



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

# اليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة

دراسة حالة المؤسسة الناشئة REDJEM STUDIO

من إعداد الطالبة: سمية قريدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2023/06/17

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.	الأستاذ(ة): محمد الطيب دويس
مشرفا ومقررا.	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.	الأستاذ: عبد الرؤوف حجاج
مناقشا.	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.	الأستاذ(ة): محمد مكاوي

السنة الجامعية 2023/2022



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان :

# اليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة

دراسة حالة المؤسسة الناشئة REDJEM STUDIO

من إعداد الطالبة: سمية قريدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذ(ة): محمد الطيب دويس
مشرفا ومقررا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذ/ عبد الرؤوف حجاج
مناقشا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.	الأستاذ(ة): محمد مكاوي

السنة الجامعية 2023/2022

# إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ،ثمره الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة :  
إلى من رميا بسهام ليلهما فأصابت أقداري، و ظلا يتعهدان حلمي في صلاتهما حتى صار الحلم واقعا جميلا أحترسي  
اليوم ضيائه،إليكما يا أجمل أقداري .

إلى من إحتصت بالجنة لتكون تحت أقدامها - أطال الله عمرها - أمي الغالية.  
إلى من أحمل إسمه بكل فخر و إعتزاز سندي أبي الغالي .  
إلى من شددت عضدي بهم إخوتي الأعزاء.  
إلى هبة السماء ، أزاهير بيتنا أخواتي العزيزات .  
إلى كل عائلة بن الشيخ محمد ( جدي رحمة الله عليه)  
إلى جميع أساتذتي الكرام الذين لم يتوانوا في مد يد العون لي .  
إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله .  
إلى كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه أو لإشباع فضوله  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع .

سمية قريدة

## شكر و تقدير

قال الله تعالى : (و قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي

والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

(سورة النمل: آية 19)

الحمد الذي بفضلله تتم الصالحات

(من يدخل الطريق بلا مرشد، سيستغرق مائة عام في رحلة لا تحتاج سوى يومين)

- جلال الدين الرومي .

و في هذا المقام أتقدم بشكري و خالص عرفاني للأستاذ المشرف الدكتور: عبد الرؤوف حجاج لقبوله الإشراف على هذا العمل ، لقد كان حماسه ومعرفته وإهتمامه الشديد بالتفاصيل مصدر إلهام وأبقى عملي على المسار الصحيح من أول بداية حقيقية لهذه المذكرة وصولاً إلى قائمة المراجع.

وأتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور: خالد رجم مدير المؤسسة الناشئة «Redjem Studio» على توجيهاته القيمة و نصائحه السديدة، سعة باله و دعمه الإستثنائي الذي واكب هذا العمل الأكاديمي حتى نهايته.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عائلة الأستاذ رجم خالد على طيب أخلاقهم و حسن تعاملهم، إستقبالهم، و مساعدتهم طيلة فترة التبرص .

شكرا جزيلاً للأساتذة المحكمين على الإستبانة الخاصة بماته المذكرة خاصة الدكتور: سعيد كرومي ، و البروفيسور شعباني إسماعين .

الشكر موصول مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة الذين سيتفضلون بقراءة هذه المذكرة و ما سيقدمونه من ملاحظات و توجيهات و التي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً و جمالا .

سمية قريدة

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة اليقظة التنافسية بالتركيز على الأبعاد ( البحث والتطوير، أصحاب المصلحة (الشركاء)، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج) في تعزيز الإبداع من خلال الأبعاد (إبداع المنتج، إبداع العملية) بالمؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف . لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات، إشمطت على (54) سؤال تم تعديلها و ترتيبها إلى ثلاث محاور لتحقيق أغراض الدراسة ، وتحليل مستوى تطبيق اليقظة التنافسية والإبداع ، حيث تمت المقابلة مع المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio ، وتم استخدام برنامج Excel لتحليل بعض البيانات . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: مستوى تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية بدرجة مرتفعة، مستوى تطبيق الإبداع بدرجة مرتفعة ، كما أنه توجد علاقة موجبة بين تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية و تعزيز الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وتعتبر اليقظة التنافسية آلية فعالة في المساهمة في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio .

**الكلمات المفتاحية :** يقظة تنافسية، معلومات، إبداع منتج، إبداع عملية، مؤسسة ناشئة ، ميزة تنافسية .

## **Abstract:**

This study aims to determine the contribution of competitive vigilance focusing on dimensions (research and development, Stakeholders ( partners), competitive products, production) in promoting innovation through dimensions (product innovation, process innovation) in the startup Redjem Studio in Setif.

To achieve the study's objectives, a descriptive analytical method was used, relying on interviews as a data collection tool and analyzing the level of application of competitive vigilance and innovation, The interviews consisted of (54) questions that were modified and organized into three axes to achieve the study's purposes, The interview was conducted with the general manager of the startup Redjem Studio, and Excel software was used to analyze some data.

The study found several results, the most important of which are: a high level of application of competitive vigilance dimensions; a high level of application of innovation; and a positive relationship between the application of competitive vigilance dimensions and the promotion of innovation in the studied organization. Competitive vigilance is considered an effective mechanism for contributing to the promotion of innovation at the startup Redjem Studio.

**Keywords :** Competitive Vigilance, Information, Product Innovation, Process Innovation, Start-Up ,Competitive Advantage.

قائمة المحتويات

VII	الإهداء .....
VIII	الشكر .....
IX	الملخص .....
X	قائمة المحتويات .....
XII	قائمة الجداول .....
XIII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة التنافسية و الإبداع .</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة التنافسية و الإبداع .
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لليقظة التنافسية و الإبداع .
30	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة «Redjem Studio »</b>	
32	تمهيد .....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
77	خلاصة الفصل الثاني .....
79	الخاتمة .....
85	المراجع .....
92	الفهرس .....
99	الملاحق .....

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة.	01-01
05	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر.	02-01
08	مراحل اليقظة التنافسية.	03-01
18	نموذج مقترح يشرح العلاقة التفاعلية بين إبداع العملية و إبداع المنتج.	04-01
20	نموذج مقترح يوضح كيف تعزز اليقظة التنافسية الإبداع في المؤسسة الناشئة.	05-01
34	مخطط الدراسة الميدانية.	01-02
36	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة Redjem Studio.	02-02
43	تطور رقم الأعمال.	03-02
48	الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الناشئة Redjem Studio.	04-02
50	نموذج الأعمال التجاري (BMC) للمؤسسة الناشئة Redjem Studio.	05-02
63	مخطط مقترح لعملية تحسين المنتجات و الخدمات بالإعتماد على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية.	06-02
68	نسب رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.	08-02
80	نموذج مقترح لدمج فريق يقظة تنافسية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	09-02

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	اليقظة التنافسية و بعض المصطلحات المرتبطة بها.	01-01
10	يلخص أبعاد اليقظة التنافسية.	02-01
13	يلخص المصطلحات المرتبطة بالإبداع.	03-01
17	يلخص أبعاد الإبداع.	04-01
29	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.	05-01
34	يوضح متغيرات الدراسة.	01-02
37	يوضح مجتمع الدراسة	02-02
37	العبارات التي تقيس أبعاد اليقظة التنافسية.	03-02
38	العبارات التي تقيس أبعاد الإبداع.	04-02
38	الفرق بين المقابلة و الإستبيان.	05-02
38	إجابة السؤال رقم (01) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	06-02
40	إجابة السؤال رقم (02) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	07-02



قائمة الجداول والأشكال والملاحق

41	إجابة السؤال رقم (03) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	08-02
42	إجابة السؤال رقم (04) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	09-02
42	إجابة السؤال (05) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	10-02
43	إجابة السؤال (06) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	11-02
43	إجابة السؤال (07) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	12-02
44	إجابة السؤال (08) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	13-02
45	تطور رقم أعمال المؤسسة الناشئة Redjem Studio.	14-02
45	تطور إستثمارات المؤسسة الناشئة Redjem Studio.	15-02
45	إجابة السؤال (11) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة .	16-02
45	إجابة السؤال (12) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	17-02
46	إجابة السؤال (13) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	18-02
46	إجابة السؤال (14) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	19-02
47	إجابة السؤال (15) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة .	20-02
47	إجابة السؤال (16) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	21-02
49	المعارض التي شاركت فيها المؤسسة كمقدم لخدمة المشاركة للمؤسسات الإقتصادية.	22-02
52	إجابة السؤال (18) الخاص بمحور المؤسسات الناشئة.	23-02
53	إجابة السؤال رقم (01) الخاص ببعيد الشركاء.	24-02
54	إجابة السؤال رقم (02) الخاص ببعيد الشركاء .	25-02
54	يوضح تطور العملاء بمختلف أنواعهم.	26-02
54	إجابة السؤال رقم (03) الخاص ببعيد الشركاء.	27-02
55	إجابة السؤال رقم (04) الخاص ببعيد الشركاء.	28-02
55	إجابة السؤال رقم (05) الخاص ببعيد الشركاء.	29-02
55	إجابة السؤال رقم (06) الخاص ببعيد الشركاء.	30-02
56	إجابة السؤال رقم (07) الخاص ببعيد الشركاء.	31-02
56	إجابة السؤال رقم (08) الخاص ببعيد الشركاء.	32-02
56	إجابة السؤال رقم (09) الخاص ببعيد الشركاء.	33-02
57	إجابة السؤال رقم (10) الخاص ببعيد الشركاء.	34-02
57	إجابة السؤال رقم (11) الخاص ببعيد البحث و التطوير .	35-02
57	إجابة السؤال رقم (12) الخاص ببعيد البحث و التطوير.	36-02
58	إجابة السؤال رقم (13) الخاص ببعيد البحث و التطوير.	37-02
58	إجابة السؤال رقم (14) الخاص ببعيد البحث و التطوير.	38-02

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

58	إجابة السؤال رقم (15) الخاص ببعء البحث و التطوير .	39-02
58	إجابة السؤال رقم (16) الخاص ببعء منتجات المؤسسات المنافسة.	40-02
59	إجابة السؤال رقم (17) الخاص ببعء منتجات المؤسسات المنافسة .	41-02
59	إجابة السؤال رقم (18) الخاص ببعء منتجات المؤسسات المنافسة.	42-02
59	إجابة السؤال رقم (19) الخاص ببعء منتجات المؤسسات المنافسة.	43-02
60	إجابة السؤال رقم (19) الخاص ببعء الإنتاج.	44-02
61	إجابة السؤال رقم (20) الخاص ببعء الإنتاج.	45-02
61	إجابة السؤال رقم (21) الخاص ببعء الإنتاج.	46-02
62	إجابة السؤال رقم (01) الخاص ببعء إبداع المنتج.	47-02
62	إجابة السؤال رقم (02) الخاص ببعء إبداع المنتج .	48-02
63	إجابة السؤال رقم (03) الخاص ببعء إبداع المنتج .	49-02
64	إجابة السؤال رقم (04) الخاص ببعء إبداع المنتج .	50-02
64	إجابة السؤال رقم (05) الخاص ببعء إبداع المنتج .	51-02
65	إجابة السؤال رقم (06) الخاص ببعء إبداع المنتج .	52-02
65	إجابة السؤال رقم (07) الخاص ببعء إبداع المنتج ..	53-02
66	إجابة السؤال رقم (08) الخاص ببعء إبداع العملية .	54-02
67	إجابة السؤال رقم (09) الخاص ببعء إبداع العملية.	55-02
67	إجابة السؤال رقم (10) الخاص ببعء إبداع العملية.	56-02
68	إجابة السؤال رقم (11) الخاص ببعء إبداع العملية.	57-02
68	إجابة السؤال رقم (12) الخاص ببعء إبداع العملية.	58-02
68	يوضح تباين إجابات الزبائن .	59-02
69	إجابة السؤال رقم (13) الخاص ببعء إبداع العملية.	60-02
69	إجابة السؤال رقم (14) الخاص ببعء إبداع العملية.	61-02
70	مستوى تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.	62-02
72	مستوى تطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.	63-02
73	مساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة.	64-02
75	مساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة محل الدراسة.	65-02

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	قائمة الأساتذة المحكمين.	01
88	أسئلة المقابلة في صيغتها النهائية.	02
91	المهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة Redjem Studio	03
91	المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح عالمة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة الأعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، جريدة رسمية العدد 55، الصادرة في 21 سبتمبر 2020	04
92	الموقع الإلكتروني و منصات مواقع التواصل الإجتماعي .	05

### قائمة الرموز والإختصارات:

الصفحة	المعنى	الإختصار / الرمز
25	ذكاء الأعمال / إستخبارات الأعمال	BI
25	النمذجة البنائية - معالجة صدق المقاييس في البحوث العلمية .	SEM
54	يشير إلى العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية و العملاء.	C-2-B
54	يشير إلى العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية والأخرى.	B-2-B
58	نشاط/ وظيفة البحث و التطوير.	R&D

# مقدمة

## أ. توطئة:

تعد المؤسسات الناشئة جزءاً مهماً من الإقتصاد العالمي والوطني، وتساهم بشكل كبير في التنمية الإقتصادية، ومع تطور العولمة الإقتصادية يزداد الإهتمام بهذه الأخيرة، وتصبح مهمة للغاية في التنمية الإقتصادية لأي دولة حالياً، بسبب نموها السريع وتطورها فضلاً عن الأنشطة الإبداعية والإبتكارات التي تساعدها على تحقيق التنافسية .

يعتبر الإبداع أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة الناشئة في بيئة تنافسية تشهد تغييرات سريعة ومنافسة شديدة، والقدرة على توليد أفكار إبداعية والتفكير الإبداعي هما السبيل الأمثل للتميز والإستدامة في البيئة التنافسية المتنامية والتحديات المتجددة، ومن هنا تأتي أهمية إستكشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية، ومراقبة عمل المنافسين، تبرز عندما تتسارع تحركات المنافسين وهذه المعلومات الإستراتيجية ضرورية لتطوير وتحسين العمليات، حيث تعد اليقظة التنافسية مفهوماً إستراتيجياً حديثاً يهدف إلى تعزيز فهم و قدرة المؤسسة الناشئة على التعرف على فرص السوق و تحليل بيئة المنافسة، والتحديات المحتملة بشكل سريع فعال، من خلال توفير المعلومات اللازمة حول مختلف المنافسين والشركاء، من مختلف الجوانب، مثل: إستراتيجياتهم، منتجاتهم وخدماتهم، إستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التقنيات الحديثة المستخدمة وأسعار سلعهم وخدماتهم.

هنا تصبح فعالية اليقظة التنافسية عاملاً رئيسياً في تطوير الأفكار الخلاقة ، وفهم كيفية تفاعل المؤسسة الناشئة مع بيئتها الخارجية، حيث تتطلب عملية تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة وجود بيئة داعمة تشجع على الإبداع وتمكن الموظفين من التفكير الإبداعي وتطوير الحلول الجديدة، وفي هذا السياق، تأتي اليقظة التنافسية كألية فعالة لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة ، فعن طريق التركيز على تحليل البيئة التنافسية ومراقبة الاتجاهات السوقية ومتطلبات العملاء، يمكن للمؤسسة الناشئة تحديد الفرص الجديدة وتطوير إستراتيجيات مبتكرة للتفوق على المنافسين.

وفي نفس السياق سنحاول تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في تعزيز ودعم الإبداع في المؤسسة الناشئة

**Redjem Studio** ، بإعتبارها من المؤسسات الناشئة في ولاية سطيف.

## ب. إشكالية الدراسة:

بعد مراجعة إطار عمل هذه الدراسة، وأهمية القيام بذلك، وتحديد ما نسعى إلى تحقيقه، شرعنا في صياغة سؤالنا البحثي، والذي نحاول معالجته من حيث النظرية التحليلية والسياق التطبيقي، من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"كيف تساهم اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio** ؟"

ولالإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio** ؟
- ما هو مستوى تطبيق الإبداع في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio** ؟
- كيف يمكن أن تساهم اليقظة التنافسية بأبعادها الأربعة الأربعة ( البحث والتطوير ، منتجات المؤسسات المنافسة ، الإنتاج ، أصحاب المصلحة (الشركاء)) في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio** ؟

## ت . الفرضيات:

بالنظر إلى السؤال البحثي المطروح سابقاً والمتعلق بمدى مساهمة اليقظة التنافسية في إبداع المؤسسات الناشئة ، يمكن صياغة الفرضية التالية لاختبار صحتها :

- الفرضية الأولى : هناك مستوى مرتفع لتطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio** .
- الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع لتطبيق الإبداع في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio** .

- **الفرضية الثالثة:** تساهم اليقظة التنافسية بأبعادها الأربعة: ( البحث و التطوير ، منتجات المؤسسات المنافسة ، الإنتاج ، أصحاب المصلحة (الشركاء) ) في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio**.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** تساهم اليقظة التنافسية بأبعادها الأربعة: ( البحث و التطوير، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج ، أصحاب المصلحة(الشركاء)) في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio**
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم اليقظة التنافسية بأبعادها الأربعة: ( البحث و التطوير ، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج، أصحاب المصلحة (الشركاء) ) في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة الناشئة **Redjem Studio**

### ث- مبررات إختيار الدراسة:

- تتجلى دوافع إختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:
- كون الموضوع مستجد و حديث الساعة ؛
- غياب الإهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المؤسسات الناشئة الجزائرية ؛
- تشجيع الدولة على الإبداع والإبتكار في المؤسسات الناشئة على النحو الذي إقترحه رئيس الجمهورية ؛
- محاولة الربط بين موضوع اليقظة التنافسية و الإبداع في المؤسسات الناشئة الجزائرية .

### ج-أهداف الدراسة :

- ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- 1-تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة ( اليقظة التنافسية و الإبداع)؛
- 2-التعرف على واقع تبني اليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة الجزائرية ؛
- 3- إبراز اليقظة التنافسية كخيار إستراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الناشئة خاصة في تعزيز و تنمية نشاطها الإبداعي؛
- 4-السعي نحو تقديم توصيات لفائدة مدراء المؤسسات الناشئة حول أهمية تبني اليقظة التنافسية.

### ح-أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

ولدت تحديات القرن الحادي والعشرين حالة من عدم اليقين والتعقيد ، إلى جانب التغيير السريع والمنافسة الشديدة ، وكلها تتطلب التركيز على اليقظة التنافسية لمواجهة التحديات والمنافسة في البيئة الخارجية ، وكذلك قبول المؤسسة لليقظة التنافسية باعتبارها الخيار الإستراتيجي، والذي سيكون بداية الطريق الصحيح للإبداع، وعندما يوجه مثل هذا النوع من المؤسسات تفكير الإدارة ، يوظف اليقظة التنافسية لدعم وتحفيز الإبداع كأحد أسس المناخ المحفز للإبداع في المؤسسة الناشئة.

### خ- حدود الدراسة :

- الحدود الجغرافية:**تمت الدراسة في إحدى المؤسسات الناشئة في ولاية سطيف ، وهي مؤسسة **Redjem Studio**؛
- الحدود الزمنية:**أُجريت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري مارس وأفريل من سنة 2023؛
- الحدود البشرية :** تم إختيار المدير العام للمؤسسة الناشئة **Redjem Studio** لإجراء المقابلة حول موضوع الدراسة ؛
- الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على اليقظة التنافسية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (البحث والتطوير ، الإنتاج، أصحاب المصلحة (الشركاء) ، منتجات المؤسسات المنافسة ) ، أما المتغير التابع وهو الإبداع فتم التركيز على الأبعاد التالية: (إبداع المنتج، إبداع العملية ) .

**د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لليقظة التنافسية والإبداع والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فإعتمدنا على دراسة الحالة من خلال المقابلة، ومعالجتها من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.

**ذ - مرجعية الدراسة :**

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث ، اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة المتعلقة بموضوع البحث لاستشهاد الأفكار التي ستساعدنا في إجراء هذا البحث، طبيعة هذه المراجع هي:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه و الملتقيات ؛
- مواقع الانترنت .

وهذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الإعتماد على جمع البيانات من خلال المقابلة كأداة رئيسية للدراسة، بالمؤسسة الناشئة **Redjem Studio** محل الدراسة.

**ر - صعوبات الدراسة :**

- بعد مؤسسة محل الدراسة عن ولاية ورقلة ؛
- نقص المراجع المتعلقة باليقظة التنافسية خاصة باللغة العربية ؛
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة ؛

**ز- هيكل الدراسة:**

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية**

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة التنافسية والإبداع.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لليقظة التنافسية والإبداع .

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية**

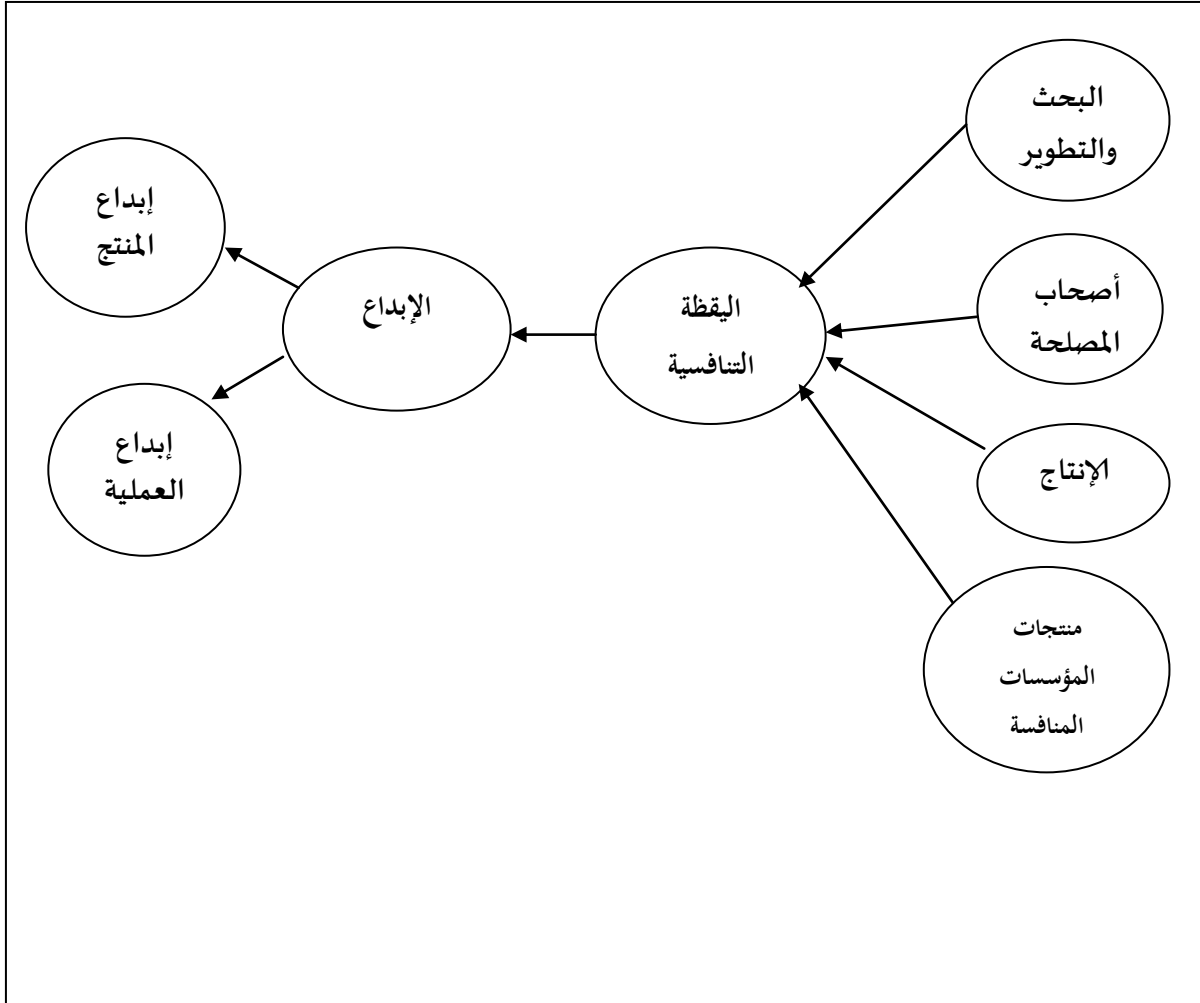
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## هـ - نموذج الدراسة:

تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعلم على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

➤ الشكل رقم : (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.



## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة التنافسية و الإبداع

**تمهيد :**

بالنظر إلى أن مدخلات المؤسسة تنشأ من البيئة المحيطة بها، والتي تتلقى مخرجاتها في النهاية، تبحث المؤسسات حالياً عن حلول لتعزيز قوتها التنافسية والحفاظ عليها بسبب واقع الأعمال المتطور باستمرار، حيث يستلزم تعقيد هذه البيئة وعدم إستقرارها و تقلباتها نهجا إداريا جديدا لمواجهة المنافسة وضمان إستمرار البقاء و القدرة على التنافسية في السوق، يركز هذا النهج على اليقظة التنافسية والإبداع، حيث تعتمد المؤسسات الناشئة بشكل خاص على الإبداع والإبتكار كعامل رئيسي للنجاح في بيئة الأعمال الحالية، والتي أصبحت أحد أهم الأسس الحيوية للمنافسة، وللتوضيح بشكل مفصل في موضوع اليقظة التنافسية والإبداع فقد أدرجنا مبحثين أساسيين نظريين بالشكل الآتي :

1. **المبحث الأول:** يحتوي على كل من مفهومي اليقظة التنافسية و مراحلها و أهميتها و كذا الإبداع ، تصنيفاته، أبعاده، محدداته، معوقاته ؛
2. **المبحث الثاني :** فسنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " اليقظة التنافسية و الإبداع " .

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة التنافسية و الإبداع.

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما اليقظة التنافسية والإبداع، حيث تعتبر اليقظة التنافسية عامل إستراتيجي مهم لنجاح المؤسسات وتميزها، كما يعد الإبداع عنصرا أساسيا و هاما تعول عليه المؤسسات من أجل التفوق في البيئة التنافسية، وسنوضح ذلك من خلال المطالب والفروع المتكونة منها، التي تضمنها هذا المبحث.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لليقظة التنافسية .

يعد مصطلح اليقظة التنافسية من المصطلحات التي حظيت بإهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب في الآونة الأخيرة لإرتباطها بنجاح المؤسسات التي تطبقها لأنها تشجع على الإبداع والسرعة في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة التنافسية :

أولا : تعريف اليقظة .

تعريف (Humbert Lesca,1994) بأنها: "عملية إستباقية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد في المؤسسة، تتضمن التتبع والمعلومات التنبؤية، حول التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، والهدف منها هو خلق الفرص وتقليل عدم اليقين، لتمكين المؤسسة من التصرف بسرعة وفعالية في الوقت المناسب".<sup>1</sup>

نلاحظ من هذا التعريف أن اليقظة هي عبارة عن عملية متعاقبة من أجل جمع المعلومات وإستخدامها في إتخاذ القرار.

تعريف (Kamel Rouibeh,1997): "هي عمليات تشمل البحث عن المعلومات الصحيحة والدقيقة و معالجتها ونشرها، و ذلك لتوفيرها في الوقت المناسب، وللاستفادة منها في إتخاذ القرارات الحاسمة"<sup>2</sup>.

يركز عذا التعريف على أهمية اليقظة في المؤسسة من أجل زيادة كفاءتها ومرونتها في إتخاذ القرار .

ثانيا: تعريف اليقظة التنافسية .

تعريف ( Zahra & Fareda,2008): "هو نشاط يركز على تتبع جميع التغييرات والإستراتيجيات في هياكل المنافسين ومراقبة المنافسين الجدد في المنافسة، حيث تحتاج المؤسسة إلى نوعين من المعلومات: الكمية والنوعية، لإتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف أن اليقظة التنافسية تعني تتبع المنافسين الحاليين والجدد، و يتطلب ذلك المعلومات الكمية (البيانات الرقمية)، و المعلومات النوعية (البيانات الغير رقمية) .

<sup>1</sup> Lesca Humbert , Veille Stratégique, Concepts Et Demarche De Mise En Place Dans L'Enterprise ,Ministère De L'Education National Et De La Technologie, DISTNB et ADBS, France, , 1997, p27.

<sup>2</sup> Kamel Rouibeh, des outils au service de la veille strategique, Papier publie dans systèmes d'information et management, Paris, n°2; vol 2 , 1997, p101.

<sup>3</sup> Zeroukhi F and Zahra F, The Role Of Strategic Vigilance In Raising The Competitive Of Economic Institution, Quoted in Nasreen Abdel Nasser Al tanayeeb, The impact of strategic vigilance in Crisis Management, The Master's Degree in Business Administration, Jordan , 2020, p27.

عرفها ( Khalifa Ahmed,2015 ) على أنها: "هي نشاط البحث عن المعلومات ذات الصلة بالمنافسين ومعالجتها ونشرها سواء كانوا مباشريين حاليين أو محتملين، وتتم هذه العملية بمراقبة إستراتيجياتهم وسياساتهم التسعيرية وأدائهم المالي".<sup>1</sup>

ركز Khalifa Ahmed على أنها عملية البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمحتملين و كل إستراتيجياتهم .

عرفها ( Alshaer,2020 ) على أنها: "هي عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة و منتجاتهم و خدماتهم و علاقتهم مع العملاء، من خلال جمع المعلومات الكمية والنوعية و تحليلها بهدف فهم إستراتيجياتهم ، و لتحديد الجهود اللازمة في البحث والتطوير، و تطوير المنتجات و الوصول إلى الأسواق، و تحديد الموردين المناسبين وإستخدام التقنيات الحديثة".<sup>2</sup>

ركز Alshaer على أنها العملية التي تتبناها المؤسسة من أجل معرفة كل ما يتعلق بمنافسيها .

من التعاريف السابقة: نستخلص أن اليقظة التنافسية هي عملية جمع المعلومات الكمية (الإحصائيات ) والنوعية (الأساليب، الإستراتيجيات، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء ، الإبتكارات ، نشاط R& D ) الخاصة بالمنافسين الحاليين أو المحتملين و تحليلها ، من أجل تحديد الفرص والمشاكل والتحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة و منه إتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب .

تقوم المؤسسة بهذا الصدد بجمع المعلومات التي تراها نافعة في توضيح كل ما يخص منافسيها، وهذه المعلومات تصنف إلى نوعين: (الكمية والنوعية ) و هي كالتالي:<sup>3</sup>

- المعلومات الكمية: الأداء الحالي للمنافسين، إستراتيجية التنافس، الأهداف الجديدة للمنافسين ؛
  - المعلومات النوعية: الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقة مع الموردين الجدد، إطلاق المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة .
- وترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير بحدة المنافسة، ضمن قطاع النشاط وتستهدف اليقظة التنافسية عدة مصادر للمعلومات و هي:<sup>4</sup>
- المعلومات الرسمية: و هي مفتوحة مثل: المواقع الرسمية الخاصة بالمنافسين ، وسائل الإعلام المختلفة ، والبيانات الصادرة عن مكاتب التسجيل والحماية القانونية للإبتكارات وبراءات الإختراع ؛
  - المعلومات الغير رسمية: في هذا النوع من المصادر وجب التحرك وقضاء بعض الوقت لجمع معلومات كافية من هذا النوع من المعلومات، مثل الإستطلاعات والتحقيقات الخاصة، مواقع التواصل الإجتماعي الخاصة بالمنافسين .

المؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومات التنافسية، وأن تبقى متيقظة خاصة فيما يخص القطاع المعين وكذا المنتجات، حتى وإن كان الحصول على المعلومة وتفسيرها مكلفا فهذه المرحلة تعد أساسية لإعداد الإستراتيجية و تستهدف

<sup>1</sup> Kasim M Jalod and others, **Strategic Vigilance and its Role Performance** :An Analytical Study Of The Views Of a Sample Of Managers In The Ur Company In Nasiriyah, Iraq, Multicultural Education, Volume7, Issue1, 2021, p95

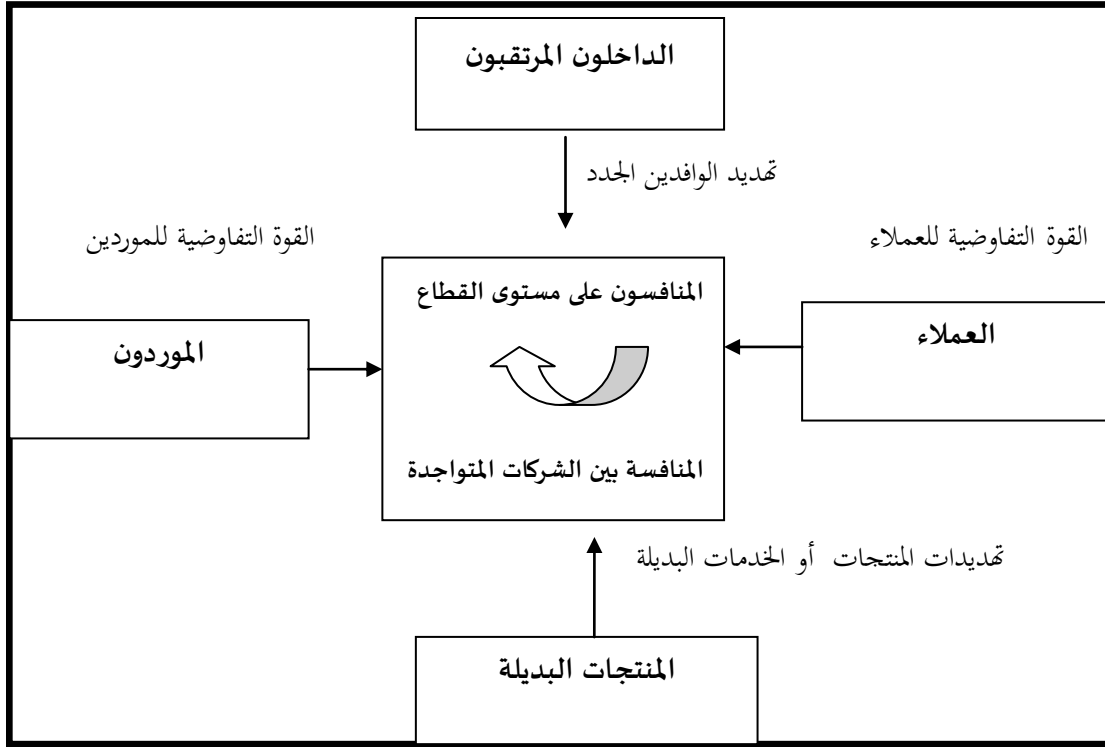
<sup>2</sup> Rmazi Altarawneh, **The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence The Mediating Role Of Strategic Foresight**, International Journal Of business and Management, vol18, No3, Jordan, 2023, p53.

