسسة إلى تصميم عمليات إنتاج جديدة خاصة بتوفير المواد الأولية.	4.06	0.873	موافق	2
05	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المتاحة لديها من أجل تحسين عمليات إنتاجها.	4.03	0.871	موافق	3
06	تسعى المؤسسة إلى تحسين عمليات إنتاجها من أجل تحسين جودة منتجاتها.	3.71	0.987	موافق	4
07	تسعى المؤسسة إلى تحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة.	3.60	1.218	موافق	7
1	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده	3.8653	0.68856	موافق	1



				الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية
--	--	--	--	---

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يوضح الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية 3.8653 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.68856 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية بمؤسسة ليندغاز -ورقلة -.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة على هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية حقق متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (3) بقيمة (4.31) مما يؤكد على "تلجأ المؤسسة إلى استعمال برامج جديدة من أجل تقديم عمليات إنتاج جديدة"، وتليها رقم (7) "تسعى المؤسسة إلى تحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة" بأقل المتوسطات بلغت قيمته (3.60).

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام للعبارات يشير حسب التقييم إلى توفر مستوى جيد من الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية لدى الشركة محل الدراسة.

## 2. الميزة التنافسية المستدامة:

السؤال الأول: ما مستوى الجودة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الجودة حسب عينة البحث

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	موافق	0.954	3.83	التركيز على متطلبات الزبون باستمرار.	01
3	موافق	0.886	3.74	امتلاك سياسة واضحة للجودة.	02
5	موافق	0.611	3.54	العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار.	03
4	موافق	0.690	3.63	العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار.	04
1	موافق	0.747	4.03	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	05
3	موافق	0.6381	3.754	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الجودة	
		7	3		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يوضح الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد الجودة بلغ 3.7543 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.63817 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر الجودة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة -.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم على هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد الجودة حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي

العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (05) بقيمة (4.03) مما يؤكد على "تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين"، وتليها العبارة رقم (03) "العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار" بمتوسط حسابي (3.54) وهو أقل المتوسطات.

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام للعبارة يشير حسب التقييم إلى توفر مستوى جيد من الجودة لدى مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

**السؤال الثاني:** ما مستوى رأس التسليم في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

**الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد التسليم حسب عينة البحث**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
01	الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون باستمرار.	4.26	0.505	موافق بشدة	1
02	استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	3.86	0.845	موافق	4
03	اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون.	4.09	0.919	موافق	2
04	امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع.	3.97	0.514	موافق	3
05	العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية	3.83	0.382	موافق	5

				المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد.
1	موافق	0.53137	4.0000	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التسليم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يوضح الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد التسليم بلغ 4.0000 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.95558 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر التسليم المناسب في مؤسسة ليندغاز-ورقلة .-

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم على هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد التسليم حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة المتوسط الحسابي العام، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) جاء بقيمة (4.26) وهو أعلى متوسط مما يؤكد على "الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون باستمرار"، وتليها العبارة رقم (05) تؤكد على "العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد" بأقل المتوسطات (3.83)

السؤال الثالث: ما مستوى التكلفة في مؤسسة ليندغاز-ورقلة-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد

التكلفة حسب عينة البحث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	---------

01	اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج احد الأولويات الأساسية.	3.74	0.561	موافق	4
02	العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على الموارد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج.	3.43	0.608	موافق	5
03	زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة.	3.77	0.731	موافق	3
04	العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.	4.06	0.725	موافق	1
05	العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين.	3.89	0.676	موافق	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التكلفة	3.7771	0.40266	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يوضح الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد التكلفة بلغ 3.7771 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.40266 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر التحكم في التكاليف بمؤسسة ليندغاز-ورقلة .-

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقتهم هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد التكلفة حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي

العام، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) هو أعلى متوسط بقيمة (4.06) مما يؤكد على أن "العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار"، وتليها العبارة (2) التي تؤكد على "العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على الموارد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج" بأقل المتوسطات (3.43)

السؤال الرابع: ما مستوى المرونة في مؤسسة سونلغاز -أدرار-؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد المرونة حسب عينة البحث

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق	0.759	3.80	التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج.	01
5	موافق	0.852	3.54	احتضان العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	02
4	موافق	1.008	3.57	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات.	03
2	موافق	0.957	3.71	القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب.	04
3	موافق	0.976	3.60	قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات.	05
4	موافق	0.67228	3.6457	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد	

				المرونة
--	--	--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يوضح الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات بعد المرونة بلغ 3.6457 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.67228 وهو ما يؤكد أن اتجاهات مفردات العينة إيجابية، ويدل على موافقتهم وبمستوى جيد على توفر المرونة بمؤسسة ليندغاز - ورقلة -.

