



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ما ستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بالخدمات الصحية.

دراسة حالة مصحة عادة بورقلة

من إعداد الطالبين:

حمدات رحيق

حمدات لبنى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 / 06 / 2023

أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور /حجاج مراد (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الدكتور / عزوي عمر (أستاذ محاضر- ب-جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.

الدكتورة / لونايش ليلي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2022/2023



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ما ستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بالخدمات الصحية.

دراسة حالة مصحة عادة بورقلة

من إعداد الطالبين:

حمدات رحيق

حمدات لبنى

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 17 / 06 / 2023

أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور /حجاج مراد) أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الدكتور / عزاوي عمر (أستاذ محاضر- ب-جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.

الدكتورة / لونايش ليلي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَمَا أُوتِیْتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِیْلًا

صِدْقَ أَلِیَّةِ الْعِظِیْمِ

(سورة الاسراء الاية 85)

الإهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها
في كتابه العزيز... (أمي الحبيبة).

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا
سهرت ويدا تعبت، زرعت وحق لك الحصاد..... أبي الحبيب
. إلى من أعتد عليهم في كل كبيرة وصغيرة.. (أخوتي المحترمين). إلى
أصدقائي ومعارفي الذين أُجلُّهم وأحترمهم.. إلى أساتذتي في كلية...

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.



شكر و عرفان

أحمد الله على جزيل نعمه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلى
وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:
"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا
يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني
إلى:

-أستاذي ومشرفي، عزاوي عمر على قبوله الإشراف على هذه المذكرة
ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه، و إرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا
العمل؛

-كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا
وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب
ما بدا من أخطاء و هفوات؛

-إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا
لنا طريق العلم والمعرفة و كان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه
المرحلة ؛

-عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا
التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام
هاته المذكرة فلهم مني كل الشكر؛

-إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله ؛
فألمي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط
البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته؛
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.



المخلص :

تتعلق دراستنا هذه بأحد المواضيع التي تمثل العصب الرئيسي للمؤسسات الحديثة، وتسعى جل المؤسسات الحديثة الى الوصول للإبتكار من أجل تحسين الخدمات لدى المؤسسات وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية وكسب مكانة في السوق، و من بين المؤسسات التي تطمح للابتكار نجد مؤسسات الخدمات الصحية و قد اخترنا مصحة عادة للخدمات الصحية من أجل دراستنا، و هدفت دراستنا لمعرفة دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في الخدمات الصحية - دراسة حالة مصحة عادة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا من أجل جمع المعلومات و البيانات استبانة موزعة على 34 عامل بالمصحة و قمنا باستخراج النتائج و تحليلها بواسطة برنامج SPSS نسخة 22، كما استعملنا في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

و خلصت الدراسة الى نتائج أهمها:

- ✓ □ يوجد اهتمام كبير لمصحة عادة بالابتكار؛
- ✓ □ ترتبط الميزة التنافسية بشكل إيجابي بمستوى الابتكار.

الكلمات المفتاحية: ابتكار، منافسة، ميزة تنافسية، تعزيز، خدمات صحية.

Summary

Our study is related to one of the topics that represent the main nerve of modern institutions, and most modern institutions seek to reach innovation in order to improve services in institutions and thus enhance competitive advantage and gain a position in the market, and among the institutions that aspire to innovation, we find health services institutions, and we have usually chosen a clinic For health services for the sake of our study, and our study aimed to know the role of innovation in enhancing the competitive advantage in health services - a case study of a clinic ADA.

In order to achieve the objectives of the study, we used, in order to collect information and data, a questionnaire distributed to 34 workers in the clinic, and we extracted and analyzed the results using the SPSS program version 22, and we also used the descriptive analytical approach in the study.

The study concluded the most important results:

- ✓ The ADA Clinic has a strong interest in innovation;
- ✓ Competitive advantage is positively related to the level of innovation.

Keywords: innovation, competition, competitive advantage, promotion, health services. for health services.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
V	الاهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
15	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للابتكار والميزة التنافسية	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار والميزة التنافسية
45	المبحث الثاني: دراسات سابقة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية
61	المبحث الثاني: تقديم طرق جمع البيانات ودراسة النتائج
67	المبحث الثالث: الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الخدمات الصحية في مصحة عادة ورقلة (النتائج والمناقشة).
86	خلاصة الفصل
87	خاتمة
90	المراجع
95	الملاحق
108	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
37	جدول يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية
51	جدول يوضح أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية والدراسات السابقة
62	جدول عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة
62	جدول يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجنس في مصحة عادة
63	جدول يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي في مصحة عادة
64	جدول يوضح عينة الدراسة حسب متغير السن في مصحة عادة
65	جدول يوضح عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في مصحة عادة
65	جدول يوضح عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة في مصحة عادة
66	جدول يوضح تقدير ثبات أداة الدراسة
67	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى
68	جدول يوضح ملخص نتائج تقييم الابتكار في مصحة عادة بورقلة
69	جدول يوضح مقارنة بين أبعاد الابتكار بمصحة عادة
70	جدول يوضح ملخص نتائج تقييم الميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة
71	جدول يوضح المقارنة بين مستويات الميزة التنافسية في مصحة عادة
73	مصفوفة الارتباط الخطي ما بين الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة
74	مصفوفة الارتباط ما بين الميزة التنافسية والابتكار في مصحة عادة
76	مصفوفة الارتباط ما بين الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة
77	جدول يوضح نتائج تقدير معادلة الانحدار للميزة التنافسية بدلالة الابتكار
78	جدول التوزيع الطبيعي لاجابات الموظفين باختلاف الجنس
79	جدول يوضح نتائج الاختبار اللامعلمي MANN-WHITNEY
80	جدول التوزيع الطبيعي لاجابات الموظفين باختلاف العمر
80	نتائج تحليل التباين للميزة التنافسية حسب العمر
80	جدول يوضح اختبار KRUSKALL-WALLIS لفرضية ان العمر عامل في تحديد الابتكار
81	جدول التوزيع الطبيعي لاجابات الموظفين باختلاف المستوى التعليمي
82	نتائج تحليل التباين للميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي
82	جدول يوضح اختبار KRUSKALL-WALLIS لفرضية ان المستوى التعليمي عامل في تحديد الابتكار
83	جدول التوزيع الطبيعي لاجابات الموظفين باختلاف سنوات الخدمة
83	جدول يوضح اختبار KRUSKALL-WALLIS لفرضية ان سنوات الخدمة عامل في تحديد الابتكار
84	جدول التوزيع الطبيعي لاجابات الموظفين باختلاف الوظائف
84	نتائج تحليل التباين للميزة التنافسية حسب الوظيفة
85	جدول يوضح اختبار KRUSKALL-WALLIS لفرضية ان الوظيفة عامل في تحديد الابتكار

قائمة الأشكال والاختصارات

الصفحة	عنوان الشكل
36	دورة حياة الميزة التنافسية
63	شكل يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الجنس
63	شكل يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
64	شكل يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى السن
65	شكل يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المتغير سنوات الخدمة
66	شكل يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الوظيفة

المعنى	الاختصار
statistical package for social Sciences"	SPSS
معامل الارتباط	R
الانحراف المعياري للمتغيرين	$\delta x \delta y$
مستوى المعنوية	sig

مقدمة

مقدمة :

تعتبر التغيرات السريعة التي طرأت في العالم المتمثلة في العولمة، والانفتاح على العالم الآخر وازالة الحدود، والتغير التنظيمي، وكذا المنافسة الشديدة بين الشركات للاستحواذ على الأسواق والزبائن بمثابة التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال وقادتها، حيث فرضت عليها واقعا جديدا ينبغي التعامل والتكيف معه، لتتمكن من تحقيق إدارة كفؤة وفعالة قادرة على تجنب المخاطر والفشل والمحافظة على البقاء والنمو وتحقيق الأهداف

وفي نفس الوقت فإن هذه التغيرات الاقتصادية و الدولية أدت إلى إحداث تغيير على مستوى حاجات ورغبات الزبائن وتطورات تكنولوجية هائلة ، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا العالم والاتصال ، إذ لم يعد الشكل التقليدي لمنظمات الاعمال سائدا والذي يعتمد على أن بيئة الأعمال يسودها نوع من الثبات النسبي فبيئة الأعمال الحالية المؤكد الوحيد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغير، والقاعدة الوحيدة في النمو هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها ولمواجهة حالي عدم الثبات والتغير أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن طرق ووسائل تتبنى أساليب جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه التغيرات الحاصلة.

لذا فإن نجاح أي مؤسسة بصفة عامة مرهون بإيجاد تلك الوسائل ولعل الابتكار يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لضمان استقرارها ونموها ومحاولة التصدي لقوى المنافسة، ومما لا شك فيه أن القدرة على المنافسة والمتوقع واكتساب مكانة سوقية متميزة يستدعي امتلاك ميزة تنافسية من طرف المؤسسة وفي ظل هذا النسق يمكن القول بان الميزة التنافسية قد تحققها المؤسسة من عدة مسببات بما فيها الابتكار.

➤ طرح الإشكالية:

ومما سبق يمكن طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

مدى تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة؟
وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية
- ما مستوى الابتكار في مصحة عادة بورقلة؟
- ما مستوى الميزة التنافسي في مصحة عادة ورقلة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار بأبعاده (الابتكار الإداري؛ الابتكار التقني؛ الابتكار الاضائي) من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى في مصحة عادة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الميزة التنافسية من جهة والابتكار من جهة اخرى؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α اقل من او يساوي 0.05 حول الميزة التنافسية والابتكار تعزى من المتغيرات البيانات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخدمة والوظيفة).

➤ الفرضيات:

بغية الإجابة عن الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✍ هناك علاقة طردية بين الابتكار والميزة التنافسية؛
- ✍ يوجد مستوى مرتفع للابتكار في مصحة عادة؛
- ✍ يوجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مصحة عادة؛
- ✍ يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار بأبعاده (الابتكار الإداري؛ الابتكار التقني؛ الابتكار الإضافي) من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى؛
- ✍ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية من جهة والابتكار من جهة أخرى؛
- ✍ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α اقل من او يساوي 0.05 حول الميزة التنافسية تعزى من المتغيرات البيانات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخدمة والوظيفة).

➤ أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيارنا موضوع الابتكار في الخدمات الصحية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية ناتج عن عدة عوامل منها:

- ✍ كون الموضوع يدخل في عمق تخصصنا.
- ✍ علاقة الموضوع بطبيعة تخصص إدارة الأعمال خصوصا بعد دراستنا في السداسي الثالث لمقياس الإبداع والابتكار.
- ✍ شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة حيث اصبحت تقاس قوة الدول بمدى قدرتها الابتكار لا بشروطها وممتلكاتها.
- ✍ أهمية الموضوع للمؤسسات الصحية الجزائرية على وجه الخصوص.

➤ أهمية الدراسة:

تمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✍ الأهمية البالغة التي يلعبها الابتكار في ارتفاع اقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة.
- ✍ أهمية الابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسات الوطنية.
- ✍ توعية مصحة عادة للخدمات الصحية بالدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✍ نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الصحية باعتباره أساس النجاح والنمو في ظل الكم الهائل من التغيرات الحاصلة في السوق الوطنية.
- ✍ محاولة إبراز العلاقة الوثيقة بين كل من الابتكار والميزة التنافسية.
- ✍ محاولة دراسة وتقييم دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية بورقلة.

➤ المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي كما اعتمدنا على مختلف المصادر والمراجع من كتب ومذكرات دكتوراه وكذا المقالات المنشورة في مجالات علمية محكمة. أما فيما يخص البحث الميداني، فسيتم إجراء دراسة ميدانية حيث سنقوم بتجميع المعلومات الضرورية بواسطة استبيانات خصصت لذلك، ومن ثم معالجتها وتحليلها حتى نبرز أهمية الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية بورقلة.

➤ صعوبات الدراسة:

لقد تعرضنا في هذه الدراسة لعدة صعوبات كانت في بعض الأحيان العائق وفي أحيان أخرى المحفز لها ومن أهمها:

✎ معرفة العدد الحقيقي للعمال في المصحة.

➤ تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للابتكار والميزة التنافسية، والذي قسم بدوره إلى أربعة (02) مباحث و هي

المبحث الأول: احتوى على مفاهيم عامة حول الابتكار والميزة التنافسية، والعلاقة بينهما، وتناولنا في المبحث الثاني الدراسات السابقة و العلاقة بين الدراسة الحالية ولدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد قدمنا فيه دراسة ميدانية أجريت بمصحة عادة للخدمات الصحية بورقلة والذي قسم أيضا إلى ثلاث مباحث (03) كالآتي

المبحث الأول كان تحت عنوان أ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، ما المبحث الثاني فتعلق بالإطار المنهجي للدراسة. أما المبحث الثالث فتناول الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الخدمات الصحية في مصحة عادة ورقلة (النتائج والمناقشة).

الحدود الزمنية والمكانية للدراسة

تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 2023/02/21 الى غاية 2023/03/14 على مستوى مصحة عادة بورقلة

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار والميزة التنافسية

تمهيد:

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

ومن خلال ما سبق قمنا بتخصيص هذا الفصل للإطار المفاهيمي للدراسة حيث قمنا بتقسيمه بدوره إلى اربعة (04) مباحث يتضمن:

المبحث الأول: مفاهيم عامة للابتكار و الميزة التنافسية

أما المبحث الثاني: فقد خصصناه للميزة التنافسية حيث اشتمل على بعض من تعاريفها ودورة حياتها إضافة إلى خصائصها ومصادرها وهذا دون أن ننسى الربط بين هذا المبحث وبالمطلب الأخير تحت عنوان الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

اما فيما يخص المبحث الثالث: فخصص لدور الابتكار في رفع وتعزيز الميزة التنافسية فيحتوي على تأثير الابتكار على عوامل المنافسة وعلى قوي المنافسة السوقية والاستراتيجيات البديلة للتمكن من النجاح في ظل الاقتصاد العالمي الناشئ.

اما المبحث الرابع: فتمثل في دراسات تناولت متغيري الدراسة الابتكار والميزة التنافسية وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار والميزة التنافسية

المطلب الأول: مدخل للابتكار

اصبح ينظر إلى الابتكار مند عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة والى الزبائن والاسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

الفرع الاول: تعريف الابتكار

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين اهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، فيمكن تعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية، أو الابتكارية كأسلوب حياة في البيئة.

- ✍️ وكنموذج لتعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية، نذكر تعريف "سيمبسون" بأنه: "المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير¹
- ✍️ أما بالنسبة لتعريف الابتكار كنتاج جديد: " فهو عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز في التفاعل وبين ما يواجهه في البيئة المحيطة به؛"
- ✍️ في حين أن الابتكار كعملية: "فهو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحت أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين"²

وهناك تعاريف أخرى نذكر منها:

- ✍️ تعريف "بيترز" (Peters.T) : "الذي عرف الابتكار على أنه هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى."
- ✍️ أما "تشيرميرهورن" (Schermerhorn.R.J) : "وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخالقة ومن ثم تضعها في الممارسة".
- ✍️ وعرفه أيضا "جوزيف شوم بيتر" : "بأنه هو الإتيان بتوفيقات جديدة بأشكالها الخمسة : منتجات جديدة، طرق إنتاج الجديدة، أسواق جديدة ، ومصادر جديدة لتجهيز المواد"³.
- ✍️ وهناك من عرفه أيضا على أنه: "عملية تحدي الأفكار المقبولة وطرق البحث عن الحلول الابتكارية الجديدة"⁴.

¹ أسماء خيري: "ادارة الإبداع والابتكار"، دار الراجحة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012،
² عبد الفتاح، محمود أحمد: "تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء"، المجموعة العربية لتدريب و النشر، مصر، ط1، 2013، ص: 33.

³ نجم عبود نجم : "القيادة و إدارة الابتكار"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 201،
⁴ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبود: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006.

ومن هنا نقول أن الابتكار هو: "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط بها من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"¹.

الفرع الثاني: أهمية الابتكار

يعد الابتكار من أولويات المؤسسة في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، وتكمن أهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي:

- ✎ ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني
- ✎ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى ادارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية
- ✎ يحسن من جودة المنتجات
- ✎ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت؛
- ✎ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- ✎ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات
- ✎ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية
- ✎ بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.²

الفرع الثالث: أنواع الابتكار

اختلف الاقتصاديون في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لان عددها في تزايد مستمر لدى يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب ما يلي:

➤ أولا: حسب طبيعة الابتكار

¹ خولة بركاني: "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي-الجزائر، 2016/2017.

² رشيد فراح، عادل فنور: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الاعمال"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017.

1. الابتكار في المنتج: يكون إما بشكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل أي عملية لإيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة وقد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن لأن كل مؤسسة ال تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق¹.

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

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

✓ تحسين عملية إنتاجية قائمة: وتعني تحسين الإجراءات، والنشاطات، الأساليب والطرائق وأداء العمليات الإنتاجية (الموارد، الآلات، الطرائق، الأساليب والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية.

✓ تصميم عملية إنتاجية جديدة: لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية فقد ربط كل من vonderemblers و white تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، و لقرار تصميم العملية مكونان: مكون تقني او هندسي مكون اقتصادي من ناحية الحجم .

4. الابتكار التنظيمي: يرى suliman بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات².

➤ ثانيا: حسب درجة الابتكار

ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين:

¹ الصادق لشهب وآخرون: "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، العدد 7، ديسمبر 2017، ص: 262.

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

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

الفرع الرابع: مصادر الابتكار

يوجد عدد من مصادر الابتكار التي توفر لمؤسسة فرص للإبداع وابتكار كل ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المنظمة على الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحديا للمنظمات ويدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار¹.

➤ أولا: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة)

ان سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتحديات توفر للمنظمة فرصة لان تكون ابتكارية ومتجددة، لدى يقترح عدد من مصادر الابتكار في هذا الخصوص:

1. مصادر الابتكار غير المتوقعة: هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقا بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

2. عدم الكفاية: وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير إلى التناقض إلى ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب ان يكون، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار، مثال شركة (land seal) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

3. الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترعب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة ايجاد الحلقة المفقودة مثال تطوير نوع

¹ بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ضل المفاهيم الادارية الحديثة، جامعة غرداية، يومي 14 و15 فيفري 2017

التلف والذي كانت العمليات الجراحية بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجودا ولكنه يتلف بسرعة، مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

4. التغييرات في الصناعة وهيكل السوق: المؤسسة تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى مؤسسة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة إلى السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا، حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن¹.

➤ ثانيا: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة

ان سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لان تكون ابتكارية ومتجددة ويقترح عدد من مصادر الابتكار في هذا الخصوص:

1. العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل.

2. تبدل الإدراك والرؤية: حيث إن ذلك يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار في المجتمع الذي يكونه الأفراد.

3. المعرفة الجديدة: حيث إن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.²

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري إن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى. ومع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار، وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل في الابتكار وهي:

➤ أولا : مجموعة الخصائص الشخصية

لقد ركزت دراسات عديدة على أن مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وان كانوا يتفقون على البعض منها وهي على وجه العموم: النظرة إلى المصالح الأوسع، الإنجاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية الجمالية، السماح بالغموض أو الرغبة فيه والاعتماد على الذات.

كما يحدد شاني ولاو Law and Shani :مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي :مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكثرة وفعالة، مستوى عالي من العمل والمثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الغير الاعتيادي، الميل إلى المغامرة الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة

¹ إسماعيل محمد علي : "إدارة الاعمال من منظور اقتصادي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، 1.
² مرجع سابق ذكره خولة بركاني: "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، ص 8.

القوية إلى الاستقلال ، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة. ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلا وفق هذه الخصائص لان الكثير من الأفراد حتى غير المبتكرين قد يظهرون هذه الخصائص.