<sup>3</sup> صديقي النعاس، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية ، مجلة الإقتصاد الجديد ، جامعة زيان عاشور الخلفة ، المجلد 04، العدد 12، 2013، ص 21.

<sup>4</sup> Drouazi Yasmine, **Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing**, Al Bashaer Economic Journal ,Algeria , Vol.5, n°3, 2019, p985.

العديد من العلوم من أجل صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة، ولقد وضع مايكل بورتر (Porter) نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة:<sup>1</sup>

الشكل (2.1) : نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر .



**Source:** Michaël E-Porter: choix stratégiques et concurrence ،Traduit par Philippe de lavergne ،édition economica ،Paris 1982 ،p04.

تعتمد هذه القوى الخمس على عدد من العوامل المؤثرة على المؤسسة فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمؤسسة، وإن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم عليها تحديد علاقتها مع محيطها ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في إشتداد حدة المنافسة، ويعتبر نموذج مايكل بورتر (Porter) أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية و هو كالتالي:<sup>2</sup>

- المنافسون الحاليين أو المحتملين: هي جميع المؤسسات التي تتنافس في نفس القطاع للحصول على الموارد، ويشمل التهديد إمكانية دخول مؤسسات منافسة غير موجودة إلى القطاع ؛
- المنتجات البديلة: هي مؤسسات تقدم منتجات بديلة تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؛
- العملاء ( القوة التفاوضية ): يعتبرون من أهم قوى المنافسة، وتلجأ المؤسسة إلى دراسة إحتياجاتهم ؛
- الموردون ( القوة التفاوضية ): هم الأفراد والمؤسسات الذين تلجأ لهم المؤسسة من أجل توفير إحتياجاتها من الموارد .

<sup>1</sup> سالم إلياس ، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية بـرج بوعريـج ، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 15 ، 2016، ص 292.

<sup>2</sup> بخليلي محمد الأمين ، شلالى عبد القادر ، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة قديلة بيسكرة ، مجلة المشكاة في الإقتصاد التنمية و القانون ، المجلد 05، العدد 09، 2019، ص 105، ( بتصرف).

2. المصطلحات المرتبطة باليقظة التنافسية: بعد دراستنا و إطلاعنا على مجموعة من المراجع ( المقالات، الكتب، أطروحات تخرج) سواء منها العربية أو الأجنبية لاحظنا وجود مصطلحات تتداخل في المعنى مع مفهوم اليقظة التنافسية وهي ملخصة في الجدول التالي:<sup>1</sup>

- جدول رقم (1.1) : اليقظة التنافسية و بعض المصطلحات المرتبطة بها

المصطلح :	المصطلح باللغة الإنجليزية	مفهومه :
الرصد التنافسي	Competitive intelligence	هو عملية مراقبة الأسواق والشركات و تحليلها بشكل دوري و تحديد مستويات السعر والجودة والإبتكار .
الإستعلام التنافسي	Competitive survey	هو عملية تهدف إلى الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل سوق معين و تحديد مدى تأثير المنافسة على المؤسسة .
التحليل التنافسي	Competitive analysis	هي عملية جمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمنافسين و منتجاتهم وإستراتيجياتهم وإدارة علاقاتهم مع العملاء والموردين .
ذكاء المنافسين	Competitors intelligence	هو توفير المعلومات الدقيقة ذات الصلة بالمنافسين وما قاموا بتقديمه من قيمة في الوقت المناسب .
الذكاء التنافسي	Competitive Intelligence	هو العملية التحليلية التي تحول المعلومات المتفرقة عن المنافسين والعملاء إلى معرفة إستراتيجية تفيد المؤسسة .
مراقبة السوق	Market Monitoring	و تعني مراقبة المنافسين والمتغيرات السوقية والتقلبات في السوق و معرفة كيفية تفاعل العملاء والمستهلكين مع المنتجات والخدمات المقدمة .

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على القواميس الإقتصادية

3.أهداف اليقظة التنافسية: يتم بناء أهداف اليقظة التنافسية إنطلاقا من المعلومات التي يوفرها النظام والتي تظهر في تأثيرها على القرار الإستراتيجي، هذا الأخير الذي سيعمل على تحسين أداء المؤسسة في حالة ما إذا كان صائبا، ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- دعم الإستراتيجية التنافسية: باعتبار اليقظة التنافسية نظام معلومات مفتوح على الخارج فإن المعلومات التي تجمع من البيئة التنافسية، الغرض منها هو تحليلها وإعطائها قيمة لتساعد متخذو القرار في عملية وضع الإستراتيجية المناسبة ؛
- إكتساب ميزة المرونة والسرعة: تضمن اليقظة التنافسية للمؤسسة التميز بعامل السرعة، فرصد التغيرات تكون بإستباقية من خلال اليقظة التنافسية ؛
- الإبداع: تعمل اليقظة التنافسية على تغذية عملية الإبداع بالمعلومات التي يتم استغلالها ل :

<sup>1</sup> <https://www.wordreference.com/enar/economic> , Consulté: Le 25/03/2023 .

<sup>2</sup> علاوة سلمى، إرساء نظام اليقظة التنافسية كوسيلة تسيرية حديثة ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 153.

- تطبيق تكنولوجيا جديدة في إنتاج أو بيع المنتجات الحالية؛
- خلق منتجات جديدة لأسواق جديدة؛
- خلق منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا الحالية في الأسواق الحالية.

### الفرع الثاني : مراحل اليقظة التنافسية و ممثلوها:

#### 1. مراحل اليقظة التنافسية: تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي:<sup>1</sup>

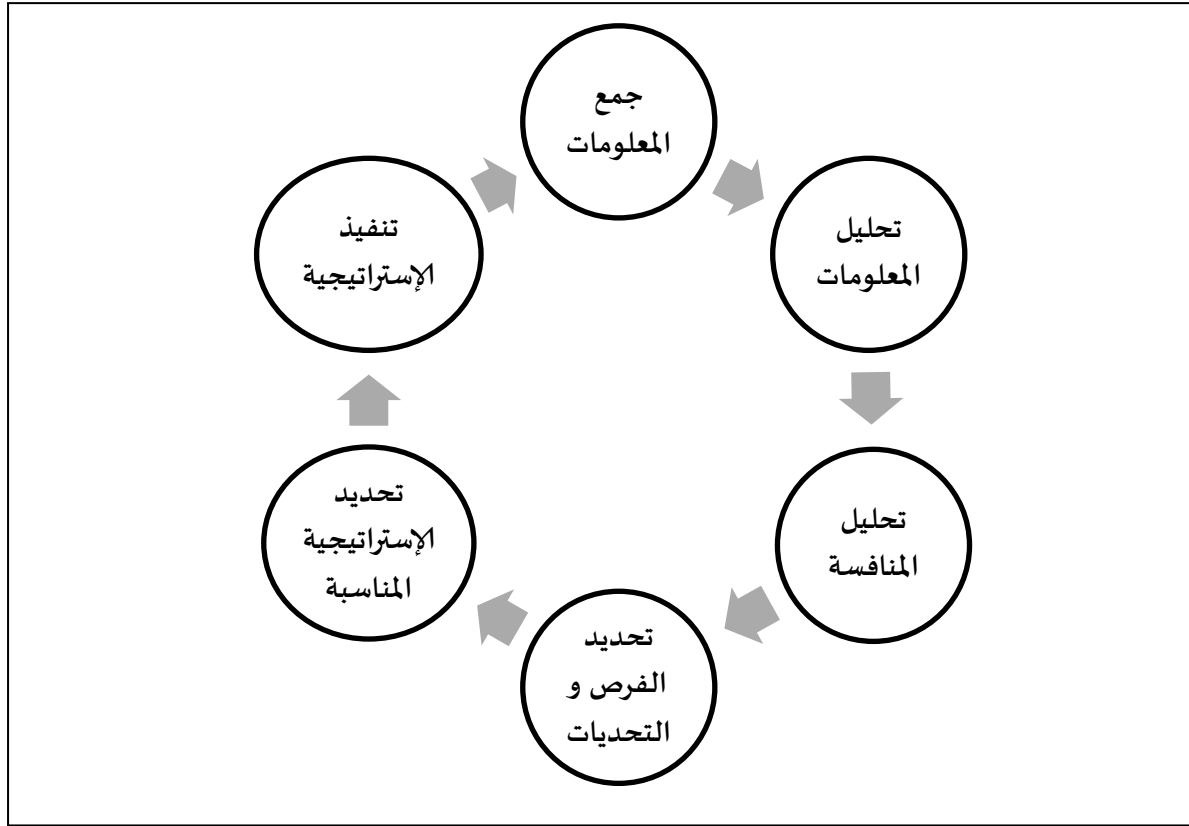
- **تحديد المعلومات المستهدفة:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، و تبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل جهود اليقظة عليه فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها ويجب التركيز على ثلاث نقاط أساسية: المنافسون، العملاء، الموردون ؛
- **جمع المعلومات النوعية والكمية:** المعلومات النوعية هي إستقصائية و غالبا ما تكون مفتوحة حتى يتم إجراء المزيد من البحث، والكمية عكسها تكون إحصائية و يتم قياس هذا النوع من المعلومات باستخدام الأرقام والنسب؛
- **معالجة المعلومات:** بمجرد جمع المعلومات سيكون من الضروري معالجتها وإستغلالها ومقارنة معلومات المؤسسة بالمنافسين؛
- **تطوير تحليل المنافسة الخاص بالمؤسسة:** بعد المعالجة يجب إجراء تحليل تنافسي فعال، وغالبا ما تكون أبسط الأدوات هي الأكثر فعالية والتي يطلق عليها النماذج التحليلية لليقظة التنافسية مثل:
  - تحليل SWOT ؛
  - تحليل Porter's Five Forces؛
  - المقارنة المرجعية (Benchmarking) .
- **نشر و تقديم النتائج:** في هذه المرحلة يتم نشر النتائج و ستتلقى كل مصلحة في المؤسسة المعلومات المخصصة لها والتي ستسمح لها بإتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة تبعاً لحالة المنافسة و بيئة الأعمال.

ونلاحظ من هذه المراحل أنها ثلاثة مراحل رئيسية تندرج تحت كل منها مراحل فرعية، و تبدأ بتحديد المعلومات المستهدفة، ثم جمعها وتحليلها، و تسمح هذه المعلومات للمؤسسة بإتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً لحالة المنافسة و بيئة الأعمال وتعتبر اليقظة التنافسية مسار معلوماتي لجمع و تحليل و بث المعلومات لمراكز إتخاذ القرار، فهذا المسار لا يخلو من كونه يخضع لنسق و منهجية معينة يعمل وفق لها كما<sup>2</sup> يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Aminath Sandiah, **La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises**, mémoire de fin d'études en science économiques, France, 2021, p23,

<sup>2</sup> بركاني سمير، **دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية و التكنولوجيا في تدعيم الميزة التنافسية**، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، 2015، ص 136.

## ➤ الشكل (3.1): مراحل اليقظة التنافسية .



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن: "مراحل اليقظة التنافسية<sup>1</sup> هي عملية متواصلة يعقبها التأقلم والتغيير لمتابعة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، و شدة المنافسة التي تشهدها الأسواق في الوقت الراهن، وتعتبر هذه المراحل ضرورية و هامة جدا لأي مؤسسة ترغب في الإستدامة و التفوق التنافسي، يمكن القول أيضا أن هذه المراحل لا تتبع نمطا مستقرا، و قد يتغير الترتيب لكل مرحلة باختلاف المؤسسات والصناعات والعوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة عامة، والناشئة خاصة"<sup>2</sup>؛ كما يمكننا اعتبار مراحل عملية اليقظة التنافسية عملية إستراتيجية لا يمكن لأي مؤسسة الإستغناء عنها، لأنها تزود المؤسسة بكل التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، و تلمس هذه المعلومات عدة جوانب من المحيط الخارجي للمؤسسة مثل: نقاط القوة والضعف، التحديات، التهديدات والفرص المتاحة، لإستباق حركات المنافسين<sup>3</sup>."

**2. ممثلو اليقظة التنافسية:** تقوم عملية اليقظة التنافسية<sup>3</sup> على أساس شبكة متكاملة من الأفراد، لكل منهم مهام معينة من أجل جمع، تحليل ونشر المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات المناسبة، ويعتبر ممثلو اليقظة التنافسية أحد الأدوار الحيوية لأي مؤسسة في السعي لتحقيق النجاح والتميز في السوق التنافسي، يتمثل دور هؤلاء الممثلين في تحليل ومراقبة السوق ومنافسي المؤسسة،

<sup>1</sup> بحة عيسى و العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد 06، العدد 06، 2016، ص 213 (بتصرف).

<sup>2</sup> Elsa Drevon, **La Veille Stratégique Dans Le Secteur Public De La Santé Au Québec**, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences de l'information, Juin 2020, p47-49, (adaptée).

<sup>3</sup> Manelle Guechtouli, **Management des activités de veille Stratégic**, La Revue des Sciences de Gestion, France, 2014/2 (N° 266), pages 23 à 31.



وتحديد التحديات والفرص في السوق، يتطلب هذا الدور الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من مصادر متعددة، وتحليل هذه المعلومات بشكل فعال لاستخراج الرؤى الرئيسية والوصول إلى سوق دقيق وتقديرات تنافسية، يعد القائم على عملية اليقظة التنافسية شخص جيد الإستماع لما هو حاصل خارج المؤسسة، مهمته تتجلى في كشف الفرص والتنبيه بوجود مخاطر تهدد سلامة المؤسسة، وهو ينتمي لمجموعة من المشاركين في هذه العملية أي أنه لا يعمل لوحده، حيث تقوم عملية اليقظة على مبدأ العمل الجماعي و هي كالتالي:<sup>1</sup>

- **متخذو القرارات الإستراتيجية (Strategic Decision Makers):** يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة، البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة؛
  - **المدير (The Manager):** هو المسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة، الإعداد والإشراف على دفتر الشروط؛
  - **المتيقظون الكبار (Senior Watchman):** تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية؛
  - **المتيقظون المشتركون (Watchman Associates):** تحديد مصادر المعلومات، إستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها؛
  - **العمال (The employees):** من بين العمال من يقدم الدعم لليقظة كالمسؤول عن المتخصصين في المعلومات.
- "وللإشارة، في بعض المؤسسات لا يوجد مسؤول يقظة، بل يوجد منصب منسق حسب نوع اليقظة: منسق اليقظة التنافسية، منسق اليقظة التكنولوجية...، وله نفس المهام التي يقوم بها مسؤول اليقظة لكن في مجاله الخاص وغالبا ما يرتبط بالهيكل التنظيمي التقليدي، مثلا: منسق اليقظة التنافسية مرتبط بوحدة التسويق، منسق اليقظة التكنولوجية مرتبط بوظيفة البحث والتطوير، كما أن الملاحظين يمكن أن يكونوا هم الأشخاص المستقبليين للمعلومات، بينما وظيفة الخبير يقوم بها مجموعة من الأشخاص يشكلون فريق عمل، يساهمون في عملية فرز ومعالجة وإستخراج المعنى من المعلومات المجمعة"<sup>2</sup>، وفي الحقيقة فإن المؤسسة تخصص أعوانا للقيام بعملية اليقظة، لكن هذا لا يمنع من مشاركة جميع الأفراد في المستويات الدنيا لأنه قد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال، كما يجب أن لا تبقى معلومات اليقظة حكرًا على الكاشفين، وإنما لجميع أفراد المؤسسة الحق في معرفة نتائج اليقظة، كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج وتخصيص أعوان لليقظة، فمثلا في المؤسسات الناشئة يكون المدير العام (قائد الفريق) هو المنسق لليقظة التنافسية في مؤسسته.
- بشكل عام، يتطلب تفعيل اليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة توجيها و دعما من المدير العام، و تشجيعه على ثقافة التعلم المستمر والإبتكار في جميع فرق المؤسسة، و يجب أن يكون هناك تواصل وتعاون فعال بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة لمشاركة المعرفة والملاحظات وتبادل الأفكار لتحقيق التفوق التنافسي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كرومي سعيد، التصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02، العدد 13، 2013، ص 21 (بتصرف).

<sup>2</sup> زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسويق، تخصص إدارة إستراتيجية (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص 59.

<sup>3</sup> Mark A.Dinger and James Bloodgood, Competitive Vigilance and Innovation In Dynamic Technology Market, Journal Of Management, Volume42, Issue07, USA, 2022, p17.

الفرع الثالث: أبعاد اليقظة التنافسية:

أوضحت الدراسات السابقة والمعتمدة عليها في دراستنا هذه أن لليقظة التنافسية عدة أبعاد واضحة والموجودة في ميدان الدراسة أهمها ما يلي:

➤ جدول (2.1) : يلخص أبعاد اليقظة التنافسية.

الأبعاد الدراسة	الإنتاج	أصحاب المصلحة ( الشركاء )	منتجات المؤسسة المنافسة	البحث و التطوير
Ayoob Sadeghiani,2023		X	X	X
Jue Wang,2022				X
Patricia Iglesias Sanchez,2022	X	X	X	X
Taewon Suh,Kyungmin Kim ,2022	X	X	X	X
Guitierrez Doménech,2022	X			X
Saxena Jain,2022	X	X	X	X
Mark Dinger,2022	X	X	X	X
Eduard rafael ,2021		X	X	
Nuno Caseiro,2021	X			X
Davood Askarany,2019	X	X	X	
Main Zhang,2019	X		X	X
Sushil sharma,2018	X	X	X	X
Hua Song,2018	X	X	X	X
Kathryn Rudie Harrigan ,2018	X	X	X	X
التكرار	11	10	11	12

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة .

وعليه تتمثل أبعاد اليقظة التنافسية في: البحث والتطوير، أصحاب المصلحة (الشركاء)، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج وستنطرق إلى كل منهم بالتفصيل كالتالي:

■ **البحث و التطوير (Research And Development):** "يستخدم في كثير من الأحيان البحث والتطوير للتعبير عن الإبداع ، والحقيقة أن هذا الأخير هو ثمرة الأول، فالبحث والتطوير مفهومه أوسع و ليس بالضرورة أن يؤدي إلى الإبداع أو بمعنى آخر من بين أهدافه الإبداع، فالبحث والتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل إبداعا، لذلك فإن الدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع سواء بإعتماد مؤشر النفقات على مجالات البحث والتطوير أو مؤشر الموارد البشرية الذي يمثل عدد الباحثين المكلفين بالبحث والتطوير في المخابر الخاصة بالمؤسسة أو خارجها"<sup>1</sup>.

■ **منتجات المؤسسات المنافسة (Substitute Products):** " تتمثل في وجود تحديد لبدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج الصناعة، و تحل منتجات المؤسسات العاملة فيها، علما أن جودة البديل و تكلفته تلعب دورا أساسيا في جدية هذا التهديد، و درجة تقبله من الزبون، و من هنا فإن كل المؤسسات الصناعة، هي بالمعنى الواسع ، في منافسة مع الصناعات التي تنتج منتجات أو خدمات بديلة، و التي سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع و تحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدن للأسعار"<sup>2</sup>.

■ **الإنتاج (Production):** يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة و إنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، و بهذا فإن اصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي<sup>3</sup> :  
تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛  
عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغيير شكله (المنفعة المكانية)؛  
عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛  
كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.

نخلص من ذلك إن الإنتاج يتمثل بجانبين و هما الجانب السلعي (السلع) والحساب الخدمي (الخدمات)

■ **أصحاب المصلحة-الشركاء (Stakeholders):** \* عرف فريق من الباحثين مصطلح أصحاب المصلحة(الشركاء)<sup>4</sup> : " أنه تنوع من الإهتمامات أو الفوائد التي تحققها مجاميع من الأشخاص في المؤسسة أو خارجها، فمصلحة المستثمرين مثلا مستندة على مقسوم الأرباح، و هناك أصحاب المصلحة مباشرين آخرين مثلهم: الزبائن، الموظفين، المنافسين، المجهزين، والدائنين الذي تكون لديهم إهتمامات إقتصادية بالمنظمة، و في إمكانهم أن يتأثروا بنجاحها المالي، و عليه إن نجاح المؤسسة ستكون هي بمثابة وظيفة أو عملية لذلك المدى الذي تتمكن بموجبه من إشباع حاجات أصحاب المصالح المتنوعين والموازنة بينها بدقة و حرص دون التضحيات بأحد على حساب الآخر .

\* **أصحاب المصلحة:** لمصطلح "أصحاب المصلحة" تعريفات عدة، ولكن الأمر الذي تنفق عليه جميع التعريفات هو أن صاحب المصلحة هو أي شخص أو مجموعة من الأطراف الفاعلة التي لها مصلحة في المؤسسة، ويمكن أيضا اعتبار صاحب المصلحة كطرف فاعل، وهنا تم التركيز فقط على الشركاء في دراستنا الحالية .

<sup>1</sup> العابد لزهري، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 133.

<sup>2</sup> بلالي أحمد ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر ، أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الإقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، (غير منشورة)، 2008 ، ص 68 ( بتصرف ).

<sup>3</sup> مأمون ندم عكروش و سهير ندم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 93 .

<sup>4</sup> حجاج عبد الرؤوف، **مطبوعة في مقياس النظريات الإقتصادية للمنشأة، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال** ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2020، ص 54.

**المطلب الثاني: الإبداع.**

سنتناول في هذا الجزء الإطار المفاهيمي للإبداع، من خلال استعراض أهم تعاريفه، وتدعيم ذلك بمستوياته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة في محدداته من جهة، وأبعاده من جهة أخرى.

**الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.**

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعا لإختلاف المداخل التي إعتمدوها في تعريفه وتحديد خصائصه وأنواعه، وسنحاول إبراز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع فيما يلي:

**أولا: مفهوم الإبداع.**

**تعريف (J. Shumpeter, 1934):** "يعتبر شومبيتر المنظر الأول للإبداع و يرى أنه يوجد 05 أنواع للإبداع و هي : البحث عن منتج جديد، غزو سوق جديدة، مصدر جديد، مصدر للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج وأكد على ذلك في مقولة شهيرة: الإبداع يتجسد عندما يطرح إختراع جديد في السوق يمكن للناس أن تنتفع منه".<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على طرح مقدمة جيدة لفهم مفهوم الإبداع و وظائفه و كيف يمكن أن يكون عامل للتغيير في المؤسسة .  
**تعريف ( نجم عبود نجم ، 2014 ):** إبداع المؤسسة هو القدرة على إبتكار ما هو جديد و يضيف القيمة بشكل أسرع وأكبر من المنافسين في السوق، مما يجعلها الأولى في تحقيق الفكرة الجديدة وتطوير المنتج للوصول إلى السوق مقارنة بالمنافسين.<sup>2</sup>  
يمكننا القول من هذا التعريف أن المنظمة المبدعة هي القادرة على تحقيق الميزة التنافسية أولا مقارنة بالمنافسين.

**تعريف ( Timur, 2018 ):** "هو عملية تتكون من توليد فكرة جديدة و تنفيذها في منتج أو خدمة جديدة، مما يؤدي إلى النمو الديناميكي للإقتصاد الوطني، و زيادة العمالة، وكذلك إلى تحقيق ربح خالص للمؤسسة التجارية المبدعة، أيضا هو عملية مستمرة و تراكمية من أجل عملية صنع إتخاذ القرارات في المؤسسة"<sup>3</sup>  
ركز هذا التعريف على عملية الإبداع وأهميتها في تحقيق النمو في مجال الصناعة .

**ومن التعاريف السابقة يمكننا القول:** أن الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة و حلول جديدة تضيف قيمة أكبر للمؤسسة و تمكنها من التفوق على المنافسين في السوق، فهو يتعلق بالقدرة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتجات و خدمات لتصل إلى ميزة تنافسية مستدامة عن طريق أيضا تحسين العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة .

**ثانيا : المصطلحات المرتبطة بالإبداع:** نتيجة للترجمة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية ، من الشائع أن يتم الخلط بين مفهوم الإبداع بالعديد من المصطلحات، و بالتالي نعتد في بحثنا على أن الإبداع الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي (**Creativity**) و سنعرض من خلال الجدول التالي أهم المصطلحات المرتبطة به<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> Manuel d'oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation 3éme édition , OCDE,2005,p54

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار و الإبداع : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2003، ص، 22

<sup>3</sup> Timur Kogabayev, **The Definition and classification of innovation**, Journal of Holistica, Vol08, Issue 01, Kazakhestan, 2017, p62.

<sup>4</sup> Simon Taylor, **what is innovation?** A study of the definition, Academic Models and applicability of innovation to an examples of social housing in England, journal of social sciences, Issn Online :2327-5960, 2017.p4.

جدول (3.1) : يلخص المصطلحات المرتبطة بالإبداع

المصطلح :	المصطلح بالإنجليزية :	مفهومه :
الإبتكار	Innovation	هو عملية توليد وإيجاد أفكار جديدة و غير مألوفة.
الإختراع	Invention	هو إنشاء شيء جديد وفريد من نوعه، سواء كانت فكرة أو منتج أو عملية جديدة، تتميز بالإبتكار والتطوير والحدية في التنفيذ .
التحسين	Improvement	هو عملية تطوير أداء شيء ما بطريقة مستمرة و متواصلة .
التفكير الإبداعي	Creative Thinking	هو عملية توليد الأفكار والحلول الجديدة و المبتكرة لمشكلات محددة أو لتحسين الوضع الحالي .
السلوك الإبداعي	Creative Behavior	هو الطريقة التي يتصرف بها الأفراد أو المجموعات للتعبير عن الإبداع والإبتكار في حياتهم اليومية أو في العمل.

المصدر : من إعداد الطالبة إعتادا على القواميس الإقتصادية .

ثانيا: مستويات الإبداع: يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز عموما بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات ، وهي:<sup>1</sup>

- 1- **الإبداع على مستوى الفرد (The individual Level):** و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات لا تتوفر لدى الأفراد الغير مبدعين، و من ميزات الشخص المبدع والتي عادة ما تكون فطرية ( المعرفة ، التعليم ، الذكاء ، الشخصية ، العادات الإجتماعية ).
- 2- **الإبداع على مستوى الجماعة (The group Level):** و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، إهتماما على خاصية التداؤب ، إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، و ذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي والخبرة و مساعدة بعضهم البعض، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، و هذا يتأثر إبداع الجماعة كما و نوعا بالعوامل التالية:
  - أ- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة الأحادية الجنس ؛
  - ب- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات وإتجاهات و ميولات و تخصصات وأعمار مختلفة ؛
  - ت- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر إستعداد و حماسة و نشاطا للعمل ؛
  - ث- **إنسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع على عكس الأقل تماسكا ؛
  - ج- **عمر الجماعة:** الجماعة الحديثة تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة ؛
  - ح- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع إزداد حجم الجماعة .

<sup>1</sup> سحنون هبة ، دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسستي فرتيال و صيدال ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات ، جامعة عنابة، 2017، ص ص 100-101.

3- الإبداع على مستوى المنظمة (The Organization Level): لا بد من التأكيد على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة بات أمراً ضرورياً و ملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار، و عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و ممارستها اليومية، و عليه فالإبداع في المؤسسة يمثل مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في التطوير والإبداع، و بالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسة المبدعة على المؤسسة التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد و جماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، و تتميز هذه المؤسسات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، وإستخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة والإلتزام القيمي بأخلاقيات العمل والميل نحو التجربة و دراسة حاجات المستهلكين، و كذلك تأييد قوي من قبل الإدارة لعلمية الإبداع .

### الفرع الثاني: تصنيفات ، محددات ومعوقات الإبداع :

#### أولاً : تصنيفات الإبداع:

يؤكد العديد من الباحثين ومنهم Mohr و Downs سنة 1976 على ضرورة وضع تقسيم جيد للإبداع، في ما يلي تفصيلاً لأصناف الإبداع وفقاً للمعايير المذكورة كالتالي: <sup>1</sup>

#### 1. من حيث نتائج الإبداع: هنا يمكننا التمييز من نوعين للإبداع :

- **إبداع المنتج:** هو ذلك الإبداع الذي يولد منتجا جديداً، سواء كان مادياً، تكنولوجياً، خدماتياً، أو معرفياً ؛
- **إبداع العملية:** هو ذلك الإبداع غير المرئي لمن هو خارج المؤسسة، وهو يعنى بالتغيرات في الإجراءات التي يتم من خلالها صناعة المنتج أو تقديم الخدمة .

#### 2. من حيث درجة الإبداع: يمكن تصنيف الإبداع هنا بناء على درجة التغيير التي يحدثها :

- **الإبداع الجذري :** هو الإبداع الذي يحدث تغييرات جذرية في التكنولوجيا، و يتأسس على نماذج جديدة (أي على أسس هندسية و علمية جديدة) فهو يؤدي إلى إكتشاف أسواق جديدة ؛
- **الإبداع التدريجي:** الذي يحدث تحسينات أو تعديلات جزئية في التكنولوجيا الحالية، وإحتمال الفشل في القيام بإبداعات جذرية يكون أعلى من احتمال الفشل في القيام بإبداعات تدريجية .

#### 3. من حيث العلاقة مع المحيط الخارجي للإبداع:

- **الإبداع المبني على معارف سابقة:** هو الإبداع الذي يتم فيه الجمع بين مجموعة من الأفكار، المقاربات والمصادر الداخلية والخارجية في منتج جديد ؛

- **الإبداع المفتوح:** هي تلك النشاطات التي تستخدم كل من القدرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويعود أصل الإبداع المفتوح إلى ( Chesbrough ) سنة 2003، والذي تستخدم فيه المؤسسة موارد بحث وتطوير خارجة عن حدود المؤسسة نفسها. وهذا النوع من الإبداع عادة ما يعطي نتائج جيدة كونه يعتمد على معارف أوسع من تلك التي تتضمنها المؤسسة، والعديد من الشركات الكبرى مثل IBM تعتمد هذا النوع من الإبداع؛
- **الإبداع المغلق:** هي تلك النشاطات التي تستخدم القدرات الداخلية للمؤسسة.

#### 4. من حيث طبيعة الإبداع: يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين :

- **الإبداع التنظيمي:** هو مختلف العمليات التي تساهم في توليد فكرة أو سلوك جديد والنابعة بالأساس من المناخ التنظيمي مما يؤثر على مخرجات المؤسسة ؛

<sup>1</sup> حروان فتحي عبد الله ، الإبداع ( مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية ) ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2002ص 61.

➤ **الإبداع التسويقي:** وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية في موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ؛  
 ➤ **الإبداع التكنولوجي:** هو مجموعة من الخطوات العلمية والتقنية والمنظمية والمالية والتجارية بما فيها الإستثمارات في المعرفة الجديدة الذي تقود إلى تنفيذ العمليات الجديدة والمنتجات الجديدة والمحسنة من الناحية التقنية .

### ثانيا: محددات الإبداع :

تهدف في هذا الجزء إلى توضيح عوامل أو محددات الإبداع على مستوى المؤسسة و هناك العديد من الدراسات التي إهتمت بهذا العنصر، و هي تنقسم إلى فرعين: محددات داخلية و محددات خارجية و نذكرها بالتفصيل كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المحددات الخارجية:

➤ **المحيط الإقتصادي و المؤسسي:** يرى (Griffith) بأن الدولة يمكن أن تكون محدد للإبداع من خلال التدخلات المختلفة للدولة التي تشكل قوة و تأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير في المؤسسات لكن الهدف الأول يكون مرتبط بإستقرار الإقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع، السياسية المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الإقتصادية ؛

➤ **الإنتفاخ على الخارج:** من شأن إنتفاخ السوق المحلية على المنافسة الخارجية أن يولد ضغطا على المؤسسات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع، كما أن توجيه المؤسسات نحو الإلتزام بالمعايير الدولية ( نظام الإدارة البيئية ، الأمن والسلامة المهنية ....إلخ ) كلها تشكل ضغطا آخر نحو توجه المؤسسات المحلية للإبداع؛

➤ **الطلب:** بصور عامة فإن الإبداع يرتبط بالسوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنيا على التأقلم و المستهلك يعتبر من خلال طلبه مصدرا للإبداع، بالتالي فإن تأقلم المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ؛

#### 2- المحددات الداخلية:

➤ **إستراتيجية المؤسسة:** يمكن إعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي تجعله مصدرا للميزة في السوق، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة ؛

➤ **القيادة:** يمكن أن تكون محدد هاما للإبداع من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته، فالقيادات في المؤسسة قد توفر أجواء الإبتكار والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات؛

➤ **ثقافة المؤسسة:** بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغييرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية، مما يجعلها لا تتوافق مع الإبداع و ما ينجر عنه من مفاهيم و معتقدات جديدة؛

➤ **إدارة المعرفة:** يرى (Habib) بأن الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبدون الإبداع والتعلم و معارف جديدة لا يمكن رؤية عمليات الإبداع، أي أنه يجب على المؤسسة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى إبداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العملية ثم إستغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية و هذا ما تم ذكره بالتفصيل في نموذج إبداع القيمة ؛

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوغريبيج

بإستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013 ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إقتصاد و تسير

مؤسسات، 2015، ص30، 31

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ص ص 135-138 .