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة على هذه العبارات، حيث يشير الجدول إلى أن عبارات بعد المرونة حققت متوسطات حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) هو أعلى متوسط بقيمة (3.80) مما يؤكد على أن "التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج"، وتليها العبارة (02) التي تؤكد على "احتضان العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة" بأقل المتوسطات (3.54).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان

أولاً: اختبار الفرضيات وتحليلها

سيتم اختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار (F) ، والذي

معادلته بالشكل التالي  $y=b+ax$  :

بحيث: Y :المتغير التابع

X :المتغير المستقل

ويتم اختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط وتحليل تباين الانحدار .

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من

خلال معاملات الارتباط والتحديد والانحدار .

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

**تحليل علاقة الارتباط:** يتم من خلاله تحديد طبيعة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة

**جدول رقم (17): علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة**

مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	الإبداع التكنولوجي الميزة التنافسية المستدامة
0.004	0.888	المؤشر الكلي

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتضح من الجدول (17) أن قيمة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.888) عند مستوى معنوية (0.004)، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة.

**جدول رقم (18): اختبار معنوية معاملات الانحدار**

المتغيرات	A	الخطأ المعياري	Beta	اختبار T	مستوى المعنوية
الثابت	3.436	0.705	-	4.873	0.000



0.004	0.510	0.888	1.84	0.094	الميزة التنافسية المستدامة
-------	-------	-------	------	-------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتضح من الجدول (18) أن قيمة (T) قد بلغت (0.888) عند مستوى معنوية (0.004) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة A قد بلغت (3.436) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يشير الجدول إلى معادلة خط الانحدار بين الإبداع التكنولوجي الميزة التنافسية المستدامة كما يلي :

$$Y=0.094x+3.436$$

حيث :

Y : يمثل المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

X : يمثل المتغير المستقل (الإبداع التكنولوجي)

ما يمكن استنتاجه من هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y

يتغير ب 0.094.

**تحليل علاقة التأثير:** من أجل التعرف على مدى وجود تأثير بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) ، ومعامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>-2) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب لصحة النموذج، كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (19): ملخص نموذج الانحدار**

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> -2	الخطأ المعياري
0.888	0.448	0.422	0.34216

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتضح من الجدول (19) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.888)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.448) وهذا يعني أن الإبداع التكنولوجي يفسر ما قدره (45%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة وهي قوة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية وهي تساوي (55%) تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

#### جدول رقم (20): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
		0.30	1	0.030	الانحدار
0.004	0.260	0.117	33	3.863	البواقي
		-	34	3.894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول (20) أن قيمة (F) تساوي (0.260) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.004)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-".

#### 1- اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في المنتج على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في المنتج على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

• تحليل علاقة الارتباط.

•

جدول رقم (21): علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والميزة التنافسية المستدامة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الإبداع التكنولوجي في المنتج الميزة التنافسية المستدامة
0.006	0.234	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج والميزة التنافسية المستدامة والتي بلغت (0.234) بمستوى معنوية (0.006) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغير الإبداع التكنولوجي في المنتج والميزة التنافسية المستدامة.

تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم (22): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.006	1.912	0.213	1	0.312	الانحدار
		0.112	33	3.681	البواقي
		-	34	3.894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتضح من الجدول (22) أن قيمة اختبار (F) تساوي (1.912) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.006)، مما يعني أن (F) غير معنوية إحصائياً عند المستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في المنتج على الميزة التنافسية المستدام في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-".

#### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية على الميزة التنافسية المستدام في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية على الميزة التنافسية المستدام في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

#### • تحليل علاقة الارتباط

جدول رقم (23): علاقة الارتباط بين بعد الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج والميزة التنافسية المستدامة

مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	الإبداع في العملية الإنتاجية الميزة التنافسية المستدامة
0.000	0.263	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد الإبداع في العملية الإنتاجية والميزة التنافسية المستدامة والتي بلغت (0.263) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد الإبداع في العملية الإنتاجية والميزة التنافسية المستدامة.

تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الثانية

جدول رقم (24): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى معنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
		0.270	1	0.270	الانحدار
0.000	3.461	0.110	33	3.624	البواقي
		-	34	3.894	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

يتضح من الجدول (24) أن قيمة اختبار (F) تساوي (3.461) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغت (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية على الميزة التنافسية المستدام في مؤسسة ليندغاز -ورقلة.-"

ثانياً: تفسير نتائج الفرضيات

1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

بناء على النتائج الإحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في المنتج على الميزة التنافسية المستدام في مؤسسة ليندغاز -ورقلة.-

يمكن تفسير ذلك من خلال إجابات العاملين الذين أكدوا أن المؤسسة تخصص مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة والتحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج.

2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

بناء على النتائج الإحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية على الميزة التنافسية المستدام في مؤسسة ليندغاز -ورقلة-.

يمكن تفسيرها أيضا من خلال إجابات أفراد العينة الذين أكدوا على أن المؤسسة تلجأ إلى تصميم عمليات إنتاج جديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة، والالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبون باستمرار.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة ليند غاز-ورقلة-، من خلال التطرق إلى التعريف بها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال المؤسسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي في المنتج، الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية)، ومحور الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة).

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.V21 ، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد وتحليل التباين الأحادي واختبار... t ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، وأكدت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز ورقلة.-

خاتمة

عامّة



## خاتمة:

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن الإبداع التكنولوجي (الإبداع التكنولوجي للمنتج، الإبداع التكنولوجي للعملية الإنتاجية ودوره في الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة)، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا من أجل التعرف بدقة على ماهية الإبداع التكنولوجي وماهية الميزة التنافسية المستدامة، وختمنا الفصل النظري بدراسات سابقة خاص بالمتغيرين، ، وكذلك ذكرنا كيف تستطيع المؤسسة من خلال أبعاد الإبداع التكنولوجي التأثير على الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم اختيار مؤسسة ليند غاز -ورقلة- للدراسة التطبيقية.

انطلاقاً مما سبق، حاولنا دراسة الموضوع من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة البحث المتمثلة في عمال المؤسسة وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم لتتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

## أولاً- نتائج الدراسة:

- يتمتع بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج في مؤسسة ليند غاز -ورقلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.7673) بانحراف معياري (0.53462)؛
- يتمتع بعد الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية في مؤسسة ليند غاز -ورقلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.8653) بانحراف معياري (0.8856)؛
- يتمتع بعد الجودة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.7543) بانحراف معياري (0.63811)؛
- يتمتع بعد التسليم في مؤسسة ليند غاز -ورقلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (4.0000) بانحراف معياري (0.53137)؛

- يتمتع بعد التكلفة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.7771) بانحراف معياري (0.40266)؛
- يتمتع بعد المرونة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.6457) بانحراف معياري (0.67228)؛
- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ؛
- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في المنتج على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ؛
- بينت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ليند غاز -ورقلة-، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

#### ثانيا- الاقتراحات:

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات الآتية :
- يجب أن تهتم المؤسسة أكثر باستخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتجات جديدة؛
- يجب أن تهتم المؤسسة بتحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة؛
- يجب أن تحرص المؤسسة أكثر العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار؛
- على المؤسسة أن تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد؛
- الحرص على ممارسة الرقابة المستمرة على الموارد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج؛
- العمل على تنمية مهارات العاملين ومن أجل تحسين أدائهم؛

### ثالثاً - حدود وآفاق الدراسة :

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها وهي: اقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحد يجعل النتائج نسبية جداً لعدم اهتمام المؤسسات بالإبداع التكنولوجي وعدم تطبيق مبادئه، إضافة لضيق الوقت دون التطرق للموضوع بأكثر من التفصيل والتوسع، وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة فيما يتعلق بالميزة التنافسية نظراً لحساسية وخصوصية الموضوع .