وفيما يلي مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار كالآتي:

1. الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.
 2. حالة الشك: إن المبتكر يمتلك حسن الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة وحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي البد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة لظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر وهذا من خلال تساؤلاته
 3. الحدس: إن الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الذهبية الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جميع المعلومات بحث المشكلة من جميع الوجوه.
 4. الانجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي وهذا الأخير يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به مع ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي، ولكن عندما يكون المبتكر يخضع لتأثيرات العلم وقواعد الأعمال فإنه يربط إنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين.
 5. النفور من المحددات والقيود: إن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا مائل يمكن أن يجدها شيء، لهذا فهو ينفرد ومن المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه وهذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجاهم المعرفي¹.
- ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تعمل في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف العاملين داخل البيئة التي يعملون فيها وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها أن تؤثر على الجهد الابتكاري للأفراد.

ومن أهم العوامل نذكر ما يلي:

1. إستراتيجية المؤسسة: على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات لان هناك مؤسسات أخرى تتبع إستراتيجية مواجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والسلع والخدمات الحالية.

القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعادة الابتكار. فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجه الحوافز من اجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات، وأساليب العمل في السوق

¹ نجم عبود نجم : "إدارة الابتكار والمفاهيم والخصائص الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2003

2. الفريق: إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفريق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين. الأول خطر التخصص الذي يفقد المؤسسات وحده الحركة بين أقسامها ووظائفها، والثاني هو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من الإجراءات والقواعد المتبعة، حيث إن الابتكار هو المناخ الملائم الذي يعزز ويدعم العمل الفكري والمهني للباحثين.¹
3. ثقافة المؤسسة: الابتكار هنا يحث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسة الديمقراطية في العمل، وتشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين، والمصالح، هذا ما يدعم الابتكار الثقافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعبادات والقيم المعتقدات.²
4. العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يؤثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه فمثلا: إذا الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فان العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.
5. الاتصالات: إن الاتصالات تلعب دورا هاما في القيادة والإدارة، حيث تعمل على تسهيل انسياب المعلومات ودقتها، ما يسمح بتحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون أو ما يسمى الإدارة بالتشارك.³

➤ ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن علاقة الابتكار مع البيئة العامة في المجتمع له أهمية لا تقتصر على الميزات المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدية فحسب، وإنما أهميتها تكمن في الاستعداد العام من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل البيئة العامة في المجتمع والمؤثرة على الابتكار:

1. الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع: إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمتها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.
2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.
3. أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة : حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي أي كل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة. لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع لكي يبقى ويتطور بما ينفعه في المستقبل.⁴

المطلب الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية

¹ نعيمة لعلاوي: "أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، 2014/2013.

² حسين حريم: "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.

³ نفس المرجع نعيمة لعلاوي: "أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية" ص 21.

تعتمد المزايا التنافسية على التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج، وبالتالي إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة، على أساس أنها تمثل العنصر الإستراتيجي المهم الذي يساعد المؤسسة في تحقيق ربحية متواصلة إذا ما قورنت بمنافسيها، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أساسيات حول الميزة التنافسية.

الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية

ما نلاحظه في مجال الأعمال أن المؤسسات تسعى جاهدة لاكتساب ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة سواء من حيث منتجاتها المعروضة أو طريق توزيعها للمنتجات أو غيرها.

➤ أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية يجب أولاً التعرف على المقصود بالتنافسية.

1. تعريف التنافسية: هناك العديد من التعاريف التي تناولت تعريف التنافسية من بينها:

- ✍ "هي قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق"
- ✍ "إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بحيث تنفرد بها المؤسسة عن منافسيها".
- ✍ كما تعرف أيضا: "بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار، وتجديد حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية، وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية، المقارنات التطويرية ... الخ¹.

2. تعريف الميزة التنافسية: وللتعرف على الميزة التنافسية سنعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص².

- ✍ تعريف Porter للميزة التنافسية : على أساس أنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية، مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث الشركة لعملية الإبداع.

- ✍ وعرفها كولتر: " على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز³."

¹ صالح محمد: "التنقيب الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، مركز البحث تطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016.

² طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون موزعون، الطبعة الأولى 2015، ص71.

³ سمية عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي الأردن، ط1، 2016.

روبابور: "قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.

أما غسان لعتيبي: "فيقول أنها الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين (كن مختلفا عن المنافسين) لكن الاختلاف يجب أن يساعد المنظمة على زيادة الحصة السوقية، و أن يساهم في زيادة ربحيتها، (فيقال: أنه إذا لم تمتلك الشركة ميزة تنافسية فيجب الاتنافس).

أما علي السلمي: " فيرى أن القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيمة ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسين الآخرين¹.

وهناك من يرى: " أن الميزة التنافسية تعني عدم الحاجة لميزة نسبية كي تستطيع التنافس في الأسواق العالمية، وذلك من خلال الاعتماد على التقنية، العنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك. ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية، وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز².

وتأسيسا على المفاهيم السابقة، يمكننا الخروج بالنقاط التالية³:

- الميزة التنافسية، قدرة تمتاز بها المؤسسة عن سائر المؤسسات وتأتي من مجالات متعددة منها: السعر التكلفة، التركيز على سوق معين.
- ضمن تلك القدرة، قيام المؤسسة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.
- تساهم تلك القدرة، في تحقيق الفوز للمؤسسة على منافسيها الآخرين وبالتالي جني الأرباح، وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التي تتلخص فيما يلي:

- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عام السبق والتفوق على المنافسين
- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافسين
- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.
- أن تكون لميزة التنافسية بدرجة من الكبر بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا ومنافع كبيرة

ومن المعايير المعتمدة في التعاريف يمكن تقديم جملة منها والتي كثيرا ما تتداخل فيما بينها لدرجة صعوبة الفصل بينها أحيانا فيما يلي⁴:

¹ علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
² نفس المرجع صالح محمد: "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة" ص 128.
³ علي زكي نصار وخيرية احمد فطوم، "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، الان ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى 2018، ص 14.

⁴ نفس المرجع السابق، زكي نصار وخيرية احمد فطوم، "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، ص 71.

أولاً: معيار خلق القيمة: ونعني به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتماداً على ما تخلقه من قيمة مضافة للزبون الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها والاستمرار في ذلك حتى ولو تطلب الأمر أن يدفع أكثر ما دامت القيمة المحققة لفائدته تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر، وبديهي أن تنعكس هذه القيمة بالتالي لفائدة المؤسسة.

ثانياً: معيار الربحية: ويتعلق الأمر بمدى مقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وأن تستمر في ذلك على المدى الطويل، وهذا المعيار وإن ارتبط كثيراً بتدنيه التكاليف فإنه يمكن أن يستند كذلك إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات.

ثالثاً: معيار التميز: ويعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها، إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، ومن خلال تكاليف منخفضة نسبياً، أو من خلالهما معا ويعتبر التميز محصلة لعملية خلق القيمة وسبب لتحقيق الربحية

رابعاً: معيار الحصة السوقية: أي مدى ما تحققه المؤسسة من حصة مرتفعة من السوق الدولي وبالتالي زيادة مساهمتها في التجارة الدولية، غير أن هذا المعيار يجب أن يكون مصاحباً لتحقيق الأرباح وإلا انعكس سلبياً على المؤسسة، لأن السعي مثلاً وراء مكانة الرائد في السوق مع إغفال جوانب كالربحية قد يؤدي بالمؤسسة كما يقول بورتر إلى الخروج نهائياً من السوق

خامساً: معيار المساهمة في النمو: أي ما يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة المعنية في النمو الاقتصادي القومي ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من خلال التعاريف المقدمة للميزة التنافسية يمكن أن نستنتج بعض الخصائص التالية¹:

- أن الميزة التنافسية من الناحية الخارجية تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- أنها تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- أنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد الشركة والفرص في البيئة².
- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

¹ نفس المرجع السابق، سمية عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، ص 56.

² نجم عبود نجم: "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.

- □ إن الميزة التنافسية تبني على اختلاف ليس على تشابه أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى، بل يجب أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات الأخرى¹.
- □ يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛
- □ يجب أن تكون للميزة التنافسية بعد استراتيجي يتركز على المدى البعيد، وتختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية².

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها

أولا : مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزات التنافسية: التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، ومدخل الموارد وفيما يلي شرح مختصر لكل واحدة على حدا:

1. التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة³. وصنفت استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف هي:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة وتحقق أكبر قدر من الأرباح⁴.

ب- إستراتيجية التمييز: العمل على تمييز الاستراتيجيات منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، يؤسس تمييز الإستراتيجية على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلف أو متفردا والذي يجعل منتج أو خدمة المنظمة يكون متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين. وبالتالي تركز إستراتيجية التمييز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التمييز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة... الخ.

1 أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسبير، تخصص: مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، 2014/2013.

2 نجوى مسغوني نجوى، قدة حياة: "دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمة لخضر، الوادي-الجزائر، 2018/2017

3 نجوى مسغوني نجوى، قدة حياة: "دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمة لخضر، الوادي-الجزائر، 2018/2017

ج- إستراتيجية التركيز: تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة على عكس كل من استراتيجيات التكاليف المنخفضة والتميز التي تصمم من أجل سوق أوسع ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- ✓ □ إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ □ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- ✓ □ التمييز والتكلفة الأقل معا¹.

2. الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك هذه الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة 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 للمزايا تنافسية يمكن تدويلها².

3. مدخل الموارد: إن وضع وتنفيذ إستراتيجية معينة يتطلب توفير الموارد والكفاءات الضرورية لإحداث توليفات ذكية. فالحصول على هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة والاستغلال الأمثل لها يتضمن نجاح تجسيد استراتيجيات المنظمات وبالتالي يسمح لها بالحياة على عدة أنماط من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة تجاه المنافسة.

أ- الموارد: ويتم التمييز بين:

- ☞ □ الموارد الملموسة: وتصنف إلى:
- □ الموارد الأولية: ولها تأثير كبير على جودة المنتجات لذلك فالمنظمة مجبرة على حسن اختيار المورد والتفاوض معه على أسعارها وجودتها.
- □ معدات الإنتاج: وتمثل أهم أصول المؤسسة فهي المحققات للقيمة المضافة المترتبة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك تلزم المنظمة بضمان سلامتها وتشغيلها لتحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة.
- □ الموارد المالية: ويمكن خلق منتجات جديدة ل طرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، فالمنظمة مجبرة لتحقيق حصتها المالية والمحافظة عليها لتدعيم موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد³.
- ☞ □ الموارد غير الملموسة: وتميز فيها ما يلي:
- □ الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كصالح استراتيجي للحياة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذلك كسب ثقة المتعاملين.

1 نفس المرجع السابق أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية" ص 29-30.

2 نفس المرجع علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، ص 42.

3 ابتسام بورورو وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، في علوم

التسيير، تخصص: بنوك، المركز الجامعي لميلة، 2013/2014 ص 47.

- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضوع أسبقية على منافسيها.¹
- المعلومات: تجعل البيئة التنافسية للمنظمة في تيقظ مستديم، وفي سياق ذلك تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركاته وتغيرات الأسواق، كما يمكننا اكتشاف منتج جديد وتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع والوصول إلى السوق قبل المنافسين.²
- المعرفة: حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزات التنافسية ومنها فإن المؤسسات الناجحة هي التي تتخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.
- الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع تعتبر مصدرا متجددا للميزة التنافسية.³
- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.⁴
- الكفاءات: تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات ورغبات المستهلكين وبذلك تضمن رضاهم ومن ثم ولاؤهم، حيث إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة.⁵

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية

يعتبر michel porter الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث: إستراتيجية التكلفة التنوع والتميز، فيحصرها في نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز.

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.⁶

¹ نفس المرجع علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، ص43.

² نفس المرجع ابتسام بورورو وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك" ص48.

³ سمالي حبيضة: "نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، نوفمبر، 2005

⁴ راند محمود عبد ربه: "مبادئ نظم المعلومات الادارية"، الجنادرية لنشر التوزيع، الاردن، عمان، 2012

⁵ نفس المرجع السابق ابتسام بورورو وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك" ص48.

⁶ نفس المرجع السابق علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، ص39.

2. ميزة التميز: تتمثل في تقديم المؤسسات منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها مثل: الجودة الشاملة خدمات ما بعد البيع. هناك العديد من مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول مثل:

- التميز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

الفرع الرابع: أبعاد الميزة التنافسية¹

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات والتي تميزها عن المنافسين في الأسواق. وتتمثل إبعاد الميزة التنافسية في:

أولاً: الكلفة

إن المؤسسات التي تتنافس بصورة مباشرة على أساس الكلفة، ستكون هي العامل الأساسي، إذ يمكن تقديم السلع والخدمات بكلف منخفضة للزبائن، وفي وقت نفسه فإن المؤسسات التي تتنافس على أسس أخرى غير الكلفة فإنها تحاول الاحتفاظ بكلف منخفضة للسلع والخدمات التي تقوم بتصنيعها أو تقديمها فكل مبلغ يمكن توفيره من كلف العمليات فانه سوف يعود بأرباح إضافية أكثر..

ويمكن النظر إلى ميزة الكلفة بكونها تمثل الركيزة الأساسية في تفوق المؤسسات والوسيلة التي تساعدها في المحافظة على حصتها السوقية ونموها وذلك من خلال تخفيض معدلات التخزين، فضلاً عن استخدام الأساليب العلمية في عمليات نقل المنتجات وتوزيعها

ثانياً: الجودة

إن الاهتمام الكبير في مجال الجودة الذي تشهده المؤسسات أدى إلى تطور مفهوم الجودة على نحو لا يمكن معه تقديم تعريف مشترك متفق عليه للجودة، وذلك لان الجود اليوم حافلة بالمدخل والمنظورات التي تتعامل مع مفهومها.

وتعرف الجودة بأنها المواثمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاج، المطابقة مع المتطلبات استناداً إلى هذا التعريف فان تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من الزبائن سواء حددت في عقد شراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة.

شوية أعراب: "دور نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسبير، تخصص تسبير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010/2011
¹ إكرام احمد الطويل احمد عوني، ادارة اللوجيستيك والمزايا التنافسية، دار الجرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2018، ص79.

فان الجودة تشير إلى القيمة التي ينبغي على المؤسسات تقديمها للزبائن لقاء ما تتقاضاه منهم، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد التي تمتلكها المنظمة وتحقيق الكفاءة والفعالية.

ثالثا: المرونة

المرونة أصبحت من الميزة التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد إن أصبح الإنتاج يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للإنتاج مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات الزبون.

ويصدد أهمية المرونة أشار novaes على ضرورة امتلاك المنظمات درجة عالية في تصميم شبكة سلاسل التجهيز التي تتضمن مصدر التجهيز، التصنيع، التوزيع وإمكانية تأشير أهمية المرونة من خلال مجالين أساسيين:

أ- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة من مجال التقنية وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير.

ب- قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب ان يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

ويمكن إن نقول إن المرونة تشير إلى قدرة المنظمات على تكيف أنشطتها وتعديلها وفقا لمتطلبات السوق التي تفرضها المتغيرات البيئية الأمر الذي يتطلب توافر جميع الموارد لتحقيق هذا التغيير.

رابعا: التسليم

يعكس التسليم قابلية المؤسسة على إدارة عملياتها الإنتاجية من خلال مقابلة متطلبات الزبائن بصورة منتظمة وتسليمها في وقت محدد وفق جداول زمنية محددة في حين وصف reading التسليم بأنه يمثل احد الاعتبارات الإستراتيجية الحاسمة التي تميز المؤسسة من منافسيها في نظر الزبائن وذلك من خلال تسليم المنتجات وبين krajewsky وجود ثلاث أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت وهي:

أ- سرعة التسليم: يتم قياس هذا البعد عن طريق الوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون وتلبية هذا الطلب.

ب- التسليم بالوقت المحدد: يتم قياسها من خلال التكرار الذي تتم فيه المقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون الحصول على الخدمة لمدة اقل من (5) خمسة دقائق على سبيل المثال.

ت- سرعة التطوير: تتمثل بسرعة تقديم منتج جديد ويتم قياس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة مروراً بالتصميم النهائي للإنتاج وطرحه في السوق بوصفه المنتج النهائي مما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

في ضوء ما تقدم يعد التسليم أحد أبعاد المنافسة البالغة الأهمية التي تعكس قابلية المنظمة على تلبية متطلبات زبائنها في الوقت المحدد، فضلا عن تحقيقها للعديد من المنافع التي تنعكس على تعزيز موقعها في السوق مقارنة بمنافسيها.

خامسا: الإبداع

إن المؤسسات التي تعمل على اتخاذ الإبداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير وتحقيق أفضل استخدام للأساليب الأمر الذي سوف يسهل أمامهم عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الإنتاج، ومن ثم تطبيقها للحصول على منتجات جديدة.

إما بصدد أهمية الإبداع فقد حددها "النتيفات" بما يأتي:

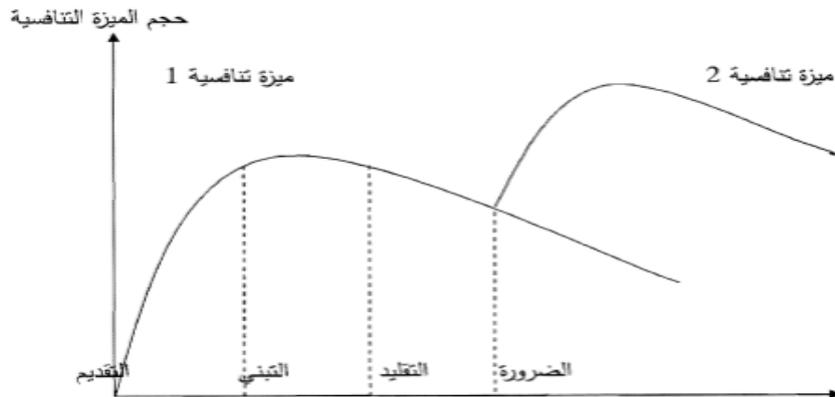
- ✓ التغيير بالقيم والمبادئ.
- ✓ كبر حجم مؤسسات الأعمال.
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.
- ✓ انتشار صور النزاع المختلفة بما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات.

فالإبداع يمر بأربعة مراحل أساسية هما:

- (1) مرحلة الإعداد والتحضير: يتمثل ذلك في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور الاهتمام المبدع .
- (2) مرحلة الاختمار والكمون: وهي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترابط، تحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة.
- (3) مرحلة البروغ والإشراق: في هذه المرحلة تتجسد حالات الإبداع الذاتية وخصائصه التي تمثل فاصلا بين ما يمكن إن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون..

الفرع الخامس: دورة حياة الميزة التنافسية

لا يمكن أن تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، للتغلب على المؤسسات المنافسة أو التقليل من أثرها. وتكون دورة حياة الميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل الموالي:



شكل رقم (1-1): دورة حياة الميزة التنافسية¹

¹ نفس المرجع السابق ياسين بويكر: "حدة المنافسة و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة" ص 59.

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسات المحققة للميزة التنافسية. كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتنتشر بمرور الزمن¹. و يعزى ذلك إلى القبول الذي تحتص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، ويقدر تعلق الأمر بالجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المحقق من قبل الوسط والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة².
2. مرحلة التبي: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسبي من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا بالتركيز عليها، وتكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن، عندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك الميزة التنافسية.
3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع وأسبقتها عليه، ومن ثم انخفاض الوفورات
4. مرحلة الذروة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد³.

الفرع السادس: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد مهمة داخل المؤسسة، والقدرة على الابتكار تمثل عاملا هاما للتمييز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، فمواكبة التطورات التكنولوجية مثال لا يقتضي تتبع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الأساس إنما أيضا في التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الناشئة أو المكتملة لها.

تبنى المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال، وأن ذلك يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

1. الابتكار ومصادر الميزة التنافسية: فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية والجدول التالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية

¹ نورالدين حامد: " دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

² نفس المرجع السابق ياسين بوبكر: "حدة المنافسة و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة" ص 58.

مصادر الميزة التنافسية	الايضاح
الكلفة	يمكن المؤسسة من البيع بسعر اقل من عدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين
النوعية	وتتمثل في المواصفات والاداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في اتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له
الابتكار	تقديم منتجات جديدة

الجدول رقم(1-1): يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية¹

يعني أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة، بل وشرط ضروري للتنافسية المؤسسة ونموها.