➤ **أنشطة البحث و التطوير:** تعتبر من أهم محددات الإبداع في المؤسسة، و ذلك كونها المدخل الأساسي فهي المسؤولة عن إنشاء و توليد الإبداعات الجديدة من جهة، و تطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأتها .

محددات الإبداع تشير إلى أن هناك عوامل داخلية وخارجية يمكن أن تؤثر في تحفيز الإبداع داخل المؤسسة، ومن بين المحددات الخارجية التي يتم ذكرها: المحيط الاقتصادي والمؤسسي، والإفنتاح على الخارج، والطلب، أما بالنسبة للمحددات الداخلية، فقد ذكرت: الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، والقيادة، ويمكن للقيادة داخل المؤسسة أن تؤثر على الإبداع إما بتحفيزه أو إعاقته من خلال توفير الحوافز المناسبة و جو يشجع على الإبتكار.

### ثالثا: معوقات الإبداع:

- توجد عدة عوامل رئيسية تعيق الأنشطة الإبداعية في المؤسسات الإقتصادية<sup>1</sup>:
- الإفنتقار إلى الدعم المؤسسي للإبتكار: محدودية توافر الموارد المالية للأنشطة التي تتطلب مستويات عالية من المخاطر و عدم اليقين ؛
  - الخصائص المتعلقة بهيكل السوق والحوجز التي تحول دون الدخول ؛
  - نقص التمويل الخارجي للمؤسسة و تكاليف الإبداع عادة ما تكون مرتفعة ؛
  - نقص المعلومات عن الفرص التكنولوجية في السوق ؛
  - نقص الكفاءات المؤهلة في المؤسسة ؛
  - نقص المعلومات حول الأسواق المستهدفة ؛
  - عدم اليقين حول الطلب على السلع والخدمات المبتكرة .
- و فيما يتعلق بالبلدان النامية، أهم معوقات الإبداع تتمثل في :
- الإفنتقار إلى التدريب الفني للموظفين؛
  - عدم كفاية مخطط مصادر تمويل الإبداع و التكنولوجية الغير مرضية؛
  - الهياكل المؤسسية .

وبالنظر للمؤسسات الناشئة نجدها مسؤولة عن إدخال عدة إبتكارات جذرية، لكنها ليست ريادية أو مبتكرة جدا، نتيجة لعوائق تواجه الإبداع وفقا لعدة باحثين، حيث نجد أن عوائق الإبداع تشمل: التكاليف المرتبطة بالإبتكار ؛ وإنعدام توفر رأس المال المخاطر و معدلات عالية للضريبة على الدخل؛ صغر حجم السوق المحلي؛ نقص الدعم الحكومي للمؤسسات الناشئة ؛ الميل الوطني للوظائف ذات الأمان .

وعليه يجب إتخاذ التدابير اللازمة لتحفيز المؤسسات الناشئة على الإبتكار والإبداع ، وتتمثل التدابير في : التدابير التي تحفز الظروف العامة للإبداع ؛ التدابير المتعلقة بالتمويل ؛ التدابير المتعلقة بالتسويق و شدة المنافسة . علاوة عن ذلك، يعاني العديد من المدراء في المؤسسات الناشئة من قلة الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والتسويق وتطوير المنتجات، مما يجعلهم يواجهون صعوبة في تحقيق التفكير الإبداعي و تحقيق الإستراتيجيات الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mohieddine Rahmouni, **Perception Des Obstacles Aux Activités D'innovation Dans Les Entreprise Tunisienne**, Revue d'économic du développement ,vol22,2014/3,p69-98.

<sup>2</sup> Hakan Ylineppa, **Measure To Overcome Barriers To Innovation In Sweden**, Paper presented at EFMD European Small Business Seminar in Vienna, 16-18th September 1998,p04



الفرع الثالث: أبعاد الإبداع:

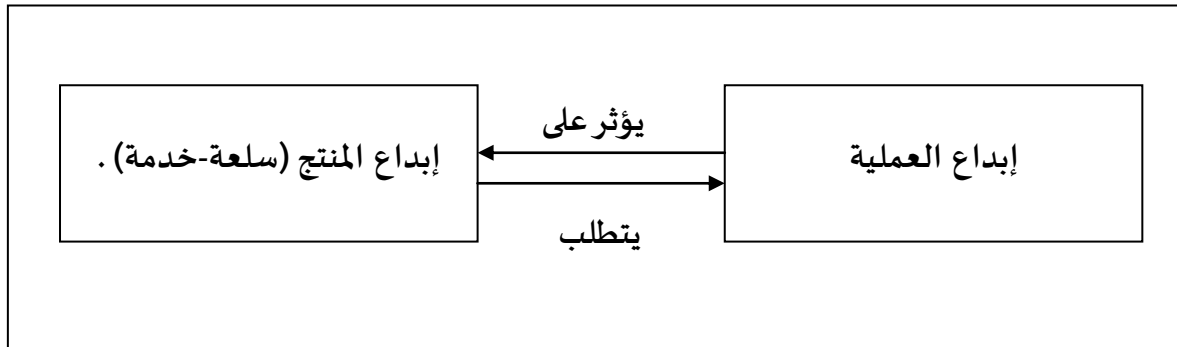
أوضحت الدراسات السابقة عدة أبعاد للإبداع و بوجه الخصوص الدراسات السابقة التي إعتمدناها و هي كما يلي:

➤ جدول (4.1) : يلخص أبعاد الإبداع .

إبداع المنتج	إبداع العملية	الأبعاد الدراسة
X	X	Ayooob Sadeghiani,2023
X		Jue Wang,2022
X	X	Patricia Iglesias Sanchez,2022
X	X	Taewon Suh,Kyungmin Kim ,2022
X	X	Guitierrez Doménech,2022
X	X	Saxena Jain,2022
X	X	Mark Dinger,2022
X	X	Eduard rafael ,2021
X	X	Nuno Caseiro,2021
X	X	Davood Askarany,2019
X	X	Main Zhang,2019
X	X	Sushil sharma,2018
X	X	Hua Song,2018
X	X	Kathryn Rudie Harrigan ,2018
14	14	التكرار

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة .

- **إبداع المنتج:** لإبداع المنتج عدة تعاريف وأهداف سنحاول توضيحها في ما يلي:<sup>1</sup>
- عرفه (Jean-Couis Caccono) هو إدخال منتج جديد هذه الإبداعات تكون ملموسة (ظاهرة) من طرف الزبائن، و يقصد به تقديم (سلعة أو خدمة) جديدة أو إجراء تحسينات على شكل خصائص وإستخدامات، و غالبا ما ينظر إليه على أنه تغيير المحتوى التكنولوجي للسلع أو تحسين لطرق الإستخدام .
- أي أن إبداع المنتج يأخذ شكلين: منتج جديد تماما أو مطور و يركز بالأساس على المحتوى التكنولوجي.
- **إبداع العملية:** قبل التطرق إلى مفهوم إبداع العملية سنتطرق إلى مفهوم العملية أولا ثم إبداع العملية:
- **العملية:** يعتبر مفهوم العمليات إنتاج جديد أو تعديل في المحتوى (التركيب)؛
- **إبداع العملية:** هو تطوير وإدخال في المؤسسة تكنولوجيات حديثة في الإنتاج وأهم ما يميز هذا النوع من الإبداعات التكنولوجية هو أنه يكون غير ملموس بدرجة أقل من إبداع المنتج، كذلك أن إبداع العملية ليس بالضرورة يتبعه إبداع في المنتج مثل القيام بإجراء تحسينات في العملية الإنتاجية الحالية.
- **الشكل (4.1):** نموذج مقترح يشرح العلاقة التفاعلية بين إبداع العملية و إبداع المنتج .



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ من هذا المخطط التفاعل المتبادل بين إبداع العملية وإبداع المنتج، وبالتالي فإن تحسين العملية وتطوير المنتج يمثلان عوامل تتيح لأي مؤسسة تعزيز الإبداع فيها ككل، و هذا ما يضمن لها التطور والنمو المستدام، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك تفاعل مباشر بين تحسين العملية وتطوير المنتج فعندما تحسن المؤسسة عملياتها، فإنها تستطيع إنتاج منتجات جديدة أفضل جودة، ومن خلال تطوير المنتج يمكن للمؤسسة تحسين تنافسيتها في السوق و التأكد من بقائها في المقدمة بين المنافسين ، و بالتالي التفاعل بين تحسين العملية وتطوير المنتج يساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام .

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، مطبوعة مقياس إدارة الإبداع والابتكار، موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020، ص 62-66 .

## المطلب الثالث : اليقظة التنافسية كألية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة .

يعزى مصطلح "المؤسسة الناشئة" أو "الشركة الناشئة" إلى رؤساء شركة (Apple) ستيف جوبز و ستيف وزنيك، و مؤسس شركة (Microsoft)، في عام 1976 الذين قاموا بتأسيس عدة شركات ناشئة و غيرها من الشركات الرائدة في الصناعات التكنولوجية والإبتكارية، و من خلال هذا المطلب سنعرف هذا المصطلح .

### الفرع الأول : مدخل للمؤسسة الناشئة :

#### أولا : تعريف المؤسسة الناشئة :

كما يعرفها رائد الأعمال الشهري ستيف بلانك: "المؤسسات الناشئة على أنها منظمة مؤتمتة مصممة للبحث عن مشروع يدر الربح بشكل متكرر يمكن قياسه، أي أن المؤسسة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق".<sup>1</sup>

يجب التنويه أنه يختلف مفهوم المؤسسة الناشئة في الجزائر، حسب المرسوم التنفيذي (رقم 20-254)<sup>2</sup>: أنه يوجد عدة معايير لإعتبار مؤسسة ما مؤسسة ناشئة و ذلك يشمل: خضوع المؤسسة للقانون الجزائري، يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة (08) سنوات، يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛ يجب ألا يتجاوز رقم أعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛ أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"؛ يجب أن تكون إمكانية نمو المؤسسات كبيرة بما فيه الكفاية؛ يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

#### ثانيا : خصائص المؤسسة الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات التقليدية من بينها:<sup>3</sup>

- مؤسسات حديثة العهد ؛
- مؤسسات شابة يافعة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة أو التدهور والإغلاق ؛
- مؤسسات لديها الفرصة للنمو التدريجي والمتزايد ؛
- مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا و تعتمد بشكل رئيسي عليها ؛
- مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة ؛
- مؤسسات تتميز بنقص الموارد ؛
- مؤسسات تتطلب تكاليف البحث والتطوير ؛
- مؤسسات تنشط في قطاعات تتميز بالمنافسة الشديدة .

<sup>1</sup> مطهري كمال ، المؤسسات الناشئة وإقتصاد المعرفة في الجزائر مفاتيح إقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة، مجلة إضافات إقتصادية ، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 129.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة الأعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الجريدة الرسمية العدد 55، الصادرة في 21 سبتمبر 2020.

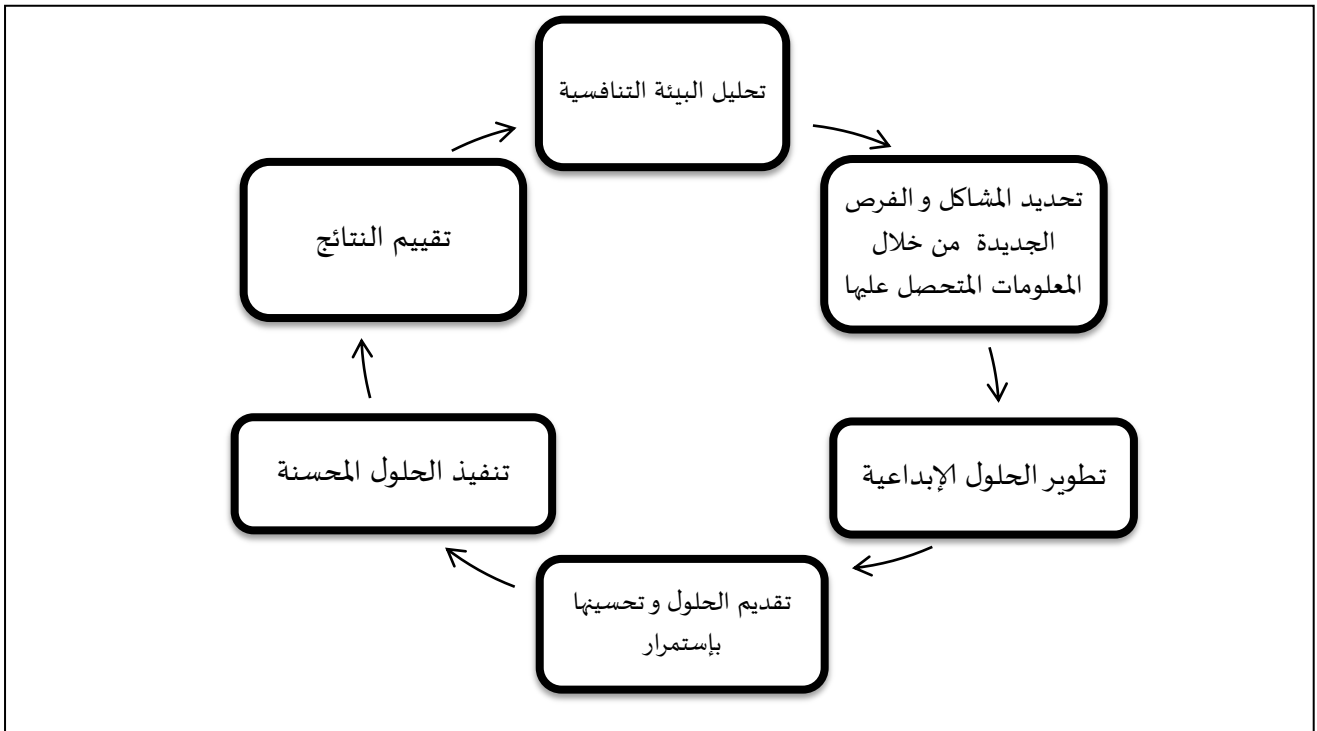
<sup>3</sup> لعمامة صارة و تيبات وفاء ، المؤسسات الناشئة: نماذج عالمية ناجحة، وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة الإقتصاد والتجارة الدولية، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص 83.

الفرع الثاني : اليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة

يشير الكثير من الباحثين و رواد الأعمال أن الإبداع هو العامل الأساسي في تحقيق النجاح والنمو في المنظمات بصفة عامة ، و في المؤسسات الناشئة (Start-up) بصفة خاصة، ولكن الإبداع لا يأتي بشكل عشوائي بل يتطلب إتباع الإجراءات الصحيحة، و واحدة من بين هذه الإجراءات التي تساعد على تحسين النشاط الإبداعي و تعزيزه في المؤسسات الناشئة (Start-up) هي اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance) و تعني: "نشاط يركز على جمع المعلومات ذات الصلة للمنافسين الحاليين و المتوقعين، و تقييم إستراتيجياتهم وأسلوب عملهم ، من أجل الحصول على معلومات تفيد في عملية إتخاذ القرار"<sup>1</sup>، ويعتمد هذا المفهوم على فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل: تحليل المنافسين ، العملاء ، الموردين، والسوق بشكل عام .

تعتبر المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية التنافسية أداة مهمة في تعزيز الإبداع، حيث توفر هذه المعلومات فهما أفضل للمنافسين (إستراتيجياتهم ، أساليبهم ، منتجاتهم ، وخدماتهم ) و تحليلاً أعمق للإتجاهات الحالية والمستقبلية في السوق ، ومن خلال إستخدام هذه المعلومات بطريقة صحيحة، يمكن للمؤسسة تحسين الإبداع و تطوير منتجات وخدمات أكثر تميزاً وجاذبية للعملاء، و سنوضح ذلك في الشكل التالي:

➤ الشكل (5.1): نموذج مقترح يوضح كيف تعزز اليقظة التنافسية الإبداع في المؤسسة الناشئة .



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة .

<sup>1</sup> Abdullah Hamood Alhasan, **The Impact Of Organizational Support On Strategic Vigilance In Ministry Of Civil In Oman**, international journal of Academic research in business & social science, Vol. 11, No.05, Jordan, 2021, p657.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لليقظة التنافسية و الإبداع

يهدف هذا المبحث إلى الإطلاع على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع دراستنا، و من خلال المسح والبحث المكتبي الذي قمنا به إكتشفنا شبه إنعدام البحوث الأكاديمية العربية التي ناقشت موضوع علاقة اليقظة التنافسية بالإبداع خاصة في قطاع المؤسسات الناشئة ( على حد علم الطالبة )، إلا أن أغلبية الدراسات التي ناقشت موضوع دراستنا بشكل مباشر هي الدراسات الأجنبية من الفترة الزمنية 2018 إلى 2023 نذكر منها ما يلي:

### المطلب الأول : الدراسات السابقة الأجنبية :

سوف نتناول في هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية والتي هي عبارة عن مقالات محكمة من مجلات عالمية ذات تأثير كبير وواسع الإنتشار في مجال الأعمال والإقتصاد، حيث تمثل هذه المجالات مصادر موثوقة وعالية الجودة .  
الدراسة الأولى:

Ayoob Sadeghiani and Others, "How digital startups use competitive intelligence to pivot", Digital Business, Volume 2, Issue 2, At Iran February 2023.

دراسة بعنوان: "كيف تستخدم المؤسسات الناشئة الرقمية الذكاء التنافسي لتغيير إستراتيجياتها" هدفت الدراسة إلى فهم كيفية إستخدام المؤسسات الناشئة الرقمية لمعلومات المنافسين لتحويل مسار أعمالها، تم إجراء مقابلة مع 10 مديرين تنفيذيين من أصل 10 مؤسسات ناشئة في دولة إيران وقد إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي و كذلك إستخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجموعة من المقابلات الشخصية .  
توصلت نتائج الدراسة إلى:

يوجد علاقة بين الإستخبارات التنافسية وتغيير الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسات الناشئة وأن دور المعلومات المتعلقة بالمنافسين والبيئة التنافسية يساهم في تغيير نموذج العمل و عملية صنع القرار المتعلقة بالتغيير في العمليات والمنتجات أيضا بناء على المعلومات المقدمة من العملاء، ومن أهم التوصيات أنه يجب على المؤسسات الناشئة إستخدام الإستخبارات التنافسية والتعامل مع المعلومات الواردة من البيئة التنافسية بحذر .  
نلاحظ بأن هذه الدراسة تسعى إلى تغيير النظرة المستصغرة لدور الذكاء التنافسي في تغيير عمليات المؤسسات الناشئة الرقمية التي تعمل في بيئة غامضة ومضطربة .

### الدراسة الثانية :

Jue Wang, "The Impact Of Research And Development On The Performance Of Start-up Firms", Journal Of Business And Ressearch, Volume 1, No 4, At China, December 2022.

دراسة بعنوان: " أثر البحث والتطوير على أداء الشركات الناشئة " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الذي يمكن أن يكون لوظيفة البحث والتطوير على أداء المؤسسات الناشئة ، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم إطار مفاهيمي لوظيفة البحث والتطوير في الشركات الناشئة ، وتم توزيع إستبيان على 200 مؤسسة ناشئة تعمل في التكنولوجيا في الصين وإستخدم الباحث برنامج Spss ونماذج الإنحدار لتحليل النتائج المتوصل إليها .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أن البحث والتطوير له تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الناشئة، حيث تتحسن المؤسسات الناشئة عند الإستثمار في هذه الوظيفة من حيث تقليل التكاليف و زيادة الكفاءة في منتجاتها و تطوير المنتجات و تحسين عمليات جديدة، و من أبرز التوصيات التي قدمها الباحث هو ضرورة تبني ثقافة الإبداع والبحث والتطوير لتحقيق النجاح المستدام في المؤسسة الناشئة. بشكل عام يمكننا القول بأنه من خلال هذه الدراسة أن وظيفة البحث والتطوير يمكن أن تلعب دورا حاسما في تحسين أداء المؤسسة الناشئة من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

#### الدراسة الثالثة :

Patricia P. Iglesias-Sánchez , Alain Fayolle , Carmen Jambrino-Maldonado , Carlos de las Heras-Pedrosa , " **Open Innovation for entrepreneurial :How Can Stakeholder involvement Foster New Product In Science And Technology-Based Start-ups ?**",Journal Of Technology Analysis & Strategic Management,Volume 8, Issue 12,France, December 2022.

دراسة بعنوان: "الإبتكار المفتوح لفرص ريادة الأعمال: كيف يمكن لمشاركة أصحاب المصلحة (الشركاء) تعزيز منتجات جديدة في الشركات الناشئة العلمية التكنولوجية "

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على كيفية تعزيز الإبداع المفتوح والمشاركة المشتركة للشركاء (العملاء، الموردین، المستثمرين) لتحفيز فرص ريادة الأعمال في المؤسسات الناشئة التكنولوجية الفرنسية . و تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث و تمثلت أداة الدراسة في المقابلة مع مؤسسي المؤسسات الناشئة البالغ عددهم 36، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي SAS لتحليل البيانات المتوصل إليها . توصلت الدراسة أن المؤسسات الناشئة التي تشاركت مع شركائها (العملاء، الموردین، المستثمرين) كانت أكثر نجاحا في تحسين عملياتها وإطلاق منتجات جديدة ومبتكرة، من خلال التفاعل والتعاون بينهم وأنه يمكن لهذا التفاعل تحفيز الإبداع والفرص الريادية، ومن بين التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة أنه يجب على المؤسسات الناشئة أن تعطي أهمية لشركائها في كل مراحل حياتها خاصة المراحل المبكرة. هذه الدراسة أكدت على أهمية أصحاب المصلحة(الشركاء) في تعزيز الإبداع في المؤسسات الناشئة و كيف أن مشاركتهم تساهم في إطلاق منتجات تلي حاجيات كل من له مصلحة في هذه المؤسسات.

#### الدراسة الرابعة :

Taewon Suh,Kyungmin Kim,Dong-One Kim , "The impact of Competitive Vigilance Performance of Start-up : A Meta – Analysis" , The Journal Of bussines Research,Volume 69,Issue 10,USA,November 2022.

دراسة بعنوان : " أثر اليقظة التنافسية على أداء الشركات الناشئة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر اليقظة التنافسية على أداء الشركات الناشئة من خلال أبعادها الأربعة ( أصحاب المصلحة، البحث والتطوير، منتجات المنافسين، الإنتاج ) وعلاقتها بتحسين أداء الشركات الناشئة . إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم إطار مفاهيمي لليقظة التنافسية، و تم إستخدام تحليل Meta لتحليل البيانات الكمية والنوعية المتوصل إليها، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبيان وتم توزيع الإستبيان على 89 مؤسسة ناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج إيجابية منها :

أن لليقظة التنافسية تأثير إيجابي على أداء الشركات الناشئة، حيث تعتبر الإستجابة الفعالة والسريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية هي مفتاح لتحقيق أداء أفضل ؛  
تم تحليل العلاقة بين مختلف أبعاد اليقظة التنافسية على الابتكار وكانت نتائج العلاقة إيجابية أي وجود ارتباط بين اليقظة التنافسية والقدرة على الابتكار و تحسن أداء المؤسسات مقارنة بالمنافسين، وكانت إقتراحات الباحثين من خلال هذه الدراسة على توجيه المزيد من الأبحاث لفهم كيفية تعزيز اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة .  
نلاحظ بأن هذه الدراسة تقدم إضافة مهمة جدا لفهم و تحليل أثر اليقظة التنافسية على أداء المؤسسات الناشئة و تحقيق مزايا تنافسية .

#### الدراسة الخامسة :

Gutierrez Doménech, Torret Sellens, "Competitive Vigilance, Strategic Flexibility, And Start-Up Performance", Journal of Small Business Management, Volume 29, Issue 04, Espagne, September 2022.

دراسة بعنوان: "اليقظة التنافسية والمرونة الإستراتيجية وأداء الشركات الناشئة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين اليقظة التنافسية والمرونة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الناشئة ،  
إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تم إستخدام برنامج Spss والأساليب الإحصائية ومعادلات الإنحدار لتحليل البيانات المتوصل إليها ، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبيان وتم توزيعه على 156 مؤسسة ناشئة في إسبانيا .  
توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها :

أن اليقظة التنافسية والمرونة الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة تعزز أدائها وأن المؤسسة التي تتمتع بكلاهما تنفذ إستراتيجياتها بشكل تنافسي و تحقق الأسبقية على المنافسين من خلال تطوير المنتجات المقدمة ولها القدرة أيضا على التعامل مع التغيرات الحاصلة في السوق والبيئة التنافسية، ومن أهم توصيات الدراسة أنه يجب على المديرين وصناع القرار في المؤسسات الناشئة تطوير إدراكهم لليقظة التنافسية وأهميتها في تحقيق النجاح المستدام .

تشير هذه الدراسة إلى أهمية اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة بشكل واضح، فهي أحد آليات تحسين الأداء.

#### الدراسة السادسة :

Saxena Jain, "The importance of competitive Intelligence in new venture creation: A case study of a technology Start-up", Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, ISSN: 1692-0279, India, March 2022.

دراسة بعنوان: "أهمية الذكاء التنافسي في خلق مشاريع جديدة، دراسة حالة مؤسسة ناشئة تقنية"

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف أهمية الإستخبارات التنافسية في إنشاء المشاريع الجديدة من خلال دراسة حالة لشركة تقنية في الهند.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلة الشخصية والوثائق الداخلية للمؤسسة ولتحليل البيانات المتوصل إليها بإستخدام برنامج (Hyper Research) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و أهمها كالتالي :

أن إستخدام الإستخبارات التنافسية كان أساسيا لنجاح هذه المؤسسة الناشئة في السوق، وأنها ساعدتها في تحديد فرص النمو والابتكار و كذلك في تحديد إستراتيجية المؤسسة وتحسين أدائها من خلال أبعادها الأربعة (الإنتاج ، البحث والتطوير، بعد

الشركاء، بعد المنتجات البديلة)، ومن توصيات الدراسة التركيز على دور الإستخبارات التنافسية في تحديد وتقييم الفرص التجارية للمؤسسة الناشئة الجديدة في السوق.

تؤكد هذه الدراسة أنه ينبغي على المؤسسات الناشئة تبني مفهوم اليقظة التنافسية ( الإستخبارات التنافسية ).

#### الدراسة السابعة :

Mark A.Dinger,James Bloodgood,David Ketchen,"Competitive Vigilance and Creativity In Dynamic Technology Market", Journal of Management,volume42,issue07,USA,March 2022

دراسة بعنوان : " اليقظة التنافسية والإبداع في الأسواق التقنية الديناميكية "

هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين اليقظة التنافسية والإبداع في الأسواق التقنية و فهم كيفية تأثير اليقظة التنافسية على الإبداع في هذه الأسواق.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من عدد من المؤسسات التقنية الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية، و تم إستخدام برنامج Spss والأساليب الإحصائية الوصفية ، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبيان وتم توزيعه على 12 مؤسسة تقنية ناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية .

أظهرت نتائج الدراسة :

أن اليقظة التنافسية تؤثر إيجاباً على الإبداع في المؤسسات التقنية الناشئة، وأن المؤسسات التي تتمتع بمستوى مرتفع من اليقظة التنافسية تنتج بشكل إبداعي أكثر من المؤسسات التي لا تمتلك هذا المستوى، وتوصي الدراسة بأن المؤسسات الناشئة يجب أن تبني سياسة يقظة تنافسية فعالة من خلال مراقبة ومتابعة المنافسين و تطوير المنتجات والتفوق على المنافسين في الأسواق التقنية الديناميكية .

نلاحظ بأن المؤسسات الناشئة التي تتبع إستراتيجية يقظة تنافسية فعالة وتتابع المنافسين بإستمرار تستطيع تحقيق أداء أفضل في الإبتكار والإبداع والنمو و صياغة إستراتيجيات مرنة وفعالة مقارنة بمنافسيها .

#### الدراسة الثامنة :

Eduardo rafael,"Effect of competitive Intelligence on innovation capability : An Exploration Study In Mexican Start-up", Journal of intelligence Studies in Business, Volume09,Issue03,Mexico,August 2021.

دراسة بعنوان : "تأثير الذكاء التنافسي على القدرة على الإبتكار، دراسة إستكشافية في مؤسسات ناشئة مكسيكية "

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الإستخبارات التنافسية وقدرة التميز في الإبتكار في المؤسسات الناشئة،

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من 125 مؤسسة ناشئة في دولة المكسيك وتم إستخدام برنامج Spss ومعادلات الإنحدار، و تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان الذي يركز على الأبعاد التالية:(منتجات المؤسسات المنافسة ، البحث والتطوير، الإنتاج، مساهمة الشركاء) وتأثيرها على القدرة على الإبتكار.

تشير نتائج الدراسة إلى :

أن إستخدام الإستخبارات التنافسية والمعلومات المتاحة من خلال هذه الإستخبارات يؤثر إيجاباً على قدرة المؤسسات على الإبتكار، وأن التنافس الشديد يزيد من أهمية إستخدام اليقظة التنافسية في هذا النوع من المؤسسات، ومن بين توصيات الدراسة هي محاولة إرساء خلية يقظة تنافسية داخل المؤسسات الناشئة من أجل التأقلم مع التغييرات في البيئة التنافسية .

هذه الدراسة قدمت نتائج مهمة للمؤسسات الناشئة المكسيكية حول إستخدام اليقظة التنافسية ووضحت أهمية الإستخدام الجيد للمعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية لتحسين أدائها وقدرتها على طرح منتجات مبتكرة .



## الدراسة التاسعة :

Nuno Caseiro, "The influence of Business Intelligence capacity , network, Learning and Innovativeness on Start-ups Performance ", Journal of Innovation and Knowledge, Volume 04, Issue 39, Portugal, January 2021.

دراسة بعنوان : "تأثير قدرة ذكاء الأعمال والشبكات والتعلم والإبتكار على أداء المؤسسات الناشئة ".  
 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير تقنيات ذكاء الأعمال على أداء المؤسسات الناشئة من خلال الحصول على معلومات قيمة عن أداء السوق والعملاء والمنافسين من أجل تحسين عملياتها ومنتجاتها .  
 إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من 228 مؤسسة ناشئة في أنحاء أوروبا، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبيان الذي وزع على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات بإستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) .  
 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :  
 أن إستخدام تقنيات ذكاء الأعمال (BI) يتيح للمؤسسة الناشئة الحصول على معلومات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة، ويمكن المؤسسة الناشئة من التعلم والإستفادة من شركائها و منافسيها والحصول على خبرة ومعرفة تجعلها قادرة على الإبداع في منتجاتها و عملياتها ، و القدرة على النمو و التوسع ، و من توصيات الدراسة تحسين قدرة المؤسسات الناشئة على جمع و تحليل البيانات وبناء شبكات قوية مع العملاء والموردين والشركاء .  
 تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية التركيز على تعزيز هذه العوامل ( ذكاء الأعمال، التعلم، الشبكات، الإبداع) لتحقيق النجاح في سوق المنافسة .

## الدراسة العاشرة :

Davood Askarany, Mahdi Ebrahimi, Marzieh Akbari, "Factors Affecting Product Development In Start-Ups :An Empirical Study", Journal of Engineering and Technology Management, Volume 54, Issue 03, Iran, July 2019.

دراسة بعنوان : "العوامل المؤثرة على تطوير المنتج في المؤسسات الناشئة ، دراسة تجريبية ".  
 هدفت هذه الدراسة إلى تناول عددا من العوامل المؤثرة في تحسين المنتجات في المؤسسات الناشئة و تضمنت العديد من الأبعاد مثل : ( بعد الشركاء ، بعد البحث والتطوير، بعد الإنتاج، بعد منتجات المنافسين).  
 إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من 202 مؤسسة ناشئة في إيران ، و تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان الذي وزع على عينة الدراسة، و تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج Spss.  
 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:  
 أن الخبرة التقنية للفريق المؤسس والتفاعل مع العملاء والمنافسين والإستثمار في البحث والتطوير يعتبرون العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين العمليات وتطوير المنتجات، بينما لم تظهر أي تأثير للعوامل المتعلقة بمنتجات المنافسين البديلة، ومن توصيات الدراسة تشجيع المؤسسات الناشئة على الإهتمام بتحسين قدرات تطوير المنتجات وتطوير بيئة العمل الإبداعية في المؤسسات .  
 يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة من جانب ضرورة التعامل بحرفية مع عملية تطوير المنتجات في المؤسسات الناشئة .

## الدراسة الحادي عشر :

Mian Zhang, Yonghong Xu, "Creativity performance of new ventures and product life cycle: the moderating role of Entrepreneurial Vigilance", Journal of Business Research, Volume 28, Issue 2, China, February 2019.

دراسة بعنوان: " أداء الإبداع في المشاريع الجديدة و دورة حياة المنتج، دور اليقظة الريادية " هدفت الدراسة إلى فهم كيف تؤثر اليقظة الريادية (المفهوم المشابه لليقظة الإستراتيجية ) على أداء الإبداع في مختلف مراحل دورة حياة المنتجات .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من 300 مؤسسة ناشئة في الصين ، وكانت أداة الدراسة هي الإستبيان و تم توزيعه على عينة الدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن اليقظة الإستراتيجية تحسن أداء الإبداع في المراحل المتأخرة من دورة حياة المنتجات، وأن هذا التأثير يعزز بشكل إضافي عندما تزداد درجة التعقيد في عمليات المؤسسة الناشئة، واليقظة الإستراتيجية مهمة في تطوير مختلف مراحل العمليات التجارية للمؤسسات الناشئة وتحقيق نجاح أكبر، من توصيات الدراسة بأن تنظر المؤسسات الناشئة إلى دورة حياة المنتج بشكل شامل وأن يتم التركيز على تعزيز الإبداع .