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقاً جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- دور الإبداع التكنولوجي في تحسين الصورة الذهنية؛
- دور الإبداع التكنولوجي في جودة المؤسسة؛
- أثر الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؛

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

1. أكرم احمد طويل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
2. أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
3. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، عمان، 2014.
5. عبود نجم نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001.
6. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
7. نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
8. الوليد هاللي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2009.

ثانياً: مذكرات ورسائل جامعية

1. إسماعيل سعود، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية ورقلة-، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

2. بوزناق عبد الغاني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

3. بوسالمي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

4. حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015.

5. وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص.08.

ثانيا: المقالات والملتقيات

1. أبو وردة شرين، عبد السلام رمضان، عبد الرسول نهلة، العلاقة بين التوجه بالسوق المستدام والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد: 08، 2019.

2. إسماعيل عمار، محمد نجاح، دور التسويق الريادي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد: 09، العدد: 01.

3. بخوض مديحة، دور الإبداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية -تجربة شركة على بابا الصينية في ظل جائحة كورونا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد: 03، العدد: 05.

4. بوراس فائزة، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2018.
5. الجوزي جميلة دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -03-، العدد: 11، 2011.
6. حمد محمد، تصور مقترح لتفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط، المجلة التربوية، العدد: 10، 2020.
7. خالد ريم، شرفاوي عائشة، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، جامعة البويرة، المجلد: 14، العدد: 01، 2017.
8. الرميدي بسام، الهدم الخلاق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد: 02، العدد: 02، 2018.
9. سلوى مهدي عبد الجبار، صالح مهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي 2 جوان 2003.
10. صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي- دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 21، العدد: 02، سوريا، 2005.
11. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، الأردن، 2014.
12. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد: 06، العدد: (01)، 2021.
13. محمد نواره، سميرة دليوح، و رقية بن موفق، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (IT) في خلق مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البناء الاقتصادي، العدد: 01، 2018، ص. 55-57.

14. مهداوي زينب، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد:01، العدد:02، فيفري، 2017.
15. الهواري بن لحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 12-13 ماي 2010.





الملاحق



## الملحق رقم (1): استمارة الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



15

## استمارة بحث موجهة للتحكيم

## تحية طيبة:

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: 'الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة -دراسة حالة شركة ليندغاز 'ورقلة'-، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال، لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، في الأخير نقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

سعيدات النجمي

الطالبة:

رقية قوجيل ✓

## القسم الأول: الخصائص الشخصية

نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

الإجابة	المتغيرات الاسمية
	1- الجنس ذكر أنثى
	2- العمر أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر
	3- المستوى التعليمي بكالوريا تقني سامي ليسانس دراسات عليا
	4- عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى وأقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق
	5- المصلحة الإدارة العامة (وحدات/ مركبات) الإنتاج مديرية البحث والتطوير إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة أخرى إذا كانت أخرى حدد اسم المصلحة:.....

## القسم الثاني: متغيرات الدراسة

## أولاً: الإبداع التكنولوجي

نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>1- الإبداع التكنولوجي في المنتج</b>					
					1. تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتجات جديدة.
					2. تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.
					3. تخصص المؤسسة مبالغ كافية للجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة.
					4. يتم تحسين منتجات المؤسسة بالاعتماد على المهارات المتوفرة لديها.
					5. تلجأ المؤسسة إلى استخدام مكونات جديدة من أجل تحسين منتجاتها.
					6. يتم التنسيق بين أقسام الإنتاج، البحث والتطوير في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها.
					7. تقوم المؤسسة بتقديم منتجات لا تتوفر في الأسواق.
<b>2- الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج</b>					
					1. تسعى المؤسسة إلى تصميم عمليات إنتاج جديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة.
					2. تسعى المؤسسة إلى تصميم عمليات إنتاج جديدة للخاصة بعمليات التغليف.
					3. تلجأ المؤسسة إلى استعمال برامج جديدة من أجل تقديم عمليات إنتاج جديدة.
					4. تسعى المؤسسة إلى تصميم عمليات إنتاج جديدة

					خاصة بتوفير المواد الأولية.
					5. تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المتاحة لديها من أجل تحسين عمليات إنتاجها.
					6. تسعى المؤسسة إلى تحسين عمليات إنتاجها من أجل تحسين جودة منتجاتها.
					7. تسعى المؤسسة إلى تحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة

نرجو منكم الإجابة بوضع علامة ( X ) في الإجابة المناسبة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>1- الجودة</b>					
					1. التركيز على متطلبات الزبون باستمرار.
					2. امتلاك سياسة واضحة للجودة.
					3. العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار.
					4. العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار.
					5. تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين.
<b>2- التسليم</b>					
					1. الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون باستمرار.
					2. استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.
					3. اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون.