2. دور الابتكار في المنتجات في خلق ميزة تنافسية: يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة كزيادة حدة التنافس بين المؤسسات و التطور التكنولوجي و التغيير المستمر في الحاجات و الرغبات وقصر دورة حياة العديد من المنتجات ، ومن أجل القدرة على التنافس في مثل الظروف أدركت المؤسسات ضرورة ابتكار منتجات وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة لكي تستطيع الاستمرار والتفوق في محيط تنافسي ، حيث أصبح ابتكار منتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية ضروري من أجل تحسين تنافسية المؤسسة وقدراتها على خلق ميزة تنافسية، كما أن ابتكار منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على القديمة بطريقة مختلفة عن المنافسين حتى تصبح أكثر جودة له أثر كبير على الحصة السوقية وربحية المؤسسة.

3. الابتكار التسويقي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: ازدادت أهمية الابتكار في التسعير أو السعر زيادة ملموسة لدى مديري التسويق في الآونة الأخيرة لان السعر هو المتغير الذي يتضمن إيرادات للمؤسسة كما أن السعر له تأثير كبير على حجم المبيعات التي تحققها المؤسسة وبالتالي على ربحيتها، وتتفاوت أهمية الابتكار في التسعير من مؤسسة إلى أخرى، ويجب أن يسهم السعر المحدد لمنتج ما يتحقق بالأهداف التسويقية بإيصال منتجاتها إلى الزبائن الذين هم في حاجة للمنتج بأقل التكاليف وبما يشبع حاجاتهم.

المطلب الثالث: دور الابتكار في رفع وتعزيز الميزة التنافسية

الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد مهمة داخل المؤسسة. والقدرة على الابتكار تمثل عاملا هاما للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، فمواكبة التطورات التكنولوجية مثلا لا يقتضي تتبع التطورات الحاصلة فالتكنولوجيا الأساسية فقط، وإنما أيضا التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الناشئة أو المكتملة لها. لكن قد تهتم بعض المؤسسات بالآثار السلبية لهذه التطورات أكثر من اهتمامها بالآثار الإيجابية لها، فمثلا أدت التكنولوجيا إلى القضاء

¹ نفس المرجع السابق بوبعة عبد الوهاب. (دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع الهامل للهاتف النقال- موبيليس)ص36.

على بعض النشاطات والحرف عملت على خلق قطاعات نشاط جديدة تماما مثل الإلكترونيك الدقيق، والبيو تكنولوجي... وغيرها. ولقد مثلت هذه التطورات عاملا أساسيا في تطوير وإنشاء مؤسسات جديدة لم تكن معروفة من قبل.

تبني المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال. وأن ذلك يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق

الفرع الأول: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

تسعى المؤسسة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال. وان ذلك بدوره يؤدي إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

➤ أولا: الابتكار وتحسين الجودة

يفترض في عملية الابتكار أن تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني أن التحسينات المرحلية أو الجذرية لا بد أن تتوافق مع توقعات وحاجت ورغبات الزبائن. وبما أن الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج، أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها.

قد يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة (ISO) حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمرا حتميا لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية. ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييس (*) تبقى جودة المنتجات هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كانت موضوع الترخيص.

➤ ثانيا: تأثير الابتكار على التكاليف

إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر وهو ما يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي.

إن البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الإستراتيجية استعمالا من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

الابتكار المخفض للتكاليف يشمل بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات والأقسام الإنتاجية. وتسعى المؤسسات إلى هذا النوع من الابتكار إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية¹:

- ✓ الزيادة في حجم الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة الحالية الوفاء بها.
- ✓ عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة (التجديد العادي لتكنولوجيا)؛
- ✓ تنوع المواصفات الفنية المطلوبة غير المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها. يعتبر عامل التكلفة المنخفض من أهم الانشغالات التي تآرق المؤسسات إذا ما زادت حدة المنافسة داخل الصناعة لأن في مثل هذه الحالات تكون المؤسسة الأقدر على تحمل المنافسة والحفاظ على حصصها السوقية هي تلك التي لا تستطيع تخفيض تكاليفها باستمرار.

➤ ثالثا: تأثير الابتكار على التميز

يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتميز المنتجات فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشراؤها حتى وإن كانت بأسعار عالية.

➤ رابعا: تأثير الابتكار على التركيز

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن. ويتوافق الابتكار مع إستراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية مثال ذلك عجلات Michelin في صناعة السيارات، أو إذا كانت الخدمات المكتملة مهمة جدا مثال ذلك خدمات الصيانة وقطع الغيار بالنسبة لمؤسسات الطيران

يجب الإشارة إلى أن الابتكار الهادف للتخصص أو لتخفيض التكاليف يتطلب اعتماده على التكنولوجيا المتطورة في حين قد يكون الابتكار الهادف إلى التميز مقتصرًا على بعض المظاهر التسويقية للمنتج.

الفرع الثاني: تأثير الابتكار على قوى المنافسة السوقية

يعمل الابتكار غالبا على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفتها مايكل بوتر في نموذج الشهير بالقوى الخمس للمنافسة.

➤ أولا: التأثير على القوى التنافسية لمنافسي القطاع

يؤثر الابتكار على منافسي القطاع تأثيرا كبيرا، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المؤسسات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المؤسسة الأقدر على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح

¹ محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003

الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيها، وتبقى المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فروقات السعر. قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها ولأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة. لكن إذا كان الابتكار تقنيا أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جدا على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة. أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها. في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سبابة إلى هذا الابتكار داخل الصناعة.

➤ ثانيا: الابتكار وحواجز الدخول

إستراتيجية الدخول إلى أسواق غير الأسواق الأصلية للمؤسسة تتوافق وإستراتيجية النمو والتي ترتبط بالعوامل التالية: جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن. ويعمل المتنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول عالية أمام الداخلين الجدد بتأثير على هذه العناصر الثلاث، وذلك بتغطية السوق كليا ومحاولة تنميته حيث لا تترك فرصة سائحة لأي محاولة دخول (بعبارة أخرى جعله غير جذاب) أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في الإشهار والاتصال وصورة العلامة وخدمات الزبائن. كل هذه العناصر تمثل مجالات واسعة للابتكار. ومنه الابتكار في أحد هذه العناصر يمثل حاجزا للدخول إذا تبناه منافسو القطاع من جهة، وعملا لكسر حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى.

1. يكون الابتكار حاجزا لدخول المنافسين الجدد في الحالات التالية:

- ✓ إذا كان من الممكن الانفراد بالمنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة أو بالاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التكنولوجية وبراءات الاختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف.
- ✓ إذا كان من السهل الاستحواذ والتحكم في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية الخاصة بالابتكار من طرف منافسي القطاع.
- ✓ إذا كانت الابتكارات كثيفة رأس المال أو كثيفة التكنولوجيا.
- ✓ إذا كانت الابتكارات تحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث والتطوير.
- ✓ إذا أدى الابتكار إلى تنميط السوق أو القطاع الصناعي بصفة تامة مثال ذلك مصباح (Edison).

2. يكون الابتكار عاملا لكسر حواجز الدخول من طرف المنافسين الجدد في الحالات التالية:

- ✓ إذا كان ابتكارهم جذريا في القطاع المستهدف
- ✓ إذا تعددت مجالات الابتكار ومثلت هذه المجالات أسواقا جزئية داخل نفس السوق الأصلي
- ✓ إذا تمتعت المؤسسة الداخلة بالكفاءة والفعالية في تخفيض تكاليف الابتكار بنسبة أكبر من منافسي القطاع، بعبارة أخرى إذا استطاعت من تجاوز عامل خبرتهم وتجربتهم في المجال، وقد تكون التكنولوجيا المتطورة إحدى العوامل المساعد على ذلك.
- ✓ في الحقيقة إذا أدى الابتكار إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة فإن ذلك يعتمد على مدى المؤسسات المبتكرة منع محاكاة تكنولوجيتها من طرف المؤسسات المنافسة. والجدير بالذكر أنه كلما كانت هذه

التكنولوجيا من النوع الذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج كلما تمتعت المؤسسة المبتكرة بسبق تنافسي أكبر وقدرة تنافسية أعلى.

➤ ثالثاً: الابتكار وحواجز الخروج

كما تقيم المؤسسات حواجز للدخول المنافسين فإنها في ظل زيادة حدة المنافسة ستعاني من حواجز لخروجها من السوق المعني. حسب Porter فإن أهم عوائق الخروج تتمثل في العناصر التالية: الأصول الدائمة والخاصة، ارتفاع تكلفة الخروج، الاعتبارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، نقص المعلومات، معارضة المشرفين والمسيرين، كيفية وطريقة التنازل عن الأصول، الحواجز الاجتماعية.

يمكن القول إن الابتكار يؤدي إلى كسر حواجز الخروج في بعض الحالات وقد يؤدي إلى رفعها في حالات أخرى.

1. يؤدي الابتكار إلى كسر حواجز الخروج من الصناعة يعني أنه يعمل على خفض حواجز الدخول إلى صناعات أخرى.
2. يؤدي الابتكار إلى رفع حواجز الخروج في الحالات التالية:
 - ✓ اعتماد الابتكار على التجهيزات وتكنولوجيا وأصول ضخمة.
 - ✓ زيادة الاستثمارات الثابتة الخاصة بموضوع الابتكار.
 - ✓ في حالة الابتكار في قطاعات تتميز بالتنوع المرتبط فإن التخلي عن بعض الابتكارات أو نواتجه قد يؤدي إلى التأثير على القطاعات الأخرى للمؤسسة.
 - ✓ في حالة الابتكار القائم على التكامل العمودي مع مؤسسات أخرى فإن الخروج من قطاع صناعي معين يعني فقدان سلسلة نشاطات بأكمله.
 - ✓ في حالة المؤسسة المشتغلة في قطاع نشاط واحد فإن الخروج منه يعني الإفلاس والتصفية.
 - ✓ في حالة الابتكارات التي يفرضها المدراء والإطارات العليا فإن هؤلاء سيعارضون التخلي عنها بكل الطرق حتى وإن كانت قليلة الأهمية للمؤسسة.
 - ✓ بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية وعوائق نقص المعلومات الكافية حول القطاعات التي تريد المؤسسة الخروج منها أو الدخول إليها.
 - ✓ يتضح إذا أن الابتكار قد يعمل على تسهيل الخروج من بعض القطاعات والدخول لأخرى. كما قد يمثل في بعض الحالات عائقاً للخروج منها، وحتى في هذه الحالة الأخيرة فهو سيدفع المؤسسة على ابتكار من أجل البقاء.

➤ رابعاً: تأثير الابتكار على قوى التفاوض بين الموردين والزبائن

يستطيع عامل الابتكار أن يغير نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن (أفراد أو مؤسسات) في الحالات التالية:

- ✓ إذا أدى الابتكار إلى تهيئ سوق معين، أي كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وتكلفة أقل؛
- ✓ إذا ساهم الابتكار في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تؤثر في الدوافع الشرائية للزبائن وتؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب المشتريين، مما يسمح بتضييق نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن؛
- ✓ إذا كان ابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين ف إن انتقال الزبائن من مورد لأخر يكون بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام الزبائن؛

- ✓ إذا توفر لدى الموردین تكنولوجيات متصلة بأداء السلعة أو بخصائصها فإنها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء، وذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.
- خامسا: تأثير الابتكار على القوة التنافسية للمنتجات البديلة

يؤثر الابتكار بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

- ✓ الابتكار الفعال في المنتجات البديلة.
- ✓ التشابه الكبير بين المنتجات.
- ✓ الفروقات المعتبرة في الأسعار.
- ✓ عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني.
- ✓ حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء.
- ✓ توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها.
- ✓ في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء.

في كل هذه الحالات فإن المنتجات البديلة يمكنها أن تحل محل المنتجات المعنية بسهولة

الفرع الثالث: الإستراتيجيات البديلة للتمكن من النجاح في ظل الاقتصاد العالمي الناشئ

يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم ومورديهم ومنافسيهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية والتفاعل مع الأطراف المؤثرة الأخرى وإعادة ترتيب الأوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة وسرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات؛ في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم والبدايل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى الإستراتيجيات الإدارية التالية:

1. إستراتيجية لاحتلال مكان الصدارة في مجال التكلفة: التحول إلى منتج للسلع والخدمات بتكلفة منخفضة ضمن صناعة معينة؛
2. إستراتيجية التميز: وضع طرائق لتمييز منتجات مؤسسة وخدماتها عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة أو تقليل مزايا المؤسسات المنافسة، ويمكن أن تتطلب إستراتيجية التميز أن تركز مؤسسة معينة منتجاتها وخدماتها لتكسب ميزة في شرائح وأقسام معينة من السوق؛
3. إستراتيجية للابتكار والتجديد: إيجاد طرائق جديدة للقيام بالأعمال ويمكن أن يعني ذلك تطوير منتجات وخدمات فريدة من نوعها، أو دخول أسواق متخصصة مميزة أو منافذ معينة من السوق، كما يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجية إجراء تغييرات جذرية في عملية أو أكثر من عمليات المؤسسة كإنتاج السلع والخدمات أو توزيعها بطريقة جيدة وقد يدخل ذلك حد إدخال تعديلات هيكلية أساسية؛
4. إستراتيجية للنمو: تعزيز كبير لقدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات، أو التوسع في أسواق عالمية جديدة، أو تحقيق التنوع في منتجات وخدمات جديدة أو التكامل مع منتجات أو خدمات لها صلة بأعمال المؤسسة؛

5. إستراتيجية للتخالف: عقد روابط وتحالفات جديدة في الأعمال مع الزبائن والموردين والمنافسين والمستشارين والمؤسسات المنافسة ويمكن أن تشمل هذه الروابط الدمج، التملك والمشاريع المشتركة.

وتكون تكنولوجيا المعلومات ذات قيمة إستراتيجية عبر المساهمة في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المؤسسة وإستراتيجياتها الإدارية ويمكن أن يساعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كثيرا على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسة وكما أن إعادة هندسة عمليات المؤسسة وإدخال تحسينات أخرى عليها تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتحسين نوعية خدمة الزبائن وتطوير منتجات مبتكرة لأسواق جديدة.

تأثير ضعف النظام الوطني للابتكار على عملية التنمية في العالم العربي تدل بعض الدراسات على وجود منظومة عربية غير مهمة للعلم والتكنولوجيا فهناك حاليا ما يزيد عن 175 جامعة في الوطن العربي، ويزيد عدد الأساتذة في مجالات العلم والتكنولوجيا عن 50 ألف أستاذ، أما عدد الخريجين الجامعيين فيقارب العشرة ملايين منهم ما يزيد عن 700 ألف مهندس، ويصرف العالم العربي سنويا ما يزيد عن سبعة بلايين دولار على التعليم العالي. من جهة ثانية توجد أكثر من ألف وحدة بحث وتطوير من كافة الحجم يعمل فيها حوالي 1.19 ألف باحث. كما تدل إحصائيات مؤشر النشر العلمي ISI على أنه عام 1996 كان عدد النشرات العلمية التي شارك فيها باحثون عرب من العالم العربي يزيد عن 6652 مقالة. من جهة ثالثة توجد العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى في مجالات البترول والبتروكيماويات والصناعات الصيدلانية والكابلات الكهربائية والصناعات الغذائية وتجميع السيارات والأجهزة المنزلية وغيرها. إن منظومة العلم والتكنولوجيا العربية لم تتحول إلى نظام وطني للابتكار وذلك للأسباب التالية:

- ✓ عدم الوعي العام بأهمية ودور العلم والتكنولوجيا في التنمية.
- ✓ عدم وجود سياسات رسمية معلنة للعلم والتكنولوجيا مع آليات ووسائل محددة لتنفيذها.
- ✓ عدم وجود مؤسسات وسيطة تربط مركبات منظومة العلم والتكنولوجيا، مما يعيق تحول هذه المنظومة إلى نظام فعال للابتكار.
- ✓ ضعف في عدد العلماء والباحثين وهجرة الكثير منهم إلى خارج الوطن العرب.
- ✓ ضعف الاستثمار العام والخاص في مجالات العلم والتكنولوجيا المختلفة مثل التعليم العلمي والتكنولوجي والبحث والتطوير والتقييم والمعايير ونشر المعلومات العلمية والتكنولوجية وأمثالها من مركبات البنية التحتية العلمية والتكنولوجية للبلدان العربية.
- ✓ عدم اهتمام القطاع الخاص بالاستثمار في البنية التحتية للعلم، والتكنولوجيا، وخاصة البحث، والتطوير¹.
- ✓ وبما أن الابتكار هو الشيء المجهول الذي تسعى المؤسسات للبحث عنه وتطويره وإدارته بفعالية ونجاح، لذلك يجب أن تعمل هذه المؤسسات وتبحث عما يقف حائلا في وجه ريادتها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، وبشكل خاص تلك التي تهدر الوقت وتضيع الجهود وتزيد في التكاليف.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تطبيق ما يلي:

- ✓ توليد الرغبة لدى الأفراد بالعمل والبحث الدؤوب عما هو جديد مبتكر وملائم للأسواق والأذواق، ورغبات، واحتياجات المستهلكين والزبائن.

¹ طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2008

- ✓ العمل على إنشاء إدارة خاصة بالابتكار والإبداع فيها تمارس دورها تجميع الحقائق والبيانات وتحليلها وتزويدها بالتجهيزات والوسائط التكنولوجية المناسبة، التي تتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المؤسسة.
- ✓ إتباع نظام التعليم والتدريب الابتكاري التي يتجاوز الطرائق التقليدية، ويبحث عن الطرائق الفعالة للتعليم والتدريب التي تكسب الفرد المزيد من المعارف والمهارات المتطورة. - تعزيز العلاقة والارتباط مع مراكز البحث والجامعات والصناعة والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة. - تحفيز القدرات الإبداعية الفردية والجماعية المتوفرة، وخلق المناخ المناسب لها، وإيجاد الظروف الملائمة لها للبحث وتفجير طاقاتها الكامنة.
- ✓ تنظيم الابتكارات وتوقيتها والبحث عن الفوائد التي تجنيها المؤسسة منها، والمساوئ التي يمكن أن تعترضها، وردود الفعل السلبية التي يمكن أن تحدث. - توفير مخصصات مالية كافية في ميزانيات المؤسسات للابتكار والإبداع، والبحوث والتطوير شريطة أن تكون مناسبة مع حجم الأعباء والأعمال والالتزامات التي تنهض بها المؤسسات. - خلق بيئة ابتكارية إبداعية في المؤسسات والتمهيد لها للقضاء على المقاومة التي يمكن أن تعترضها.
- ✓ إتباع طرائق مناسبة للتنبؤ التكنولوجي وتقييم آثار الأداء الابتكاري والإبداعي.
- ✓ دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تمنع المؤسسات من الوصول إلى مستوى الريادة والابتكار.
- ✓ تخطيط الابتكارات ووضع أهدافها وإستراتيجيتها، وطرائق التنبؤ بها على أساس علمي مدروس.
- ✓ دراسة أثر الابتكارات على البيئة والأخطار التي يمكن أن تتركها عليها.
- ✓ السعي لإيجاد قيادة ابتكارية ومدبرون رائدون يفهمون الابتكار ويميزون بينه وبين التغيير.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية

سبقت هذه الدراسة عدة دراسات التي كانت لها علاقة بشكل أو آخر بموضوع بحثنا و هذا ما سوف نوضحه في بحثنا هذا.

المطلب الأول: دراسات تناولت متغيري الدراسة الابتكار والميزة التنافسية

أولا الدراسات العربية

✍ دراسة ل (رشيدة زاوية وعبد الحميد بوخاري فيفري 2017) بعنوان " دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " بجامعة غرداية

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف نظرية متمثلة في البحث عن ماهية الابتكار للنشر والادراك في المؤسسات وزيادة الأثر المعرفي في مجال الابتكار والاهتمام به، كما تهدف الى معرفة الدور الذي يؤديه الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج من بينها:

- ✓ إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغيير حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وانما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة؛
- ✓ ان الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة او مؤقتة فإن ذلك يبقى حسب كثافة الابتكار؛
- ✓ ان الابتكار لا يتطلب تكنولوجيا حديثة لتحقيقه، بقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة والغير مألوفة.