نرى من خلال هذه الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية عاملا مهما في تحسين الأداء الإبداعي للمؤسسات الناشئة.

## الدراسة الثانية عشر :

Sushil Sharma, Jatinder Singh, "Strategic Alertness And Innovation In Start-up", Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research, Volume 25, Issue 01, Florida, December 2018 .

دراسة بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية والإبتكار في المؤسسات الناشئة " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة اليقظة الإستراتيجية والإبتكار في المؤسسات الناشئة، من خلال تقديم إطار نظري وتوصيات لتعزيز عملية الإبداع في هذه المؤسسات .

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من 162 مؤسسة ناشئة صناعية في فلوريدا (الو.م.أ) وكانت أداة الدراسة هي الإستبيان وتم توزيعه على عينة الدراسة، و قد تم تحليل نتائج الدراسة بإستخدام برنامج Spss .  
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها:

أن اليقظة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي و معنوي على الإبتكار في المؤسسة الناشئة، كما تبين أن هذا التأثير يتم تحقيقه بشكل أكبر في المؤسسات التي تتميز بالتفكير المبتكر والقدرة على الإبتكار، من بين توصيات الباحثين أنه ينبغي تعزيز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الناشئة من خلال تحسين التخطيط الإستراتيجي و تحليل البيئة الخارجية لهذه المؤسسات ( المنافسين ومنتجاتهم، إستثماراتهم في الأبحاث والتطوير، تتبع طرق تحسين عملياتهم ) .

نرى أن هذه الدراسة تركز على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والإبتكار وأثبت الباحثين على وجود علاقة إرتباطية بين

متغيري الدراسة .

## الدراسة الثالثة عشر :

Kathryn Rudie Harrigan, "Analyzing the competition: competitive strategy for creative entrepreneurs", entrepreneurship theory and practice, Volume 42, Issue 2, USA, November 2018.

دراسة بعنوان: تحليل المنافسين: إستراتيجية تنافسية لرواد الأعمال المبدعين "

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإبداع و التحليل الإستراتيجي للمنافسين في المؤسسات الناشئة، وذلك بهدف تحسين قدرتها على الإستجابة للمتطلبات السوقية وتحقيق المزيد من النجاح في المنافسة .

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من 74 مؤسسة ناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت أداة الدراسة هي المقابلة مع أصحاب هذه المؤسسات، و قد تم تحليل نتائج الدراسة بإستخدام برنامج Spss.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكرها كما يلي:

- أنه من المهم بالنسبة للمؤسسات الناشئة ان تتعامل مع المنافسة بشكل إستراتيجي لتحقيق النجاح في السوق ؛
- أن الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للمؤسسات الناشئة الإبداعية تختلف عن تلك المناسبة للمؤسسات التقليدية؛
- أن الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسات الناشئة يجب أن تركز على إيجاد فرص جديدة وتقديم منتجات تفوق توقعات العملاء و ذلك من خلال أيضا تحسين عملياتها باستمرار .

ومن توصيات الدراسة: تطبيق الإستراتيجيات التنافسية بشكل صحيح وفعال يمكن المؤسسات الناشئة من التفوق على المنافسين، والتكيف مع التغييرات المستمرة في سوق المنافسة .

تؤكد أيضا هذه الدراسة على ضرورة تحليل المنافسين و تتبع معلوماتهم من أجل تحقيق الأسبقية في طرح المنتجات المبتكرة والوصول إلى التقنيات التكنولوجية الحديثة قبل المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

الدراسة الرابعة عشر :

Hua Song , "The effect of competitive intelligence on Start-up performance and the mediating role of startegic agility", Journal of innovation and technology management, Volume 13, Issue 1, China, June 2018.

دراسة بعنوان: " تأثير الإستخبارات التنافسية على أداء الشركات الناشئة والدور الوسيط للخفة الإستراتيجية " .

هدفت الدراسة إلى تحليل كيف أن ذكاء المنافسين يؤثر على أداء المؤسسات الناشئة والآثار المترتبة على هذا التأثير ، كما تتحدث الدراسة على دور الخفة الإستراتيجية في التخفيف من تلك الآثار السلبية.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات من 256 مؤسسة ناشئة في دولة الصين تم تحديدها عشوائيا، و تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان وتم توزيعه على عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SAS الإحصائي بمعادلات الإنحدار الخطي وأساليب الإحصاء الوصفي الأخرى .

توصلت الدراسة إلى:

أن الإستخبارات التنافسية (الذكاء التنافسي) له تأثير إيجابي و مباشر على أداء المؤسسات الناشئة ، كما أن الخفة الإستراتيجية لها دور وسيط لهذه العلاقة، و من بين توصيات الدراسة أن تركز المؤسسات الناشئة تنفيذ إستراتيجية الإستخبارات التنافسية بشكل منظم و فعال من أجل تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

يمكن القول من خلال هذه الدراسة أن دور الإستخبارات التنافسية مهم جدا وأن تعمل المؤسسات الناشئة على توطيد العلاقة مع شركائها في البيئة التنافسية للحصول على معلومات وتعزيز قدرتها على الإبداع والإستمرارية .

## المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة الأجنبية ذات الصلة المباشرة بالدراسة الحالية التي تسعى إلى معرفة مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، تبين أنه يوجد أوجه إتفاق و كذلك أوجه إختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي إستعراض لذلك :

1. من حيث المتغيرات: لم تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث تسمية متغيرات الدراسة خاصة

المتغير المستقل و هذا راجع لإختلاف بيئة الأعمال التي جرت فيها هذه الدراسة، كدراسة كل من: Kathryn Rudie

،Harrigan 2018،Hua Song 2018،Nuno Caseiro 2021،Eduardo Rafael 2021.

أما عن متغير الإبداع كمتغير تابع، فقد إتفقت مع كل الدراسات السابقة حيث كان الإبداع كمتغير تابع، كدراسة كل

من: Mark A.Dinger 2022،Taewon Suh 2022،Guiterez Doménech 2022.

2. من حيث الزمان: معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا، جميعها تمت دراستها في حدود الخمس (05) سنوات الأخيرة.

3. من حيث المكان: لم تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث مكان إجرائها في حدود إطلاعنا، و

هذا ما يميز دراستنا الحالية حيث سنقوم بمعالجة موضوع اليقظة التنافسية والإبداع في مؤسسة ناشئة جزائرية على عكس

الدراسات السابقة، التي عاجلت نفس الموضوع في بيئات أعمال أجنبية من مختلف أنحاء العالم .

4. من حيث عينات الدراسة: تنوعت عينات الدراسات السابقة، فوجد من بينها: من كانت العينة عبارة عن مجموعة من

المؤسسات الناشئة، أما بعضها فقد تمت في مؤسسة ناشئة واحدة كدراسة: Saxena،Ayoob Sadeghiani 2023،

Jain 2022، وهو ما سنقوم به في هذا الدراسة.

5. من حيث المنهج و الأدوات:

- إتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث إستخدامها المنهج الوصفي التحليلي؛

- أن الدراسة الحالية إتفقت مع بعض الدراسات السابقة في إختيار المقابلة كأداة للدراسة .

6. من حيث مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا من الاستفادة حيث تمثلت تلك

النقاط في ما يلي:

➤ ساهمت الدراسات السابقة في ضبط وإختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية، وبالتالي تعد

المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛

➤ ضبط أبعاد متغيرات الدراسة وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة بها؛

➤ ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة إتجاهات وجوانب مختلفة؛

➤ أخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات ؛

➤ الإستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا ؛

➤ الإعتماد على أسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد وتصميم أسئلة المقابلة.

7. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- الجدول (01-05) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
<p>دراستنا الحالية تربط بين اليقظة التنافسية و الإبداع في المؤسسات الناشئة،وهذا يتعلق بعدم وجود دراسات عربية و محلية تستكشف العلاقة بين اليقظة التنافسية و الإبداع. وتتوفر العديد من الدراسات السابقة على متغيري الدراسة،لكن ذلك في بلدان تختلف عن الجزائر من حيث التنوع الإجتماعي و الثقافي ، السياق الإقتصادي والتشريعات،أيضا المتغيرات المرادفة ، أيضا تم التركيز في الدراسة الحالية على المؤسسة الناشئة الجزائرية،و ذلك بإختيار المؤسسة الناشئة Redjem Studio كمؤسسة محل الدراسة. وتم التركيز أيضا على تناول متغيري الدراسة:اليقظة التنافسية والإبداع في الجزائر،وشملت جميع خصائص نظامها البيئي .</p>	<p>- تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين : (الصين،إسبانيا،فرنسا،الو.م.أ،المكسيك، إيران)، وكلها بلدان أجنبية من قارات مختلفة . وتناولت الدراسات السابقة متغيري الدراسة من حيث ممارستهم و العلاقة بينهما في المؤسسات الناشئة الأجنبية التي تمتع بنظام بيئي متطور محفز للمؤسسات الناشئات.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع اليقظة التنافسية والإبداع، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية لليقظة التنافسية، من خلال التطرق إلى مفهوم اليقظة التنافسية، ثم مراحلها و ممثلوها، ثم أبعادها الأربعة، بالإضافة إلى الإطار النظري للإبداع حيث تطرقنا فيه إلى مفهومه، مستوياته، محدداته، تصنيفاته، وأبعاده.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع، العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم إبراز مجالات الاستفادة منها.

أما فيما يخص معرفة مدى مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع من الناحية التطبيقية فسنقوم بتبينه في الفصل الموالي من البحث.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لليقظة التنافسية كآلية لتعزيز

الإبداع في المؤسسة الناشئة .

**تمهيد :**

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة وإستكمالا للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لمؤسسة Redjem Studio عن طريق إجراء مقابلة مع المدير العام للمؤسسة الناشئة .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

➤ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

➤ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.



## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو اليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة وطريقة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج.

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، وتقديم عينة الدراسة وفي الأخير طريقة الدراسة، بغية التعرف على مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة.

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

#### أولاً: المنهج الوصفي التحليلي.

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة المقابلة من أجل جمع البيانات.

**1. المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع المدير العام للمؤسسة الناشئة (Redjem Studio)، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (ينظر الملحق رقم 02)، بحيث مكنتنا المقابلة التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى اليقظة التنافسية، حيث كانت الأسئلة موجهة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، وذلك بتحضير مجموعة من الأسئلة مسبقاً، بالإضافة إلى المرونة و التسهيلات التي قدمها المدير العام للمؤسسة والتي سهلت من العملية كما أعطتنا أسئلة المقابلة فرصة الحصول على معلومات مفصلة إزاء مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة، وقد تكونت من (54) سؤالاً تم تعديلها و ترتيبها إلى ثلاثة (03) محاور لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة .

**2. الملاحظة العلمية:** تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، و سمحت لنا الدراسة الميدانية من ملاحظة العديد من السلوكيات والعلاقات الموجودة بين فريق العمل والتعرف على ظروف عملهم و مدى تفاهمهم مع بعض، ما لفت إنتباهنا علاقة المدير العام للمؤسسة مع فريق العمل حيث يسهر على السير الحسن للمؤسسة، و من خلال الملاحظة الميدانية تبدو المؤسسة محل الدراسة تعمل في ظروف ممتازة .

### 3. الوثائق الرسمية

الذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة المقابلة من أجل جمع البيانات.

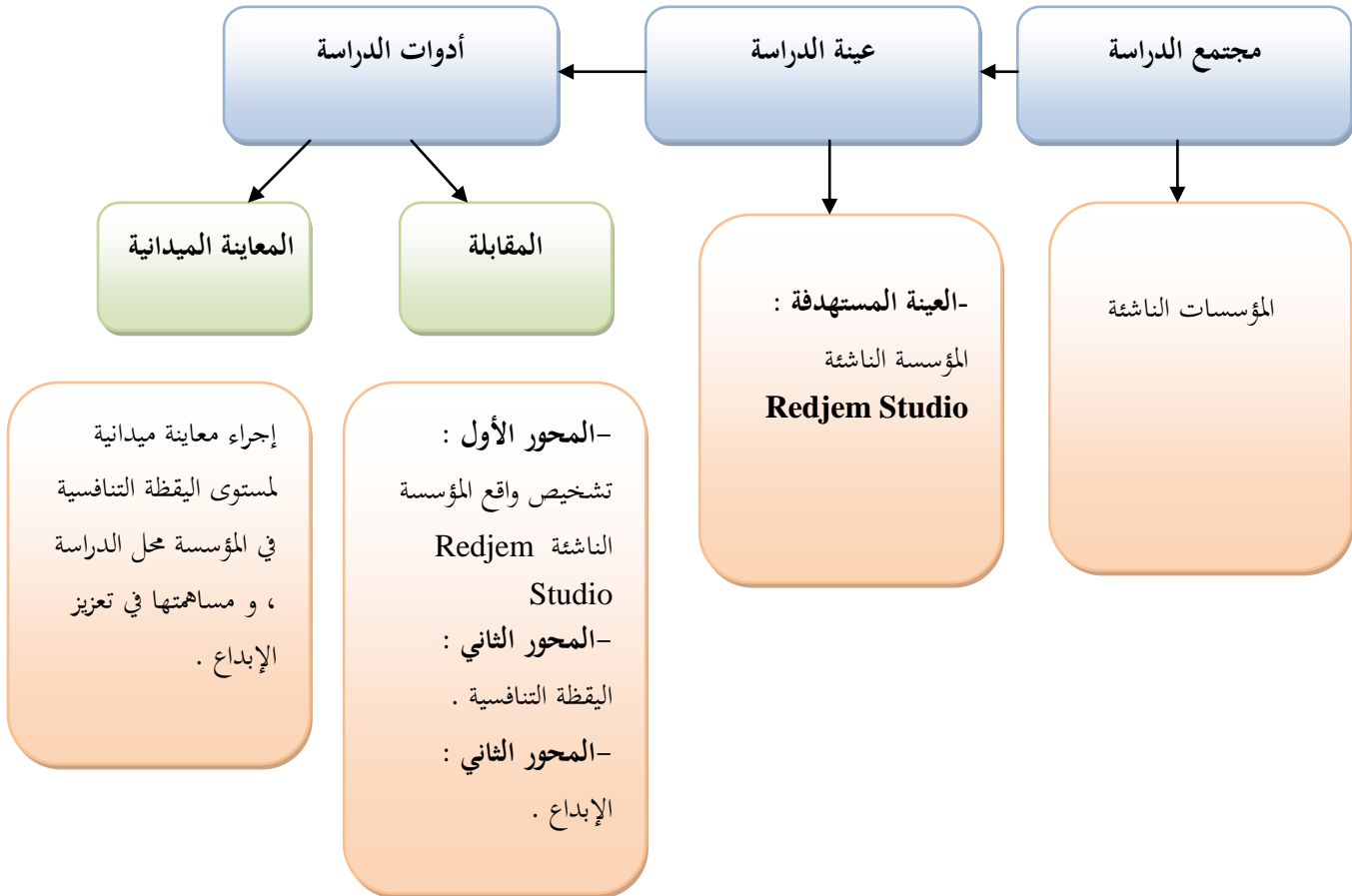
### 4. متغيرات الدراسة

➤ جدول رقم ( 1-2 ) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	الإبداع
المتغير المستقل:	اليقظة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة

➤ الشكل (1.2) : مخطط الدراسة الميدانية .



المصدر : من إعداد الطالبة .

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية<sup>1</sup> :

أولاً: لمحة عن مؤسسة Redjem Studio.

أولاً: التعريف بالمؤسسة: مؤسسة رجم ستوديو هي مؤسسة عائلية حديثة النشأة، تأسست في 04 سبتمبر 2021 تتكون من 5 شركاء و 9 عمال داخليين و 25 عامل في الورشات، يتمثل عدد الزبائن الحاليين من 110 زبون بين أفراد و مؤسسات .

- الموقع الجغرافي : عين موسى،ولاية سطيف .

- الأعمال الرئيسية: تتمثل خدمات Redjem Studio في ما يلي :

• **ADVERTISINS** : الدعاية و الاشهار و كل أنواع الطباعة ، إنشاء الشعارات ، الهوية البصرية للشركات ، بطاقات العمل ، اللوحات الإشهارية ( الضوئية و العادية ... )؛

• **PHOTOGRAFIE** : فن الصورة، تصوير منتجات الشركات ( Shooting produit )، الومضات الإشهارية ( فيديو إشهاري قصير )، تغطية إعلامية ( مقابلات ، تقرير ... )، تغطية لمختلف التظاهرات ( الأعراس ، حفلات ، تظاهرات علمية ، ثقافية ... )؛

• **DESING INTERIEUR**: تصميم داخلي، تصميم ثلاثي الأبعاد (3D) محاكات (3D)

تصميم الأثاث وفق الطلب، دراسة تقنية، تنفيذ و متابعة الأشغال المتعلقة بالتصميم ؛

• **DEVELOPMENT WEB** : إنشاء وإستضافة مواقع الانترنت بكل أنواعها، تصميم ( UIUX ) وتطوير البرامج والتطبيقات تثبيت الشبكات، الأمن الإلكتروني ( مضادات الفيروسات .. )، منصات التعليم الإلكتروني .

• الشعار البصري للمؤسسة الناشئة **REDJEM STUDIO**؛

• علامتها التجارية: **REDJEM STUDIO** ؛

• شعارها: "Do It With Passion Or Not At All"؛

• مبدأها **Their Massion** : نحب عملنا بشغف ونقدم الأفضل للزبائن ؛

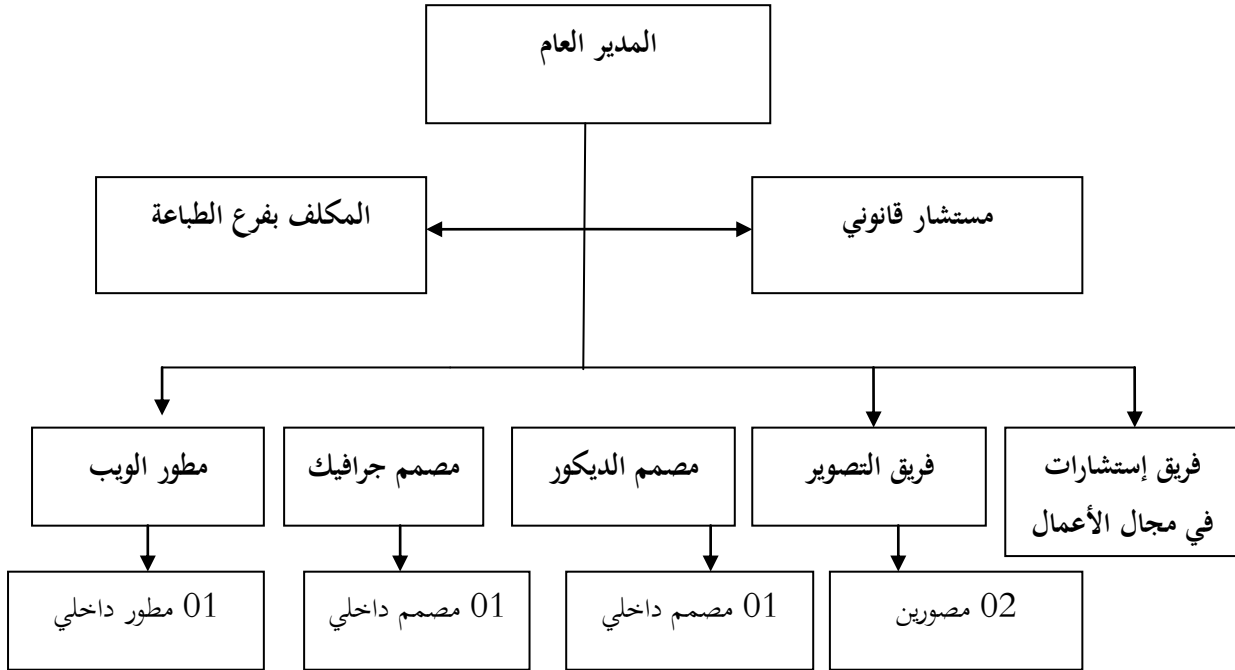
• رؤيتها **Thier Vision**: الوصول إلى **REDJEM GROUPE** سنة 2035.

ثانياً: عرض الهيكل التنظيمي.

فيما يلي شكل يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة **Redjem Studio** للتعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها المؤسسة محل الدراسة:

<sup>1</sup> خالد رجم و هاجر بروهوم، مقومات نجاح المؤسسات الناشئة والمصغرة العائلية، الملتقى الوطني حول سياسات دعم المؤسسات الناشئة والمصغرة في الجزائر، جامعة سطيف ، 23 فيفري 2023، ص 7.

**الشكل رقم ( 02 - 02 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة Redjem Studio .**



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي: يعتبر نوع الهيكل التنظيمي هو المسطح ملائمة لتنوع الخدمات والمنتجات في المؤسسة الناشئة والتي هي عبارة عن مجمع صغير، إذ أن كل مسؤول فرع هو المكلف بإدارة الأفراد التابعين له وإدارة العلاقات مع الموردين والزبائن التابعين لفرعه، أما المدير العام فهو المكلف بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الناشئة والإدارة المالية العامة وكذا إدارة العلاقة مع الزبائن المهمين (Business-to-Business).

يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بمرونة عالية وهذا بسبب التفويض المنتهج من طرف المدير العام بالإضافة إلى الإعتماد على الإدارة بالأهداف واللامركزية .

الفرع الثالث: طريقة الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

أ- مجتمع الدراسة: المؤسسات الناشئة ؛

ب- عينة الدراسة: المؤسسة الناشئة Redjem Studio، وذلك عن طريق إجراء المقابلة مع المدير العام للمؤسسة.

الجدول رقم ( 02-02): يوضح مجتمع الدراسة.

عدد العمال	نوع نشاط المؤسسة	نوع المؤسسة	المؤسسة
34	خدمي	مؤسسة ناشئة عائلية	Redjem Studio

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة.

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على المقابلة بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الإعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والملاحظة العلمية.

#### أولاً: المقابلة

حيث خصصت المقابلة لتحديد مستوى كل من اليقظة التنافسية والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وقد تم تصميمها من خلال الإعتماد والرجوع إلى بعض الإستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم أسئلة المقابلة من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجها في شكلها النهائي (ينظر الملحق رقم 02)، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة الناشئة و يحتوي على 16 سؤال .
- **المحور الثاني:** يتعلق باليقظة التنافسية وأبعادها ويحتوي على 24 سؤال .
- **المحور الثالث:** يتعلق بمفهوم الإبداع وعناصره المختلفة ويحتوي على 14 سؤال .

والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

الجدول رقم ( 03-02): العبارات التي تقيس أبعاد اليقظة التنافسية .

العبارات	البعد
(10-9-8-7-6-5-4-3-2-1)	بعد أصحاب المصلحة
(16-15-14-13-12-11)	بعد البحث و التطوير
(20-19-18-17)	بعد منتجات المؤسسات المنافسة
(24-23-22-21)	بعد الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة.

➤ الجدول رقم ( 02-04 ): العبارات التي تقيس أبعاد الإبداع.

العبارة	البعد
(7-6-5-4-3-2-1)	بعد إبداع المنتج
(14-13-12-11-10-9-8-7)	بعد إبداع العملية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة.

➤ أهمية استخدام أداة المقابلة :

للتوضيح لماذا إعتدنا على المقابلة وليس الإستبيان، السبب الأول أنه بعد دراسة و تحليل العديد من الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا لاحظنا دقة نتائج الدراسات التي إعتدت على المقابلة، حيث يعتبر استخدام المقابلة أفضل من استخدام الإستبيان خاصة في دراستنا هذه من حيث الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة، و عليه إرتئينا و بعد مشاورة المشرف والمدير العام لمؤسسة محل الدراسة Redjem Studio ، الإعتقاد فقط على المقابلة كما أن المقابلة تتيح معرفة تحليل و تفسيرات المستجوب عكس الإستبيان ، و في الجدول التالي يمكن أن نوضح الفرق بين الأداةين:

➤ الجدول رقم: (02-05): الفرق بين المقابلة و الإستبيان .

المقابلة :	الإستبيان :
فتح النقاش حول الموضوع .	موحد ( نمطي ) لا تقبل النقاش أو التوسع في الموضوع .
لا تلزم تحديد الأسئلة بدقة ، فقط نحدد المحاور المهمة و بعدها نسير النقاش وفق احتياجات الباحث .	إعداد و تحديد كل الأسئلة
مهيكلة بنسبة قليلة (المرونة)	مهيكلة بنسبة عالية جدا (لا توجد مرونة)
حرية في التحليل و التفسير و الاجابة	الأجوبة الردود محددة وفق الأسئلة الموجودة في الاستبيان.
العينة مختارة ( عينة قصدية ) وفق خصوصية الموضوع اي فقط نستهدف من له الإمكانية للإجابة، و له إمكانية فهم الإشكالية، وعليه تكون العينة قليلة .	العينة كبيرة
النتائج بشكل سردي.	النتائج تعبر بأرقام و جداول ( ترقيم النتائج )
دراسة نوعية.	دراسة كمية .
تحليل موضوعي لواقع الظاهرة او لمتغيرات الدراسة	إختيار الإجابات التي تعبر عن ما هو موجود .

لا توجد إستفادة لأنك تتعامل مع أجوبة محددة.	تستفيد من تحليل وتقديم تفسيرات للظاهرة من طرف المستجوب
إختبار الفرضيات من خلال الإرتباط و إختبارات أخرى.	يتم إختبار الفرضيات من خلال ما هو موجود في الواقع
- وصف السلوكيات، والحقائق. - تقدير الآراء والقيم والتصورات .	تحليل موضوعي لواقع معين من خلال النقاش مع العينة المناسبة .

المصدر : خالد رجم ، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة ، 2017.

ثانيا: وثائق المؤسسة :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة والتي ساهمت وبشكل كبير في إثراء الجانب التطبيقي بالمعلومات المهمة مثل: الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى عدد عمال المؤسسة ؛ رقم الأعمال المحقق لسنة 2022 والمتوقع تحقيقه لسنة 2023 ؛ رقم الإستثمارات المحقق لسنة 2022 والمتوقع تحقيقه لسنة 2023 .

- صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على أسئلة المقابلة للتأكد من صحتها وثباتها، مستخدمين في ذلك تحكيم من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع.

- صدق المحكمين:

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة المقابلة فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة أعمال ، وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض الأسئلة وبعد ذلك تم صياغة الأسئلة بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي ( ينظر الملحق 02 )

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات المذكورة سابقا من خلال إستنتاجات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج أسئلة المقابلة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها .

#### الفرع الأول: معلومات المؤسسة الناشئة Redjem Studio:

➤ الجدول رقم (02-06) : إجابة السؤال رقم (01) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
01	كيف تقيم واقع الأعمال في مدينة سطيف ؟	واقع الأعمال بولاية سطيف ممتاز جدا لأنه عبارة عن نسيج من آلااف الشركات الصناعية ، الإنتاجية ، الخدمائية بالإضافة إلى الحركة التجارية خاصة مدينة سطيف و العالمة، كما أن نسبة كبيرة من نشاط الإستيراد و التصدير منتشر بإقليم الولاية، وعليه نرى أن فرص الإستثمار في المشروعات الصغيرة و المتوسطة مفتوح ، كما أنه هناك فرص للتصدير.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- التعليق : من خلال إجابة المدير العام لمؤسسة Redjem Studio نرى أنه يمتلك معرفة شاملة بواقع الأعمال على المستوى المحلي والكلبي، و نرى من إجابته أن واقع الأعمال ممتاز في الولاية و توجد فرص كبيرة للإستثمار في المؤسسات الناشئة، وهذا ما يشكل بيئة ملائمة لنمو المؤسسات الناشئة، كما أن وجود نسبة كبيرة من نشاط الإستيراد والتصدير يمكن أن يعزز فرص التوسع في السوق العالمية و تحقيق المزيد من النمو والنجاح .

➤ الجدول رقم (02-07) : إجابة السؤال رقم (02) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
02	كيف هي بيئة المؤسسات الناشئة في مدينة سطيف ؟	تعد بيئة المؤسسات الناشئة مازالت جديدة في ولاية سطيف، و لكن بعض المرافق المتاحة مثل الحاضنات الجامعية والخاصة و دار المقاولاتية بدأت تفعل بشكل جيد، مما سيمنح فرص كبيرة لدعم أصحاب الأفكار المبتكرة والمؤسسات الناشئة الحديثة؛ والبيئة في ولاية سطيف خصبة لتقبل مئات المؤسسات الناشئة و المصغرة و هذا للوصول الى عناقيد صناعية متكاملة مع بعضها البعض.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .



- **التعليق:** يبدو أن بيئة المؤسسات الناشئة في ولاية سطيف تتطور بشكل جيد و تتاح فيها بعض المرافق المهمة مثل الحاضنات الجامعية و دار المقاولاتية، وهذا يشكل فرصة جيدة لدعم المؤسسات الناشئة والمبتكرة ، يمكن أن يساعد ذلك في تشجيع روح الريادة و الابتكار في الولاية، كما أن البيئة الخصبة لإحتضان المؤسسات الناشئة والمصغرة يمكن أن تساعد في تطوير عناقيد صناعية متكاملة وتعزيز التعاون بين المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة .

➤ الجدول رقم (02-08) : إجابة السؤال رقم (03) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
03	من هي المؤسسة الناشئة Redjem Studio؟ متى أنشأت؟ شعارها؟ وعلى ماذا يدل؟	مؤسسة Redjem Studio هي مؤسسة ناشئة عائلية تقدم العديد من الخدمات في نفس الوقت، مثل: الإعلانات والتصوير، التصميم بكل أنواعه ( المحاكاة بواسطة 3D )، تقديم إستشارات في مجال الأعمال ( دراسة جدوى المشاريع، الدراسات المالية للمشاريع الإقتصادية، تقديم دورات في مجال المؤسسات الناشئة )، أنشأت يوم 04 سبتمبر 2021، شعارها هو "Do It With Passion Or not At All" والذي يعني أن تمتلك الشغف في ما تفعل و هو شعار يشجع على الإلتزام بالعمل بشغف و إصرار من أجل تحقيق النجاح و الإنجازات المميزة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- **التعليق:** يلاحظ من هذه الإجابة أن المؤسسة هي عبارة عن مؤسسة ناشئة عائلية، وتقدم العديد من الخدمات في نفس المقر و هذا يجد ذاته فكرة مبتكرة، و يتميز شعارها بالحماس والإلهام في تحقيق النجاح .

➤ الجدول رقم (02-09) : إجابة السؤال رقم (04) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
04	من هو صاحب المؤسسة الناشئة Redjem Studio؟ الكفاءات والمهارات؟ وخبرته؟	تتكون مؤسستنا من 5 أفراد ( الإخوة المؤسسين ) - أستاذ جامعي حائز على الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال ؛ - محامي متحصل على شهادة الكفاءة لمهنة المحاماة ؛ - فنان تصوير متحصل على شهادة مهندس في الإعلام الآلي ؛ - مهندس معماري و متحصل على شهادة مهندس في التصميم ؛ - طالب جامعي ( سنة ثانية ليسانس إعلام آلي ) و متحصل على شهادة معتمدة في الأنفوجرافيك ؛ - أما المدير العام للمؤسسة فهو الأستاذ الجامعي .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- **التعليق :** نلاحظ أن الإخوة المؤسسين للمؤسسة الناشئة Redjem Studio يتميز كل واحد منهم بكفاءات ومهارات تساعد على نجاح المؤسسة، على سبيل المثال يمكن أن يساهم المدير العام والمتحصل على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال في تطوير إستراتيجيات المؤسسة وإدارتها بشكل فعال، في حين يمكن للمؤسس المتحصل على شهادة الكفاءة في المحاماة في تقديم إستشارات قانونية، ويوفر حماية قانونية للمؤسسة عند إبرام صفقات الشراكة، أيضا يمكن للمهندس المعماري أن يساعد في تصميم المباني والمكاتب وإلخ ، كما يستطيع الفنان التصويري في تصميم الإعلانات والعلامات التجارية ، ويساهم أيضا المتخصص في الأنفوجرافيك في إعداد المواد الإعلانية والإعلامية، حيث يشكلون فريقا متكاملًا لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ الجدول رقم (10-02) : إجابة السؤال (05) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
05	ماهي فلسفة المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟ ثقافتها ؟ وما هي طبيعة عملها تقديم المنتجات أو الخدمات ؟	بمجال عملنا هو خدمي بالدرجة الأولى ، أي نقدم العديد من الخدمات و المنتجات ذات الطلب الواسع من طرف العملاء ،أما فلسفتنا المعتمدة هي تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل ،والإلتزام في مواعيد التسليم . أما في ما يخص ثقافة المؤسسة هي ثقافة عائلية واضحة ، حيث يشغل كل فرد من العائلة دورا هاما في إدارة و تشغيل المؤسسة ، ويتم التركيز على العمل الجماعي و التعاون لتحقيق الأهداف،وتهتم المؤسسة أيضا بتوفير بيئة عمل صحية للعاملين فيها ، كما تحرص أيضا على توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتحسين مستواهم المهني و الشخصي .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- **التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تهتم بتقديم خدمات و منتجات ذات جودة عالية و الإلتزام بمواعيد التسليم، وهذا يعكس أهمية العملاء لديها، كما يتضح أن ثقافة المؤسسة هي ثقافة عائلية حيث يتم إدارة المؤسسة من طرف العائلة و تحرص على توفير أنسب بيئة عمل للعاملين فيها .