				4. امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع.
				5. العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد.
<b>3- التكلفة</b>				
				1. اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج احد الأولويات الأساسية.
				2. العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على الموارد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج.
				3. زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة.
				4. العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.
				5. العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين.
<b>4- المرونة</b>				
				1. التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج.
				2. احتضان العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.
				3. القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات.
				4. القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب.
				5. قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

\_ مناصرية رشيد أستاذ تعليم عالي قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية  
والعلوم التجارية وعلوم التسيير

\_ قوجيل محمد أستاذ تعليم عالي قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية  
والعلوم التجارية وعلوم التسيير

\_ سعيدات النجمي أستاذ تعليم عالي قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية  
والعلوم التجارية وعلوم التسيير



## الملحق رقم (3): شهادة اعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9001

Certificat DZ22/88910

Le système de management de

**LINDE GAS ALGERIE**

23, Avenue de l'ALN Hussein Dey, Alger, Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

**ISO 9001:2015**

Pour les activités suivantes

Production, conditionnement, distribution et commercialisation de gaz industriels, alimentaires et médicaux

**SGS**

Ce certificat est valable du 16 novembre 2022 au 05 juin 2025 et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de surveillance.

Version 2. Date de première certification 03 juin 2022

Les activités certifiées réalisées par les sites additionnels sont présentées aux pages suivantes

Date d'expiration du certificat précédent 05 juin 2022

Date de l'audit de renouvellement 27 Juillet 2022

Autorisé par  
Sihem VIDARDSGS ICS France  
25, avenue Aristide Briand 94110 Arcueil France  
t +33 (0)1 41 24 88 88 - <https://www.sgsgroup.fr>

Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées de ce certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est obtenu par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur Conditions Générales | SGS. Nous attirons votre attention aux clauses relatives sur la limitation de responsabilité, d'information et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute altération non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



Certificat DZ22/88910, Continue

**LINDE GAS ALGERIE****SGS****ISO 9001:2015**

Version 2
<b>Sites</b>
LINDE GAS ALGERIE 23, Avenue de l'ALN Hussein Dey, Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de REGHAIA - Zone Industrielle de Reghaia Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de BOUIRA - Zone Industrielle Sidi Khaled El Hachimia Bouira, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de OUARGLA - Zone Industrielle Route De Ghardia Ouargla, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SIDI BEL ABBES - Zone Industrielle Sidi-Yacine Dz Sidi Bel Abbes, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site d' ORAN - Avenue Des Martyrs De La Revolution Oran, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ARZEW - Zone Industrielle Arzew, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ANNABA - Zone Industrielle Pont Bouchet Annaba, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de CONSTANTINE - Zone Industrielle "Le Palma" Constantine, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SKIKDA - Zone Industrielle Pétrochimique Skikda, Algérie



Ce document est un certificat électronique au format PDF destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur Conditions Générales | SGS. Nous attirons votre attention aux clauses contenues sur la limitation de responsabilité, d'indemnisation et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute altération non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



## الملحق رقم (4): شهادة اعتماد نظام الإدارة البيئية ISO 14001

Certificat DZ22/88911

Le système de management de

**LINDE GAS ALGERIE**

23, Avenue de l'ALN Hussein Dey, Alger, Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de  
**ISO 14001:2015**

Pour les activités suivantes

Production, conditionnement, distribution et commercialisation de gaz industriels, alimentaires et médicaux

**SGS**

Ce certificat est valable du 16 novembre 2022 au 05 juin 2025 et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de surveillance.