دراسة ل (أمينة بلعيد، 2017) بعنوان "مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية-دراسة مجمع صيدال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة -1،

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها

- حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية وبالخصوص على مجمع صيدال، وذلك بالتركيز على الأساليب المتبعة لتدعيم الابتكار، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

✓ أن نشاط البحث والتطوير هو المصدر الرئيسي للابتكار في الصناعة الصيدلانية، وأن الاهتمام بهذا الأخير والتكنولوجيا والموارد البشري موجود ولكن بنسبة ضئيلة ولم يرقى إلى المستوى المطلوب مقارنة المؤسسات العالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تقف حجر عثرة أمام تفعيل الابتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة صيدال.

دراسة ل (د. فروي حمزة و د. جناس مصطفى) بعنوان "دراسة وصفية لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية بتاريخ 2017/05/02 بجامعة تلمسان" حيث تهدف هاته الدراسة لتحديد أهم النشاطات التي تلعب دورا مهما في سيرورة الابتكار، وكذلك من اجل إعطاء وصف عملي دقيق ومتكامل لنشاط الابتكار سواء كان الابتكار في المنتج او السيرورة او حتى الابتكار الإداري ولهذا تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في هاته الدراسة وتم اللجوء للاستبيان للوصول لنتائج نوعية، من بين ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نذكر ما يلي:

- ✓ أغلب المؤسسات المستهدفة ليس لديها ابتكارات
 - ✓ نظام حقوق الملكية الفكرية هو مقبول عند مختلف المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ 56.9% من المؤسسات الجزائرية التي تحتوي على هيكل لوظيفة البحث والتطوير.
- دراسة ل (قداري سليمان وباسيدي احمد بجامعة أحمد دراية أدرار 2021/2020) بعنوان "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع الهامل بأدرار" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي حيث تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ التعرف على أهمية وجود الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الجزائرية
 - ✓ توعية المؤسسات بأهمية الابتكار والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية
 - ✓ التعرف على واقع وآفاق الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هاته الدراسة

خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- ✓ يعتبر الابتكار التكنولوجي من بين الأنشطة الرئيسية في المنظمة اذ تحقق قيمة مضافة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بين المنافسين.
- ✓ مؤسسة مجمع الهامل بولاية أدرار يحتل مركز تنافسي فيما يخص الخدمات.
- ✓ أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير بين الابتكار التقني، الإداري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✍ دراسة للأستاذة كباب منال سنة 2017 جامعة سطيف 01 بعنوان: الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.

حيث تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية الاعتماد على الابتكار التسويقي كأداة أساسية في بناء وتحقيق المزايا التنافسية ويعتبر خيارا استراتيجيا يضمن للمؤسسة مواجهة مختلف التحديات المحتملة في محيطها من جهة واحتلال مركز الريادة داخل قطاعها السوقي من جهة أخرى.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

✓ تكمن أهمية الابتكار التسويقي بالنسبة للمؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية في تقديم الجديد الذي يجبه الزبائن وتحقيق رغباتهم التي يريدون اشباعها.

✓ الابتكار التسويقي أصبح يمثل أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

✍ دراسة للدكتور عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز سنة 2021 بجامعة سوهاج مصر بعنوان: إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بجامعة سوهاج.

حيث تهدف هاته الدراسة بأبعادها الى ابراز دور إدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام المنهج الوصفي والاستعانة بالاستبيان من افراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها 317 عضو هيئة تدريس بالجامعة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

✓ أظهرت الدراسة بشكل عام وجود درجة متوسطة في تبني جامعة سوهاج لسياسة واضحة في إدارة الأصول الغير الملموسة الخاصة بها وتوظيفها بصورة سليمة خاصة فيما يتعلق بإدارة الابتكارات، وبراءة الاختراع وحقوق التأليف والنشر.

✓ وجود توجه عام من إدارة الجامعة لتبني فلسفة لدعم في إدارة الأصول غير الملموسة وتشجيعها كونها ذات تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

واعطت الدراسة عدة توصيات أهمها:

✓ زيادة الاهتمام بالمزايا التنافسية للجامعة، وتبني مفهوم الميزة التنافسية.

✍ دراسة ل أحمد يوسف، دهنوم محمد الأمين سنة 2019 بعنوان تحليل القوة المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج PORTER دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم القوى المؤثرة على الميزة التنافسية من خلال عرض نموذج porter والتي تطرقن الدارس من خلالها إلى دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية لأنه يعتبر من الشركات التي لقيت منافسة قوية جدا من قبل المخابر الأجنبية والمحلية (الطب البديل) ، بحيث تمكنت من التصدي لهذه المنافسة وكسب رهان المنافسة ، كما هدفت الدراسة الى تحليل القوى المؤثرة للميزة التنافسية انطلاقا من الأبعاد الخمسة المذكورة ضمن نموذج porte1 ، حيث تم عرض أهم الأعمال

والإستراتيجيات التي تبناها مجمع صيدال من أجل تحقيق الميزة التنافسية واعتمد الباحث على المنهج المسحي في دراسته هذه . وتم تجميع البيانات من خلال الاستعانة بالتقارير السنوية والمنشورات الداخلية والمجلات الخاصة بمجمع صيدال المحصورة في سلسلة زمنية (2010-2016) واستعان في عملية التحليل بالأساليب الإحصائية المبنية على تحليل الأرقام من أجل اختبار صحة الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ يوجد تأثير لنموذج porter على تحقيق الميزة التنافسية بكل أبعاده الخمسة.
 - ✓ يوجد تأثير لتهديدات المنافسين الجدد في مجال صناعة الأدوية على الميزة التنافسية.
 - ✓ تمكنت صيدال من التصدي للمنافسة الخارجية وهذا انطلاقاً من التحليل الدقيق والصحيح للبيئة التي تنشط فيها.
- دراسة ل محمد محمود مكيد العلوان بتاريخ: 2020/12/31 بجامعة الحسين بن طلال الأردن بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن -دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء-.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. واعتمد الباحث على عينه قصدية تحكومية من الموظفين في الوظائف الاشرافية بلغ حجمها (78) مستجيباً، واعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، واستخدم عدداً من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وقد توصلت الدراسة إلى بطلان الفرضية القائلة لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن حيث بلغ المتوسط الحسابي للقوة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ($R^2=0.94$) وهذا يعني انها قوة تفسيرية عالية وان ابعاد إدارة المعرفة هي 94% من المتغير التابع الميزة التنافسية. كما أظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة كانت مرتفعة، وقد تبين أن عمليات إدارة المعرفة تسهم اسهام كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن.

نتائج الدراسة: اشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخدمة الفعلية وإشارة الى عدم وجود فروق لعمليات إدارة المعرفة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسؤولية الوظيفية. كما أعطت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ✓ وضع الخطط والسياسيات والبرامج واتخاذ القرار لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة ل Bruce alberto saavedra tafur و Marco elvis deza soto بعام 2021 و تحمل الدراسة عنوان "تأثير إدارة الابتكار على مستوى تسويق الشركات في قطاع التصدير الزراعي" بجامعة TACNA PERU

وتهدف هاته الدراسة الى معرفة كيفية تأثير إدارة الابتكار على مستوى تسويق الشركات في قطاع التصدير الزراعي. بناء على نموذج الابتكار والاستراتيجية التنافسية وقد تم الحصول على المعلومات بواسطة الدراسات الاستقصائية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث.

ومن نتائجه كان:

- ✓ الابتكار يؤثر بشكل ملحوظ على مستوى التسويق التجاري لشركات قطاع التصدير الزراعي في منطقة تاكنا.
- ✓ هناك علاقة وطيدة للغاية بشكل مباشر وإيجابي بين متغيرات الدراسة.
- ✓ المبيعات والتوزيع والتسويق مرتبطة كلها بالابتكار الذي سوف يزيد من مستواها.

كما اعطى الباحثين بعض التوصيات منها:

- ✓ تحسين إدارة الابتكار لزيادة مستوى تسويق الشركات في قطاع التصدير الزراعي.
 - ✓ القيام بدراسة سوقية للمنافسة لمعرفة ما مدى قدرتهم على التطور خاصة الشركات التي تعمل في السوق المحلي منذ سنوات واعتبارها مرجعا.
 - ✓ اقتراح استراتيجية التطوير التجاري لتطوير منتجات جديدة بناء على متطلبات العملاء المنتظمين.
- دراسة ل Jose Faustino و Alexandra Delfina Beltrán Oyola بسنة 2021 بجامعة " JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION " بعنوان "تحليل ابتكار الأعمال كاستراتيجية لتحديد المواقع في السوق البيروفي"

وهدفت الدراسة الى تحديد النتائج الرئيسية في مشاركة الأعمال في الهيكل التنظيمي والابتكار الاستراتيجي للمنظمة، لمحاولة تحديد مشاركة رجال الأعمال في مجال الهيكل الاستراتيجي للمنظمة، لتحليل مشاركة الأعمال لتحقيق المنافسة والاستدامة في وقت المنظمة، وتقييم من يروج داخل القدرة التنافسية للمنظمة والديمومة في سوق المنظمات.

تم استخدام المنهج العلمي - الاستنتاجي الموجه للتحقق من الفرضيات، ونوع البحث وصفي وتوضيحي، وتصميم البحث عرضي لأنه دراسة إحصائية وديموغرافية، يشكل السكان من رجال الأعمال. قطاع الخدمات والتجارة، الموجود في مدينة أريكويبا، البيانات التي تم النظر فيها في غرفة التجارة والصناعة في أريكويبا و SUNAT في عام 2016. لهذا الغرض، تم استخدام استبيان كأداة، للمتغير المستقل، ورقة مسح للمتغير التابع للموظفين.

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تعد المشاركة التجارية النشطة في الهيكل والابتكار الاستراتيجي للمؤسسة مورداً حاسماً ولا غنى عنه لتحقيق التنافسية والبقاء في سوق الشركة ، وهو ما يرتبط أيضاً بنجاحها ، والتي تكون عواقبها إيجابية ، أي ، إنها تخلق قيمة لأصحابها ، في سوق يعمل فيه المنافسون الناجحون ، مما يجعل الشركة قادرة على المنافسة ، وبممكنها أن تضع نفسها في السوق وتحقق أنها تظل فيها طوال الوقت ، وبهذه الطريقة يتم قبول فرضية العمل ، مما يثبت العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة.
- ✓ وفقاً للبحث الذي تم إجراؤه ، فقد تقرر أن مشاركة الأعمال في الهيكل الاستراتيجي للمؤسسة تتم بطريقة مبتكرة وكان من نتائجها الرئيسية تحقيق القدرة التنافسية كعامل من عوامل الوضع الحالي والدوام مستقبل المنظمة في السوق.

✓ ثبت بناءً على النتائج أن تصور التحفيز والحوافز فيما يتعلق بالهيكل والابتكار الاستراتيجي لتحقيق القدرة التنافسية واستمرارية الشركة في السوق يقع مباشرة على صاحب المشروع ، وهو ما يشار إليه في الترويج. هذا المورد وبدء العملية منه.

✍ دراسة ل Gordan Jankovic, Milos Golubovic سنة 2019 بجامعة " University of nis, Faculty of economics" تحت عنوان: "الابتكار المفتوح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" تهدف هاته الدراسة الى ابراز أهمية الابتكار المفتوح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تحديد أيضا العقبات الرئيسة التي تقف في طريق تطبيق هذا الابتكار.

استخدمت الدراسة طرقا مختلفة في، مثل الاستقراء والاستنباط والتركيب والتحليل والوصف.

وخلصت هاته الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- ✓ يوفر نموذج الابتكار فرصا رائعة لجميع جهات الفاعلة بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ هناك صعوبة في تطبيق نموذج الابتكار المفتوح على الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب نقص الموارد.
- ✍ دراسة باللغة الفرنسية ل boualem allouat في جانفي 2019 بعنوان " تأثير الابتكار الإداري على التنافسية وأداء الشركة"

تهدف هذه المقالة دراسة محددات وعواقب معينة للابتكار الإداري. يلاحظ أن متغيرين - التوجه نحو السوق والتعلم التنظيمي - يعتبران عمومًا كمصدر للأداء، ويشكلان أيضًا مصادر للابتكار الإداري. تحاول هذه المقالة، من خلال السعي إلى تحديد وقياس درجة تأثير هذين المتغيرين، أيضًا قياس تأثير الابتكار الإداري على الميزة التنافسية وأداء المنظمة. حيث اعتمد الكاتب على المنهج التجريبي الوصفي في دراسته

كما خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- ✓ هدف التوجه الاستراتيجي المتعلق باقتصاد المعرفة بشكل أساسي إلى تطوير وإثراء القواعد المعرفية للشركة وتعزيز تطبيق المعرفة الجديدة من أجل تحسين عملية الابتكار الإداري. لذلك، فإن الابتكار الإداري ضروري لتحقيق النجاح في السوق والحفاظ عليه، ولاشتقاق ميزة تنافسية وأداء متفوق، وبالتالي توسيع نطاق عمل؛
- ✓ يعد التوجه نحو السوق والتعلم التنظيمي مصادر حقيقية للابتكار الإداري بينما تبقى مصادر للميزة التنافسية المباشرة.
- ✍ دراسة ل (Seyed Hadi Razav) يناير 2013 بعنوان "الابتكار التكنولوجي التنظيمي" المجلة الدولية للاعمال والعلوم الاجتماعية جامعة الوسائط المتعددة سيرجايا سيلانجور ماليزيا حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالأدبيات النظرية المتعلقة بالابتكار التكنولوجي التنظيمي، وما هو المنهج والاستراتيجيات والطرق المتبعة من طرف المدراء من أجل قيامهم بالابتكار التكنولوجي،

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ومن بين ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يتمثل:

✓ في تحديد الوصفة الطبية للمديرين فيما يتعلق بالطرق الأفضل التي تمكنهم من تنظيم وقيادة عملية الابتكار، مثل القدرة التنظيمية، والهيكلة والجو المبتكر، والقيادة التحويلية، والقيم المجتمعية، ونظام الحوافز والمكافآت وتمكين العاملين، والإدارة التشاركية شرطاً ليكونوا قادرين على تنظيم وقيادة الابتكار التنظيمي

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب توضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك من حيث متغيرات الدراسة، الهدف، مكان الدراسة، المنهج المتبع وأداة الدراسة والجدول التالي بين ما يلي:

الجدول رقم (2.1) يوضح أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية والدراسات السابقة

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة مدى مساهمة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، في مؤسسات مختلفة.	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى مساهمة الابتكار لتعزيز الميزة التنافسية في الخدمات الصحية (مصحة عادة).
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات من 2021/2013.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022. أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مصحة عادة -ورقلة- .
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على عينة من موظفي في مصحة عادة -ورقلة-
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبيان في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة القطاع الخدماتي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الخدماتي ضمن قطاع الاقتصادي وذلك في مصحة عادة _ ورقلة _.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه مختلف الدراسات السابقة التي تطرقت للمتغيرين محل الدراسة في بحثنا حيث أن هناك:

- ✓ 05 دراسات متعلقة بالمتغير المستقل الابتكار.
- ✓ 03 دراسات متعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية.
- ✓ 05 دراسات عاجلت كلا المتغيرين.

وتبين لنا أن أغلب الدراسات اعتمدت على نفس المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

حيث تميزت الدراسة الحالية عن مختلف الدراسات بتركيزها على الابتكار ومعرفة ما هي المبادئ والمميزات التي يتميز بها الابتكار بجل اصنافه، إضافة إلى معرفة مختلف الأدوار الرئيسية للابتكار، والعوامل المؤثرة في الابتكار لنلخص في الأخير إلى تبيان العلاقة الموجودة بين الابتكار والميزة التنافسية وما مدى تأثير الابتكار على الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

رغم أن الابتكار عملية معقدة ومتعددة الجوانب تحمل في طياتها الكثير من الخطر إلا أنه يعتبر عامل مهم في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة وتكمن أهمية الابتكار في عملية تحويل الأفكار إلى قيم تجارية متميزة ومنتجات جديدة ناجحة نظرا لما تحمله من تحسين وابتكار.

إن اختيار الابتكار كأداة للتنافس يحتم على المؤسسة الاهتمام بنشاطات البحث المنظم والعمل الجاد والارتكاز على قواعد علمية ومعرفية في المجال المستهدف لخلق الجديد، رغم أن ذلك يتطلب موارد تنظيمية ومادية وتكنولوجيا وبشرية معتبرة.

بما أن المنتجات الجديدة هي أهم مخرجات عملية الابتكار باعتبارها وسائل التنافس الفعلية في الأسواق، فإن ذلك يعني أن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات مرتبطة بدرجة ابتكارها في مجال المنتجات. بل لا يكفي أن تقوم المؤسسة بابتكار المنتجات الجديدة وإنما يجب أن تكون سابقة ومستمرة في ذلك وحريصة على عدم تقليدها وضياع مزاياها.

إذا على المؤسسة الجزائرية الراغبة في رفع أو تعزيز مزاياها التنافسية أن تعمل في أقرب وقت ممكن على بيئة المناخ المناسب وتوفير الإمكانيات اللازمة والمتطلبات الضرورية لتحسين وتطوير منتجاتها بالكيفية التي تؤهلها للتعامل مع المعطيات الحالية والمتوقعة للسوق الذي أصبح يتخذ صفة العالمية.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية للور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة
للخدمات الصحية ورقلة

تمهيد الفصل الثاني

في هذا الفصل الذي يعتبر زبدة بحثنا، وبعد تجميع البيانات عن طريق الاستبيانات الموزعة على العينة المقصودة من موظفي مصحة عادة ورقلة بعد ترتيبها وترميزها ومعالجتها عن طريق برنامج الإحصاء المشهور SPSS تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها ميدانيا من خلال الاستبانة المستخدمة لهذا الغرض، لذا فقد جاء الفصل التطبيقي مقسم إلى مبحثين أولها خاص بعرض تقديمي للمؤسسة ومهامها وعرض المعطيات الديمغرافية للمبحوثين ثم عرض المعلومات المحصل عليها عن طريق جداول بسيطة ومركبة وتدعيمها بأشكال ودوائر نسبية، تليها تحليل وتفسير للجداول من منظورنا الخاص أما المبحث الثاني فخصّص لعرض النتائج العامة طبقا لتساؤلات الدراسة وتفسيرها في ضوء التساؤلات والنظريات والدراسات السابقة، تلي ذلك طرح توصيات واقتراحات نراها مهمة بناء على تلك النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في مصحة عادة

تعتبر مصحة عادة من بين أفضل العيادات الخاصة المتواجدة في الولاية وذلك لقدرتها على اكتساب ميزة تنافسية رغم أنها مؤسسة حديثة، وفي هذا المبحث سيتم التعريف بالمؤسسة وخدماتها.

المطلب الأول: تقديم مصحة عادة

الفرع الأول: تقديم مجمع الدراسة (القطاع الصحي)

1. نظام الرعاية الصحية العامة

يغطي نظام التأمين الطبي الوطني 90% من السكان. بموجب نظام التأمين الصحي العام، يحق للفئات الضعيفة مثل الفقراء، والأطفال، وكبار السن، الحصول على رعاية صحية مجانية، في حين يتعين على المواطنين الأثرياء دفع جزء من تكاليف الرعاية الصحية، وفقاً لمقياس متدرج. قررت الحكومة الجزائرية الاستثمار في مراكز وعيادات رعاية صحية موسعة تديرها الحكومة بدلاً من الاستثمار في المستشفيات باهظة الثمن.

تختلف مرافق الرعاية الصحية والمعدات الطبية في الحجم حسب حجم السكان المحليين.

تميل المناطق النائية إلى الحصول على المزيد من الخدمات الطبية البدائية.

كان لدى الحكومة خطة مدتها 4 سنوات (2010-2014)، التي كان من المتوقع أن تنفق 5.7 مليار يورو في الرعاية الصحية التي وجهت غالبية الصندوق في إنشاء أكثر من 1500 مرفق رعاية صحية في جميع أنحاء الجزائر.

بحلول عام 2015، خصصت الحكومة الجزائرية 4.85 مليار يورو لبناء 10 مستشفيات وترميم القديمة. تستثمر الحكومة في الموارد البشرية من طريق خلق 58 ألف فرصة عمل في التمريض، والأطباء، ومساعدتي الرعاية الصحية.