➤ الجدول رقم (11-02): إجابة السؤال (06) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال :	الإجابة :
06	من أين إستوحيتم فكرة إنشاء المؤسسة الناشئة Redjem Studio بالضبط ؟	هي فكرة الوالد (رحمة الله عليه) سنة 2017 حيث كان يشجعنا للدخول في عالم الأعمال و التخلص من فسخ الوظيفة ، ولظروف خاصة لم تسنح الفرصة لإنشاءها، بعد ذلك تمت إعادة بعث الفكرة وإقناع العائلة في 15 ديسمبر 2020 ، ثم التأسيس في سبتمبر 2021.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- **التعليق:** نلاحظ من هذه الإجابة أن الفكرة هي مستوحاة من رغبة والد أصحاب المؤسسة الناشئة Redjem Studio في أن يصبح أولاده رواد أعمال، وعدم تحقيقها في الوقت السابق لم يمنع عائلة رجم من إعادة بعث الفكرة، نرى أيضا من خلال الإجابة أن المؤسسة حديثة جدا في قطاعها .
- **الجدول رقم (02-12) : إجابة السؤال (07) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.**

الرقم	السؤال :	الإجابة :
07	ما هي أهداف المؤسسة الناشئة <b>Redjem Studio</b> ؟	أهداف مؤسستنا هي: - النجاح الدائم للمؤسسة عن طريق الحفاظ على تفوقها التنافسي؛ - تطوير وتنسيق التعاون مع الشركات و المؤسسات الموجودة في مدينة سطيف؛ - التفاعل في الحركة الديناميكية الإقتصاد ؛ -إرضاء عملائنا من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- **التعليق:** نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن أهداف المؤسسة الناشئة Redjem Studio واضحة جدا، وتعكس رؤية واضحة للمؤسسة و ما تسعى لتحقيقه في السوق، تركز على الإستمرارية من خلال المحافظة على تفوقهم التنافسي ، و هذا يعكس الإهتمام بالإبتكار والإبداع و التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها ؛ كما أن تعزيز التعاون مع شبكة الشركات والمؤسسات المحيطة بهم يشير إلى أهمية العلاقات التجارية الجيدة والشراكات في نجاح المؤسسات الناشئة، والرغبة في المشاركة في ديناميكية الإقتصاد تعكس رغبتهم في النمو والتوسع في السوق؛ نجد أيضا أنها مهتمة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وهذا يعكس الإهتمام بالعملاء و بتلبية إحتياجاتهم والحفاظ على علاقات جيدة معهم .

➤ **الجدول رقم (02-13) : إجابة السؤال (08) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.**

الرقم	السؤال :	الإجابة :
08	هل تتوفر مؤسسة <b>Redjem Studio</b> على مقومات المؤسسة الناشئة ؟	نعم، لأن مؤسستنا تتميز بفكرة مبتكرة في قطاعنا وهي دمج العديد من الخدمات في نفس المؤسسة .

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- **التعليق:** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio لها مقومات المؤسسة الناشئة والمتمثلة في :
  - الإبتكار و الإبداع: يعتبران أحد مقومات مؤسسة Redjem Studio ؛
  - الرؤية الواضحة والمحددة للأهداف؛
  - فريق عمل متحمس و مؤهل لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
  - إدارة مالية مستقرة تمتع بالشفافية والجدية في التعامل مع الشركاء والمستثمرين والعملاء ؛
  - إستخدام التكنولوجيا والإبتكار في العمليات والخدمات المقدمة.

■ ما هو رقم الأعمال المحقق في سنة 2022 ؟ و المتوقع تحقيقه في 2023 ؟

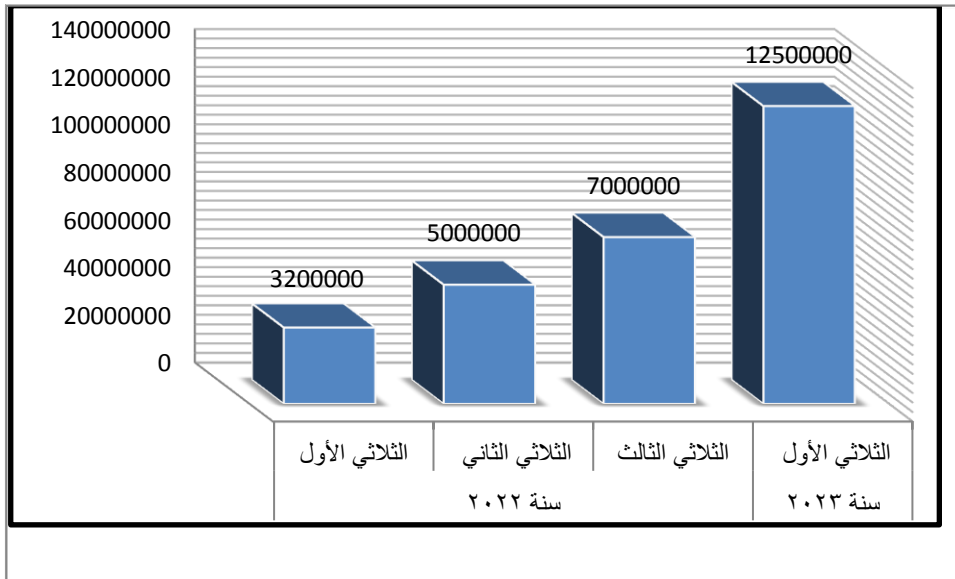
➤ الجدول رقم (02-14) : تطور رقم أعمال المؤسسة الناشئة Redjem Studio.

البيان	المبالغ
<b>المحقق لسنة 2022</b>	
الثلاثي الأول	3200000 دج
الثلاثي الثاني	5000000 دج
الثلاثي الثالث	7000000 دج
<b>المتوقع لسنة 2023</b>	
الثلاثي الأول	12500000 دج

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

● **التعليق** : نلاحظ من خلال الإجابة أن رقم الأعمال للمؤسسة الناشئة يتطور و يكمن هذا النمو بالنظر إلى العوامل المؤثرة فيه و منها التوسع في السوق و زيادة الحصة السوقية ؛ التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات المقدمة؛ زيادة الكفاءة في العمليات الإنتاجية والتوزيع؛ تطور إستراتيجيات التسويق، ونلاحظ أيضا هنا أن رقم الأعمال المتوقع تحقيقه لسنة 2023 يتطور بشكل جيد مقارنة ببداية المؤسسة وهذا الرقم يمثل تحديا جديدا للمؤسسة الناشئة Redjem Studio، ولكنه يعكس في الوقت ذاته النجاحات السابقة والتوجه الإيجابي في الأداء الإقتصادي للمؤسسة؛ و يمكن تحقيق تطور مستدام عن طريق عدة إستراتيجيات، منها زيادة الإنتاجية، الإستثمار في التكنولوجيا والإبداع، تحسين الخدمات اللوجستية والتوزيع لتوفير أفضل الخدمات للعملاء، تطوير إستراتيجيات التسويق والإعلان، و سنوضح ذلك في الشكل التالي :

● الشكل رقم (03-02): تطور رقم الأعمال .



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel.

- ما هي الإستثمارات المحققة في سنة 2022 ؟ والمتوقع تحقيقها في سنة 2023 ؟

➤ جدول رقم (02-15) : تطور إستثمارات المؤسسة الناشئة Redjem Studio.

الإستثمارات المحققة	
الإستثمارات المحققة لسنة 2022	1100000 دج
الإستثمارات المتوقع تحقيقها في سنة 2023	3500000 دج

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

- التعليق: نلاحظ من النمو المتزايد للإستثمارات أنه إنعكاس للجهود المبذولة من الفريق و قدرتها على التكيف مع التحديات الإقتصادية و شدة المنافسة في قطاعها و الرغبة في التوسع في سوق العمل وإستغلال فرص النمو، وتشير إلى نجاحهم الواعد في السوق، ويمكن أن تؤدي هذه الإستثمارات إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق نجاحات أكبر في المستقبل.

➤ الجدول رقم (02-16) : إجابة السؤال (11) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
11	هل يتماشى الأداء الحالي و إستراتيجية المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟	- نعم .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن النتائج المحققة تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة، وهذا يشير إلى أن العمل الذي تقوم به المؤسسة يتم بطريقة فعالة و منسقة وفقا للرؤية الأهداف الذي وضعتها المؤسسة، حتى عند تحليل البيانات المالية للمؤسسة لاحظنا تطور في رقم الأعمال و زيادة في الإستثمارات المحققة، وهذا يعتبر مؤشر مهم لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المستقبلية .

➤ الجدول رقم (02-17) : إجابة السؤال (12) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
12	ما هي الميزة التنافسية التي إكتسبتها المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟	- نقدم خدماتنا و منتجاتنا بأسعار تنافسية ؛ - تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية ؛ - من حيث أن فكرة المؤسسة و خدماتها تعتبر مبتكرة في قطاعها .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن الميزات التنافسية التي إكتسبتها المؤسسة هي كالتالي:
- **الميزة التنافسية القائمة على التكلفة:** حيث نقدم خدماتها ومنتجاتها بأسعار تنافسية ؛
- **الميزة التنافسية القائمة على الجودة:** من حيث تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ؛
- **الميزة التنافسية القائمة على الابتكار:** من حيث أن فكرة المؤسسة وخدماتها تعتبر مبتكرة في قطاعها.

ويمكننا القول أنه عندما تقدم المؤسسة خدمات بأسعار تنافسية و منتجات ذات جودة عالية، فإنها توفر لعملائها قيمة حقيقية و تجعلهم يشعرون بالرضا و الثقة في المنتجات والخدمات التي تقدمها، و عندما يتعلق الأمر بالفكرة المبتكرة التي نشأت عليها المؤسسة فإنها تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية أخرى و تجعلها تبرز في قطاعها، وللحفاظ على هذه الميزات التنافسية يجب على المؤسسة الإستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة، والعمل على تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر، و تبني نشاط البحث والتطوير للبحث عن فرص إبتكار جديدة لتحقيق مزايا تنافسية أكبر، وتلبية إحتياجات عملائها بشكل أفضل.

#### ➤ الجدول رقم (02-18) : إجابة السؤال (13) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
13	هل يتماشى فريق العمل مع رؤية و قيم المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟	- نعم بالطبع .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- التعليق : نلاحظ من خلال الإجابة أن فريق العمل يتماشى مع رؤية و قيم المؤسسة، وهذا يعني أن أفراد فريق العمل يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة وتحمل مسؤولية نجاحها، كما يتيح هذا التوافق للفريق العمل بصورة أكثر فاعلية و تنسيقا ، حيث يكون لديهم رؤية واضحة و مشتركة للأهداف والإستراتيجيات التي يهدفون لتحقيقها؛ و من الناحية الإدارية يمكن للتوافق أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية مثل: زيادة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات المقدمة، أيضا يمكن أن يساهم هذا التوافق في بناء صورة إيجابية للمؤسسة الناشئة في نظر عملائها و محيطها الخارجي، و يجعلها أكثر جاذبية للموظفين المحتملين الراغبين في الإنضمام لها مستقبلا .

#### ➤ الجدول رقم (02-19) : إجابة السؤال (14) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
14	يمكنك تحديد نوع الكفاءة التي يمكن أن تفيد المؤسسة الناشئة Redjem Studio من ناحية الإبداع و الابتكار ؟	- نتجه حاليا في المؤسسة إلى فتح أبواب التوظيف ، و الكفاءة التي نحتاجها هي : مختص في التسويق الإلكتروني .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio لديها الوعي بأهمية المختص في التسويق الإلكتروني ، لما سيقدمه من إضافة في المؤسسة والمتمثلة في:
    - توفير التكاليف: فهو أفضل من التسويق التقليدي؛
    - إمكانية الوصول إلى جمهور أكبر؛
    - تحليل البيانات المتاحة من خلال التسويق الإلكتروني لتحديد الأسواق المستهدفة؛
    - الإستجابة السريعة لحاجيات ومتطلبات العملاء و سرعة تغيير الإستراتيجيات التسويقية بشكل فعال؛
    - التفاعل الإجتماعي من خلال الإستفادة من الشبكات الإجتماعية و تفاعل الجمهور .
- الجدول رقم (02-20): إجابة السؤال (15) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
15	هل كان وقت إطلاق الخدمة مناسباً؟ ولماذا؟	كان في سبتمبر 2021 ، كان مناسباً نوعاً ما نظراً للظروف الإستثنائية التي كات تشهدها الجزائر بصفة عامة و مدينة سطيف بصفة خاصة ( أزمة كورونا ) في ذلك الوقت

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio إستغلت جيداً الظروف الإستثنائية التي فرضتها أزمة Covid-19 بسبب التحول نحو العمل عن بعد و تزايد الطلب على المنتجات والخدمات عبر الإنترنت .
- الجدول رقم (02-21) : إجابة السؤال (16) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

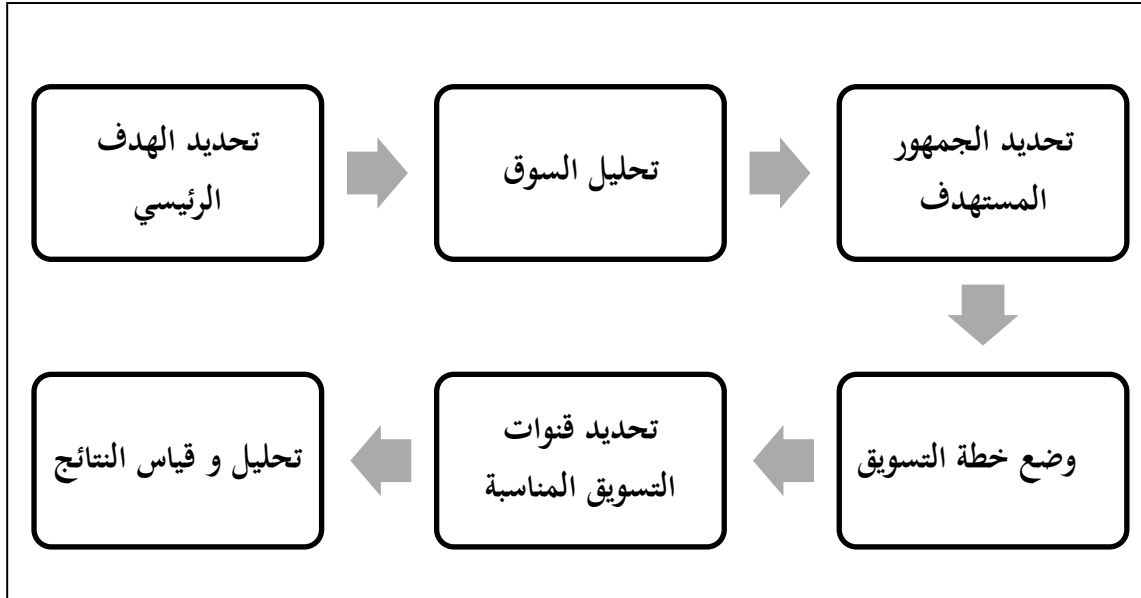
الرقم	السؤال:	الإجابة:
16	ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تم تبنيها من قبل المؤسسة الناشئة Redjem Studio؟	تم تحديد عملائنا و طريقة التعامل معهم، و درسنا السوق بشكل شامل لتقسيمه إلى فئات وإحتزنا الفرص الواعدة في السوق، ثم ركزنا جهودنا على تقديم خدمة مميزة للعملاء ، مع التركيز على تحديد الموقع المناسب للمؤسسة و إستهداف السوق بشكل فعال .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

- التعليق : نلاحظ من خلال الإجابة أن الإستراتيجية التي إعتمدها المؤسسة الناشئة Redjem Studio متكاملة تهدف إلى تحديد العملاء و فئات السوق المستهدفة وتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، وإستهداف السوق بشكل مباشر،

وتبدو الإستراتيجية مدروسة بشكل جيد، ومن المهم مراجعتها و تحديثها بشكل منتظم لتلبية تطورات العملاء و متطلبات السوق المتغيرة، و سنوضح ذلك من خلال المخطط التالي:

• الشكل (02-04): الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الناشئة Redjem Studio.



المصدر : من إعداد الطالبة .

1. **تحديد الهدف الرئيسي:** ويتضمن ذلك زيادة في رقم الأعمال بنسبة 20 % سنويا، رفع الإستثمارات بنسبة 25 % ، وتخفيض التكاليف ، فيما يتعلق بالزيادة في رقم الأعمال بنسبة 20 % خلال السنة يعني أن المؤسسة تريد زيادة حجم مبيعاتها بشكل كبير، أما بالنسبة لرفع الإستثمارات بنسبة 25 % يعني أن المؤسسة تريد زيادة الإنفاق على التطوير والتحسينات، وأما بالنسبة لتخفيض التكاليف هذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف في مختلف العمليات ؛
2. **تحليل السوق:** وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف لكل منافس، تحديد حجم السوق، تقدير الطلب على منتجاتها و خدماتها ، تحديد المزايا التنافسية للمؤسسة، و هذا يساعد المؤسسة على فهم حجم الفرصة المتاحة لها في السوق و تحديد كيفية إستغلالها بأفضل الطرق، وتحديد المزايا التنافسية أيضا أمر مهم حيث يساعدها على تحديد العوامل التي تميز منتجاتها و خدماتها عن المنافسين، و تحديد كيفية تسويق هذه المزايا بشكل فعال لجذب المزيد من العملاء ؛
3. **تحديد الجمهور المستهدف:** أفراد أو مؤسسات ، الفئة العمرية المستهدفة ، الموقع الجغرافي ، بعد تحديد الجمهور المستهدف الذي يعد عملية حاسمة في الإستراتيجية التسويقية، حيث يساعد على تحديد المستهلكين الذين يشكلون الهدف الرئيسي للمؤسسة أو المنتج أو الخدمة التي تريد الترويج إليها ؛
4. **تحديد قنوات التسويق المناسبة:** تعتمد هذه الخطوة على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الناشئة، و فيما يلي بعض القنوات التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة الناشئة Redjem Studio:
  - مواقع التواصل الإجتماعي: الفيس بوك ، الإنستغرام ، لتعزيز العلامة التجارية؛
  - التسويق الشبكي: الإعتماد على العلاقات الشخصية وتحويل العملاء الحاليين إلى عملاء جدد من خلال الإحالة؛



- التسويق عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة: لزيادة الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة من خلال تضمين معلومات حول المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، و يقدم خيارات عديدة للعملاء من أجل التواصل و تحسين تجربتهم .

5. **وضع خطة التسويق:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بنوعين من أنواع التسويق: التقليدي عن طريق التسويق الشخصي لأحد

أفراد المؤسسة أو الترويج للمؤسسة في المعارض والمؤتمرات، والنوع الثاني هو التسويق الإلكتروني عن طريق إنشاء موقع إلكتروني و منصات تواصل إجتماعي لتحسين محركات البحث و زيادة الوعي بالعلامة التجارية، حيث يعرف بالمؤسسة و كل أفراد العمل وجميع الشركات التي تم التعامل معها، من أجل تنظيم حملات إعلانية ممولة و سنوضح ذلك في الجدول التالي:

➤ **الجدول رقم (02-22) : المعارض التي شاركت فيها المؤسسة كمقدم لخدمة المشاركة للمؤسسات الاقتصادية.**

الرقم	التخصص	التاريخ	المدينة	عنوان المعرض
01	معرض دولي للبناء و الاشغال العمومية	ماي من كل سنة	الجزائر العاصمة	Batimatec
02	معرض الشرق للبناء و الاشغال العمومية	فيفري من كل سنة	عنابة	Batimatec
03	تكنولوجيا و الخدمات	مارس من كل سنة	قسنطينة	BUil TEC
04	الصناعة الصيدلانية	ماي	سطيف	SIPHAL Pharmasotique
05	معرض منتج بلادي	نوفمبر من كل سنة	الجزائر العاصمة	Production in ALGERIA
06	مشروبات + غذاء	جوان من كل سنة	الجزائر العاصمة	BEVALG
07	المؤسسات الناشئة	ديسمبر من كل سنة	الجزائر العاصمة	معرض المؤسسات الناشئة
08	المنتجات الطبيعية و مواد التجميل	جوان	سطيف	معرض المنتجات الطبيعية و معرض التجميل

المصدر : وثائق المؤسسة .

6. **تحليل و قياس النتائج:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتقييم أداء الخطة التسويقية بعد تنفيذها وتحديد ما إذا كانت قد حققت الأهداف المحددة، و تتضمن هذه العملية جمع البيانات و تحليلها، و قياس الأداء بالإعتماد على معايير محددة مثل: معدل الإستجابة، حجم المبيعات، عدد العملاء الجدد، الحفاظ على العملاء الحاليين، ثم تحديد ما إذا كانت الخطة تستحق الإستمرار أو التعديل.

السؤال 17: ما هو مخطط نموذج العمل Business Model Canvas الذي قامت بإجرائه المؤسسة ؟

3- الشكل (02-05) : نموذج الأعمال التجاري (BMC) للمؤسسة الناشئة Redjem Studio.

الشركاء الرئيسيين :	الأنشطة الرئيسية:	القيم المقترحة :	العلاقات مع العملاء:	العملاء :
-Alger poste -Elmokhtar -GPH -Docthus -Zouaoui Smail -Gournadise des jumelles -La joconde	-الترويج و التسويق؛ -إدارة المنصة الإلكترونية ؛ -البحث و التطوير .	-جودة الخدمة ؛ -الشفافية و الإلتزام؛ -ريح الوقت و الجهد.	- علاقات مباشرة؛ - علاقات إلكترونية؛ - التواصل عبر وسائل الإتصال.	الأشخاص أو الشركات الذين يبحثون عن خدمات الإعلان، و التصوير، الإستشارات في مجال الأعمال و في مجال تطوير الويب.
	الموارد الرئيسية:		القنوات :	
	-العلامة التجارية ؛ -المنصة الإلكترونية .		- شبكات التواصل الاجتماعي ؛ -المعارض و الملتقيات.	
هيكل التكاليف :			مصاريف الإيرادات	
- الأعباء و الأجور - تكاليف المنصة الإلكترونية . - مصاريف مختلفة - تكاليف البحث و التطوير .			- الدفعة المالية عند كل خدمة مقدمة .	

المصدر : وثائق المؤسسة .

**التعليق:** نلاحظ من خلال النموذج الأعمال التجاري الخاص بالمؤسسة الناشئة Redjem Studio أنه يستند على تقديم خدمات التسويق و الإعلانات للعملاء الذين يرغبون في الترويج لمنتجاتهم، و تعتمد هذه المؤسسة على الإبداع والبحث والتطوير لتلبي حاجيات عملائها، و سنفصل في ذلك كما يلي:

**1. العملاء :** يعد هذا النوع من العملاء مهم جدًا لأي مؤسسة ناشئة في هذه المجالات، فبصفتهم أشخاصًا يبحثون عن الإعلان والتصوير، فهم يمثلون فرصة جيدة لتوفير خدمات مختلفة في مجال التسويق الرقمي، وعلى الرغم من أنه قد يكون من المتعب التعامل معهم في بعض الأحيان بسبب تفاصيل العمل الدقيقة والمتغيرة، إلا أن هذه الخدمات تساعدهم في تطوير العلامة

التجارية وتحقيق نتائج إيجابية، أما بالنسبة للعملاء الذين يبحثون عن الإستشارات في مجال الأعمال، فيمثلون فرصة رائعة لتقديم الخبرات والمعرفة المتخصصة في تحليل البيانات وإدارة المشاريع وتحديد إستراتيجيات التسويق، وقد يتطلب العمل مع هذا النوع من العملاء التفكير العميق والتخطيط الدقيق، إلا أنه يمكن أن يسفر عن علاقات تجارية طويلة الأمد وتوفير فرص للنمو المستمر.

أما بالنسبة للعملاء الذين يبحثون عن خدمات تطوير الويب، فإنهم يمثلون فرصة جيدة لتوفير خدمات تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية، ويمكن أن يشمل هذا العمل إنشاء مواقع الويب الرئيسية ومواقع التجارة الإلكترونية والتطبيقات الخاصة بالأعمال، وقد يتطلب العمل مع هذا النوع من العملاء القدرة على التفاعل مع التقنيات الجديدة والتكنولوجيا المستخدمة في تطوير الويب.

بشكل عام، يمثل هذا النوع من العملاء فرصًا مهمة للتوسع في السوق .

**2. العلاقات مع العملاء:** تمثل أهمية العلاقات المباشرة في إمكانية التفاعل الوجه لوجه بين العملاء والمؤسسة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى بناء علاقات تجارية أكثر ترابطًا ؛ أما بالنسبة للعلاقات الإلكترونية فهي تشير إلى العلاقات التي تتم عبر الإنترنت و تشمل : موقع المؤسسة، مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني؛ وفيما يتعلق بالتواصل عبر وسائل الإتصال، يشمل ذلك الإتصال عبر الهاتف والردود الفورية، ويتطلب هذا النوع من العلاقات الإلتزام بالإستجابة الفورية والتواصل الفعال؛

بشكل عام يمكن القول أن العلاقات مع العملاء بمختلف أشكالها، جميعها مهم لبناء علاقات قوية و مستدامة .

**3. القيم المقترحة:** قيم المؤسسة التي ذكرت في النموذج هي قيم هامة جدا لأي مؤسسة ناشئة، والإلتزام بها يمكن أن يساعد على بناء علاقة جد قوية بينها و بين عملائها، وتحقيق أفضل النتائج ؛

**4. الأنشطة الرئيسية:** نرى أن الترويج والتسويق هما نشاطان أساسيان للمؤسسة الناشئة Redjem Studio، حيث يتم إستخدامهم لجذب المزيد من العملاء ؛ إدارة المنصة الإلكترونية يتم من إستخدامه لتحسين وتطوير مواقع المؤسسة؛ أما البحث والتطوير فهو نشاط تعتمده المؤسسة لتحسين و تطوير منتجاتها ؛

**5. الشركاء الرئيسيين:** نرى من خلال تنوع شركاء المؤسسة الناشئة Redjem Studio يمكن القول بأن وجود شركاء رئيسيين قويين وموثوق بهم مثلهم، يمكن أن يعزز القدرة التنافسية والنمو المستدام للمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه الشراكات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وأن تتوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة ؛

**6. الموارد الرئيسية:** نرى من خلال موارد المؤسسة الناشئة Redjem Studio، أنها موارد مهمة لأي مؤسسة تعمل في مجال الخدمات والتكنولوجيا، والإعتماد عليهم يعتبر أمر حيوي لنجاحها ؛

**7. القنوات:** نرى أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio، لديها وعي عالي جدا في إختيار القنوات التي تعتمدها في التوسع بشكل فعال في السوق، فشبكات التواصل الاجتماعي توفر منصة مثالية للتفاعل مع العملاء الحاليين والمحتملين، أما

المعارض والمليقات فهي فرصة جيدة للمؤسسة، لعرض منتجاتها وخدماتها للجمهور، والتعرف على إحتياجات ومتطلبات العملاء المحتملين والشركاء؛

8. **مصاريف الإيرادات:** تحصيل الدفعة المالية المالية عند كل خدمة مقدمة هو نموذج جيد لتحقيق الإيرادات السريعة للمؤسسة؛

9. **هيكل التكاليف:** هيكل التكاليف الخاص بالمؤسسة الناشئة Redjem Studio، يوضح نظرة شاملة لكل التكاليف التي تتحملها من أجل تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وغيرها من المصاريف التي تتعلق بالعمليات اليومية للمؤسسة.

➤ الجدول رقم (02-23) : إجابة السؤال (18) الخاص بمحور المؤسسة الناشئة.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
18	هل كنتم تتوقعون نجاحه؟	نعم، بالتأكيد .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة.

4- التعليق: نلاحظ من الإجابة أن توقع النجاح لنموذج العمل التجاري هو إنعكاس للتخطيط الجيد والتنفيذ الفعال و الرؤية الجيدة من قبل المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio وتعاون فريق العمل لأجل تحقيق الأهداف المسطرة ، و يمكن النظر إلى مجموعة العوامل التي تؤثر على نجاح نموذج الأعمال وهي كالتالي :

- تحقيق الهدف الرئيسي للنموذج ؛
- زيادة العملاء وتوسيع نطاق العمل في سوق الخدمات والمنتجات ؛
- إثبات فاعليته من خلال إستخدامه، والحصول على تقييمات إيجابية من العملاء؛
- تقليل التكاليف و زيادة التكاليف من خلال تبسيط عمليات الإنتاج وتحسين توزيع الخدمات والمنتجات ؛
- القدرة على مواكبة التغييرات في السوق و الإحتياجات المتغيرة للعملاء .

المحور الثاني: اليقظة التنافسية :

البعد الأول: بعد أصحاب المصلحة ( الشركاء ):

- عرض النتائج و تحليلها :

➤ الجدول رقم (02-24) :إجابة السؤال رقم (01) الخاص ببعء أصحاب المصلحة(الشركاء) .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
01	من هم العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة الناشئة Redjem Studio؟	العملاء الذين تتعامل معهم مؤسستنا، من مختلف القطاعات و الصناعات مثل : الشركات والأعمال الصغيرة التي تحتاج إلى تصميم وإنتاج مواد إعلانية؛ الأفراد الذين يحتاجون تصوير فوتوغرافي للأحداث الخاصة بهم: الأعراس، المناسبات الإجتماعية ) ؛ الشركات التي تحتاج إلى تصميم وتطوير مواقع الويب والتطبيقات والتجارة الإلكترونية ؛ المؤسسات الحكومية والجمعيات الخيرية والمؤسسات الغير ربحية التي تحتاج إلى مواد إعلانية لحماتها التوعوية ؛
1-1	ماهي مميزاتهم ؟	يبحثون عن الإبداع والإبتكار في العروض الإعلانية التي تقدمها المؤسسة ؛ يهتمون بجودة المواد الإعلانية والتصميم والطباعة والتصوير التي تقدمها المؤسسة ؛ يحتاجو إلى خدمات شاملة، و هذا هو ما تقدمه المؤسسة .
2-1	كيف تتفاعل معهم المؤسسة ؟	علاقة المؤسسة معهم هي علاقة قوية و متينة، من خلال توفير الحلول الفعالة لإحتياجاتهم، بالإضافة إلى التواصل الجيد والشفاف معهم، والإستماع الجيد لمقترحاتهم و متطلباتهم .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة.

التعليق : نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio إستهدفت شريحة كبيرة في السوق ، خاصة أن معظم الشركات و المؤسسات تبحث عن الإبداع التسويقي لمنتجاتها و خدماتها و هذا ما تقدمه المؤسسة ، كما نرى أن المؤسسة تسعى لتحقيق علاقة جيدة مع عملائها و الحفاظ على رضاهم لزيادة فرص تعاونهم في المستقبل.

➤ الجدول رقم (02-25): إجابة السؤال رقم (02) الخاص ببعيد أصحاب المصلحة (الشركاء) .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
02	هل يوجد خيارات أخرى للعملاء مثل B-2-B ؟	نعم يوجد ذلك، فحاليا نتعامل مع العديد منهم مثل: -AlgerPoste,Elmokhtar,GPH,Docthus, Zouaoui Smail, Gournadise de jumelle ,Lajoconde,Prostati,Timgad Ceram,Lowel Cosmetic

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

وسنوضح ذلك في الجدول التالي:

➤ الجدول (02-26): يوضح تطور العملاء بمختلف أنواعهم .

العملاء:	سنة 2021	سنة 2022	الثلاثي الأول سنة 2023
تطور العملاء C-2- B	40	85	110
تطور العملاء B-2- B	1	3	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول زيادة في عدد العملاء فئة "C-2- B" وهذا يعني أن هذه الشريحة من العملاء تشكل فرصة جيدة لزيادة الإيرادات والنمو ، نلاحظ أيضا زيادة في فئة "B-2- B" وعلى الرغم أن هذه الفئة ليست كبيرة إلا أنها تشير إلى توسع في قاعدة العملاء في السوق، و عادة ما تكون هذه الفئة أقل حجما مقارنة بفئة "C-2- B" لكنها تشكل نسبة كبيرة من الإيرادات ، لذلك يجب على المؤسسة الناشئة Redjem Studio أن تركز أكثر على هذه الفئة، والعمل على تقديم خدمات أفضل لهم، تلبية لإحتياجاتهم بشكل أفضل و هذا من شأنه تحسين الربحية و زيادة الحصة السوقية، و من المهم النظر إلى هذه الأرقام بشكل شامل وفي سياق خطة التسويق الخاصة بالمؤسسة .

➤ الجدول رقم (02-27): إجابة السؤال رقم (03) الخاص ببعيد أصحاب المصلحة (الشركاء) .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
03	من هم الموردون الذين تتعامل معهم مؤسستكم؟ وكيف هو تموضعهم في السوق؟	الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة هم: موردي الخبر، موردي الورق ، موردي اللاتعات الإشهارية، و تموضعهم في السوق حسب عدة عوامل منها الجودة والأسعار و مواعيد التسليم، لذلك نحرص على التعامل مع الموردون الذين لهم شعبية كبيرة في السوق .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio لديها وعي كبير في إختيار الموردون الذين تتعامل معهم و تهتم بالجودة و الأسعار التنافسية و هذا يعكس وعيها بأهمية إختيار الموردون الموثوقين في تأمين المواد الأساسية لعملها ، وإهتمامها بالحصول على مواد عالية الجودة لتقديم خدمة عملاء ممتازة.

➤ الجدول رقم (02-28): إجابة السؤال رقم (04) الخاص ببعده أصحاب المصلحة (الشركاء).