Version 2. Date de première certification 03 juin 2022

Les activités certifiées réalisées par les sites additionnels sont présentées aux pages suivantes

Date d'expiration du certificat précédent 05 juin 2022

Date de l'audit de renouvellement 27 Juillet 2022



Autorisé par  
Shaim VIDARD

SGS ICS France  
29, avenue Aristide Briand 94110 Arcueil France  
t+33 (0)1 41 24 88 88 - <https://www.sgsgroup.fr/>



Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur [www.sgsgroup.fr/](https://www.sgsgroup.fr/). Nous attirons votre attention aux clauses contenues sur la limitation de responsabilité, d'intervention et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute réimpression non autorisée, contrefaçon ou utilisation du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



Page 1 / 2

Certificat DZ22/88911, Continue  
**LINDE GAS ALGERIE**



**ISO 14001:2015**

Version 2
<b>Sites</b>
LINDE GAS ALGERIE 23, Avenue de l'ALN Hussein Dey, Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de REGHAIA - Zone Industrielle de Reghaia Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de BOUIRA - Zone Industrielle Sidi Khaled El Hachimia Bouira, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de OUARGLA - Zone Industrielle Route De Ghardia Ouargla, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SIDI BEL ABBES - Zone Industrielle Sidi-Yacine Dz Sidi Bel Abbes, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site d' ORAN - Avenue Des Martyrs De La Revolution Oran, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ARZEW - Zone Industrielle Arzew, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ANNABA - Zone Industrielle Pont Bouchet Annaba, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de CONSTANTINE - Zone Industrielle "Le Palma" Constantine, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SKIKDA - Zone Industrielle Pétrochimique Skikda, Algérie



Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur Conditions Générales | SGS. Nous attirons votre attention aux clauses contenues sur la limitation de responsabilité, d'indemnisation et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute altération non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



## ملحق رقم (5): شهادة اعتماد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001

Certificat DZ22/88912, Continue  
**LINDE GAS ALGERIE**

**SGS**

ISO 45001:2018

Version 2
<b>Sites</b>
LINDE GAS ALGERIE 23, Avenue de l'ALN Hussein Dey, Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de REGHAIA - Zone Industrielle de Reghaia Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de BOUIRA - Zone Industrielle Sidi Khaled El Hachimia Bouira, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de OUARGLA - Zone Industrielle Route De Ghardia Ouargla, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SIDI BEL ABBES - Zone Industrielle Sidi-Yacine Dz Sidi Bel Abbès, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site d' ORAN - Avenue Des Martyrs De La Revolution Oran, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ARZEW - Zone Industrielle Arzew, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ANNABA - Zone Industrielle Pont Bouchet Annaba, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de CONSTANTINE - Zone Industrielle "Le Palma" Constantine, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SKIKDA - Zone Industrielle Pétrochimique Skikda, Algérie



Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur Conditions Générales | SGS. Nous attirons votre attention sur divers contenus sur la limitation de responsabilité, d'indemnisation et de sanction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute utilisation non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



Certificat DZ22/88912, Continue

**LINDE GAS ALGERIE****SGS****ISO 45001:2018**

Version 2
<b>Sites</b>
LINDE GAS ALGERIE 23, Avenue de l'ALN Hussein Dey, Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de REGHAIA - Zone Industrielle de Reghaia Alger, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de BOUIRA - Zone Industrielle Sidi Khaled El Hachimia Bouira, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de OUARGLA - Zone Industrielle Route De Ghardia Ouargla, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SIDI BEL ABBES - Zone Industrielle Sidi-Yacine Dz Sidi Bel Abbes, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site d' ORAN - Avenue Des Martyrs De La Revolution Oran, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ARZEW - Zone Industrielle Arzew, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de ANNABA - Zone Industrielle Pont Bouchet Annaba, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de CONSTANTINE - Zone Industrielle "Le Palma" Constantine, Algérie
LINDE GAS ALGERIE Site de SKIKDA - Zone Industrielle Pétrochimique Skikda, Algérie



Ce document est un certificat électronique authentique destiné à l'usage professionnel du Client uniquement. Les versions imprimées du certificat électronique sont autorisées et seront considérées comme copies. Ce document est délivré par la société sous réserve des Conditions Générales SGS pour les Services de Certification disponibles sur Conditions Générales | SGS. Nous attirons votre attention aux clauses contenues sur la limitation de responsabilité, d'indemnisation et de juridiction. Ce document est protégé par le droit d'auteur et toute altération non autorisée, contrefaçon ou falsification du contenu ou de l'apparence de ce document est illégale.