تخصص الحكومة أموالاً متزايدة لزيادة حجم الموارد التي يحتاج إليها قطاع الرعاية الصحية لتطوير منشآته الجديدة. سيذهب هذا التمويل إلى معدات طبية جديدة وقدرات محسنة لقدرات المستشفيات. يتعزز الوصول إلى الرعاية الصحية من طريق اشتراط أن يعمل الأطباء وأطباء الأسنان في مجال الصحة العامة مدة خمس سنوات على الأقل. ومع ذلك، يمكن العثور على الأطباء بسهولة في مدن الشمال أكثر من منطقة جنوب الصحراء. في حين أن المعدات الطبية والأدوية في المرافق العامة قد لا تكون محدثة دائماً، ولكن مستويات التوظيف مرتفعة. وزير الصحة، الذي أعيد تسميته إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في عام 2000، وهو جزء من مجلس الوزراء المنشأ بموجب الدستور الجزائري لعام 1996. تألف نظام الرعاية الصحية الجزائري في 2018 مما يلي، بحسب محمد الحاج، المدير العام لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات:

16 • مستشفى جامعي.

297 • مستشفى عمومي

273 • مؤسسة رعاية صحية محلية.

1708 • مستوصفاً.

6226 • مركز رعاية صحية.

575 • مؤسسة خاصة، منها 206 عيادات ومستشفى، و369 مركز تشخيص.

• كان لدى الجزائر في المجموع 23,563 مكتبًا خاصًا، و9,751 متخصصًا، و7,298 مصحة عامة، إضافةً إلى 6,514 مصحة طب أسنان.

• مجموع أكثر من 242,000 مختصًا في الرعاية الصحية في القطاع العام وحده.

• بناء 40 مستشفى عامًا ومتخصصًا إضافيًا و422 مرفقًا حرًا.

2. الفرع الثاني: نظام الرعاية الصحية الخاص

القطاع الصحي الخاص في الجزائر هو نظام رعاية صحية تديره الحكومة ويجب على المواطنين الدفع مقابل خدماتهم. لقد تطور قطاع الرعاية الصحية الخاص بسرعة لملء الفجوات التي تركها نظام الرعاية الصحية العامة الحكومي. الرعاية الطبية الخاصة محدودة جدًا، لأن خدماتهم لا يغطيها نظام الرعاية الصحية العام ولا يستطيع سوى عدد قليل من الجزائريين دفع تكاليف العلاج الطبي الخاص بهم. المرضى الذين يسعون إلى استخدام النظام الصحي الخاص سيدفعون مبالغ كبيرة من مصروفاتهم الخاصة ويتمتعون بجودة أعلى من الخدمات. لا يوجد نظام تأمين صحي خاص في الجزائر بعد. أصبحت المرافق الطبية الخاصة أكثر شيوعًا في الجزائر، إذ جرى تشغيل 250 مصحة خاصة في عام 2015، والعديد من العيادات المخطط لها، التي هي قيد الإنشاء.

المطلب الثاني: تقديم عينة الدراسة (مصحة عادة بورقلة)

الفرع الأول: نبذة عن مصحة عادة بورقلة

مصحة عادة الطبية مؤسسة استشفائية تحت إدارة محمد كمال عبازي يسعى مع طاقمه الإداري وضع فضل الممارسات الطبية في خدمة المرضى. يقدم الفريق خدمات فنية ومهنية عالية الجودة قائم على تعزيز المهارات الشابة والمتخصصة والمدرية تدريبًا عاليًا، أخيرًا توفير بيئة مهنية نظيفة وآمنة للموظفين الإداريين والطبيين، بما يضمن أفضل ظروف العمل والكفاءة قد يكون العلم والبحث بمثابة الدعم الحقيقي والقوي للتقدم في جودة الرعاية والممارسات الطبية والجراحية.

الفرع الثاني: بطاقة فنية للمصحة

مصحة عادة هي مشروع استثماري يندرج في إطار برنامج الدولة الجزائرية للنهوض بالقطاع الصحي الخاص وتشجيعه، تقع مصحة عادة في حي النصر ورقلة.

بدا مشروع بناء مصحة عادة في نوفمبر 2015 واستمر العمل لمدة عامين ونصف، تم تدشين المصحة من قبل والي ولاية ورقلة في 01 نوفمبر 2018 تم افتتاح المصحة.

تتربع مصحة عادة على مساحة إجمالية تقدر ب 5000 متر مربع، وعلى أساس 1000 م²/مربع، مكونة من أربعة طوابق، تتكون من مرأب، حديقة، كافيتيريا وغرفة غسيل، ومطبخ، غرفة استقبال رئيسة غرفة لحالات الطوارئ بالطابق الأرضي الطابق الثاني استقبال 2 غرف مراقبة 4 صناديق للاستشارات مخبر التحاليل غرفة التصوير بالأشعة الطابق 03 غرفة عمليات مجهزة بالكامل قسم الجراحة النسائية الطابق الرابع الإدارة، قسم النساء والولادة، غرفة اجتماعات وأستوديوهات للضيوف (أنظر الملحق رقم 01).

الفرع الثالث: مهام المصلحة

تتكون من هيكل تنظيمي للتشخيص والعلاج، تقدم خدماتها على مدار الأسبوع 07/07

يجرى على مستواها عمليات جراحية طارئة وتعالج:

- الطب الباطني.
- أمراض الروماتيزم.
- الجهاز الهضمي والأمراض الجلدية.
- طب الأطفال.
- استشارات طبية متنوعة.
- الجراحة العامة الكلاسيكية والجراحة بالمنظار والجراحة بالليزر.
- جراحة الأذن والأنف والحنجرة.
- طب المسالك البولية.
- طب نسائي توليدي.
- استشارة ما قبل التخدير.

بالإضافة إلى ذلك يوجد بها:

- جدول الأشعة التقليدية.
- الموجات فوق الصوتية.
- التنظير الصيبي.
- قياس السمع اللوني.
- أمراض الدم.
- الهرمونات

المبحث الثاني: تقديم طرق جمع البيانات وتقييم ودراسة النتائج.

سنتناول في هذا المبحث توضيح لمنهج الدراسة المستعمل، وكذلك مجتمع الدراسة، وعرض أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة

لأجل تحقيق الهدف الرئيسي من دراستنا تم تحديد عناصر للابتكار كمتغير مستقل وعناصر للميزة التنافسية كمتغير تابع ملخصة كالآتي:

الفرع الأول: المتغير المستقل: الابتكار: ويتم تقديره في الدراسة من خلال ثلاث متغيرات وهي:

1. الابتكار الإداري: الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري... ولأن الإدارة نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق: الاستجابة الأفضل للخدمات ومنتجات المنظمة وحاجات عملائها الداخليين والخارجيين، وزيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل (كما في دراسة العمل والحركة)، وتحسين علاقات العمل في المنظمة داخلياً (كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المدارة ذاتياً)، وتعزيز علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية (كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة)، ومراعاة أفضل لمطالب مصالح أصحاب المصلحة والصالح العام.
2. الابتكار التقني: عرف الابتكار التقني أو التكنولوجي كما ورد في العديد من أدبيات الإدارة، أنه إحداث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، والتي تتضمن المنتجات وتحديد العمليات، كما يعرف أنه كل جديد أو كل تحسين في المنتجات أو في طريقة واساليب الانتاج الذي يحصل في المؤسسة الانتاجية من خلال رفع فعالية الجهاز الانتاجي وتحسين جودة المنتجات بالتالي ضمان ميزة تنافسية للمؤسسة.
3. الابتكار الإضافي: يُعرف الابتكار الإضافي أنه: "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، ويركز هذا النوع من الابتكار على الاهتمام بالمستهلك من خلال تقديم خدمات إضافية تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في تحقيق رضا المستفيدين.

الفرع الثاني: المتغير التابع: الميزة التنافسية: وتم تقديرها من خلال أربع متغيرات وهي:

1. المرونة

2. السرعة في تقديم الخدمات

3. التكلفة الأقل

4. جودة الخدمة

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في جمع البيانات: تم الاعتماد في دراستنا على الاستبانة بشكل كبير.

الفرع الأول: الاستبانة: من اجل اختبار العلاقة المفترضة بين محوري الدراسة (الابتكار، الميزة التنافسية) قمنا بإعداد الاستبانة وقمنا بالاستعانة في اعدادها بمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، بالإضافة الى توجيهات الأساتذة المحكمين والأستاذ المشرف. (أنظر الملحق رقم 03)

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا بجمع المعلومات من الاستبيان وتم تفرغها في برنامج SPSS نسخة 22 وقد استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

✓ معامل الثبات الفايكرونباخ (Cronbach's coefficient alpha).

- ✓ تحليل الانحدار المتعدد.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي ل Kolmogorov-smirenov.
- ✓ الاختبار اللامعلمي Mann-Whitney.
- ✓ الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis.
- ✓ مصفوفة الارتباط الخطي.
- ✓ معادلة الانحدار.

المطلب الثالث: مدخل احصائي وصفي لعينة الموظفين المدروسة

تحتوي المؤسسة على 48 عامل تم توزيع 45 استبيان وتم استرجاع 39 نسخة منها أي بنسبة 87% وكانت 05 نسخ غير قابلة للدراسة وتمت الدراسة بواسطة 34 استبيان. مقسمة كالآتي:

الجدول رقم (1.2) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة

المقبولة	المفغاة	المفقودة	المستردة	الموزعة	البيان
34	05	06	39	45	عدد الاستبيانات
76%	11%	13%	87%	100%	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين

الفرع الأول: البيانات الشخصية.

تقوم بعرض المخرجات الخاصة ب SPSS المتعلقة بالجزء الأول والذي يمثل البيانات الشخصية الخاصة بموظفين مصحة عادة وكانت النتائج كالآتي:

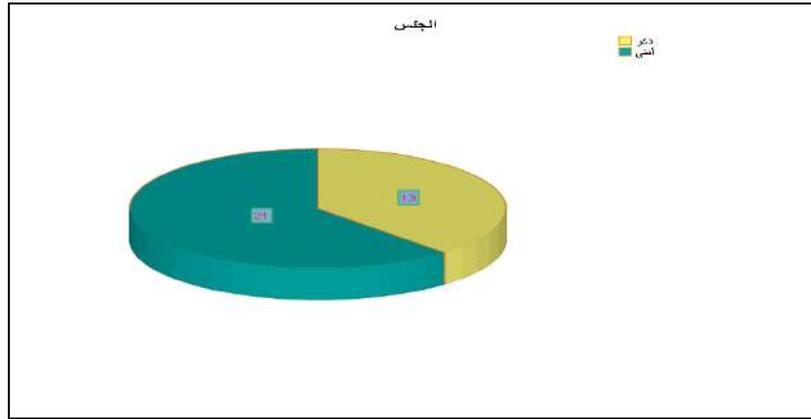
أولا: عرض النتائج المتعلقة بالجنس:

الجدول رقم (2.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس في مؤسسة عادة

الجنس			
	الجنس	العدد	النسبة
Valide	ذكر	13	38,2%
	أنثى	21	61,8%
	Total	34	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (1.2) يوضح التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العمال هم من الإناث بنسبة 61.8%، وما نسبته 38.2% هم من الذكور، ما يبين أن أغلبية المجيبين هم من فئة الإناث في مصحة عادة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في القطاع الصحي.

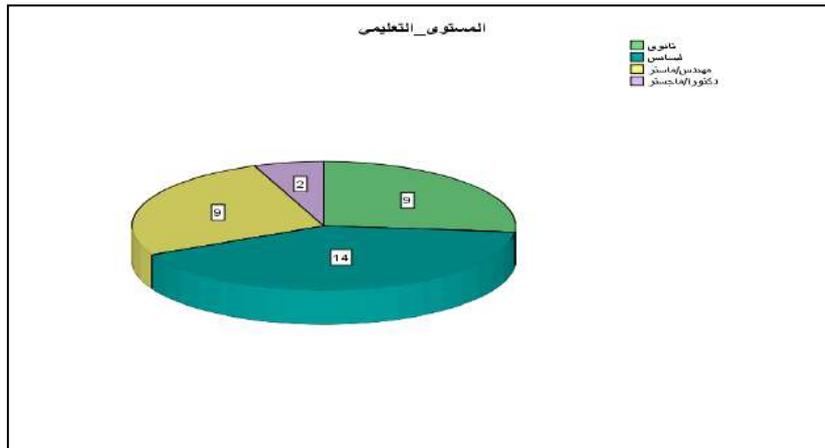
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالمستوى التعليمي:

جدول رقم (3.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي			
	المستوى	العدد	النسبة المئوية
Valide	ثانوي	9	26,5
	ليسانس	14	41,2
	ماستر/مهندس	9	26,5
	ماجستير/دكتورا	2	5,9
	المجموع	34	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2.2) يمثل الرسم البياني لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصلحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أغلبية المجيبين على الأسئلة هم من فئة حاملي الشهادة الجامعية ليسانس بنسبة 41.2% يليها حاملي شهادة الماستر او المهندسين ب نسبة 26.5% وأصحاب المستوى الثانوي بنسبة 26.5% أيضا، وما هو نسبته 5.9% كان لشهادات الدكتوراه او الماجستير .

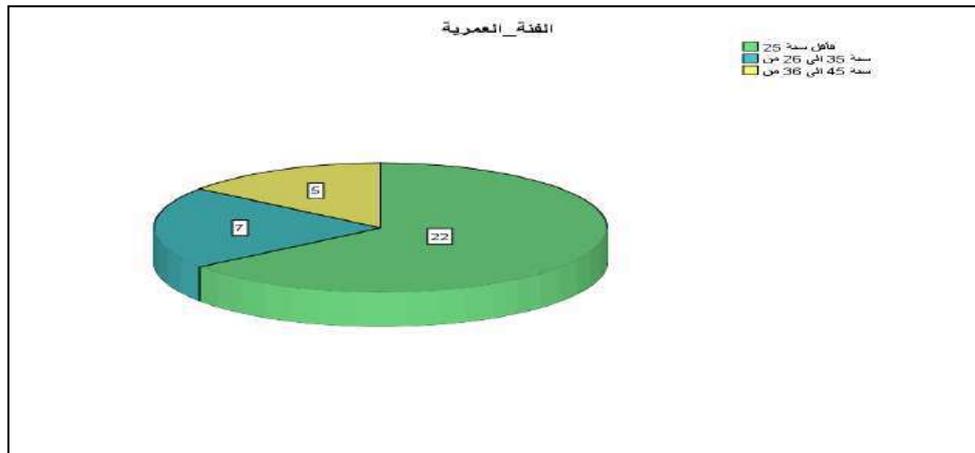
ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالسن:

جدول رقم (4.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة_العمرية			
	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
Valide	25 سنة فأقل	22	64,7%
	من 26 الى 35 سنة	07	20,6%
	من 36 الى 45 سنة	05	14,7%
	أكبر من 45 سنة	00	00%
	المجموع	34	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3.2) يمثل الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا ان اغلبية المجيبين هم من الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 64.7% وهذا ما يوضح أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العناصر الشبانية، تليها فئة من 25 الى 35 سنة وكانت بنسبة 20.6%، و فئة من 36 الى 45 سنة فكانت بنسبة 14.7% و الفئة اكبر من 45 سنة فكانت 0 إجابة.

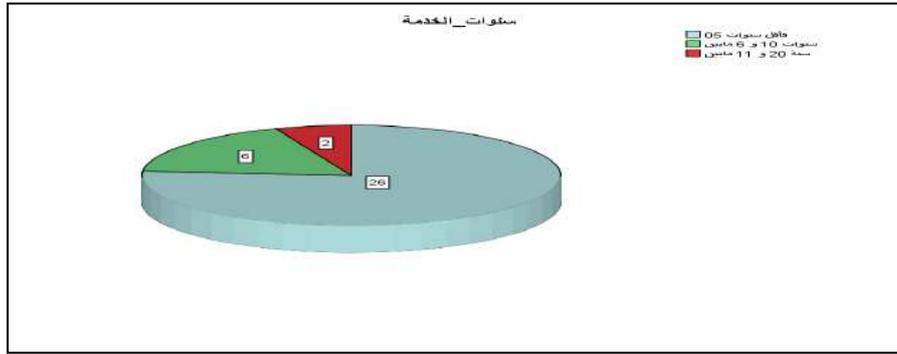
رابعا: عرض النتائج المتعلقة ب سنوات الخدمة:

جدول رقم (5.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة			
		العدد	النسبة المئوية
Valide	05 سنوات فأقل	26	76,5
	ما بين 6 و 10 سنوات	6	17,6
	ما بين 11 و 20 سنة	2	5,9
	المجموع	34	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4.2) يمثل الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

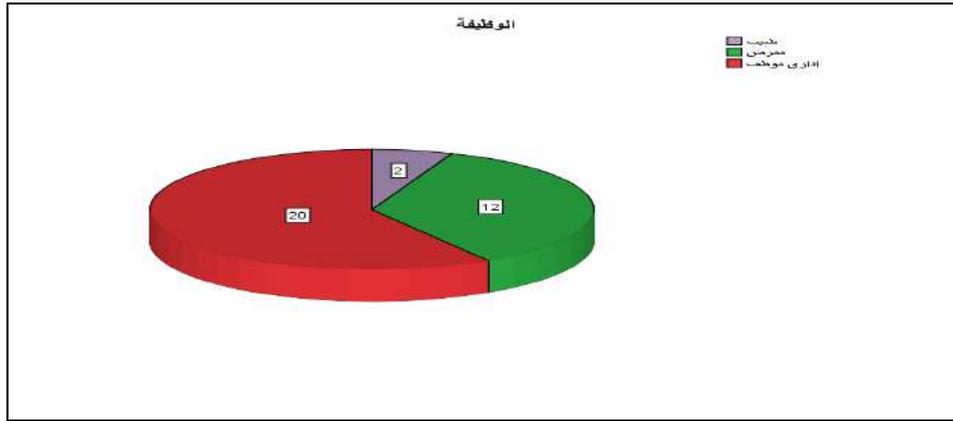
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة كانت لأقل من 05 سنوات بنسبة 76.5% وتليها فئة ما بين 06 و 10 سنوات بنسبة 17.6% ثم تأتي فئة من 11 الى 20 سنة بنسبة 5.9%.
خامسا: عرض النتائج المتعلقة بالوظيفة:

جدول رقم (6.2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة			
		العدد	النسبة المئوية
Valide	طبيب	2	5,9
	ممرض	12	35,3
	موظف اداري	20	58,8
	المجموع	34	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5.2) يمثل الرسم البياني لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المجيبين من الموظفين الإداريين بنسبة 58.8% تليها فئة المرضى بنسبة 35.3% وأخيرا كانت نسبة الأطباء ب 5.9%.

الفرع الثاني: تقدير ثبات أداة الدراسة

نقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبيان): قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة نعتمد على ما يلي:

1. صدق الحكمين (الصدق الظاهري): للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على محكمين المتخصصين في مجال الدراسة وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي ادرجت بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. وقد تمت إعادة تعديل الاستبيان وفق ما ارتآه المحكمون لتظهر بصورتها النهائية.
 2. ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبانة): هذا الجانب نهدف إلى تقدير ثبات الاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة من أجل قياس مدى مصداقيتها في دراسة علاقة الابتكار بالميزة التنافسية في المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:
- الجدول رقم (7.2) تقدير ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité		
معامل كرونباخ	عدد الأسئلة	الثبات
0,944	13	الابتكار
0,943	17	الميزة التنافسية
0,945	30	الثبات الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.

3. ثم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أعلاه لحساب ثبات المقياس، فلو لاحظ أن معامل الثبات الكلي لمصلحة عادة المقدر ب 0.945 نسبه مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

4. ونلاحظ أن جل معاملات الثبات لمحاو الدراسة وأبعادها كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، من خلال ما يظهر في نسبة معامل الثبات الكلي المقدر بـ 0.945 المقدر بـ 95% قد تعطي مصداقية للنتائج الممكن استخراجها بواسطة هذه الأداة.

5. صدق المحك: يتم حساب معامل صدق المحك بواسطة حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ أي $\sqrt{0.945}$ ، وقد كانت النتيجة 0.97 وهو جيد ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها.

المبحث الثالث: الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الخدمات الصحية في مصحة عادة ورقلة (النتائج والمناقشة).

في هذا الجانب نحاول الإجابة على إشكاليات مذكرتنا التي تدور فيما مادي تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة عادة، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والكمية المتاحة على عينة الموظفين المستجوبين في مصحة عادة ورقلة. واستخدام أداة الدراسة عن طريق الاستبيان وهذا ما وضعناه في المبحث الأول.