الرقم	السؤال:	الإجابة:
04	ما هو تأثير الموردين على المؤسسة؟	الموردين بالنسبة لنا لا يشكلون أي ضغط، ولا يشكلون أي عامل يسبب لنا الضغط، بل بالعكس علاقتنا معهم تسير بشكل فعال و متناغم .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن العلاقة بين المؤسسة الناشئة Redjem Studio و مورديها هي علاقة تآزر و تعاون، وأن العلاقة الجيدة بين المؤسسة الناشئة Redjem Studio مع مورديها هي من العوامل الحاسمة لنجاحها.

➤ الجدول رقم (02-29): إجابة السؤال رقم (05) الخاص ببعده أصحاب المصلحة (الشركاء) .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
05	ما هو تأثيرهم من الناحية الإيجابية (تطوير و تحسين المنتجات)؟	تأثيرهم على مؤسستنا بالدرجة الأولى، فالدور الذي يلعبه الموردين على سبيل المثال موردي الخبر هو التوصية بأفضل أنواع الخبر التي تعمل بشكل أفضل مع طابعات مؤسستنا، و في بعض الأحيان يقدمون خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة والتدريب على إستعمال منتجاتهم .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن الموردين لهم تأثير إيجابي و كبير على تطوير منتجات وخدمات المؤسسة الناشئة Redjem Studio، عبر تقديم توصيات و توريد المؤسسة بخدمات ما بعد البيع و هذا ما سيساعد المؤسسة على تحسين جودة خدماتها و منتجاتها.

➤ الجدول رقم (02-30): إجابة السؤال رقم (06) الخاص ببعده أصحاب المصلحة (الشركاء).

الرقم	السؤال:	الإجابة:
06	من هم منافسو مؤسسة Redjem Studio؟ و كم عددهم؟	في القطاع الذي نعمل فيه توجد منافسة شرسة على مستوى مدينة سطيف، فعدد المنافسين هنا في مدينة سطيف يصل إلى (50) منافس، ولكن من لدينا منافسة مباشرة و شرسة معهم هم (03) منافسين.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن القطاع الذي نعمل فيه المؤسسة الناشئة Redjem Studio يتميز بمنافسة شديدة، ونلاحظ أيضا وجود منافسة شرسة مع ثلاثة منافسين تشير إلى هؤلاء المنافسون قد يشكلون تحديا كبيرا للمؤسسة لهذا يجب على المؤسسة الناشئة Redjem Studio أن تقوم بتتبع إستراتيجياتهم و وضع إستراتيجية مناسبة لها من أجل أن تنافس المنافسين بفعالية و تحقق مزايا تنافسية للحفاظ على وجودها في السوق.

➤ الجدول رقم (02-31): إجابة السؤال رقم (07) الخاص ببعده أصحاب المصلحة (الشركاء).

الرقم	السؤال:	الإجابة:
07	ما هي درجة المنافسة؟	درجة المنافسة قوية و محتملة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المقابلة مع مدير المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من الإجابة أن درجة المنافسة قوية، و يمكن القول أن المنافسة القوية تعد تحدياً للمؤسسة الناشئة Redjem Studio ، لتطوير إستراتيجيات جديدة وإيجاد مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين .

➤ الجدول رقم (02-32) : إجابة السؤال رقم (08) الخاص ببعده أصحاب المصلحة (الشركاء).

الرقم	السؤال:	الإجابة:
08	كيف هو تموقع المنافسين في السوق؟	بالنسبة لتموضعهم في السوق ، لا يشكل خطراً نسبياً يهدد الميزة التنافسية الخاصة بنا .

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المقابلة مع مدير المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن تموضع المنافسين في السوق بالنسبة للمؤسسة الناشئة Redjem Studio لا يشكل خطراً و هذا يعني أن المؤسسة تتمتع بمكانة جيدة في السوق و تحظى ببعض المزايا التنافسية التي تجعلها تتميز عن المنافسين، مع ذلك يجب على المؤسسة أن تواصل مراقبة المنافسين بشكل دوري، حيث أن تغييرات الأسواق والمنافسة يمكن أن تؤدي إلى تغير تموضع المنافسين في المستقبل، مما قد يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، و لهذا يجب على المؤسسة العمل على تطوير و تعزيز ميزتها التنافسية باستمرار من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، تحليل متطلبات العملاء و تلبيةها بشكل أفضل عن المنافسين، والإبداع في العمليات، و تحسين تجربة العملاء .

➤ الجدول رقم (02-33) : إجابة السؤال رقم (09) الخاص ببعده أصحاب المصلحة (الشركاء).

الرقم	السؤال:	الإجابة:
09	ماهي علاقة المؤسسة الناشئة Redjem Studio معهم؟	تربطنا علاقة تعاون مع بعضهم، لتحقيق أهداف مشتركة تعود بالفائدة على الجميع .

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المقابلة مع مدير المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تملك علاقة جيدة مع بعض منافسيها و هذا ما يطلق عليه التعاون التنافسي (Co-opetition)، حيث يصف هذا المصطلح التعاون بين المنافسين في مجال معين والتنافس في مجالات أخرى، و يمكن أن يحقق هذا التعاون للمؤسسة الناشئة Redjem Studio فهما عميقا للمنافسين و معايتهم عن قرب، و أيضا تحقيق مزايا تنافسية أكثر عن طريق مشاركة الموارد والخبرات والمعرفة والتكنولوجيا و تقاسم الأسواق والعملاء و التكاليف و المخاطر، لكن هذا التعاون لا يلغي المنافسة أبدا .



➤ الجدول رقم (02-34): إجابة السؤال رقم (10) الخاص ببعده أصحاب المصلحة (الشركاء).

الرقم	السؤال:	الإجابة:
10	ما هو تأثير المنافسة على المؤسسة الناشئة Redjem Studio من خلال تطوير وتحسين خدمات؟	تعتبر المنافسة دائما مفيدة لنا، حيث تدفعنا إلى البحث المستمر عن كل ما هو جديد وتحسين منتجاتنا وخدماتنا لتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: من خلال الإجابة نلاحظ أن المنافسة كانت محفزا قويا للمؤسسة الناشئة Redjem Studio لتحسين منتجاتها وتحسين جودة العمل و تخفيض التكاليف ، كما سيساعدها على محاولة توسيع قاعدة عملائها، من المهم المحافظة على رؤيتها و هدفها الرئيسي في ظل المنافسة و عدم الإنحراف عنهما، كما يجب أن تستغل المنافسة في تطوير نفسها و تحسين موقعها في السوق.

البعده الثاني: بعد البحث و التطوير :

➤ الجدول رقم (02-35) : إجابة السؤال رقم (11) الخاص ببعده البحث و التطوير .

الرقم	السؤال :	الإجابة
11	هل تملك المؤسسة الناشئة Redjem Studio إمكانيات تسمح لها بالبحث و التطوير ؟	نعم تمتلك إمكانيات محدودة تسمح لنا بالبحث و التطوير .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio لا يمكنها صرف أموال كبيرة على R&D ، وهذه الإجابة توضح أن المؤسسة لديها إمكانيات محدودة للبحث و التطوير، وهو ما يعني أنه يجب على المؤسسة الإستثمار بشكل أفضل في هذا المجال لتحسين قدراتها على الابتكار و تطوير منتجاتها وخدماتها، فالبحث و التطوير هما عنصران أساسيان لتحسين الأداء و تعزيز التنافسية في السوق، وبالتالي فإن إستثمار المزيد من الموارد و الجهود في هذا المجال سيساعد المؤسسة على تحقيق المزيد من النجاح و النمو المستدام.

➤ الجدول رقم (02-36) : إجابة السؤال رقم (12) الخاص ببعده البحث و التطوير .

الرقم	السؤال :	الإجابة
12	هل توجد جهة مختصة أو أفراد في المؤسسة الناشئة Redjem Studio نشاط البحث و التطوير ؟	لا توجد جهة مختصة ولا أفراد مختصين في نشاط البحث و التطوير ، لكن نخصص نسبة من رقم الأعمال في كل ثلاثي من السنة لكل مسؤول فرع من أجل صرفها في الأبحاث و التطوير التي يحتاجها الفرع الذي يديره .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة.

**التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أنها تعكس واقع محدود للأفراد والجهات المختصة في نشاط البحث والتطوير في المؤسسة الناشئة Redjem Studio ، و هو يشكل تحديا في مجال الإبداع و التطوير ، لذلك يجب على المؤسسة توفير الدعم المالي والتقني اللازم لجميع أفرادها المهتمين بالإبداع والتطوير .

➤ **الجدول رقم (02-37):** إجابة السؤال رقم (13) الخاص ببعث البحث والتطوير .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
13	ما هي نسبة R&D سنة 2022 و سنة 2023 ؟	نسبة البحث و التطوير مقارنة برقم الأعمال هي : سنة 2022 : 20% سنة 2023 : 15%

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

**التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio أنفقت 20% من إجمالي رقم أعمالها على عمليات تطوير و تحسين خدماتها و مواقعها الإلكترونية و منصات التواصل الإجتماعي (Facebook, Instagram) الخاصة بها، حيث تعد هذه النسبة عالية و مشجعة، و تعكس إلتزام المؤسسة بالإبتكار والتحسين المستمر ، ثم إن خفض نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من 20% إلى 15% يعني أن المؤسسة قد أكملت مرحلة الإستثمار الكبير في الابتكار والتطوير والتحسين ، وهي الآن في مرحلة الاستقرار والسعي لتحقيق أرباح ملموسة؛ و هذا التحول منطقي في دورة حياة المؤسسة الناشئة، ففي المرحلة المبكرة، يتم تخصيص نسبة كبيرة من الموارد لتطوير المنتجات والخدمات والإبداعات، وبعد ضمان استقرار الأعمال، ستنخفض هذه النسبة.

➤ **الجدول رقم (02-38):** إجابة السؤال رقم (14) الخاص ببعث البحث و التطوير.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
14	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio ببحث معمق عن الأسواق والمنافسة ؟	نعم، نقوم بذلك بشكل روتيني.

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة.

**التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تقوم بالأبحاث المعمقة عن الأسواق والمنافسة و هذا جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة والذي يساعدها على تحقيق التنافسية والنجاح في السوق، و يمكنها أيضا من تحديد الفرص والتحديات الجديدة و توفير حلول إبداعية، تحليل منافسيها و معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم .

➤ **الجدول رقم (02-39):** إجابة السؤال رقم (15) الخاص ببعث البحث و التطوير.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
15	ما هو دوركم في تزويد الجامعات و البحوث العلمية بالتجربة الميدانية خاصتكم ؟	من جهتنا نلتقى العديد من الطلبة الجامعيين ، لتزويدهم بالمعلومات التي تصب في أهداف دراستهم ، و نقوم بتقديم المعلومات المطلوبة منا .

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الإجابة أن أبواب المؤسسة مفتوحة لمختلف الطلبة، على غرارنا نحن فقد لقينا كل الدعم والترحيب من فريق المؤسسة الناشئة Redjem Studio، و تعبر هذه الإجابة عن دور المؤسسة في تزويد الجامعات والبحوث العلمية بالتجربة الميدانية الخاصة بها، ومن الجيد أن المؤسسة تستجيب لطلبات الطلاب الجامعيين وتزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها لأغراض دراستهم، ومن المهم أن تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات والخبرات المطلوبة بطريقة فعالة وجاذبة لتسهيل عملية التعلم والبحث العلمي للطلاب والباحثين، وعندما تتمكن المؤسسة من تزويد الجامعات والبحوث العلمية بالتجربة الميدانية الخاصة بها، فإن ذلك يساهم في دعم التطوير والإبتكار في مجالات مختلفة وتحسين سمعتها في السوق.

### البعد الثالث: بعد منتجات المؤسسات المنافسة:

#### - عرض النتائج و تحليلها :

➤ الجدول رقم (02-40): إجابة السؤال رقم (16) الخاص ببعده منتجات المؤسسات المنافسة .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
16	هل تتحرى المؤسسة الناشئة Redjem Studio بشكل روتيني الحصة السوقية للمنافسين؟	نعم، نقوم بذلك دائما وأكلف كل مسؤول قسم بفعل ذلك بناء على مهام فريقه.

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الإجابة أنه يوجد تحري من قبل المؤسسة الناشئة Redjem Studio و تحليل للحصة السوقية للمنافسين، حيث أن هذا النوع من التحليلات يمكن أن يساعد المؤسسة في فهم السوق بشكل أفضل و تطوير إستراتيجيات تنافسية أكثر فاعلية، و هذا أمر ضروري للمؤسسة الناشئة Redjem Studio لنجاحها في بيئة أعمال تتسم بالتنافس الشديد ، كما أن تكليف كل مسؤول فريق داخل المؤسسة بتحليل الحصة السوقية للمنافسين يمكن أن يساعد المؤسسة في تحليل نقاط القوة و الضعف في كل فريق و تحسين الأداء بشكل عام.

➤ الجدول رقم (02-41): إجابة السؤال رقم (17) الخاص ببعده منتجات المؤسسات المنافسة.

الرقم	السؤال :	الإجابة
17	هل تراقب المؤسسة الناشئة Redjem Studio أسعار منتجات و خدمات المنافسين؟	نعم ، كما نقوم بتخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين للولوج إلى الأسواق بشكل فعال .

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

**التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تعتمد على مراقبة الأسعار التي يقدمها المنافسون، وذلك لضمان تنافسية منتجاتها وخدماتها في السوق، ونرى أيضًا أن المؤسسة قد تخفض أسعار منتجاتها وخدماتها لتكون أكثر جاذبية بالمقارنة مع المنافسين، مما يمكنها من الدخول إلى الأسواق بشكل أكثر فاعلية وجذب العملاء؛ إن استراتيجية المراقبة المستمرة لأسعار المنافسين وتخفيض الأسعار قد تكون فعالة في تحسين أداء المؤسسة الناشئة Redjem Studio وجذب المزيد من العملاء، كما يساعد ذلك في تحديث المعلومات بشكل دوري و تنفيذ إستراتيجيات فعالة في المستقبل .

➤ الجدول رقم (02-42): إجابة السؤال رقم (18) الخاص ببعده منتجات المؤسسات المنافسة .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
18	هل تقوم مؤسستكم بالتحري عن القرارات الإستراتيجية للمنافسين؟	نعم، نقوم بذلك بشكل روتيني .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio ، تقوم بالتحري عن القرارات الإستراتيجية وهذا ما يساعدها على فهم إتجاهاتهم و توقع خططهم المستقبلية، و يمكنها أيضا إستخدام هذه المعلومات في صياغة إستراتيجيات تنافسية تتماشى مع التحولات والتغيرات في السوق .

➤ الجدول رقم (02-43): إجابة السؤال رقم (19) الخاص ببعده منتجات المؤسسات المنافسة .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
19	هل تعين المؤسسة الناشئة Redjem Studio عن قرب الإستراتيجيات التسويقية و التجارية و التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين؟	نعم بالتأكيد .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تعين عن قرب الإستراتيجيات التسويقية والتجارية و التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين بعدة طرق لم يتم الكشف عنها، و هذا يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لمراقبة البيئة الخارجية المحيطة بها، حيث نرى أن لدى المؤسسة وعي بأهمية تحليل المنافسين وأثره في نجاحها فعند تحليل إستراتيجيات المنافسين عن قرب، يمكن المؤسسة تحديد مزاياها التنافسية و نقاط الضعف لكل منافس؛ بالإضافة إلى ذلك يمكن للمؤسسة تحسين إستراتيجياتها و تعديلها لتكون أكثر فعالية، أيضا يعتبر تحليل المنافسين من قبل المؤسسة أحد العوامل الرئيسية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

البعده الرابع: بعد الإنتاج:

- عرض النتائج و تحليلها:

➤ الجدول رقم (02-44): إجابة السؤال رقم (20) الخاص ببعده الإنتاج .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
20	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتتبع آراء زبائنهم حول المنتجات و الخدمات التي تقدمها؟	نعم ، نقوم بمراجعة آرائهم لفهم ما يحتاجونه و ما يرضيهم .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio لديها الوعي بأهمية مراجعة آراء زبائنهم و عملائهم ، لأن ذلك يمكنها من تحسين خدماتها و منتجاتها و تلبية إحتياجاتهم مستقبلا ، كما يمكنها ذلك من إستخدام مراجعة آرائهم كأداة تسويقية قوية ، و إستخدام تلك الآراء و التعليقات الإيجابية في التسويق لجذب المزيد من الزبائن و العملاء بالإضافة إلى

ذلك ، فإن متابعة آراء الزبائن و العملاء يساعدها على معرفة نقاط القوة والضعف في خدماتها و منتجاتها، و تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل، وأهم ما يمكنها منه مراجعة آراء الزبائن والعملاء هو بناء سمعة قوية لنفسها، حيث أن الإهتمام برأيهم يوفر لهم الشعور بالإهتمام والإحترام، مما يزيد من إحتمالية العودة للمؤسسة مرة أخرى والتوصية بها للآخرين .

➤ الجدول رقم (02-45) :إجابة السؤال رقم (21) الخاص ببعده الإنتاج .

الرقم	السؤال :	الإجابة:
21	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio دائما لتطوير و تحسين جودة منتجاتها و خدماتها ؟	نعم بالتأكيد، وذلك بالإستثمار في كل المعدات والتقنيات الحديثة التي تضمن تحسين جودة المنتجات والخدمات .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio، تسعى جاهدة لتحسين جودة خدماتها و منتجاتها و خدماتها من خلال الإستثمار في المعدات الحديثة ، و هذا يعكس رؤية قوية للمؤسسة في توفير خدمات و منتجات ذات جودة عالية لزيائنها و عملائها لمعرفةها بأن التحسين والتطوير المستمران يقيها في مقدمة المنافسة .

➤ الجدول رقم (02-46) :إجابة السؤال رقم (22) الخاص ببعده الإنتاج.

الرقم	السؤال :	الإجابة
22	هل تحاول المؤسسة الناشئة Redjem Studio الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال ما تقدمه من منتجات و خدمات ؟	نعم بالطبع و هذا ما نسعى جاهدين للحصول عليه دائما .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio ، مهتمة بالحصول على الميزة التنافسية المستدامة ، و هذا يعني أنها تعمل بشكل مستمر على تطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها لتكون أفضل من منافسيها ، و هذا النهج الإستراتيجي يساعدها على تحقيق النجاح و النمو في السوق ، و يساعدها دائما في تقديم القيمة لعملائها و تحسين تجربتهم ، و كما لاحظنا من الإجابة السابقة أن المؤسسة ملتزمة بالتحسين المستمر و الإبداع لتقلّم منتجات و خدمات مميزة ، و هذا ما يساهم في إحتفاظ المؤسسة بعملائها و تحقيق نجاح مستدام .

المحور الثالث: محور الإبداع:

البعد الأول: بعد إبداع المنتج:

- عرض النتائج و تحليلها:

➤ الجدول رقم (02-47): إجابة السؤال رقم (01) الخاص ببعدها إبداع المنتج

الرقم	السؤال:	الإجابة:
01	هل توفر المؤسسة الناشئة Redjem Studio الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الإبداعية و تحويلها إلى منتجات - خدمات جديدة ؟	نعم مثل: - الإستثمار في البحث والتطوير، المعدات . الموارد التقنية مثل إستخدام التكنولوجيات الحديثة المستعملة في عمليات المؤسسة. الموارد البشرية: فريق مؤهل و متعدد الكفاءات. بالإضافة إلى ذلك نقوم بتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق : نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تملك الموارد اللازمة لتطوير الأفكار الخلاقة وتحويلها إلى منتجات و خدمات، كما تشير الإجابة إلى وعي المؤسسة بأهمية الإستثمار في البحث والتطوير، التكنولوجيا، الموارد البشرية المؤهلة، أيضا نلاحظ إهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية الداعمة للإبتكار والإبداع .

➤ الجدول رقم (02-48): إجابة السؤال رقم (02) الخاص ببعدها إبداع المنتج.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
02	هل حريصة المؤسسة الناشئة Redjem Studio على تقديم منتجات - خدمات مبتكرة لكسب حصة سوقية إضافية ؟	ليس هدفنا هو كسب الحصة السوقية الإضافية فحسب ، بل نحصر أيضا على تقديم منتجات و خدمات مبتكرة لتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل، و نحن نعتقد أن التركيز على تحسين الجودة والإبداع و التميز في الخدمة سيؤدي إلى تحسين رضا العملاء والوصول إلى نتائج مالية إيجابية و على المدى الطويل، و هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة حصتنا السوقية بشكل تلقائي و مستدام .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق : نلاحظ من خلال الإجابة أنها توضح لرؤية المؤسسة الناشئة Redjem Studio لتقدم منتجات و خدمات مبتكرة وتحسين جودتها بهدف تلبية إحتياجات العملاء وتحقيق نتائج مالية إيجابية، و هذا يعكس أيضا الإهتمام بالمدى البعيد و الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة .

➤ الجدول رقم (02-49): إجابة السؤال رقم (03) الخاص ببعدها إبداع المنتج .

الرقم	السؤال :	الإجابة
03	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتحسين منتجاتها وخدماتها وتطويرها بشكل إستباقي بناء على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية؟	نعم ، فمؤسستنا تهتم بالأفكار المبتكرة والتطوير والتحسين المستمر، وهذا يتطلب الإعتماد على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية مثل: أذواق وإحتياجات العملاء، إتجاهات السوق، الفرص المتاحة ونقوم بتحليلها بشكل دوري ومنتظم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أنها تعكس الإهتمام بالتحسين المستمر والتطوير، والإعتماد على المعلومات الخارجية للحفاظ على أسبقية تحسين المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين، و من الواضح أن هذا النهج يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق المزيد من النجاح و النمو في السوق، وهذه ممارسة جيدة لأي مؤسسة ناشئة، حيث تحليل المعلومات الواردة من البيئة الخارجية يساعد المؤسسة الناشئة Redjem Studio على فهم الإتجاهات السائدة في السوق وإحتياجات العملاء، مما يمكنها من تحسين منتجاتها وخدماتها وإبتكار حلول جديدة، والتحسين المستمر هو جزء أساسي من أي استراتيجية ناجحة، فبمجرد أن تتحسن منتجاتها وخدماتها، ستزيد رضا العملاء وبالتالي تحصل على المزيد من العملاء وتحافظ على العملاء الحاليين، مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق النمو المستدام.

➤ الجول رقم (02-50): إجابة السؤال رقم (04) الخاص ببعدها إبداع المنتج .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
04	هل يتم التنسيق بين إحتياجات البيئة الخارجية ( العملاء - إحتياجات السوق ) وأهداف المؤسسة الناشئة Redjem Studio بناء على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية؟	نعم ، فالمعلومات التي نتحصل عليها من البيئة الخارجية تساعدنا في فهم الإحتياجات والتحديات الموجودة فيها، أيضا منها نتمكن من تحديد كيفية توجيه الجهود والموارد لتحقيق أهداف مؤسستنا .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تقوم بالتنسيق بين إحتياجات البيئة الخارجية وأهدافها بالإعتماد على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تقوم بإستخدام المعلومات الواردة لها من بيئتها الخارجية في فهم الإحتياجات والتحديات الموجودة في السوق، و على هذا الأساس توجه جهودها، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتحديد مدى تأثير البيئة الخارجية على عملياتها و أنشطتها، و تعمل على توجيه إستراتيجياتها بناء على ذلك .

➤ الجدول رقم (51-02): إجابة السؤال رقم (05) الخاص ببعدها إبداع المنتج.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
05	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بإدخال تحسينات مستمرة على نوعية منتجاتها وخدماتها؟	نعم بشكل مستمر، وذلك بعد إجراء دراسات وأبحاث، والإستماع إلى متطلبات و ملاحظات العملاء وأيضاً لملاحظة فريق العمل لتحديد المنتجات والخدمات التي تحتاج إلى تحسينات .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تقوم بإدخال تحسينات مستمرة على نوعية منتجاتها وخدماتها، حيث لا يمكن لأي مؤسسة ناشئة أن تنمو و تنافس دون إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها وخدماتها و هذا ما تدركه جيداً المؤسسة الناشئة Redjem Studio، ونلاحظ أن المؤسسة تقوم بدراسات وأبحاث من أجل ذلك، وأيضاً تولي إهتماماً شديداً لملاحظات و متطلبات العملاء، و هذا من شأنه أن يحدد للمؤسسة نقاط القوة والضعف في منتجاتها وخدماتها والعمل على تحسينها من أجل تلبية إحتياجات السوق وتحسين تجربة العملاء .

➤ الجدول رقم (52-02): إجابة السؤال رقم (06) الخاص ببعدها إبداع المنتج .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
06	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بإضافة خدمات مطورة كالخدمات المكملة؟	نعم، مثل تصميم الجرافيك كتصميم شعار العميل؛ تصميم المواقع الإلكترونية للعملاء .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تقوم بإضافة خدمات مطورة كالخدمات المكملة ( Complementary Services )، وهو ممارسة جيدة لأي مؤسسة ناشئة ترغب في تحسين خدماتها و تلبية إحتياجات عملائها بشكل جيد؛ هذا أيضاً يعكس سعي المؤسسة و رغبتها في تحسين تجربة عملائها وزيادة رضاهم و بهذه الطريقة يمكن للمؤسسة زيادة عوائدها المالية.

➤ الجدول رقم (53-02): إجابة السؤال رقم (07) الخاص ببعدها إبداع المنتج .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
07	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio دوماً إلى تعزيز فرصها فيما يتعلق بالابتكار والإبداع و تقديم خدمات ومنتجات مميزة؟	نعم، و ذلك بتقديم خدمات و منتجات مبتكرة مميزة بشكل مستمر و منظم .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .



**التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio أن المؤسسة تدرك أهمية زيادة فرصها فيما يتعلق بالإبتكار والإبداع و تقدم خدمات و منتجات مميزة، وأن تحقيق الإبتكار والإبداع يعدان من أهم أسس المؤسسات الناشئة، وهما جزء من إستراتيجياتها.

**البعد الثاني: بعد الإبداع في العملية:**

- عرض النتائج و تحليلها :

➤ الجدول رقم (02-54):إجابة السؤال رقم (08) الخاص ببعد إبداع العملية.

الرقم	السؤال:	الإجابة:
08	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتصميم عمليات جديدة بناء على متطلبات تصميم الخدمة الجديدة بهدف المحافظة على عملائها الحاليين و جذب عملاء جدد ؟	نعم، نحن نستثمر في التحسينات الداخلية لعمليات الجديدة وتوفير التكنولوجيا المناسبة لمتطلبات تصميم الخدمة الجديدة .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

**التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تقوم بالعمل على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم الخدمة الجديدة بهدف المحافظة على زبائنها الحاليين و جذب زبائن جدد، و هذا ما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لتلبية إحتياجات الزبائن الحاليين والمستقبلين.

➤ الجدول رقم (02-55):إجابة السؤال رقم (09) الخاص ببعد إبداع العملية .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
09	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتصميم عمليات جديدة لتنمية أنشطتها الإبداعية وتحسين خدماتها وزيادة قدرتها التنافسية؟	نعم .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

**التعليق :** نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio ملتزمة بتحسين خدماتها وتطوير نشاطها وقدرتها على تصميم عمليات جديدة من أجل ذلك، والإرتقاء بمستوى تنافسيها في السوق وذلك عن طريق المراقبة المستمرة لمتطلبات السوق والإستجابة الفورية للتغيرات الحاصلة فيه .

➤ الجدول رقم (02-56): إجابة السؤال رقم (10) الخاص ببعدها إبداع العملية .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
10	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio إلى تحسين العمليات الإنتاجية الحالية بالإعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة؟	نعم، نحن نسعى دائما لتحسين عمليات الإنتاج و تطويرها بإستخدام الإمكانيات والخبرات المتاحة، وبفضل جهود الفريق المتخصص لدينا، نحن على ثقة أننا قادرون على تحسين جودة منتجاتنا وخدماتنا .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تولي أهمية بالغة لتحسين عملياتها و تطويرها و هذا سينعكس بالتأكيد على إبداع منتجاتها و خدماتها، وبالتالي المؤسسة لديها وعي بالغ بضرورة تحسين عملياتها الإنتاجية الحالية بشكل مستمر.

➤ الجدول رقم (02-57): إجابة السؤال رقم (11) الخاص ببعدها إبداع العملية .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
11	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية في تصميم و تحسين العمليات الإنتاجية؟	نعم ، نحن نحاول الإستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة لتحسين العمليات الإنتاجية وعند إقتنائها والإستثمار فيها نقوم بتدريب الفريق على إستعمالها .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تولي أهمية كبيرة لتحسين العمليات الإنتاجية من خلال إستخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة، وهذا يعكس الإهتمام بتحسين الإنتاجية و جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما نلاحظ أيضا أنها تقوم بتدريب الفريق على إستخدام التكنولوجيا الحديثة، الخطوة التي يمكن أن تزيد كفاءة الفريق و تحسين أدائهم في العمليات الإنتاجية .

➤ الجدول رقم (02-58): إجابة السؤال رقم (12) الخاص ببعدها إبداع العملية .

الرقم	السؤال :	الإجابة
12	هل تهتم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بالإطلاع على رأي زبائنها فيما يخص عيوب المنتج و السعي إلى تحسينها من خلال تطوير عملياتها و تحسينها من أجل الحفاظ على سمعتها و بقائها في السوق؟	نعم و كان رأي زبائننا عبر إستبيان إلكتروني عبر مواقع التواصل الإجتماعي ( الإنستغرام، الفيس بوك، الموقع الإلكتروني للمؤسسة) الذي شمل 70 زبون .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

سنوضح ذلك في الجدول التالي:

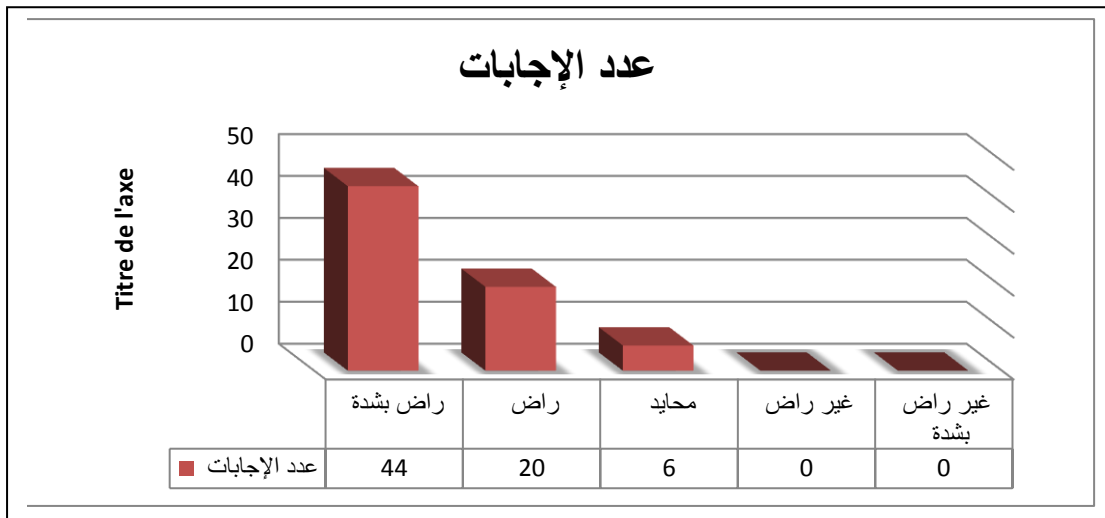
➤ الجدول رقم (02-59) : يوضح تباين إجابات الزبائن .

عدد الإجابات:	سلم الإجابة :
44	راض بشدة
20	راض
06	محايد
00	غير راض
00	غير راض بشدة
70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة .

و يمكننا تمثيل النتائج في المخطط البياني التالي:

• الشكل رقم (02-09) : نسب رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel.

التعليق : نلاحظ من خلال إجابات الزبائن :

نسبة 63% راضية بشدة عن الخدمة المقدمة، و 44% راضية ؛

نسبة 8% محايدة، في حين عدم وجود نسب حول عدم رضاهم عن الخدمة المقدمة .

و هذا يعني أن ما تقدمه المؤسسة الناشئة Redjem Studio له قبول كبير من الزبائن، وهذا يعد إيجابيا للمؤسسة و نجد أيضا

أن النسب المحايدة ليست عالية جدا، و نسب عدم الرضا منعدمة تماما، و يجب الإستثمار في هذه المؤشرات الإيجابية.

➤ الجدول رقم (02-60) : إجابة السؤال رقم (13) الخاص ببعدها إبداع العملية .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
13	هل تبذل المؤسسة الناشئة Redjem Studio جهودا للإطلاع على مختلف البرامج الجديدة من أجل تقديم عمليات إنتاج جديدة ؟	نعم، نحن دائما نقوم بالإطلاع على مختلف البرامج الجديدة .

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تولي إهتماما بالبحث عن البرامج الجديدة وتحديث عمليات الإنتاج وهذا يعكس حرص المؤسسة على الإبداع والتطوير، مما يمكنها من تحسين عمليات الإنتاج وتقديم منتجات وخدمات أفضل لعملائها ومن الجدير بالذكر أن الإطلاع على البرامج الجديدة يعد أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات الناشئة على البقاء في المنافسة وتحقيق النجاح في السوق .

➤ الجدول رقم (02-61) : إجابة السؤال رقم (14) الخاص ببعدها إبداع العملية .

الرقم	السؤال:	الإجابة:
14	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتغييرات في تصميم عملياتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة المستخدمة من قبل المنافسين في تقديم منتجات جديدة ؟	نعم ، نحرص دائما على تحديث تصميم عملياتنا و تبني التقنيات الحديثة التي يتم إستخدامها من قبل المنافسين، بهدف تحسين جودة منتجاتنا وخدماتنا و تلبية إحتياجات عملائنا بشكل أفضل؛ ونحرص أيضا على الإستمرار في التعلم والتحسين المستمر لعملياتنا لتحقيق أفضل النتائج، والبقاء على إتصال بأحدث التقنيات والإتجاهات في سوق العمل.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المقابلة مع مدير المؤسسة .