المطلب الأول: تأثير الابتكار على الميزة التنافسية

نحاول فيما يلي الإجابة على الإشكالية الفرعية الأولى في الدراسة حول وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية في مصحة عادة، ويمكن الاستعانة فيما يلي بقياس النزعة المركزية ومقاييس التشتت في الإحصاء الوصفي المقاسة على إجابات العينة وعلى عناصر محور الابتكار (الجزء الثاني في الاستبيان)، حيث:

1. يبين المتوسط الحسابي معدل الموافقة في كل فقرة، حيث كل ما كان هذا المتوسط أكبر كل ما كانت درجة موافقة الموظفين أعلى، ومن ثم تكون المؤسسة أكثر تطبيق لذلك العنصر من الابتكار.

وعليه يمكن ترتيب مدى اهتمام المؤسسة بعناصر الابتكار حسب معدلات موافقات الموظفين على كل من عناصر تطبيقها. 2. يوضح معامل الاختلاف 47 نسبة التباين بين الإجابات التي قدمها الموظفين حول كل فقرة، وكل ما كانت النسبة أقل تكون العينة أكثر اتفاقا فيما بينها.

3. يمكن تقدير الاتجاه العام في كل فقرة من خلال قيمة المتوسط الحسابي حسب سلم ليكارت الثلاثي.

الجدول رقم (10.2) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى

المتوسط الحسابي	من 1 الى 1,66	من 1,67 الى 2,34	من 2,34 الى 3
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الأول: تقييم مدى اعتماد مصحة عادة على الابتكار

يوضح الجدول اسفله جدول الاتجاه العام لنتائج هذه الأدوات الإحصائية الوصفية حول تقييم الابتكار في مصحة عادة بورقلة.

⁴⁷ معامل الاختلاف (cv) = (الانحراف المعياري/المتوسط) * 100

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

الجدول رقم (11.2) ملخص نتائج تقييم الابتكار في مصحة عادة بورقلة.

الترتيب	عناصر الميزة التنافسية	N		نسبة الرفض	نسبة التحفظ	نسبة الموافقة	MOYEN N	TYPE ECART	CV	الاتجاه العام للعينة
		عدد العينة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	لانحراف المعياري	معامل الاختلاف		
01	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في هيكلها الإداري.	34	8,8	20,6	70,6	2,62	0,652	24,9	نحو الموافقة	
02	تساعد المؤسسة العاملين في فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة.	34	2,9	2,9	94,1	2,91	0,379	13,0	نحو الموافقة	
03	اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي.	34	11,8	8,8	79,4	2,68	0,684	25,5	نحو الموافقة	
04	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين.	34	5,9	32,4	61,8	2,56	0,613	23,9	نحو الموافقة	
05	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال المكافآت والحوافز.	34	23,5	23,5	52,9	2,29	0,836	36,5	نحو المحايدة	
06	قامت المؤسسة باتباع استراتيجيات في تصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها	34	2,9	35,3	61,8	2,59	0,557	21,5	نحو الموافقة	
07	أدخلت المؤسسة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للزبائن.	34	0	17,6	82,4	2,82	0,387	13,7	نحو الموافقة	
08	قامت المؤسسة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين خدماتها.	34	2,9	11,8	85,3	2,82	0,459	16,3	نحو الموافقة	
09	تحتوي المؤسسة على معدات مخبرية حديثة لإعطاء نتائج دقيقة	34	2,9	11,8	85,3	2,82	0,459	16,3	نحو الموافقة	
10	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على تحسين خدماتها مقارنة بالمنافسين.	34	11,8	11,8	76,5	2,65	0,691	26,1	نحو الموافقة	
11	تحدثت المؤسسة تعديلات على طريقة الخدمات المقدمة بناء على المعرفة المكتسبة لحاجيات الزبائن.	34	0	20,6	79,4	2,79	0,41	14,7	نحو الموافقة	
12	تخصصت المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها.	34	2,9	20,6	76,5	2,74	0,511	18,6	نحو الموافقة	
13	لجأت المؤسسة الى جهات خارجية، مراكز استشارية وبحثية لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين.	34	17,6	32,4	50	2,32	0,768	33,1	نحو المحايدة	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول أن هناك موافقة على تطبيق 11 عنصر من أصل 13 في الابتكار في مصحة عادة بورقلة وينسب

متفاوتة، حيث نجد ان المؤسسة تولي أهمية لذلك بدرجة أولى ل 4 عناصر وهم:

- ✓ تساعد المؤسسة العاملين في فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة؛
- ✓ أدخلت المؤسسة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للزبائن؛
- ✓ قامت المؤسسة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين خدماتها؛
- ✓ تحتوي المؤسسة على معدات مخبرية حديثة لإعطاء نتائج دقيقة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

يظهر من خلال الجدول بخلاف العناصر الاربعة المذكورة سابقا أن المؤسسة تولي اهتمام أيضا ل 07 جوانب في الابتكار الموضحة في الجدول، حيث أجهت العينة عموما نحو الموافقة حول تطبيق هذه العناصر، مما يوضح أهمية جل العناصر الابتكار في تحقيق أهداف المؤسسة.

تبين أن إجابات الموظفين كانت عموما متحفظة في تطبيق عنصرين من الابتكار هما:

✓ استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال المكافآت والحوافز؛

✓ لجأت المؤسسة الى جهات خارجية مراكز استشارية وبخبرة لتحديد التوجهات المستقبلية للعملاء.

حيث كانت معدلات الموافقة بالنسبة لهذين العنصرين 2.29 و 2.32 على التوالي، يرجع سبب هذا التحفظ في العنصرين هذين في أن المؤسسة تركز جل اهتماماتها على الجانب الربحي ولكونها مؤسسة حديثة عموما.

الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في تبني الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

يمكن من خلال الجدول التالي مقارنة بين جوانب (أبعاد) الابتكار أيها أكثر اهتمامًا من طرف المؤسسة وذلك من خلال المعدلات العامة لموافقة العينة حول توفر عناصرها.

الجدول رقم (12.2) مقارنة بين ابعاد الابتكار في مصحة عادة

الترتيب	ابعاد الابتكار	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام للعينة
01	الابتكار الإداري	34	2,607	0,62	23,78	نحو الموافقة
02	الابتكار التقني	34	2,779	0,499	17,96	نحو الموافقة
03	الابتكار الإضافي	34	2,617	0,563	21,51	نحو الموافقة
	الابتكار في عيادة عادة	34	2,668	0,335	12,56	نحو الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال آراء العينة يتضح أن المؤسسة تهتم في العموم بالجوانب الثلاثة للابتكار، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، حيث نجد أن الاهتمام ينصب بالدرجة الأولى حول الابتكار التقني ثم الابتكار الإضافي ثم الابتكار الإداري.

هذا الترتيب يوضح الاهتمام النسبي من طرف إدارة المؤسسة لكل من جوانب الابتكار، وهذا راجع لأن المؤسسة تعتمد على العموم على الجانب التقني أكثر منه من جوانب أخرى، وذلك بالسهر على توفر الأجهزة والبرامج، من أجل الحصول على أسرع النتائج وراحة المريض وهذا يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة

الفرع الأول: تقييم مدى اعتماد مصحة عادة على الابتكار

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

يوضح الجدول اسفله جدول الاتجاه العام لنتائج هذه الأدوات الإحصائية الوصفية حول تقييم الميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة.

الجدول رقم (13.2) ملخص نتائج تقييم الميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة.

الترتيب	عناصر الميزة التنافسية	N	نسبة الرفض	نسبة التحفظ	نسبة الموافقة	MOYEN N	TYPE ECART	CV	الاتجاه العام للعينة
		عدد العينة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
01	تؤمن إدارة المؤسسة الدعم المادي لمواجهة حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين والمستقبليين	34	5,9	14,7	79,4	2,74	0,567	20,7	نحو الموافقة
02	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في تقديم الخدمات	34	0	20,6	79,4	2,79	0,41	14,7	نحو الموافقة
03	تعطى المؤسسة للموظفين الحرية الكاملة في انجاز أعمالهم	34	20,6	26,5	52,9	2,32	0,806	34,7	نحو المحايدة
04	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات الزبائن.	34	2,9	26,5	70,6	2,68	0,535	20,0	نحو الموافقة
05	تمتلك المؤسسة القدرات اللازمة لمواكبة مستوى جودة الخدمة التي يقدمها المنافس.	34	2,9	17,6	79,4	2,76	0,496	18,0	نحو الموافقة
06	تمتاز المؤسسة بسرعة تقديم الخدمات مقارنة بالمنافس	34	11,8	8,8	79,4	2,68	0,684	25,5	نحو الموافقة
07	حرص المؤسسة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه	34	5,9	23,5	70,6	2,65	0,597	22,5	نحو الموافقة
08	تعمل المؤسسة على تطوير الأساليب السريعة في تقديم خدماتها	34	2,9	14,7	82,4	2,79	0,479	17,2	نحو الموافقة
09	تمتلك المؤسسة أجهزة مخبرية وأجهزة أشعة حديثة لإعطاء النتائج في أقرب وقت	34	2,9	0	97,1	2,94	0,343	11,7	نحو الموافقة
10	تحرص المؤسسة على خفض كلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافس.	34	17,6	29,4	52,9	2,35	0,774	32,9	نحو الموافقة
11	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.	34	23,5	23,5	52,9	2,29	0,836	36,5	نحو المحايدة
12	حرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.	34	11,8	23,5	64,7	2,53	0,706	27,9	نحو الموافقة
13	أسعار خدمات المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافس	34	26,5	29,4	44,1	2,18	0,834	38,3	نحو المحايدة
14	عمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي عند تقديم الخدمة	34	14,7	2,9	82,4	2,68	0,727	27,1	نحو الموافقة
15	تتوفر المؤسسة للمرضى ومراقبيهم أثاث ككراسي، أسرة وطاولات) مناسبة لمختلف حالاتهم الصحية.	34	0	0	100	3	0	00,0	نحو الموافقة
16	تحرّم العيادة معايير النظافة العالمية في قاعات العلاج والتمريض وقاعات الانتظار	34	2,9	0	97,1	2,94	0,343	11,7	نحو الموافقة
17	تتحكم العيادة وتنظم بشكل جيد انتظار الأدوار	34	0	2,9	97,1	2,97	0,171	05,8	نحو الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكن القراءة من الجدول ما يلي:

يظهر حسب العينة ان هناك الموافقة على تطبيق 14 عنصر من أصل 17 في الميزة التنافسية في مصحة عادة بمعدلات متفاوتة، حيث نجد ان الإدارة تولي أهمية بدرجة أولى في أربع عناصر هم:

✓ تتوفر المؤسسة للمرضى ومراقبيهم أثاث (كراسي، أسرة وطاولات) مناسبة لمختلف حالاتهم الصحية؛

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

- ✓ تتحكم المصحة وتنظم بشكل جيد انتظار الأدوار؛
- ✓ تمتلك المؤسسة أجهزة مخبرية وأجهزة أشعة حديثة لإعطاء النتائج في أقرب وقت؛
- ✓ تحترم المصحة معايير النظافة العالمية في قاعات العلاج والتمريض وقاعات الانتظار.

حيث كانت هاته العناصر أكبر معدل موافقة ب 2.94 الى 3 واي بنسبة تفوق 94% وتصل الى 100% وهذا يدل على الاهتمام الكبير للمؤسسة بهاته الجوانب.

يظهر من خلال الجدول بخلاف العناصر الاربعة المذكورة سابقا أن المؤسسة تولي اهتمام أيضا ل 10 جوانب في الميزة التنافسية الموضحة في الجدول، حيث اتجهت العينة عموما نحو الموافقة حول تطبيق هذه العناصر، مما يوضح أهمية جل العناصر تحقيق أهداف المؤسسة.

تبين أن إجابات الموظفين كانت عموما متحفظة في تطبيق ثلاث عناصر من الميزة التنافسية هم:

- ✓ تعطي المؤسسة للموظفين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم؛
- ✓ تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة؛
- ✓ أسعار خدمات المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين؛

حيث كانت معدلات الموافقة لهذه العناصر 2.32 ; 2.29 ; 2.18 على الترتيب ويرجع هذا التحفظ الى اعتماد المؤسسة على تقديم خدمات بجودة عالية وبسعر أكبر، وان المهام يجب ان تتم حسب الطريقة المرسومة بواسطة الإدارة العليا.

الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

يمكن من خلال الجدول التالي مقارنة بين جوانب (أبعاد) الميزة التنافسية أيها أكثر اهتمامًا من طرف المؤسسة وذلك من خلال المعدلات العامة لموافقة العينة حول توفر عناصرها.

الجدول رقم (14.2): مقارنة بين مستويات الميزة التنافسية في مصحة عادة

الترتيب	ابعاد الميزة التنافسية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام للعينة
01	المرونة	34	2,66	0,536	20,15	نحو الموافقة
02	السرعة في تقديم الخدمات	34	2,76	0,526	19,06	نحو الموافقة
03	التكلفة الأقل	34	2,34	0,788	33,68	نحو الموافقة
04	جودة الخدمة	34	2,89	0,31	10,73	نحو الموافقة
	الميزة التنافسية لعيادة عادة	34	2,66	0,54	20,30	نحو الموافقة

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال المقارنة بين آراء العينة في الجدول أعلاه اتضح أن المؤسسة تهتم في الغالب بالجوانب الاربعة للميزة التنافسية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، فنجد جل أن الاهتمام يكون في مستويات جودة الخدمة ويليه السرعة في تقديم الخدمات ثم المرونة و

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

ثم يأتي في الدرجة الأخيرة التكلفة الأقل، وهذا يعود غالبا إلى اهتمام المصحة بتقديم اجود الخدمات و في اسرع وقت، كما تتم الإدارة أيضا بجانب المرونة و ذلك من أجل مواجهة أي تغيير او مشكل في المستقبل.

المطلب الثالث: مدى تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة.

في هذا الجانب نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والاشكاليات المتعلقة فيما مدى تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة، بعد تقييم هذين المتغيرين في المؤسسة من خلال الاستبانة المبين سابقا. ويمكن ان يساعدنا في ذلك معامل الارتباط الخطي "لبيرسون r" الذي يقيس طبيعة وفرة العلاقة ما بين متغيري الدراسة حيث تبين إشارة " r " السالبة أو الموجبة طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية على التوالي ما بين الابتكار والميزة التنافسية، بينما تبين قيمة |r| " نسبة الارتباط الخطي ما بين المتغيرين كل ما كانت هذه النسبة أقرب إلى 1 تكون العلاقة أقوى. حيث يمكن حساب معامل الارتباط، بالصيغة التالية:

$$r = \frac{cov(xiyi)}{\delta x \delta y}$$

r : معامل الارتباط

$\delta x \delta y$: الانحراف المعياري لهما

I : هما الإجابات من 1 الى 34

مجال معامل الارتباط: $-1 \leq r \leq +1$

إلا ان من بين سلبات هذا المعامل انه يكون عشوائي في كثير من الحالات لذلك لابد من دراسة الدلالة الإحصائية قبل تفسيره من خلال القيمة الاحتمالية sig لدينا:

$$\begin{cases} H0 : r=0 & \text{قيمة } r \text{ عشوائية} \\ H1 : r \neq 0 & \text{له دلالة احصائية} \end{cases}$$

الفرع الأول: مدى تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة.
جدول رقم (15.2): مصفوفة الارتباط الخطي ما بين الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة.

Corrélations

		الابتكار في مصحة عادة	الميزة التنافسية لمصحة عادة
الابتكار في مصحة عادة	Corrélation de Pearson	1	,779**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	34	34
الميزة التنافسية لمصحة عادة	Corrélation de Pearson	,779**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يمكن من خلال الجدول أعلاه قراءة ما يلي: لدينا القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط الخطي Sig تساوي " 0.000 " أقل من 0.05 وعليه نقول إنه توجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة (r يختلف معنويا على 0) حيث نسجل معامل الارتباط هذا $r=0.779$ أي ان الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية بنسبة 77.9%.

وهذا يكمن في مدى تكامل أبعاد الابتكار مع أبعاد الميزة التنافسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: الأثر النسبي لكل من جوانب الابتكار على الميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة.

فيما يلي نريد استخدام معاملات الارتباط الخطي في المقارنة بين أبعاد الابتكار أيها أكثر تحديدا للميزة التنافسية من خلال مصفوفة الارتباط التالية:

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصلحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

الجدول رقم (16.2): مصفوفة الارتباط ما بين الميزة التنافسية والابتكار في مؤسسة عادة

Corrélations						
		الابتكار	الميزة التنافسية	الابتكار الاداري	الابتكار التقني	الابتكار الاضافي
الابتكار	Corrélation de Pearson	1	,779**	,944**	,889**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,779**	1	,778**	,795**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,004
	N	34	34	34	34	34
الابتكار الاداري	Corrélation de Pearson	,944**	,778**	1	,767**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34	34
الابتكار التقني	Corrélation de Pearson	,889**	,795**	,767**	1	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34	34
الابتكار الاضافي	Corrélation de Pearson	,847**	,478**	,709**	,632**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال القيم الاحتمالية في العمود الثاني للجدول نجد أنها كلها أقل من 0.05 مستوى الدلالة، وعليه فإن الميزة التنافسية تتأثر ايجابا بكل من الجوانب الثلاث للابتكار، ولكن بنسب مختلفة حيث نجد ان الابتكار التقني هو أكثر محدد للميزة التنافسية بنسبة 79.5% ثم تأتي الابتكار الإداري بنسبة 77.8%، تليه الابتكار الإضافي بنسبة 47.8%، هذا الترتيب هو إجابة لإشكاليتنا الفرعية الرابعة في المقارنة ما بين جوانب الابتكار والميزة التنافسية.

الفرع الثالث: اين تكمن أهمية الابتكار في خلق الميزة التنافسية لمصحة عادة.
في هذا الجانب من الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية الأخيرة في تباين اتجاه أثر الابتكار بين مختلف جوانب الميزة التنافسية من خلال قياس مصفوفة الارتباط ما باين محاور الدراسة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصلحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

الجدول رقم (17.2): مصفوفة الارتباط ما بين الابتكار والميزة التنافسية في مؤسسة عادة

		الابتكار	الميزة التنافسية	المرونة	السرعة في تقديم الخدمة	التكلفة الأقل	جودة الخدمة
الابتكار	Corrélacion de Pearson	1	,779**	,638**	,824**	,631**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,779**	1	,926**	,895**	,904**	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
المرونة	Corrélacion de Pearson	,638**	,926**	1	,739**	,825**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
السرعة في تقديم الخدمات	Corrélacion de Pearson	,824**	,895**	,739**	1	,660**	,964**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
التكلفة الأقل	Corrélacion de Pearson	,631**	,904**	,825**	,660**	1	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34	34	34
جودة الخدمة	Corrélacion de Pearson	,791**	,837**	,669**	,964**	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

ن خلال القيم الاحتمالية في العمود الثاني للجدول نجد أنها كلها تساوي 0.00 أي أقل من 0.05 مستوى الدلالة، وعليه فإن الابتكار يؤثر إيجابا بكل من الجوانب الأربعة للميزة التنافسية وينسب متفاوتة حيث نجد ان السرعة في تقديم الخدمات هو الأكثر تحديدا للابتكار ونسبة 82.4% ثم تأتي جودة الخدمة بنسبة 79.1%، تليه المرونة بنسبة 63.8%، ثم التكلفة الأقل بنسبة 63.1% هذا الترتيب هو إجابة لإشكالتنا الفرعية الثالثة في المقارنة ما بين جوانب الابتكار والميزة التنافسية. وهذا راجع لقطاع الصحة ووجوب ان تتم الخدمات بشكل سريع وخاصة في بعض الحالات المستعجلة.

الفرع الرابع: تقدير معادلة الميزة التنافسية بدلالة الابتكار في مصحة عادة بورقلة.