التعليق: نلاحظ من خلال الإجابة أنها تعبر عن حسن الإدارة والإهتمام بتحسين الأداء و تطوير العمليات و تبني التقنيات الحديثة، و هذا يعكس وعيا جيدا بأهمية الإبداع و التحسين المستمر في سوق العمل اليوم، و من المهم أن يحرص القائم على المؤسسة الناشئة Redjem Studio على التواصل مع المتغيرات في سوق العمل و مراقبة تقدم المنافسين و تبني التقنيات الحديثة لتحقيق النجاح والإستمرارية في بيئة الأعمال .

## المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها:

إختبار صحة الفرضية الأولى :

الجدول رقم (02-62) : مستوى تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

التحليل:	البعد:	محور اليقظة التنافسية
<p>بناء على الإجابات السابقة لبعده أصحاب المصلحة (الشركاء) فإن المؤسسة الناشئة Redjem Studio إستهدفت شريحة كبيرة خاصة أن معظم الأفراد والشركات والمؤسسات تبحث عن الإبداع التسويقي لمنتجاتها وخدماتها، كما نرى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق علاقة جيدة مع عملائها والحفاظ على رضاهم لزيادة فرص تعاونهم في المستقبل، كما تظهر الإجابات أن المؤسسة قد وضعت العملاء في مقدمة إهتماماتها و يظهر ذلك في الإهتمام الذي توليه المؤسسة لإختيار الموردين و تحسين العلاقات التجارية معهم كأحد العوامل الرئيسية في تعزيز تفوقها التنافسي، أيضا تظهر الإجابات أن المؤسسة تتبع نهجا إستراتيجيا للتعاون والتنافس في آن واحد مع بعض منافسيها في سوقها، و تبدو هذه الإستراتيجية واعدة لأنها تسمح للمؤسسة بالتعلم من المنافسين و تحقيق المزايا التنافسية أكبر، ونرى أيضا من الإجابات أن بيئة المنافسة كانت محفزا قويا لتحسين أداء المؤسسة وتطوير منتجاتها وخدماتها .</p>	أصحاب المصلحة (الشركاء)	
<p>بناء على الإجابات السابقة لبعده البحث والتطوير فإن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تواجه تحديات عديدة مثل مشكل التمويل والإمكانيات المحدودة للبحث والتطوير، ولكنها تعمل بجد لتحسين منتجاتها وخدماتها، و يظهر ذلك في قيامها بالإستثمار في تطوير خدماتها و مواقعها الإلكترونية و منصات التواصل الإجتماعي و هذا يعد إستراتيجي يمكن أن يساعد المؤسسة محل الدراسة على زيادة قاعدة عملائها ، كما أن خفض الميزانية إلى 10/1 يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة و تقليل التكاليف العامة، و من الممكن أن يؤدي هذا الإستثمار إلى زيادة الإنتاجية والعوائد المالية على المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك فإنها تولي إهتماما كبيرا للأبحاث والتحليلات المعمقة عن الأسواق والمنافسة، وتحليل منافسيها من أجل إكتشاف الفرص والتحديات الجديدة و توفير حلول إبداعية لها، أيضا نرى أنها أبوابها أمام الطلبة الباحثين وتقدم لهم الدعم اللازم .</p>	البحث و التطوير	

<p>بناء على الإجابات السابقة فإن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تدرک أهمية مراقبة البيئة الخارجية وتحليل المنافسين و يظهر ذلك في النقاط الرئيسية التالية:</p> <p>-تحليل الحصة السوقية للمنافسين، لفهم السوق بشكل أفضل؛</p> <p>-الإهتمام بمراقبة أسعار المنافسين و تحديد إستراتيجيات التسعير، والتأكد من تنافسية الأسعار المعروضة؛</p> <p>-تحري المؤسسة محل الدراسة عن القرارات الإستراتيجية للمنافسين، وإستخدام هذه المعلومات في صياغة إستراتيجية تنافسية تتماشى مع التحولات في السوق؛</p> <p>-الإهتمام بتحليل الإستراتيجيات التسويقية و التجارية ، التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين لتحديد مزاياها و نقاط الضعف و تحسين إستراتيجياتها .</p>	<p>منتجات المؤسسات المنافسة</p>
<p>بناء على الإجابات السابقة فإن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تعتبر مراجعة آراء الزبائن والعملاء أمراً مهماً لتحسين الجودة خدماتها و منتجاتها، كما أنها تسعى جاهدة للتحسين المستمر من خلال الإستثمار في المعدات الحديثة ، والتركيز على تطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها، و هذا ما يعزز سمعة المؤسسة و يساعد في جذب المزيد من العملاء، والحفاظ على العملاء الحاليين، و يتضح أيضاً أن المؤسسة محل الدراسة تركز على الجودة والتحسين المستمر من أجل تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المستدام .</p>	<p>الإنتاج</p>

#### المصدر : من إعداد الطالبة

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى تطبيق لأبعاد اليقظة التنافسية بدرجة مرتفعة في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، من خلال نتائج إجابات المقابلة الموضحة في الجدول السابق ، لكل بعد من أبعاد اليقظة التنافسية على النحو التالي : ( أصحاب المصلحة (الشركاء) ، البحث و التطوير ، منتجات المؤسسة المنافسة ، الإنتاج ) و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود مستوى مرتفع لأبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

وهذه النتيجة التي مست متغير الأبعاد في دراستنا إتفقت من حيث الممارسة في المؤسسة محل الدراسة مع الدراسات التالية :

دراسة ( Ayoob Sadeghiani, 2023 ) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة تمت في دولة إيران ؛ دراسة ( Taewon Suh,2022 ) و ( Suchil Sharma, 2018 ) و ( Mark A. Dinger, 2022 ) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة تمت في دولة الولايات المتحدة الأمريكية ؛ دراسة ( Saxena jai,2022 ) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة تمت في دولة الهند ؛ دراسة ( Guiterrez Doménech,2022 ) أيضاً وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة في دولة إسبانيا ؛ دراسة ( Main Zhang, 2019 ) توصلت أيضاً وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة في دولة الصين.

أيضا كل من هذه الدراسات: (Nuno Caseiro,2021)،(Eduardo Rafael,2021) ، (Hua Song,2018) التي توصلت الي أنه يوجد مستوى مرتفع من تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة محل الدراسة .

إختبار صحة الفرضية الثانية :

الجدول رقم (02-63) : مستوى تطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

التحليل:	البعد:	محور الإبداع
بناء على الإجابات السابقة فإن المؤسسة الناشئة Redjem Studio ، لديها تركيز قوي على الإبداع والابتكار والبحث والتطوير، رضا العملاء، و تدرك أهمية التحسين المستمر ونظامها مفتوح للمعلومات الواردة من البيئة الخارجية، نرى أيضا أن للمؤسسة محل الدراسة لها رؤية إستراتيجية طويلة المدى و تولي إهتماما بالغا للبيئة الخارجية لفهم إحتياجات السوق، كما أنها تأخذ ملاحظات العملاء على محمل الجد لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها في منتجاتها.	إبداع المنتج	
بناء على الإجابات السابقة فإن المؤسسة الناشئة Redjem Studio، تركز على تحسين العمليات الإنتاجية، و تطويرها بإستخدام التكنولوجيا و الأساليب الحديثة، لتقدم منتجات وخدمات للعملاء، وتحرص المؤسسة محل الدراسة على البقاء في المنافسة و تحقيق النجاح، و تحديث عمليات الإنتاج والإستفادة من البرامج الحديثة يعكس إلتزامهم بالإبداع و التحسين المستمر و حسن الإدارة .	إبداع العملية	

المصدر : من إعداد الطالبة

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى تطبيق لأبعاد الإبداع بدرجة مرتفعة في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، من خلال نتائج إجابات المقابلة الموضحة في الجدول السابق ، لكل بعد من أبعاد الإبداع على النحو التالي : ( إبداع المنتج ، إبداع العملية ) و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية و التي تنص على وجود مستوى تطبيق مرتفع لأبعاد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

هذه النتيجة التي مست متغير الأبعاد في دراستنا إتفقت من حيث الممارسة في المؤسسة محل الدراسة مع الدراسات التالية : دراسة ( Ayoob Sadeghiani, 2023 ) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسات الناشئة محل الدراسة تمت في دولة إيران ؛ دراسة ( Taewon Suh,2022 ) و (Suchil Sharma, 2018) و ( Mark A. Dinger, 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسات الناشئة محل الدراسة تمت في دولة الولايات المتحدة الأمريكية ؛ دراسة (Saxena jai,2022) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسات الناشئة محل الدراسة تمت في دولة الهند؛ دراسة (Guitierrez Doménech,2022) أيضا وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسات الناشئة محل الدراسة في دولة إسبانيا؛ دراسة (Main Zhang, 2019) توصلت أيضا وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسات الناشئة محل الدراسة في دولة الصين .

## إختبار صحة الفرضية الثالثة (الفرعية الأولى):

الجدول رقم (02-64) : مساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة.

البعد:	مساهمته في تعزيز إبداع المنتج:
أصحاب المصلحة (الشركاء)	<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد أصحاب المصلحة (الشركاء) في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تظهر مساهمة الشركاء ( أصحاب المصلحة) في تزويد المؤسسة بملاحظات وإقتراحات حول المنتجات و الخدمات الحالية و طريقة تحسينها و تطويرها ؛</li> <li>- المشاركة في عملية إختيار المنتج المناسب ؛</li> <li>- إختيار الموردين ذوي جودة عالية و تعمل معهم بشكل وثيق ؛</li> <li>- تشجيع الإبداع في المنتج من خلال توفير الموارد اللازمة من قبل الموردين؛</li> <li>- تعاون المؤسسة محل الدراسة مع المنافسين في تطوير و تحسين منتجاتها و خدماتها؛</li> <li>- التعرف على التقنيات و المنتجات، الخدمات الجديدة التي يعمل بها المنافسين.</li> </ul>
البحث و التطوير	<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد البحث و التطوير في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإستثمار في البحث و التطوير بنسب تقدر ب 20% في سنة 2022 ، و بنسبة تقدر ب 15% في سنة 2023 لتحسين منتجاتها و خدماتها؛</li> <li>- تخصيص نسبة من رقم الأعمال لدعم نشاط البحث و التطوير في المؤسسة محل الدراسة يعتبر إستراتيجية هامة لتعزيز إبداع المنتج .</li> </ul>
منتجات المؤسسات المنافسة	<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد منتجات المؤسسة المنافسة في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تستفيد المؤسسة محل الدراسة من المعلومات الواردة عن منتجات المؤسسة المنافسة من أجل صياغة إستراتيجية تنافسية تتماشى مع التحولات الحاصلة عند المنافسين ؛</li> <li>- تصميم إستراتيجية تسويقية لمنتجات و خدمات مؤسسة محل الدراسة من أجل تعزيز التفوق التنافسي ؛</li> <li>- تعزيز إبداع المنتج من خلال الإستفادة من مزايا نقاط القوة والضعف في منتجات المنافسين .</li> </ul>
الإنتاج	<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد الإنتاج في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- من خلال الإستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات وحاجيات العملاء؛</li> <li>- توفير المزيد من الموارد اللازمة التي تسمح بظهور الإبداع و الابتكار في المنتجات؛</li> <li>- تركيز المؤسسة على التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية ؛</li> <li>- تحفيز الفريق على التعلم المستمر من أجل تطوير فرص جديدة للإبتكار الإبداع .</li> </ul>

المصدر : من إعداد الطالبة .



أثبتت الدراسة أن هناك أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية على النحو التالي:(أصحاب المصلحة (الشركاء) ، البحث والتطوير، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج ) في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، من خلال نتائج إجابات المقابلة الموضحة في الجدول السابق ، لبعد من أبعاد الإبداع على النحو التالي: ( إبداع المنتج ) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ( الفرعية الأولى)و التي تنص على مساهمة اليقظة التنافسية بأبعادها الأربعة:(الشركاء ،البحث والتطوير ،منتجات المؤسسة المنافسة، الإنتاج) في إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة .

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك اتفاقاً بين نتائج دراستنا الحالية ونتائج الدراسات السابقة، حيث تبين أن مساهمة أبعاد اليقظة التنافسية الأربعة (أصحاب المصلحة (الشركاء)، البحث والتطوير، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج) تؤثر إيجاباً على إبداع المنتج في المؤسسات الناشئة، هذه النتائج تتفق مع الدراسات التالية :

دراسة ( Ayoob Sadeghiani, 2023 ) التي توصلت إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 10 مؤسسات ناشئة في دولة إيران ؛ دراسة (Taewon Suh,2022) و ( Suchil Sharma, 2018) و (Mark A. Dinger, 2022)، التي توصلت إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج حسب آراء عينة الدراسة في المؤسسات الناشئة محل الدراسة تمت في دولة الولايات المتحدة الأمريكية ؛ دراسة ( Saxena jai,2022) التي توصلت إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة ناشئة تقنية في دولة الهند ؛ دراسة (Guitierrez Doménech,2022) أيضا وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 156 مؤسسة ناشئة محل الدراسة في دولة إسبانيا ؛ دراسة ( Jue Wang 2022) توصلت أيضا وجود أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 200 مؤسسة ناشئة في دولة الصين .

#### إختبار صحة الفرضية الثالثة ( الفرعية الثانية ):

الجدول رقم (02-65) : مساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة محل الدراسة.

البعد	مساهمته في تعزيز إبداع العملية
أصحاب المصلحة (الشركاء)	<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد منتجات المؤسسة المنافسة في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم ملاحظات وإقتراحات حول المنتجات والخدمات؛</li> <li>- العمل مع الموردين في سلسلة التوريد وتقديم الخبرات والتوصيات المتعلقة بالتصميم وتحسين الجودة ؛</li> <li>- المشاركة في البحث التطوير الذي تقوم به المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم تجاربهم وآرائهم ؛</li> <li>- الإشارة إلى المشاكل والعيوب في المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها و هذا يساعد المؤسسة محل الدراسة على إجراء تحسينات على العمليات الإنتاجية .</li> </ul>

<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد منتجات المؤسسة المنافسة في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية:</p> <p>- تحديد إحتياجات السوق، تطوير المنتجات والخدمات؛</p> <p>- تطوير تقنيات وأدوات جديدة لتحسين الإنتاجية و تقليل التكاليف؛</p> <p>- تطوير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة و تحسين مهاراتهم و كفاءتهم؛</p> <p>- تقليل الوقت المستغرق في الإنتاج و تحسين جودة العمليات.</p>	البحث و التطوير
<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد منتجات المؤسسات المنافسة في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية:</p> <p>- عندما تتمكن من تلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل وأكثر فاعلية من المنافسين؛</p> <p>- تطوير العمليات بشكل دوري و روتيني وفق إحتياجات السوق؛</p> <p>- تقديم خدمات مكملة مميزة ما بعد البيع.</p>	منتجات المؤسسات المنافسة
<p>نرى من خلال الإجابات السابقة: تظهر مساهمة بعد الإنتاج في تعزيز إبداع المنتج من خلال النقاط التالية:</p> <p>- جمع الملاحظات عن المنتجات والخدمات ؛</p> <p>- تطوير خدمات ما بعد البيع ؛</p> <p>- إعادة تصميم أو إعادة هيكلة العمليات الحالية .</p>	الإنتاج

المصدر : من إعداد الطالبة .

أثبتت الدراسة أن هناك أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية على النحو التالي : (أصحاب المصلحة (الشركاء) ، البحث و التطوير ، منتجات المؤسسات المنافسة ، الإنتاج ) في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، من خلال نتائج إجابات المقابلة الموضحة في الجدول السابق، لبعد من أبعاد الإبداع على النحو التالي: ( إبداع العملية ) و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ( الفرعية الثانية)و التي تنص على مساهمة اليقظة التنافسية بأبعادها الأربعة: ( أصحاب المصلحة (الشركاء) ، البحث و التطوير ، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج ) في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة محل الدراسة.

هذه النتائج تتفق مع الدراسات التالية :

- **Ayoob Sadeghiani 2023**: أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 10 مؤسسات ناشئة في دولة إيران ؛
- **Taewon Suh 2022**: أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 89 مؤسسة ناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية ؛
- **Jue Wang 2022** : أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 200 مؤسسة ناشئة في دولة الصين
- **Saxena jain 2022**: أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة ناشئة تقنية في دولة الهند ؛

- **Guiterrez Doménech 2022**: أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 156 مؤسسة ناشئة في دولة إسبانيا ؛
- **Mark A. Dinger 2022** : أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 12 مؤسسة ناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية ؛
- **Patricia P.Iglesias 2022**: أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 36 مؤسسة ناشئة في دولة فرنسا ؛
- **Eduardo Rafael;2021** : أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 125 مؤسسة ناشئة في دولة المكسيك ؛
- **Main Zhang 2019** : أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 300 مؤسسة ناشئة في دولة الصين ؛
- **Suchil Sharma 2018**: أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمساهمة أبعاد اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج حسب آراء عينة الدراسة، والمتمثلة في 162 مؤسسة ناشئة في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية .

### الفرع الثاني: مناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات:

#### أولاً: مناقشة النتائج :

#### 1- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

أظهرت النتائج العامة لأبعاد اليقظة التنافسية (الجدول رقم 02-62): أنها جاءت بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس تركيز المؤسسة الناشئة Redjem Studio بشكل كبير على كل أبعاد اليقظة التنافسية: (أصحاب المصلحة (الشركاء)، البحث و التطوير، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج)، و تعتبرها أساسية في تعزيز الإبداع والتفوق التنافسي. هذه النتيجة التي مست متغير اليقظة التنافسية في دراستنا إتفقت مع جل الدراسات السابقة، من حيث درجة الممارسة، و في دراستنا المتعلقة باليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio رأينا أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين النتائج المستخلصة والنظرية المؤسسية، إرتباط النتائج بالنظرية المؤسسية \* يمثل جانباً هاماً في دراستنا، بناء على ذلك، توصلت دراستنا إلى أن النتائج المستخلصة ترتبط بشكل وثيق بنظرية المؤسسة الواحدة، فعلى سبيل المثال، وجدنا أن المؤسسة الناشئة Redjem Studio تضع العملاء في مقدمة اهتماماتها وتسعى لتحقيق علاقة جيدة معهم، وهذا يتوافق مع مبدأ النظرية المؤسسية في التركيز على تلبية احتياجات ورضا العملاء كمحور أساسي للنجاح التنافسي.

علاوة على ذلك، تتجلى مبادئ النظرية المؤسسية في تطبيق المؤسسة الناشئة Redjem Studio لإستراتيجيات التعاون والتنافس في آنٍ واحد، فبدلاً من النظر إلى المنافسين كعوامل سلبية، تعتبر المؤسسة هذه العلاقة التنافسية فرصة للتعلم والتحسين المستمر، وهذا يتماشى مع فلسفة النظرية المؤسسية في إستغلال المنافسة كسبب للتطور وتحقيق المزايا التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تتبنى المؤسسة الناشئة Redjem Studio مبدأ الجودة والتحسين المستمر، وهو مبدأ أساسي في النظرية المؤسسية، فالمؤسسة تستثمر في تطوير خدماتها ومنتجاتها، بالإضافة إلى ذلك، توضح النتائج العوامل التي ترتبط بفريق العمل وإدارة المؤسسة، حيث أظهرت دراستنا أهمية دور الفريق في تعزيز مستوى اليقظة التنافسية، بناء على هذه النتائج، تم

\* النظرية المؤسسية: تدعي بأن المؤسسات على إختلاف أنواعها تتجه نحو التجانس والتشابه عند تطبيق أية أنظمة تخص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

التأكيد على أن درجة الممارسة لليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة Redjem Studio متفقة مع الدراسات السابقة، مما يدل على مستوى عالٍ من التطبيق الفعلي لأبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

## 2- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

أظهرت النتائج العامة لأبعاد الإبداع (الجدول رقم 02-63) أنه جاء بمستوى تطبيق مرتفع، وهو ما يعكس إلتزام المؤسسة الناشئة Redjem Studio بشكل كبير، وهذا يعود إلى عدة أسباب نذكر منها:

1. فريق العمل: فريق العمل يلعب دورًا حاسمًا في إحداث الابتكار وتحقيق النجاح في المؤسسة الناشئة Redjem Studio ويتمتع الفريق بمهارات وخبرات متنوعة في مجالات مختلفة، مما يتيح لهم تطوير منتجات فريدة وإبداعية، يتم تشجيع التعاون وتبادل الأفكار بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تطوير حلول جديدة ومبتكرة لتلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى ذلك، يتم توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع، حيث يشجع الموظفون على تقديم اقتراحات وتحسينات في العمليات والمنتجات.
2. التسيير الجيد في المؤسسة: التسيير الجيد يلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الابتكار والتحسين المستمر في Redjem Studio، يتم تحقيق ذلك من خلال وضع استراتيجيات وخطط مدروسة لتحقيق رؤية المؤسسة الاستراتيجية وأهدافها، ويتم توفير الدعم والتوجيه اللازم للفريق، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير في جميع أنحاء المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يتم تعزيز الشفافية والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق والإدارة، مما يساهم في تعزيز التفاعل وتنفيذ الأفكار المبتكرة.

## 3. إرتباط النتائج بنظرية مؤسسية واحدة: تتجلى صلة النتائج بالنظرية المؤسسية في عدة جوانب في Redjem Studio:

- إبداع المنتج/العملية: تركز المؤسسة على الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات والعمليات، وتعمل على استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة لتحسين عمليات الإنتاج وتقديم منتجات فريدة ومبتكرة للعملاء، بالإضافة إلى ذلك تبني المؤسسة ثقافة الابتكار وتشجع الفريق على تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات لتحقيق تجربة عملاء مميزة؛
- الإدارة الجيدة: تعتمد المؤسسة الناشئة Redjem Studio على نظام إداري فعال يدعم الابتكار والتحسين المستمر، يتضمن ذلك إدارة العمليات والمشاريع بطرق مبتكرة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتعزيز التواصل والتفاعل بين فريق العمل، أيضا تركز المؤسسة على استخدام البيانات والمعلومات الواردة من البيئة الخارجية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الفرص الجديدة؛

- التوافق مع السوق: تتطابق نتائج المؤسسة مع النظرية المؤسسية من خلال إهتمام المؤسسة بفهم البيئة الخارجية وإحتياجات السوق، تقوم بتحليل الاتجاهات والتغيرات في القطاع وتضع إستراتيجيات طويلة المدى للتكيف معها، وتعتمد على تعلم الدروس من تجارب العملاء وتفهم متطلباتهم لتحسين منتجاتها وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

## 3- علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة :

من الجدول (02-64) و الجدول (02-65) توصلنا إلى نتائج توضح علاقة طردية بين المتغير المستقل اليقظة التنافسية و المتغير التابع الإبداع، أي كلما زاد اعتماد اليقظة التنافسية كآلية لمراقبة البيئة التنافسية يزداد تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، ويمكن توضيحها كما يلي:

في العلاقات التأثيرية التي تظهر بين اليقظة التنافسية والأبعاد الأربعة (أصحاب المصلحة (الشركاء)، البحث والتطوير، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج) في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. أصحاب المصلحة (الشركاء): يساهمون في تعزيز الإبداع في المؤسسة من خلال تزويدهم بملاحظات واقتراحات حول المنتجات والخدمات الحالية، وتشجيع الابتكار والتطوير، والتعاون في تحسين المنتجات والخدمات، والإستفادة من التقنيات والمنتجات الجديدة المستخدمة من قبل المنافسين؛

2. **البحث والتطوير:** يساهم في تعزيز الإبداع في المؤسسة من خلال استثمار المؤسسة في البحث والتطوير، وتخصيص موارد لدعم هذا النشاط، مما يعزز تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها؛
3. **منتجات المؤسسات المنافسة:** تساهم في تعزيز الإبداع في المؤسسة من خلال استفادة المؤسسة من معلومات المنتجات التي يقدمها المنافسون، وصياغة استراتيجية تنافسية تتفاعل مع التحولات في سوق المنافسة، واستغلال نقاط القوة والضعف في منتجات المنافسين؛
4. **الإنتاج:** يساهم في تعزيز الإبداع في المؤسسة من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء، وتوفير الموارد اللازمة للإبداع والابتكار، والتركيز على التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية، وتشجيع التعلم المستمر لفريق العمل.

أي أنه يوجد مساهمة و تأثير لأبعاد اليقظة التنافسية على تعزيز الإبداع في مؤسسة محل الدراسة ، و لهذا إرتقينا أن نقتح تصور لدمج فريق يقظة تنافسية فعالة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة، حيث دمج فريق يقظة تنافسية في المؤسسة الناشئة يمكن أن يكون له العديد من الفوائد والأسباب المهمة، بما في ذلك:

1. **رصد وتحليل المنافسة:** يوفر فريق يقظة تنافسية للمؤسسة الناشئة Redjem Studio إطارا منظما لرصد وتحليل البيئة التنافسية، ويتعين على المؤسسة الناشئة فهم منافسيها والتحليل الدقيق لممارساتهم ومنتجاتهم وإستراتيجياتهم، ويمكن لفريق اليقظة التنافسية تنظيم جمع المعلومات ذات الصلة وتقديم تقارير منتظمة حول التحديات والفرص التنافسية؛
  2. **التحفيز للإبداع والابتكار:** يساعد وجود فريق يقظة تنافسية في تحفيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة الناشئة Redjem Studio عندما يتم تعزيز روح المنافسة وتوفر فرص لمراقبة المنافسين وتحليل أفضل الممارسات، فإنه يتم تشجيع الفريق على تطوير أفكار وحلول جديدة وتحسين منتجاتهم وخدماتهم؛
  3. **توجيه الاستراتيجية واتخاذ القرارات:** يعزز فريق يقظة تنافسية القدرة على توجيه استراتيجية المؤسسة الناشئة Redjem Studio واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة، عندما يتم جمع المعلومات وتحليلها بشكل منتظم حول المنافسين والتحولات في السوق، ويتم تمكين المدير العام في المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤى تنافسية موثوقة؛
  4. **تعزيز الوعي التنافسي:** يساهم وجود فريق يقظة تنافسية في تعزيز الوعي التنافسي داخل المؤسسة الناشئة Redjem Studio يتعين على أعضاء الفريق أن يكونوا على دراية بالتحديات والفرص المتاحة في البيئة التنافسية.
- يعتبر تكامل فريق اليقظة التنافسية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة الناشئة فرصة مهمة لتعزيز الإبداع والتفوق التنافسي، حيث سيلعب فريق اليقظة التنافسية دورا حيويا في رصد وتحليل المنافسة والممارسات الأفضل في القطاع، مما يتيح للمؤسسة الناشئة Redjem Studio فهما عميقا للتحديات والفرص المتاحة في بيئتها التنافسية وسيعمل الفريق على توجيه استراتيجية المؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على رؤى تنافسية موثوقة.
- بوجود فريق اليقظة التنافسية، يتم تعزيز الوعي التنافسي داخل المؤسسة الناشئة Redjem Studio، حيث يكون أعضاء الفريق على دراية بتحركات المنافسين وتحديات السوق، مما يمكنهم من توجيه جهودهم والتفكير بشكل إبداعي ومبتكر، يتيح الفريق أيضا تبادل الأفكار والمعرفة بين فرق المؤسسة المختلفة، مما يساهم في تطوير حلول جديدة وتحسين المنتجات والخدمات.
- علاوة على ذلك، سيعمل فريق اليقظة التنافسية على تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة Redjem Studio، ويشجع الفريق الموظفين على تجاوز الحواجز وتحقيق الابتكارات الجديدة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة وفعالة.

بشكل عام، يمكن اعتبار فريق اليقظة التنافسية كآلية أساسية لتحفيز الإبداع في المؤسسة الناشئة، يعمل الفريق على توفير البيئة المناسبة لتبادل الأفكار الخلاقة .

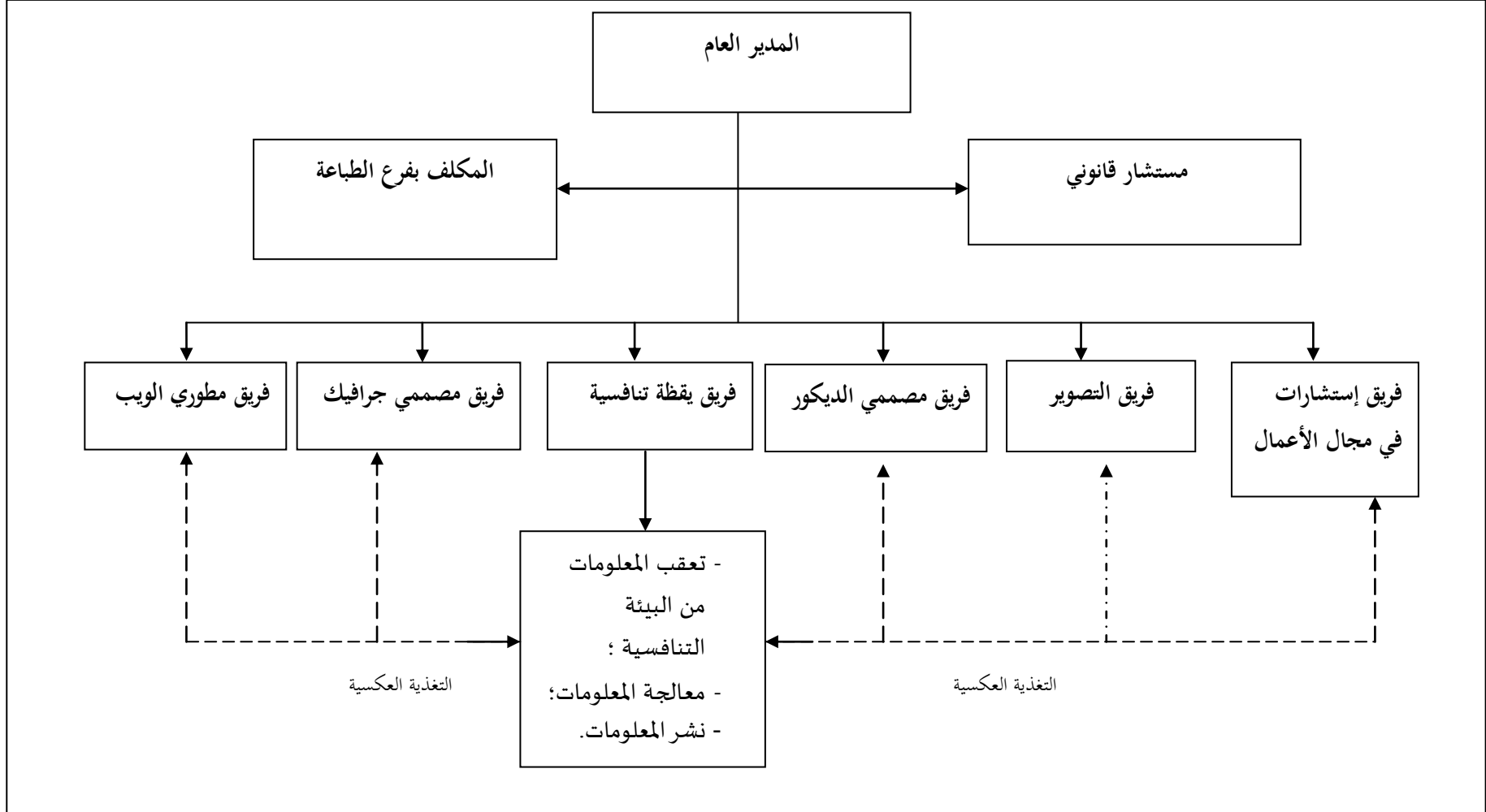
### - ثانيا: إقتراح نموذج لفريق اليقظة التنافسية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة Redjem Studio:

يعتبر إعطاء نموذج لفريق اليقظة التنافسية أمرا مهما كتنصير به في هذا البحث مع الأخذ بعين الإعتبار بخصائص المؤسسة الناشئة Redjem Studio.