جدول رقم (18.2): نتائج تقدير معادلة الانحدار للميزة التنافسية بدلالة الابتكار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,788	,269		2,923	,006
	الميزة التنافسية	,704	,100	,779	7,038	,000

a. Variable dépendante : x

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,703	1	2,703	49,530	,000 ^b
	Résidus	1,747	32	,055		
	Total	4,450	33			

a. Variable dépendante : x

b. Prédicteurs : (Constante), y

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,779 ^a	,608	,595	,234	,608	49,530	1	32	,000	2,158

a. Prédicteurs : (Constante), y

b. Variable dépendante : x

المصدر: من مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول الأول للجدول أنه يمكن كتابة معادل الميزة التنافسية "Y" بدلالة الابتكار "X" كالآتي:

$$Y=0.788+0.704X$$

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

حيث من خلال قيم $\text{Sig} = 0.000$ و $\text{sig}=0.006$ لاختبار معنوية المعامل نلاحظ انما أقل من 0.05 وهذا يظهر وجود دلالة لكل من الثابت والميل لمعادلة الانحدار هاته، مما يؤكد النتيجة السابقة في وجود دلالة احصائية لأثر تطبيق الابتكار على الميزة التنافسية، حيث تقدر هاته المعادلة انه عند زيادة الابتكار ب 1 وحدة تزيد الميزة التنافسية ب 0.704 وحدة. يوضح الجزء الثاني من الجداول النتائج المعنوية الكلية للمعادلة. ويوضح الجزء الثالث القوة التفسيرية لهذه المعادلة حي قدرنا معامل التحديد $R^2= 608$ أي أن هذه المعادلة تفسر 60.8 % من التغيرات الإجمالية للابتكار.

المطلب الرابع: اختبارات الفروض حول الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة.

في هذا المطلب نستعين بمجموعة من اختبارات الفروض التي تتيحها لنا نظرية الإحصاء التطبيقي في اختبار وجود اختلافات في آراء الموظفين حول الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية ; باختلاف بعض من متغيراتهم الديموغرافية. الفرع الأول: هل يوجد اختلاف دال احصائيا على تبني الابتكار والميزة التنافسية" باختلاف الجنس بين موظفي مصحة عادة"؟

نريد هنا معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في آراء موظفي المؤسسة في تبني الابتكار واكتساب الميزة التنافسية يعزى إلى الاختلاف في الجنس. تصنف الإجابة على هذا السؤال في الإحصاء ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة وتكتب الفرضية بالشكل التالي:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right.$$

لا يوجد اختلاف في الابتكار بين صنفى الجنس μ_1 و μ_2

يوجد اختلاف دال احصائيا

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (19.2): التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف الجنس

Tests de normalité							
الجنس		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الابتكار	ذكر	,227	13	,067	,868	13	,050
	أنثى	,328	21	,000	,663	21	,000
الميزة التنافسية	ذكر	,252	13	,023	,744	13	,002
	أنثى	,203	21	,024	,800	21	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من مخرجات SPSS

يمكن قراء من خلال القيمة الاحتمالية لاختبار "KOLMOGOROV-SMIMOV" ما يلي:

تحقق التوزيع الطبيعي لاختبارات العينة فقط لدى الذكور $\text{sig}=0.067$ في الابتكار والباقي لا يتبع التوزيع الطبيعي $\text{sig}=0$ و $\text{sig}=0.023$ و $\text{sig}=0.024$ وعليه لا يتحقق شرط تطبيق الاختبار T نلجأ هنا الى الاختبار البديل

ثانياً: الاختبار اللامعلمي (test u de mann-whitney)

بعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي نستعمل الاختبار اللامعلمي لاختبار الفرضتين السابقتين

الجدول رقم (20.2): نتائج الاختبار الاملعلمي (test u de mann-whitney)

Tests statistiques ^a		
	الابتكار	الميزة التنافسية
U de Mann-Whitney	105,500	114,500
W de Wilcoxon	196,500	345,500
Z	-1,121	-,790
Sig. asymptotique (bilatérale)	,262	,430
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,276b	,441b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ ان القيمة الاحتمالية لاختبار الاملعلمي للمحورين هي sig=0.276 للابتكار و sig=0.441 للميزة التنافسية وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل بالفرضية الصفرية في ان الابتكار والميزة التنافسية لا يختلفان باختلاف جنس الموظفين.

الفرع الثاني: هل يمكن اعتبار العمر عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة؟ للإجابة على هذا السؤال نضع الفرضيات التالية:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \end{array} \right.$$

H_0 يعتبر "العمر" محمدا في تطبيق الابداع و الحصول على الميز التنافسية

H_1 يعتبر محمدا دال احصائيا

أولا اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (21.2): التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف "العمر"

Tests de normalité							
الفئة العمرية		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الابتكار	سنة فأقل 25	,294	22	,000	,752	22	,000
	من 26 الى 35 سنة	,350	7	,010	,674	7	,002
	من 36 الى 45 سنة	,273	5	,200*	,852	5	,201
الميزة التنافسية	سنة فأقل 25	,237	22	,002	,732	22	,000
	من 26 الى 35 سنة	,272	7	,128	,839	7	,096
	من 36 الى 45 سنة	,344	5	,054	,745	5	,027

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ انه تحقق التوزيع الطبيعي فقط في الفئة العمرية أقل من 25 سنة في حين لم يتحقق في باقي الفئات، وعليه يمكن استخدام الاختبار المعلمي ANOVA في اختبار الاختلاف في الميزة التنافسية و استخدام الاختبار البديل Kruskal-Wallis لاختبار الابتكار

1- اختبار anova للتباين في الميزة التنافسية باختلاف "العمر"

جدول رقم (22.2): نتائج تحليل التباين للميزة التنافسية حسب العمر

ANOVA					
الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,017	2	,008	,048	,953
Intragroupes	5,440	31	,175		
Total	5,457	33			

المصدر: من مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول ان القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0.953$ وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H_0 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين الميزة التنافسية باختلاف عمر الموظفين.

2- الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للاختلاف في تطبيق الابتكار باختلاف السن

الجدول رقم (23.2): اختبار Kruskal-Wallis لفرضية ان العمر عاملا في تحديد الابتكار

Tests statistiques,a,b	
	الابتكار
Khi-deux	1,057
ddl	2
Sig. asymptotique	,590

a. Test de Kruskal Wallis

المصدر: من مخرجات SPSS

يظهر أن $\text{sig}=0.590$ وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H_0 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين الابتكار باختلاف عمر الموظفين.

الفرع الثالث: هل يمكن اعتبار المستوى التعليمي عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة؟

للإجابة على هذا السؤال نضع الفرضيات التالية

H_0 يعتبر "المستوى التعليمي" محددًا في تطبيق الابتكار و الحصول على الميز التنافسية

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصلحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

H_1 يعتبر محددًا دال احصائياً

أولاً اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(24.2): التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف "المستوى التعليمي"

Tests de normalité ^{b,c}							
المستوى التعليمي		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الابتكار	ثانوي	,363	9	,001	,686	9	,001
	ليسانس	,265	14	,009	,794	14	,004
	ماسر/مهندس	,399	9	,000	,561	9	,000
الميزة التنافسية	ثانوي	,278	9	,044	,776	9	,011
	ليسانس	,217	14	,072	,856	14	,027
	ماسر/مهندس	,395	9	,000	,682	9	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

b. x est une constante lorsque ماجستر/دكتورا = المستوى التعليمي. Elle a été omise.

c. y est une constante lorsque ماجستر/دكتورا = المستوى التعليمي. Elle a été omise.

المصدر: من مخرجات SPSS

يمكن قراءة من خلال القيمة الاحتمالية لاختبار "KOLMOGOROV-SMIMOV" ما يلي:

تحقق التوزيع الطبيعي لاختبارات العينة كل مستويات التعليم ما عدى مستوى ليسانس حيث كانت $\text{sig} = 0.072$ في الميزة التنافسية والباقي لا يتبع التوزيع الطبيعي وعليه لا يتحقق شرط تطبيق الاختبار T نلجأ هنا الى الاختبار البديل، وعليه يمكن استخدام الاختبار المعلمي ANOVA في اختبار الاختلاف في الميزة التنافسية واستخدام الاختبار البديل -Kruskall Wallis لاختبار الابتكار

1- اختبار anova للتباين في الميزة التنافسية باختلاف "المستوى الدراسي"

جدول رقم (25.2): نتائج تحليل التباين للميزة التنافسية حسب المستوى الدراسي

ANOVA					
الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,350	3	,450	3,287	,034
Intragroupes	4,107	30	,137		

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

Total	5,457	33		
-------	-------	----	--	--

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول ان القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0.034$ و هي اقل من 0.05 و عليه نقبل الفرضية H_1 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين الميزة التنافسية باختلاف المستوى الدراسي للموظفين.

1- الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للاختلاف في تطبيق الابتكار باختلاف المستوى الدراسي
الجدول رقم (26.2): اختبار Kruskal-Wallis لفرضية ان المستوى الدراسي عاملا في تحديد الابتكار

Tests statistiques a,b	
	الابتكار
Khi-deux	4,601
ddl	3
Sig. asymptotique	,203

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى_التعليمي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يظهر أن $\text{sig}=0.203$ وهي أكبر من 0.05 و عليه نقبل الفرضية H_0 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين الابتكار باختلاف المستوى الدراسي للموظفين.

الفرع الرابع: هل يمكن اعتبار الأقدمية عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة؟

للإجابة على هذا السؤال نضع الفرضيات التالية

H_0 تعتبر "الأقدمية" محددًا في تطبيق الابتكار و الحصول على الميز التنافسية

H_1 يعتبر محددًا دال احصائيا

أولا اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (27.2): التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف "سنوات الخدمة"

Tests de normalité ^{c,d}							
سنوات_الخدمة	Statistiques	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الابتكار	05 سنوات فأقل	,333	26	,000	,680	26	,000
	ما بين 06 و 10 سنوات	,218	6	,200*	,896	6	,348
الميزة التنافسية	05 سنوات فأقل	,208	26	,005	,787	26	,000
	ما بين 06 و 10 سنوات	,406	6	,003	,681	6	,004

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

c. x est une constante lorsque سنوات_الخدمة = مابين 11 و 20 سنة Elle a été omise.

d. y est une constante lorsque سنوات_الخدمة = مابين 11 و 20 سنة Elle a été omise.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يمكن قراءة من خلال القيمة الاحتمالية لاختبار "KOLMOGOROV-SMIMOV" ما يلي:
تحقق التوزيع الطبيعي لاختبارات العينة في فئة واحدة، وهي فئة ما بين 06 و 10 سنوات وكانت قيمتها $\text{sig}=0.200$ في الابتكار، والباقي لا يتبع التوزيع الطبيعي وعليه لا يتحقق شرط تطبيق الاختبار T. نلجأ هنا الى الاختبار البديل، و عليه يمكن استخدام الاختبار اللامعلمي، استخدام الاختبار البديل Kruskal-Wallis لاختبار الابتكار و الميزة التنافسية.
الجدول رقم(28.2): اختبار Kruskal-Wallis لفرضية ان الاقدمية عاملا في تحديد الابتكار و الميزة التنافسية

Tests statistiques a,b		
	الابتكار	الميزة التنافسية
Khi-deux	4,381	2,692
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,112	,260

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات_الخدمة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يظهر أن $\text{sig}=0.112$ و $\text{sig}=0.260$ للابتكار و الميزة التنافسية على التوالي وهي اكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H_0 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين الابتكار والميزة التنافسية باختلاف الاقدمية للموظفين.

الفرع الخامس: هل يمكن اعتبار طبيعة الوظيفة عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصلحة عادة؟

للإجابة على هذا السؤال نضع الفرضيات التالية

H_0 تعتبر "طبيعة الوظيفة" محددًا في تطبيق الابتكار و الحصول على الميز التنافسية

H_1 يعتبر محددًا دال احصائيا

أولا اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(29.2): التوزيع الطبيعي لإجابات الموظفين باختلاف "الوظائف"

Tests de normalité a,c							
الوظيفة		Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الابتكار	ممرض	,349	12	,000	,541	12	,000
	موظف اداري	,257	20	,001	,792	20	,001
الميزة التنافسية	ممرض	,340	12	,000	,539	12	,000
	موظف اداري	,119	20	,200 [*]	,897	20	,036

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. x est une constante lorsque = طبييب .Elle a été omise.

b. Correction de signification de Lilliefors

c. y est une constante lorsque = طبييب .Elle a été omise.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يمكن قراءة من خلال القيمة الاحتمالية لاختبار "KOLMOGOROV-SMIMOV" ما يلي:

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لأثر لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية ورقلة

تحقق التوزيع الطبيعي لاختبارات العينة في فئة واحدة وهي فئة الموظفين الإداريين و كانت قيمتها $\text{sig}=0.200$ في الميزة التنافسية و الباقي لا يتبع التوزيع الطبيعي وعليه لا يتحقق شرط تطبيق الاختبار T نلجأ هنا الى الاختبار البديل ، و عليه يمكن استخدام الاختبار المعلمي ANOVA في اختبار الاختلاف في الميزة التنافسية و استخدام الاختبار البديل Kruskall-Wallis لاختبار الابتكار

1- اختبار anova للتباين في الميزة التنافسية باختلاف "الوظيفة"

جدول رقم (30.2): نتائج تحليل التباين للميزة التنافسية حسب الوظيفة

ANOVA					
الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,595	2	,297	1,896	,167
Intragroupes	4,862	31	,157		
Total	5,457	33			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول ان القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0.167$ و هي اكبر من 0.05 و عليه نقبل الفرضية H_0 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين الميزة التنافسية باختلاف طبيعة الوظائف في مصحة عادة بورقلة.
1- الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للاختلاف في تطبيق الابتكار باختلاف الوظيفة.

الجدول رقم(31.2): اختبار Kruskal-Wallis لفرضية ان الوظيفة عاملا في تحديد الابتكار.

Tests statistiques ^{a, b}	
	الابتكار
Khi-deux	10,785
ddl	2
Sig. asymptotique	,005

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الوظيفة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يظهر أن $\text{sig}=0.005$ وهي أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H_0 التي تقول بعدم وجود دلالة إحصائية لتباين الابتكار باختلاف المستوى الدراسي للموظفين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة ميدانية بمصحة عادة بورقلة حول موضوع دور الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بها باختيار 34 عينة صالحة للتحليل الإحصائي من موظفي مصحة عادة بورقلة، وقمنا بتفريغها باستخدام برنامج الأساليب الإحصائية SPSS نسخة 22، وهذا باختيار 34 عينة صالحة للتحليل الإحصائي، و قمنا بعرض نتائج ومناقشتها وتفسيرها، عن طريق الأدوات الإحصائية، المستخدمة في الدراسة، لأجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والفرعية للدراسة. تبين أن مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (2.668) وهو مستوى مرتفع، و تبين ان الابتكار يتأثر بكل جوانب الميزة التنافسية بشكل إيجابي، وأن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأبعاد الثلاث للابتكار.

وهذا ما اتفق عليه في جل الدراسات السابقة التي تدرس كلا المتغيرين بوجود علاقة بين الابتكار والميزة التنافسية.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة مدى دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة ورقلة، هذا وقد تم معالجة الإشكالية باستخدام منهجية IMRAD، الفصل الأول والذي كان شامل لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيريه معا أو إحدى المتغيرين أما الفصل الثاني والذي شمل كل من طريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وذلك اعتمادا على برنامج SPSS نسخة 22.

بغيت الوصول إلى الدور الذي يلعبه الإدارة الابتكار في تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية للمصحة خاصة في التطور السريع الذي يشهده قطاع الصحة عالميا ومحليا، ويلعب الابتكار دورا كبيرا في تعزيز الميزة التنافسية، هذا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

النتيجة الأولى: أثبتت الدراسة أن مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (2.668) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "يوجد مستوى مرتفع للابتكار في مصحة عادة".

النتيجة الثانية: أثبتت الدراسة أنه توجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مصحة عادة بمتوسط (2.66) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "يوجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مصحة عادة".

النتيجة الثالثة: اسفرت الدراسة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار بأبعاده (الابتكار الإداري؛ الابتكار التقني؛ الابتكار الإضافي) من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى. حيث وجدنا ان الابتكار التقني هو أكثر محدد للميزة التنافسية بنسبة 79.5% ثم تأتي الابتكار الإداري بنسبة 77.8%، تليه الابتكار الإضافي بنسبة 47.8% في المؤسسة محل الدراسة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "وجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار بأبعاده (الابتكار الإداري؛ الابتكار التقني؛ الابتكار الإضافي) من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى".

النتيجة الرابعة: اسفرت الدراسة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الميزة التنافسية من جهة والابتكار من جهة أخرى. حيث نجد ان السرعة في تقديم الخدمات هو الأكثر تحديدا للابتكار بنسبة 82.4% ثم تأتي جودة الخدمة بنسبة 79.1%، تليه المرونة بنسبة 63.8%، ثم التكلفة الأقل بنسبة 63.1%

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية من جهة والابتكار من جهة أخرى".

النتيجة الخامسة: أكدت الدراسة ومن خلال تحليل Anova والاختبارات الاملعملية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α اقل من او يساوي 0.05 حول الابتكار تعزى من المتغيرات البيانات الشخصية (الجنس؛ العمر؛ سنوات الخدمة والوظيفة).

وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة "عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية تعزى المتغيرات الشخصية".

نتائج الدراسة

- 1- من خلال آراء العينة يتضح أن المؤسسة تهتم في العموم بالجوانب الثلاثة للابتكار (الإداري، التقني، الإضافي) وبنسب متفاوتة، حيث نجد أن الاهتمام ينصب بالدرجة الأولى حول الابتكار التقني يليه الابتكار الإضافي ثم الابتكار الإداري؛
- 2- المؤسسة تهتم في الغالب بالجوانب الرابع للميزة التنافسية، فنجد جل أن الاهتمام يكون في مستويات جودة الخدمة ويليه السرعة في تقديم الخدمات ثم المرونة و ثم يأتي في الدرجة الأخيرة التكلفة الأقل.
- 3- ان الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية في المؤسسة محا الدراسة بنسبة 77.9%
- 4- توجد علاقة مرتفعة وطردية بين الابتكار (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)؛
- 5- الميزة التنافسية تتأثر ايجابا بكل من الجوانب الثلاث للابتكار، ولكن بنسب مختلفة؛
- 6- الابتكار يؤثر ايجابا بكل من الجوانب الأربعة للميزة التنافسية وبنسب متفاوتة؛
- 7- توجد فروقات بين إجابات المستجوبين فيما يتعلق بمتغير طبيعة الوظائف، وباقي المتغيرات لا يوجد فروقات.

التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لمصلحة عادة -بورقلة -:

- 1- ضرورة جعل الابتكار أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة؛
- 2- وضع وتخصيص وحدة مخصصة لتطوير الابتكار داخل المؤسسة؛
- 3- إعطاء الحرية للعمال في طريقة إنجاز أعمالهم وتدريبهم على الابتكار وكل ما يمس جوانب التغيير؛
- 4- على مسؤولي المصلحة اللجوء الى نظام المعلومات الفعال الذي يوفر لهم المعلومات الكافية لمواجهة أي تغيرات تحدث في

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا :الكتب

1. أسماء خيرى: "ادارة الابداع والابتكار"، دار الياة لنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2012
2. عبد الفتاح، محمود أحمد: "تنمية مهارات التفكير الابتكاري والابداعي للمدراء"، المجموعة العربية لتدريب و النشر، مصر، ط1، 2013، ص: 33
3. نجم عبود نجم : "القيادة و إدارة الابتكار"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان،2011
4. فريد النجار: "إدارة رأس المال البشري بالموهبة والابداع"، دار منشأة المعارف، الاسكندرية ، 2017.
5. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبود: "إدارة الابداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، 2006.
6. إسماعيل محمد علي : "إدارة الاعمال من منظور اقتصادي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،ط2016،1.
7. نجم عبود نجم : "إدارة الابتكار والمفاهيم والخصائص الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2003
8. حسين حريم: "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2003
9. صالحى محمد: "التدقيق الداخلى ودوره فى الرفع من تنافسية المؤسسة"، مركز البحث تطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016،
10. سمىة عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية فى المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الاكاديمى الاردن ، ط1، 2016،
11. علي السلمى: "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
12. نورالدين حامد: " دور إدارة الجودة الشاملة فى إنشاء الميزة التنافسية"، دار خالد اللحىاني للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
13. نجم عبود نجم : "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013
14. علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها فى تحسين جودة الخدمات الحكومية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
15. رائد محمود عبد ربه: "مبادئ نظم المعلومات الادارية"، الجنادرية لنشر والتوزيع، الاردن ، عمان،2012
16. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين: " الانماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، ط1، 2016
17. بهجة عطية راضى: "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، روابط لنشر وتقنية المعلومات، مصر،2016.
18. فاتن عبد الاول منتشى : "الاقتصاد المعرفى"، مركز الخبرات المهنية، يمىك، ط1، 2019
19. وسيم أبو عريش: "الذكاء الاقتصادى واليقظة الاستراتيجية"، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2016

20. محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003
21. رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المؤسسات، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، الجزء 2، 200.
22. طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون موزعون، الطبعة الأولى 2015، ص71.
23. محسن عبد الله الرجحي وآخرون، "الميزة النافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016، ص54.
24. علي زكي نصار وخيرية احمد فطوم، "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، الان ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى 2018، ص14.
25. إكرام احمد الطويل احمد عوني، إدارة اللوجيستيك والمزايا التنافسية، دار الجريير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2018، ص79.

ثانيا : الأطروحات

1. صباح ترغيني: " دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016-2017
2. ياسين بوبكر: "حدة المنافسة و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017
3. دراسة ل (أمينة بلعيد، 2017) بعنوان "مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية-دراسة مجمع صيدال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة -1 ،

ثالثا: المذكرات

1. خولة بركاني: "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الاداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي-الجزائر، 2016/2017.
2. نعيمة لعلاوي: "أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، 2013/2014
3. أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسيير، تخصص: مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، 2013/2014
4. نجوى مسغوني نجوى، فدة حياة: "دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر، الوادي-الجزائر، 2017/2018

5. شوية أعراب: " دور نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011
6. بويعة عبد الوهاب. (دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع الهامل للهاتف النقال- موبيليس) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة. 2011/2012
7. ابتسام بورورو وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس ، في علوم التسيير، تخصص:بنوك، المركز الجامعي لميلة، 2013/2014.
8. دراسة ل (قداري سليمان وباسيدي احمد بجامعة أحمد دراية أدرار 2020/2021) بعنوان "دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع الهامل بأدرار" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي.
9. مذكرة ل Bruce alberto saavedra tafur و Marco elvis deza soto بعام 2021 و تحمل الدراسة عنوان "تأثير إدارة الابتكار على مستوى تسويق الشركات في قطاع التصدير الزراعي" بجامعة TACNA PERU
10. مذكرة ل Alexandra Delfina Beltrán Oyola بسنة 2021 بجامعة " JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION" بعنوان "تحليل ابتكار الأعمال كاستراتيجية لتحديد المواقع في السوق البيروفي"

رابعا : المجالات

1. رشيد فراح، عادل قنور: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الاعمال"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الادارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
2. الصادق لشهب وآخرون: "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، العدد 7، ديسمبر 2017، ص: 262.
3. دراسة ل محمد محمود مكيد العلوان بتاريخ: 2020/12/31 بجامعة الحسين بن طلال الأردن بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن -دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء-. مجلة المعارف المجلد 15 العدد 2 (ديسمبر 2020) ص 118-142.
4. دراسة ل أحمد يوسف، دهوم محمد الأمين سنة 2019 بعنوان تحليل القوة المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج PORTER دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. بمجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد1(2019) ص 146-184.

5. دراسة ل (Seyed Hadi Razav) يناير 2013) بعنوان "الابتكار التكنولوجي التنظيمي" المجلة الدولية للاعمال والعلوم الاجتماعية جامعة الوسائط المتعددة سيبرجيا سيلانجور ماليزيا.

خامسا: الملتقيات

1. بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ضل المفاهيم الادارية الحديثة، جامعة غرداية، يومي 14 و15 فيفري 2017
2. سملاي حيضة: "نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، نوفمبر، 2005
3. طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسبية بن بوعلي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2008.
4. دراسة ل (رشيدة زاوية وعبد الحميد بوخاري فيفري 2017) بعنوان " دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " بجامعة غرداية.

سادسا: المقالات

1. دراسة ل (د. فروي حمزة و د. جناس مصطفى) بعنوان "دراسة وصفية لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية بتاريخ 2017/05/02 بجامعة تلمسان".
2. مقالة ل Gordan Jankovic, Milos Golubovic سنة 2019 بجامعة "University of nis, Faculty of economics" تحت عنوان: "الابتكار المفتوح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" تهدف هاته الدراسة الى ابراز أهمية الابتكار المفتوح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تحديد أيضا العقبات الرئيسة التي تقف في طريق تطبيق هذا الابتكار.
3. مقالة باللغة الفرنسية ل boualem allouat في جانفي 2019 بعنوان " تأثير الابتكار الإداري على التنافسية وأداء الشركة"

قائمة الملاحق

CLINIQUE
MEDICO-CHIRURGICALE
ADA



مستشفى
طبية جراحية
مستشفى

La Clinique ADA

Qui sommes nous ?

La Clinique ADA est un projet d'investissement qui rentre dans le cadre du programme de son Excellence Monsieur le Président de la République Monsieur Abdelaziz BOUTEFLIKA, pour la promotion et l'encouragement du secteur privé.

Le projet de réalisation de la Clinique ADA a débuté en novembre 2015, les travaux ont duré deux ans et demi. La Clinique a été mise en service par Monsieur le Wali de la Wilaya de Ouargla le 01 Novembre 2018.

La superficie globale du projet est de 3 000 m² et la Clinique repose sur une assise de 1 000 m² réalisée en quatre (04) niveaux :

1. Sous sol : garage, buanderie et cuisine.
2. Rez de chaussée : la réception principale et la réception des urgences. Salle de soin et salles d'observation. Les 04 box de consultation. Le laboratoire. La pharmacie. Bloc d'imagerie.
3. Le premier étage : le bloc opératoire et le service chirurgie homme.
4. Le deuxième étage : le service chirurgie femme et maternité. L'administration. La salle de conférence et les studios d'hôte.

Missions et Valeurs

Le Docteur Mohamed Kamel ABAZI, propriétaire et gérant de la Clinique, désire avec son staff médical et administratif :

- Mettre le meilleur des pratiques médicales au service des patients.
- Offrir des services techniques et professionnels de hautes qualités.
- Stimuler le travail d'équipe.
- Enfin, assurer aux membres du personnel et du corps médical un environnement professionnel propre et sûr, garantissant les meilleures conditions de travail et d'efficacité.

- Que la science et la recherche soient l'appui réel et solide de la progression en qualité des soins et des pratiques médico-chirurgicales.

Notre offre de soins (spécialités et consultations) :

- Mère et enfant :
 - Une salle de travail
 - Un e salle d'accouchement et de réanimation néo-natale (table chauffante, couveuse, monitoring)
- Soins d'urgence 24h/24h et 7j/7. Les urgences sont dotées d'une salle de soin équipée et de deux salles d'observation avec six (06) lits
- Anesthésie/réanimation : 01 médecin permanent
- Chirurgie :
 - Générale : 01 médecin permanent
 - ORL et chirurgie de la face et du cou : 02 médecins permanents
 - Urologique : 02 médecins conventionnés
 - Pédiatrique : 02 médecins conventionnés
 - Gynécologique : 02 médecins permanents et 05 conventionnés
- Pédiatrie : 02 médecins conventionnés
- Médecine générale : 04 médecins conventionnés

Plateaux médico-techniques :

- Laboratoire d'analyses médicales, touchant tous les paramètres.
- Imagerie médicale :
 - Les examens de radiologie conventionnelle standards et spécifiques
 - Echographie et écho-doppler
 - Scanner APC/SPC (GE : 16 barrettes)

Organisation des services :

Le personnel :

- Le gérant, Dr Mohamed Kamel ABAZI, ORL
- 16 médecins, entre spécialistes et généralistes permanents et conventionnés
- 25 infirmiers, aides soignants et Laborantins
- 05 sages femmes
- 02 chefs de blocs (jour et nuit)
- Et le personnel administratif

Les services :

- Le bloc opératoire avec 02 salles d'opération, doté d'un plateau technique optimal. Ayant pour armada technologique une panoplie d'appareils à même de répondre à toutes les pathologies se faisant à travers le monde en 24h/24h ; et 01 salle de réanimation avec 04 lits. Pour la chirurgie classique et moderne :
 - Cello-chirurgie
 - Colonnes d'endoscopie
 - Microscope dernière génération : Digipointeur Navigation Système COLLIN
 - Neuro signal, radio fréquence ELLMAN
 - A.R.C. laser COLLIN
- 01 service chirurgie hommes avec 16 lits
- 01 service chirurgie femmes/ maternité/ bloc d'accouchement ; avec 12 lits
- Les urgences 06 lits
- La salle de réveil post opératoire 04 lits
- 01 pavillon pour les activités scientifiques, composé de :
 - 01 salle de conférence (chirurgie en live)
 - 01 salle de support technique
 - 02 studios d'hôte
 - 01 cafétéria



Prestations assurées par la Clinique « ADA »

- Consultations/urgences médico-chirurgicales assurées de 06h00 à 00h 00.
- Consultations et chirurgie générale
- Consultation et chirurgie ORL et CCF
- Explorations fonctionnelles :
 - Audiométrie tonale et vocale
 - Impédance metrie+RS
 - REA-ASSR-oto-emissions
 - VNG
- Consultation et chirurgie Urologique
- Gynécologie-Obstétrique
- Consultation en Pédiatrie
- Consultation en Gastro-Enterologie
- Consultation d'Endocrinologie
- Consultation Dermatologie
- Consultation de médecine interne
- Consultation de Rhumatologie
- Consultation de Cardiologie
- Consultation de Pneumologie
- Consultation Orthopédie – Traumatologie
- Consultation Réanimation – Anesthésie
- Explorations Radiologiques
 - Radiologie standard numérique
 - Echographie-Doppler couleur
 - Scanner (TDM : GE 16-barrettes)
 - Radiologie interventionnelle
- Explorations biologiques, laboratoire d'analyses médicales (tous les paramètres)

Bien cordialement

الملحق رقم 02: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ثانية ماستر ادارة أعمال

استمارة الاستبيان:

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان:
دور الابتكار في الخدمات الصحية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية.

نرجو من سيادتكم أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية مما يعزز الثقة في نتائج هذا الاستبيان التي نعمل على أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة، كما نؤكد لكم ان آرائكم التي سوف تتدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

عزاوي عمر

من اعداد:

حمدات رحيق

حمدات لبنى

البريد الإلكتروني: rahikhamdat123@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: البيانات العامة

1- الجنس

- أنثى ذكر ➤

2- الفئة العمرية

- 25 سنة فأقل
 من 26 الى 35 سنة
 من 36 الى 45 سنة
 أكبر من 45 سنة ➤

3- المستوى التعليمي

- متوسط او اقل من المتوسط
 ثانوي
 ليسانس
 ماستر/ مهندس
 ماجستير / دكتورا ➤

4- سنوات الخدمة

- 05 سنوات فأقل
 ما بين 6 و 10 سنوات
 ما بين 11 و 20 سنة
 20 سنة فأكثر ➤

5- الوظيفة:

- طبيب ➤
 ممرض ➤
 موظف اداري ➤

المحور الأول: الابتكار

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
أولا	الابتكار الإداري			
01	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات في هيكلها الإداري.			
02	تساعد المؤسسة العاملين في فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفوة.			
03	اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي.			
04	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين.			
05	استحدثت المؤسسة سياسات جديدة في مجال المكافآت والحوافز.			
06	قامت المؤسسة باتتباع استراتيجيات في تصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها			
ثانيا	الابتكار التقني			
07	أدخلت المؤسسة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن.			
08	قامت المؤسسة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين خدماتها.			
09	تحتوي المؤسسة على معدات مخبرية حديثة لإعطاء نتائج دقيقة			
10	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على تحسين خدماتها مقارنة بالمنافسين.			
ثالثا	الابتكار الإضافي			
11	تحدث المؤسسة تعديلات على طريقة الخدمات المقدمة بناء على المعرفة المكتسبة لاحتياجات الزبائن.			
12	تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنهم.			

			لجأت المؤسسة الى جهات خارجية، مراكز استشارية وبحثية لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين.	13
--	--	--	--	----

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
أولا				
01	تؤمن إدارة المؤسسة الدعم المادي لمواجهة حاجات وتطلعات الزبائن الحاليين والمستقبليين			
02	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في تقديم الخدمات			
03	تعطي المؤسسة للموظفين الحرية الكاملة في انجاز أعمالهم			
04	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات و رغبات الزبائن.			
05	تمتلك المؤسسة القدرات اللازمة لمواكبة مستوى جودة الخدمة التي يقدمها المنافسين.			
ثانيا				
06	تمتاز المؤسسة بسرعة تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين			
07	تحرص المؤسسة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من اجل تحسينه			
08	تعمل المؤسسة على تطوير الأساليب السريعة في تقديم خدماتها			
09	تمتلك المؤسسة أجهزة مخبرية وأجهزة أشعة حديثة لإعطاء النتائج في أقرب وقت			
ثالثا				
10	تحرص المؤسسة على خفض كلفة تقديم الخدمة مقارنة بالمنافسين.			
11	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الى تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.			
12	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد وطاقات العاملين مما يسهم في تقديم خدمات بتكاليف منخفضة.			

			أسعار خدمات المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين	13
جودة الخدمة				رابعاً
			تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي عند تقديم الخدمة	14
			تتوفر المؤسسة للمرضى ومرافقهم أثاث (كراسي، أسرة وطاولات) مناسبة لمختلف حالتهم الصحية.	15
			تحتزم العيادة معايير النظافة العالمية في قاعات العلاج والتمريض وقاعات الانتظار	16
			تتحكم العيادة وتنظم بشكل جيد انتظار الأدوار	17

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر	حجاج عبد الرؤوف
أستاذ محاضر	عرابة الحاج
أستاذ مساعد	عوني بوجمعة
أستاذ محاضر	عزاوي عمر
أستاذ محاضر	رجم خالد

1 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1م1	34	2,62	,652
س2م1	34	2,91	,379
س3م1	34	2,68	,684
س4م1	34	2,56	,613
س5م1	34	2,29	,836
س6م1	34	2,59	,557
س7م1	34	2,82	,387
س8م1	34	2,82	,459
س9م1	34	2,82	,459
س10م1	34	2,65	,691
س11م1	34	2,79	,410
س12م1	34	2,74	,511
س13م1	34	2,32	,768
N valide (liste)	34		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1م2	34	2,74	,567
س2م2	34	2,79	,410
س3م2	34	2,32	,806
س4م2	34	2,68	,535
س5م2	34	2,76	,496
س6م2	34	2,68	,684
س7م2	34	2,65	,597
س8م2	34	2,79	,479
س9م2	34	2,94	,343
س10م2	34	2,35	,774
س11م2	34	2,29	,836
س12م2	34	2,53	,706
س13م2	34	2,18	,834
س14م2	34	2,68	,727
س15م2	34	3,00	,000
س16م2	34	2,94	,343
س17م2	34	2,97	,171
N valide (liste)	34		

2- معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	30

3- مصفوفة الارتباط

		x	y	الاداري	التقني	الاضافي
x	Corrélation de Pearson	1	,779**	,944**	,889**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34
y	Corrélation de Pearson	,779**	1	,778**	,795**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,004
	N	34	34	34	34	34
الاداري	Corrélation de Pearson	,944**	,778**	1	,767**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34	34
التقني	Corrélation de Pearson	,889**	,795**	,767**	1	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34	34
الاضافي	Corrélation de Pearson	,847**	,478**	,709**	,632**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		x	y	المرونة	السرعة	التكلفة	الجودة
x	Corrélation de Pearson	1	,779**	,638**	,824**	,631**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
y	Corrélation de Pearson	,779**	1	,926**	,895**	,904**	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
المرونة	Corrélation de Pearson	,638**	,926**	1	,739**	,825**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
السرعة	Corrélation de Pearson	,824**	,895**	,739**	1	,660**	,964**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
التكلفة	Corrélation de Pearson	,631**	,904**	,825**	,660**	1	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34	34	34
الجودة	Corrélation de Pearson	,791**	,837**	,669**	,964**	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصفحة	الفهرس
V	الإهداء
VI	شكر وتقدير
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
15	مقدمة
18	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للإبتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بالخدمات الصحية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الاطار النظري لمفاهيم العامة حول الابتكار والميزة التنافسية
20	المطلب الأول: مدخل للإبتكار
20	الفرع الأول: تعريف الإبتكار
21	الفرع الثاني : أهمية الابتكار
22	الفرع الثالث: أنواع الابتكار
23	الفرع الرابع : مصادر الابتكار
24	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الإبتكار
27	المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
27	الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية
30	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها
30	الفرع الثالث: مصادر الميزة وأنواعها
33	الفرع الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
36	الفرع الخامس: دورة حياة الميزة التنافسية
37	الفرع السادس: الإبتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
38	المطلب الثالث: دور الابتكار في رفع وتعزيز الميزة التنافسية
38	الفرع الأول: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة
40	الفرع الثاني: تأثير الإبتكار على قوى المنافسة السوقية
43	الفرع الثالث:
45	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية

45	المطلب الأول :دراسات تناولت متغيري الدراسة الابتكار والميزة التنافسية
52	المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
55	خلاصة
56	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمصحة عادة
57	تمهيد
58	المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة في تحليل الابتكار ودوره في تعزيز الميزة التنافسية
58	المطلب الأول: تقديم مصحة عادة
58	الفرع الأول: تقديم مجمع الدراسة (القطاع الصحي)
59	الفرع الثاني:نظام الرعاية الصحية الخاص
59	المطلب الثاني:تقديم عينة الدراسة (مصحة عادة بورقلة)
59	الفرع الأول: نبذة عن مصحة عادة بورقلة
59	الفرع الثاني: بطاقة فنية للمصحة
60	الفرع الثالث: مهام المصحة
61	المبحث الثاني: تقديم طرق جمع البيانات وأدوات الدراسة
61	المطلب الأول :التعريف بمتغيرات الدراسة
61	الفرع الأول: المتغير المستقل (الابتكار)
61	الفرع الثاني: المتغير التابع (الميزة التنافسية)
61	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في جمع البيانات
61	الفرع الأول : الأستبانة
62	الفرع الثاني : الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة
62	المطلب الثالث : مدخل احصائي وصفي لعينة الموظفين المدروسة
62	الفرع الأول :البيانات الشخصية
66	الفرع الثاني: تقدير ثبات أداة الدراسة
67	المبحث الثالث :الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الخدمات الصحية في مصحة عادة)
67	المطلب الأول: تأثيرالابتكار على الميزة التنافسية
68	الفرع الاول :تقييم مدى اعتماد مصحة عادة على الابتكار
69	الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في تبني الابتكار في المؤسسة محل الدراسة
70	المطلب الثاني :الميزة التنافسية في مصحة عادة
70	الفرع الأول : تقييم مدى اعتماد مصحة عادة على الميزة التنافسية
71	الفرع الثاني: الجوانب الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
72	المطلب الثالث :مدى تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة بورقلة

73	الفرع الاول : مدى تأثير الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمصحة عادة للخدمات الصحية
73	الفرع الثاني: الأثر النسبي لكل من جوانب الابتكار على الميزة التنافسية في مصحة عادة بورقلة.
75	الفرع الثالث: اين تكمن أهمية الابتكار في خلق الميزة التنافسية لمصحة عادة.
77	الفرع الرابع: تقدير معادلة الميزة التنافسية بدلالة الابتكار في مصحة عادة بورقلة.
78	المطلب الرابع : اختبارات الفروض حول الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة ورقلة
78	الفرع الأول : الفرع الأول: هل يوجد اختلاف دال احصائيا على تبني الابتكار والميزة التنافسية" باختلاف الجنس بين موظفي مصحة عادة"؟
79	الفرع الثاني : الفرع الثاني: هل يمكن اعتبار العمر عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة؟
81	الفرع الثالث: الفرع الثالث: هل يمكن اعتبار المستوى التعليمي عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة؟
82	الفرع الرابع: الفرع الرابع: هل يمكن اعتبار الأقدمية عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة؟
83	الفرع الخامس: الفرع الخامس: هل يمكن اعتبار طبيعة الوظيفة عامل محدد في الابتكار والميزة التنافسية في مصحة عادة؟
86	خلاصة الفصل
87	خاتمة
90	المراجع
95	الملاحق
108	الفهرس