يتكون فريق اليقظة التنافسية ممثل من كل فريق في المؤسسة و يكون المنسق العام لهم هو المدير العام حيث يقوم بتحديد الأهداف المرجوة من إنشاء هذا الفريق ضمن الهيكل التنظيمي:

1. **تحديد الأهداف:** تحديد الأهداف المحددة لفريق اليقظة التنافسية، هل تهدف إلى تحسين التسويق والاتصالات؟ أم في تعزيز تجربة العملاء والمبيعات؟ تحديد الأهداف يساعد في تحديد أعضاء الفريق المناسبين ؛
  2. **إختيار الممثلين:** يطلب المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio من كل فريق في المؤسسة ترشيح ممثل يعتقدون أنه مناسب للانضمام إلى فريق اليقظة التنافسية، قد يتم اختيار الأعضاء الممثلين إستنادا إلى الخبرة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة ؛
  3. **التنظيم والتخطيط:** يقوم المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio بتحديد جدول زمني ومهام فريق اليقظة التنافسية بناء على الأهداف المحددة، قد يحتاج إلى تعيين إجتماعات منتظمة لمتابعة التقدم وتقاسم المعلومات والأفكار بين أعضاء الفريق؛
  4. **التواصل مع الفرق الأصلية:** يكون الاتصال المنتظم والتعاون مع الفرق الأصلية ضروريا ، يقوم المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio بتحديد آلية تبادل المعلومات والتحديثات بين فريق اليقظة التنافسية والفرق الأصلية، يمكن إستخدام ورش العمل والإجتماعات المشتركة لتحقيق ذلك ؛
  5. **المتابعة والتقييم:** يقوم المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio بمتابعة وتقييم تأثير اليقظة التنافسية على الفرق الأصلية والمؤسسة بشكل عام ، و إستخدام ملاحظات وآراء أعضاء الفرق الأصلية.
- بإستمرار تنفيذ هذه الخطوات، ستحدث عدة أمور مهمة في فريق اليقظة التنافسية وفي المؤسسة الناشئة بشكل عام:
- **تحسين التنافسية:** سيعمل فريق اليقظة التنافسية على تعزيز تنافسية المؤسسة وزيادة قدرتها على التفوق في السوق.
  - ستتحسن استراتيجيات التسويق والاتصالات، وستتطور تجربة العملاء، وستزيد الابتكارات والتحسينات التي يتم تطبيقها في العمل؛
  - **تعزيز التعاون والتفاعل:** بفضل تواجد ممثلين من جميع فرق المؤسسة، ستتحسن عملية التعاون والتفاعل بين الفرق المختلفة، سيتم تبادل الأفكار والخبرات والمعلومات بشكل أكثر فاعلية، مما يساهم في تحسين العمل الجماعي وتحقيق النتائج المشتركة؛
  - **تحسين الابتكار والإبداع:** سيتعاون أعضاء فريق اليقظة التنافسية من مجالات مختلفة، مما يتيح تبادل الأفكار والمنهجيات والتقنيات المبتكرة بين الفرق، هذا التفاعل سيشجع على توليد أفكار جديدة وابتكارات مبتكرة، مما يدعم نمو وتطور المؤسسة؛
  - **تحسين أداء الفرق الأصلية:** ستنعكس الفوائد الحاصلة على فريق اليقظة التنافسية على أداء الفرق الأصلية في المؤسسة، سيتم تحسين التسويق، والتصوير، وتصميم الديكور، وتصميم الجرافيك، وتطوير الويب، بفضل التوجيه والدعم الذي يقدمه فريق اليقظة التنافسية.

الشكل (10-02): نموذج مقترح لدمج فريق يقظة تنافسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة Redjem Studio .



### خلاصة الفصل الثاني :

- تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع تطبيق اليقظة التنافسية و مساهمتها في تعزيز الإبداع ببعديه: (إبداع المنتج، إبداع العملية)، في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف، من خلال إعداد أسئلة المقابلة و طرحها على المدير العام للمؤسسة محل الدراسة، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج ثم تحليلها و في الأخير مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة .
- وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؛
  - وجود الإبداع بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة ؛
  - يوجد أثر لمساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة محل الدراسة ؛
  - يوجد أثر لمساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة محل الدراسة.



# خاتمة

خاتمة:

تناولنا من خلال هذه الدراسة موضوع اليقظة التنافسية ومساهمتها في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث والمتمثلة في: "كيف تساهم اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة من وجهة نظر مديرها العام؟"، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسين، الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي تطرقنا فيه إلى إبراز أهم المفاهيم الخاصة باليقظة التنافسية والإبداع، وإبراز أهمية تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة، ومساهمتها كآلية فعالة في تعزيز الإبداع، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق الموضوع أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية قصد التعرف على واقع المتغيرين في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف، ولمعرفة إلى أي كيف يمكن أن تساهم اليقظة التنافسية في تعزيز الإبداع قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في المؤسسة محل الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات .

-أولا: نتائج الدراسة:

- إتضح من خلال الدراسة الميدانية أن هناك مستوى عالي لتطبيق مفهوم اليقظة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع للإهتمام الكبير من قبل المؤسسة بتحسين منتجاتها وخدماتها، وتحسين العمليات الإنتاجية، تحديد الفرص الواعدة في السوق، تحقيق المزيد من المبيعات، توسيع قاعدة العملاء؛
- درجة إهتمام المؤسسة بتعزيز الإبداع نجده بمستوى عالي، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا للأنشطة الإبداعية، وتقدم منتجات وخدمات مبتكرة؛
- تبني المؤسسة محل الدراسة لنظام يقظة تنافسية فعال قائم على ديمومة مراقبة المنافسين وتحركاتهم، إستراتيجياتهم، أسعارهم؛
- سعي المؤسسة محل الدراسة نحو تطوير خدماتها ومنتجاتها اعتمادا على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية؛
- تبني المؤسسة محل الدراسة إبداع المنتج وإبداع العملية بشكل واضح ضمن مختلف إستراتيجياتها وأنشطتها؛
- حرص المؤسسة محل الدراسة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية بشكل دوري .

ثانيا: إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى التي تنص على أن: هناك مستوى مرتفع لليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف .
- أثبتت الدراسة الحالية بأن هناك مستوى عالي لتطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف .
- مما يثبت صحة الفرضية الأولى .

- الفرضية الثانية التي تنص على أن : هناك مستوى مرتفع من الإهتمام بتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف .

أثبتت الدراسة الحالية بأن هناك مستوى عالي لتطبيق أبعاد الإبداع في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف .  
مما يثبت صحة الفرضية الثانية .

- الفرضية الثالثة (الفرعية الأولى) التي تنص على أن: اليقظة التنافسية تساهم بأبعادها الأربعة : ( البحث و التطوير ، منتجات المؤسسات المنافسة ، الإنتاج ، أصحاب المصلحة (الشركاء) ) في تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف .

أثبتت الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة بين تبني أبعاد اليقظة التنافسية و تعزيز إبداع المنتج في المؤسسة الناشئة Redjem Studio .

مما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

- الفرضية الثالثة ( الفرعية الثانية) التي تنص على أن: اليقظة التنافسية تساهم بأبعادها الأربعة : ( البحث و التطوير ، منتجات المؤسسات المنافسة، الإنتاج، أصحاب المصلحة ( الشركاء)) في تعزيز إبداع العملية في المؤسسة الناشئة Redjem Studio بسطيف .

أثبتت الدراسة الحالية وجود علاقة موجبة بين تبني اليقظة التنافسية و تعزيز إبداع العملية في المؤسسة الناشئة Redjem Studio .  
مما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

#### - الإقتراحات:

- بحسب نتائج البحث، يمكن طرح بعض الإقتراحات للمؤسسة الناشئة Redjem Studio لتعزيز الوعي باليقظة التنافسية والإبداع، ومن بين هذه الإقتراحات:
- وضع استراتيجية واضحة لتعزيز اليقظة التنافسية داخل المؤسسة ، مثل تعيين فريق متخصص للبحث وتحليل أسواق المنافسين، وإستخدام تكنولوجيا المعلومات لرصد الاتجاهات والإبتكارات الجديدة في القطاع ؛
  - تشجيع الشركاء والموظفين داخل المؤسسة على تطوير مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار والخبرات والتعاون في العمل؛
  - زيادة الإستثمار في البحث والتطوير والابتكار والتكنولوجيا، وتطبيق أساليب الاختبار والتحليل المناسبة لقياس نجاح المبادرات الجديدة وتحسين العمليات الحالية؛
  - تحسين العمليات الإدارية، وتوفير بيئة عمل محفزة ومرنة ، وتعزيز ثقافة الابتكار ودفع المبادرة داخل المؤسسة ؛
  - تحديث وتطوير استراتيجية المؤسسة بما في ذلك تفعيل أبعاد اليقظة التنافسية وتحسين أدائها في المؤسسة ؛
  - تعزيز تدريب الموظفين وتطويرهم، بما في ذلك تعزيز مهارات الإبداع والابتكار، وفهم اليقظة التنافسية وأبعادها؛
  - تحسين عملية التخطيط، بما في ذلك دور اليقظة التنافسية في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمؤسسة ؛
  - إنشاء آلية لقياس وتقييم الأداء المتعلق باليقظة التنافسية وتحسينها باستمرار؛

- تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة من خلال تطوير برامج الحوافز وتخصيص ميزانيات للفرق من أجل ذلك ؛
- بناء فريق يركز على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، مكرسًا لتطوير حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه المؤسسة ؛
- التعاون مع الشركاء والعملاء لتحديد الإحتياجات والمتطلبات والتوقعات، وتحسين المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات السوق؛
- مراجعة الأداء وتقييمه بانتظام لتحديد مجالات التحسين وتعزيز الإبداع داخلها.

#### - أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، ونظرا لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع، إلا اننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشئ القليل، وفيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون منطلق جديد لدراسات مستقبلية:

- دور اليقظة التنافسية في تدعيم إبداع العملية ؛
- النماذج التحليلية لليقظة التنافسية في المؤسسات الناشئة ؛
- تحليل أثر اليقظة التنافسية على ممارسات الإبداع في المؤسسة الناشئة ؛
- تحليل أثر اليقظة التنافسية على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الناشئة ؛
- أثر اليقظة التنافسية على رضا العملاء في المؤسسة الناشئة ؛
- دور اليقظة التنافسية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الناشئة ؛
- أهمية اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الناشئة .



قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

### الكتب:

- 1- جروان فتحي عبد الله ، الإبداع ( مفهومه، معايير ه ، نظرياته، قياسه، تدريبه ،مراحل العملية الإبداعية ) ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، الأردن ، 2002 .
- 2- مأمون نسيم عكروش و سهير نسيم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 .
- 3- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار و الإبداع : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2007

### البحوث الجامعية:

#### مذكرات الدكتوراه:

- 4- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية ، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر ، أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الإقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ،(غير منشورة)، 2008.
- 5- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعربريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013 ، أطروحة دكتوراه تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات (غير منشورة)، 2015.
- 6- رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير(غير منشورة)، جامعة ورقلة ، 2017.
- 7- سحنون هبة، دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسستي فرتيال و صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات (غير منشورة)، جامعة عنابة، 2017

#### مذكرات الماجستير:

- 8- علاوة سلمى ،إرساء نظام اليقظة التنافسية كوسيلة تسييرية حديثة ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2008 .

المحاضرات :

- 9- حجاج عبد الرؤوف، مطبوعة في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال ،  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2020.
- 10- حجاج عبد الرؤوف، مطبوعة مقياس إدارة الإبداع والابتكار ،موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة الأعمال ، جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة ، 2020.

المقالات:

- 11- النعاس صديقي، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية ، مجلة الإقتصاد الجديد ، جامعة زيان  
عاشور الجلفة ، العدد12 ، 2013.
- 12- بحة عيسى والعياداني حبيبة ، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات  
التنافسية ، مجلة الإبداع ، المجلد 06، العدد 06، 2016.
- 13- بخليلي محمد الأمين وشلالي عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي  
للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة قديلة بسكرة ، مجلة المشكاة في الإقتصاد التنمية و القانون ، المجلد  
05، العدد 09، 2019.
- 14- زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات  
الإقتصادية ، أطروحة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2013.
- 15- سالم إلياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية  
ببرج بوغريج ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 15، 2016 .
- 16- كرومي سعيد، الت رصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد  
13 ، 2013.
- 17- لزهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، قسم  
علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2، 2013.
- 18- لعمامرة صفاء و وفاء تينبات، المؤسسات الناشئة: نماذج عالمية ناجحة، وواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر-  
تحديات وعراقيل ، مجلة الإقتصاد ، المجلد 03، العدد01، 2021.
- 19- مطهري كمال، المؤسسات الناشئة و إقتصاد المعرفة في الجزائر مفاتيح إقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة ، مجلة  
إضافات إقتصادية ، المجلد 07، العدد 01، 2023.

الملتقيات والمؤتمرات:

20- رجم خالد و برهوم هاجر، مقومات نجاح المؤسسات الناشئة و المصغرة العائلية ، الملتقى الوطني حول سياسات دعم المؤسسات الناشئة و المصغرة في الجزائر، جامعة سطيف ، 23 فيفري 2023.

المقابلات :

21- رجم خالد، المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio ، اليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة، عين موسى - سطيف ، 25 /26 /27 /28 مارس 2023.

القوانين و المراسيم التنفيذية :

22- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 ، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 ، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة الأعمال" ، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

المواقع الإلكترونية :

- 23- <https://www.wordreference.com/enar/economic> .  
24- ResearchGate: <https://www.researchgate.net/>.  
25- RedjemStudio: <http://www.redjemstudio.com/>.

المراجع الأجنبية :

1. Aminath Sandiah, **La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de comunication des grandes entreprise**, mémoire de fin d'études en science économiques, France, 2021.
2. Antananas Maziliauskas , **The definition and classification of innovation** , Holisticas, Vol8, Issus 01, 2017.
3. Ayoob Sadeghiani and Others, "**How digital startups use competitive intelligence to pivot**" , Digital Business, Volume 2, Issue 2, At Iran February 2023.
4. Chris Booth and Michael Segon , "**A Stakeholder perspective of strategy formation**" , International Review Of Business Research Papers , Vol 04, No5, ,Australia, 2008.
5. Davood Askarany, Mahdi Ebrahimi, Marzieh Akbari, "**Factors Affecting Product Development In Start-Ups :An Empirical Study**" , Journal of Engineering and Technology Management, Volume 54, Issue 03, Iran, July 2019.
6. Drouazi Yasmine, **Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing**, Al Bashaer Economic Journal , Algeria , Vol.5, n°3, 2019.
7. Eduardo rafael, "**Effect of competitive Intelligence on innovation capability : An Exploration Study In Mexican Start-up**" , Journal of intelligence Studies in Business, Volume 09, Issue 03, Mexico, August 2021.
8. Elsa Drevon, **La Veille Stratégique Dans Le Secteur Public De La Santé Au Québec**, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences de l'information, Juin 2020.
9. Guiterrez Doménech, Torret Sellens, "**Competitive Vigilance, Strategic Flexibility, And Start-Up Performance**" , Journal of Small Business Management, Volume 29, Issue 04, Espagne , September 2022.



10. Hakan Ylineppa, **Measure To Overcome Barriers To Innovation In Sweden**, Paper presented at EFMD European Small Business Seminar in Vienna, 16-18th September 1998.
11. Hua Song , "**The effect of competitive intelligence on Start-up performance and the mediating role of startegic agility**", Journal of innovation and technology management, Volume 13, Issue 1, China, June 2018.
12. Jue Wang, "**The Impact Of Research And Development On The Performance Of Start-up Firms**", Journal Of Business And Ressearch, Volume 1, No 4, At China, December 2022.
13. Kamel Rouibeh, **des outils au service de la veille strategique**, Papier publie dans systèmes d'information et management, Paris, n°2; vol 2, 1997
14. Kasim M Jalod and others, **Strategic Vigilance and its Role Performance** :An Analytical Study Of The Views Of a Sample Of Managers In The Ur Company In Nasiriyah, Iraq, Multicultural Education, Volume7, Issue1, 2021
15. Kathryn Rudie Harrigan, "**Analyzing the competition: competitive strategy for creative entrepreneurs**", entrepreneurship theory and practice, Volume42, Issue2, USA, November 2018.
16. Lesca Humbert , **Veille Stratégique, Concepts Et Demarche De Mise En Place Dans L'Enterprise** ,Ministère De L'Education National Et De La Technologie, DISTNB et ADBS, France, 1997.
17. Manuel d'oslo : **principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation** 3éme édition , OCDE, 2005.
18. Mark A. Dinger, James Bloodgood, David Ketchen, "**Competitive Vigilance and Innovation In Dynamic Technology Market**" , Journal of Management, volume42, issue07, USA, March 2022 .
19. Mian Zhang, Yonghong Xu, "**Innovation performance of new ventures and product life cycle: the moderating role of Entrepreneurial Vigilance**", Journal of Business Research , Volume 28, Issue2, China, February 2019.
20. Mohieddine Rahmouni, **Perception Des Obstacles Aux Activités D'innovation Dans Les Entreprise Tunisienne**, Revue d'économic du développement , vol22, 2014/3.
21. Nasreen Abdel Nasser Al tanayeeb, **The impact of strategic vigilance in Crisis Management**, The Master's Degree in Business Administration, Jordan, 2020.
22. Nuno Caseiro, "**The influence of Business Intelligence capacity , network, Learning and Innovativeness on Start-ups Performance** ", Journal of Innovation and Knowledge, Volume 04, Issue39, Portugal, January 2021.
23. Patricia P. Iglesias-Sánchez , Alain Fayolle , Carmen Jambrino-Maldonado , Carlos de las Heras-Pedrosa , "**Open Innovation for entrepreneurial : How Can Stakeholder involvement Foster New Product In Science And Technology-Based Start-ups ?**", Journal Of Technology Analysis & Strategic Management, Volume 8, Issue 12, France, December 2022.
24. Rmazi Altarawenh, **The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence The Mediating Role Of Strategic Foresight**, International Journal Of business and Management, vol18, No3, Jordan, 2023.
25. Saxena Jain, "**The importance of competitive Intelligence in new venture creation: A case study of a technology Start-up**", Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, ISSN: 1692-0279, India, March 2022.

26. Simon Taylor, **what is innovation?** A study of the definition, Academic Models and applicability of innovation to an examples of social housing in England, journal of social sciences, Issn Online :2327-5960, 2017.
27. Sushil Sharma, Jatinder Singh, "**Strategic Alertness And Innovation In Start-up**", Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research, Volume 25, Issue 01, Florida, December 2018 .
28. Taewon Suh, Kyungmin Kim, Dong-One Kim , "**The impact of Competitive Vigilance Performance of Start-up : A Meta – Analysis**" , The Journal Of bussines Research, Volume 69, Issue 10, USA, November 2022.
29. Timur Kogabayev, **The Definition and classificatioinnovation, Holistica, vol08, issue01, innovation,** Kazakhestan, 2017 .

## الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرتبة العلمية	جهة العمل و الرتبة العلمية	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	عبد الرؤوف حجاج	01
أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 01.	خالد رجم	02
أستاذ التعليم العالي.	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.	الحاج عرابة	03
أستاذ التعليم العالي.	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد بشار.	سعيد كرومي	04
أستاذ التعليم العالي.	المدرسة العليا للدراسات التجارية - القليعة-	شعباني إسماعين	05
أستاذ التعليم العالي.	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03-	عقيلة صدوقي	06

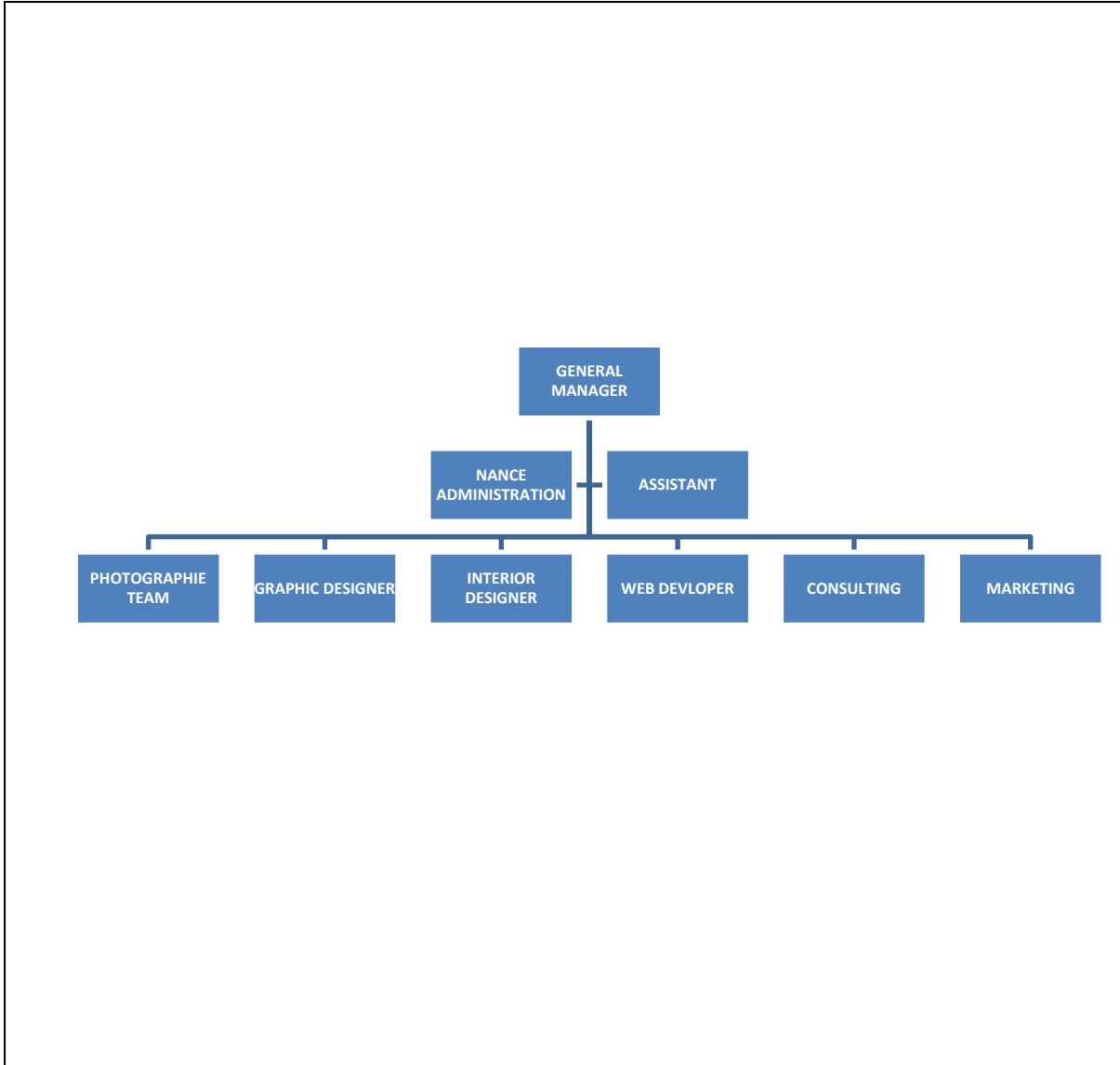
الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة .

المقابلة .		
السيد : رجم خالد.		
الوظيفة : المدير العام للمؤسسة الناشئة Redjem Studio.		
التاريخ : 25 / 26 / 27 / 28 مارس 2023 . على الساعة : 09:30 صباحا .		
المحور الأول: تشخيص واقع المؤسسات الناشئة		
الرقم	الأسئلة	الإجابة
01	كيف تقيم واقع الأعمال في مدينة سطيف ؟	
02	كيف هي بيئة المؤسسات الناشئة في مدينة سطيف ؟	
03	من هي المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟ متى أنشأت ؟ شعارها ؟ وعلى ماذا يدل ؟	
04	من هو صاحب المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟ الكفاءات والمهارات؟ وخبرته ؟	
05	ماهي فلسفة المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟ ثقافتها ؟ وما هي طبيعة عملها تقدم المنتجات أو الخدمات ؟	
06	من أين إستوحيتكم فكرة إنشاء المؤسسة الناشئة Redjem Studio بالضبط ؟	
07	ما هي أهداف المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟	
08	هل تتوفر مؤسسة Redjem Studio على مقومات المؤسسة الناشئة ؟	
09	ما هو رقم الأعمال المحقق في سنة 2022 ؟ و المتوقع تحقيقه في 2023 ؟	
10	ما هي الإستثمارات المحققة في سنة 2022 ؟ و المتوقع تحقيقها في 2023 ؟	
11	هل يتماشى الأداء الحالي و إستراتيجية المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟	
12	ما هي الميزة التنافسية التي إكتسبتها المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟	

13	هل يتماشى فريق العمل مع رؤية و قيم المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟
14	هل يمكنك تحديد نوع الكفاءة التي يمكن أن تفيد المؤسسة الناشئة Redjem Studio من ناحية الإبداع و الابتكار ؟
15	هل كان وقت إطلاق الخدمة مناسباً ؟ ولماذا ؟
16	ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تم تبنيتها من قبل المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟
17	ما هو مخطط نموذج العمل Business Model Canvas الذي قامت بإجرائه المؤسسة ؟
18	هل كنتم تتوقعون نجاحه ؟
<b>المحور الثاني: اليقظة التنافسية</b>	
<b>بعد الشركاء</b>	
01	من هم العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟ ما هي مميزاتهم ؟ خصائصهم ؟
02	هل يوجد خيارات أخرى للعملاء مثل B-2-B ؟
03	من هم الموردین الذين تتعامل معهم المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟ وكيف هو تموضعهم في السوق ؟
04	ما هو تأثير الموردین على المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟
05	ما هو تأثيرهم من الناحية الإيجابية (تطوير و تحسين المنتجات) ؟
06	من هم منافسو المؤسسة الناشئة Redjem Studio ؟ و كم عددهم
07	ما هي درجة المنافسة ؟
08	كيف هو تموقع المنافسين في السوق ؟
09	ماهي علاقة المؤسسة الناشئة Redjem Studio معهم ؟
10	ما هو تأثير المنافسة على المؤسسة الناشئة Redjem Studio من خلال تطوير و تحسين خدمات ؟
<b>بعد البحث و التطوير</b>	
11	هل تملك المؤسسة الناشئة Redjem Studio إمكانيات تسمح لها بالبحث و التطوير ؟
12	هل توجد جهة مختصة أو أفراد في المؤسسة الناشئة Redjem Studio نشاط البحث و التطوير ؟
13	ما هي نسبة R&D سنة 2022 و سنة 2023 ؟
14	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio ببحث معمق عن الأسواق و المنافسة ؟
15	ما هو دوركم في تزويد الجامعات و البحوث العلمية بالتجربة الميدانية خاصتكم ؟
<b>بعد منتجات المؤسسات المنافسة</b>	
16	هل تتحرى المؤسسة الناشئة Redjem Studio بشكل روتيني الحصة السوقية للمنافسين ؟
17	هل تراقب المؤسسة الناشئة Redjem Studio أسعار منتجات و خدمات المنافسين ؟
18	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بالتحري عن القرارات الإستراتيجية للمنافسين ؟
19	هل تعاین المؤسسة الناشئة Redjem Studio عن قرب الإستراتيجيات التسويقية و التجارية و التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين ؟

بعد الإنتاج	
20	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتتبع آراء زبائنها حول المنتجات و الخدمات التي تقدمها ؟
21	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio دائما لتطوير و تحسين جودة منتجاتها و خدماتها ؟
22	هل تحاول المؤسسة الناشئة Redjem Studio الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال ما تقدمه من منتجات و خدمات ؟
المحور الثالث : الإبداع	
بعد إبداع المنتج	
01	هل توفر المؤسسة الناشئة Redjem Studio الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الإبداعية و تحويلها إلى منتجات - خدمات جديدة ؟
02	هل حريصة المؤسسة الناشئة Redjem Studio على تقديم منتجات - خدمات مبتكرة لكسب حصة سوقية إضافية ؟
03	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتحسين منتجاتها و خدماتها و تطويرها بشكل إستباقي بناء على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية ؟
04	هل يتم التنسيق بين إحتياجات البيئة الخارجية ( العملاء - إحتياجات السوق ) و أهداف المؤسسة الناشئة Redjem Studio بناء على المعلومات الواردة من البيئة الخارجية ؟
05	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بإدخال تحسينات مستمرة على نوعية منتجاتها و خدماتها ؟
06	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بإضافة خدمات مطورة كالخدمات المكملة ؟
07	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio دوما إلى تعزيز فرصها فيما يتعلق بالإبتكار و الإبداع و تقديم خدمات و منتجات مميزة ؟
بعد إبداع العملية	
08	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتصميم عمليات جديدة بناء على متطلبات تصميم الخدمة الجديدة بهدف المحافظة على عملائها الحاليين و جذب عملاء جدد ؟
09	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتصميم عمليات جديدة لتنمية أنشطتها الإبداعية و تحسين خدماتها و زيادة قدرتها التنافسية؟
10	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio إلى تحسين العمليات الإنتاجية الحالية بالإعتماد على الإمكانيات و الخبرات المتاحة في المؤسسة؟
11	هل تسعى المؤسسة الناشئة Redjem Studio إلى مواكبة التطورات التكنولوجية و الأساليب العلمية في تصميم و تحسين العمليات الإنتاجية ؟
12	هل تهتم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بالإطلاع على رأي زبائنها فيما يخص عيوب المنتج و السعي إلى تحسينها من خلال تطوير عملياتها و تحسينها من أجل الحفاظ على سمعتها و بقائها في السوق ؟
13	هل تبذل المؤسسة الناشئة Redjem Studio جهودا للإطلاع على مختلف البرامج الجديدة من أجل تقديم عمليات إنتاج جديدة ؟
14	هل تقوم المؤسسة الناشئة Redjem Studio بتغييرات في تصميم عملياتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة المستخدمة من قبل المنافسين في تقديم منتجات جديدة ؟

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الناشئة Redjem Studio.



المصدر : وثائق المؤسسة .

الملحق (04): المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة الأعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

3 صفر عام 1442 هـ 21 سبتمبر سنة 2020 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 55	10
<p><b>يرسم ما يأتي :</b></p> <p><b>الفصل الأول</b> <b>أحكام عامة</b></p> <p><b>المادة الأولى :</b> يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال". تدعى في صلب النص "اللجنة الوطنية"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.</p>	<p>مرسوم تنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.</p>	<p>إن الوزير الأول.</p>
<p>تنشأ اللجنة الوطنية لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة.</p>	<p>- بناء على تقرير الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة،</p>	<p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4، و143 (الفقرة 2) منه.</p>
<p>يحدد مقر اللجنة الوطنية في مدينة الجزائر.</p>	<p>- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم.</p>	<p>- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم.</p>
<p><b>الفصل الثاني</b> <b>المهام والاختصاصات</b></p> <p><b>المادة 2 :</b> تتولى اللجنة الوطنية المهام الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منح علامة "مؤسسة ناشئة"،</li> <li>- منح علامة "مشروع مبتكر"،</li> <li>- منح علامة "حاضنة أعمال".</li> <li>- المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها،</li> <li>- المشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.</li> </ul>	<p>- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم.</p>	<p>- وبمقتضى القانون رقم 06-11 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 24 يونيو سنة 2006 والمتعلق بشركة الراسمال الاستثماري، المعدل والمتمم.</p>
<p><b>الفصل الثالث</b> <b>تشكيل اللجنة الوطنية وسيرها</b></p> <p><b>المادة 3:</b> يرأس اللجنة الوطنية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة أو ممثله.</p>	<p>- وبمقتضى القانون رقم 07-11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، المعدل.</p>	<p>- وبمقتضى القانون رقم 20-07 المؤرخ في 12 شوال عام 1441 الموافق 4 يونيو سنة 2020 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020،</p>
<p>وتتشكل من الأعضاء الآتي ذكرهم :</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول.</p>	<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم.</p>
<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة،</p>	<p>- وبمقتضى الأمر رقم 16-205 المؤرخ في 20 شوال عام 1437 الموافق 25 يوليو سنة 2016 والمتعلق بكيفيات إنشاء وتسيير وممارسة نشاط شركة تسيير صنابير الاستثمار،</p>	<p>- ممثل عن وزير المالية،</p>
<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي،</p>	<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،</p>	<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة،</p>
<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة،</p>	<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة،</p>	<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالصيد البحري والمنتجات الصيدية،</p>
<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،</p>	<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة،</p>	<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة،</p>
<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة،</p>	<p>- ممثل عن الوزير المكلف بالانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة.</p>	<p>- يعين أعضاء اللجنة الوطنية بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، بناء على اقتراح من الوزراء الذين يتبعونهم، لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد، ولا يمكن استخلافهم في حالة غيابهم.</p>

المصدر: الجريدة الرسمية العدد 55 سنة 2020.

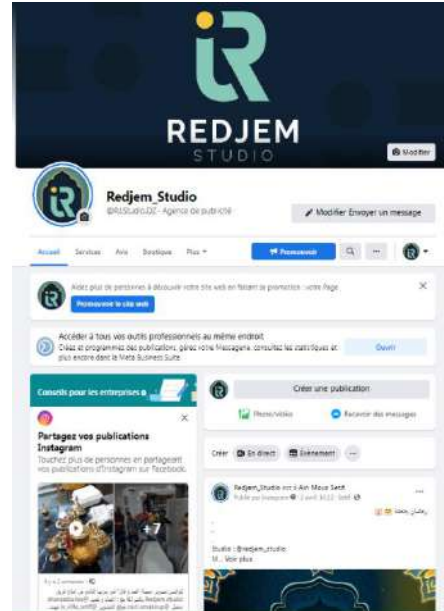
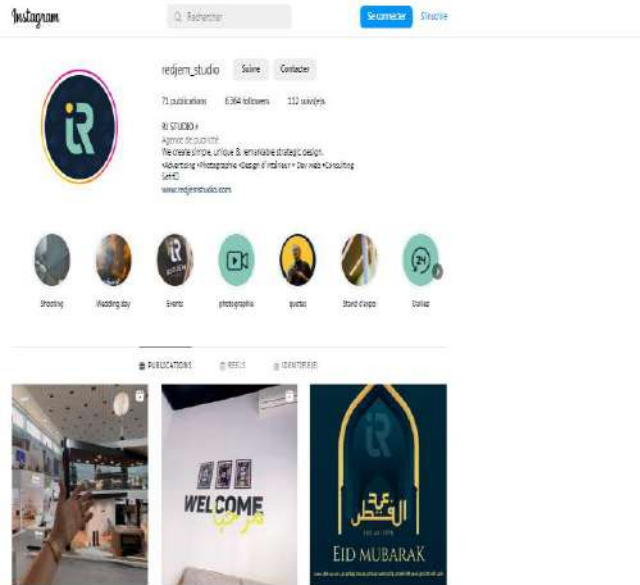


الملحق رقم (05): الموقع الإلكتروني للمؤسسة و صفحاتها في مواقع التواصل الاجتماعي .  
1- الموقع الإلكتروني للمؤسسة الناشئة Redjem Studio .

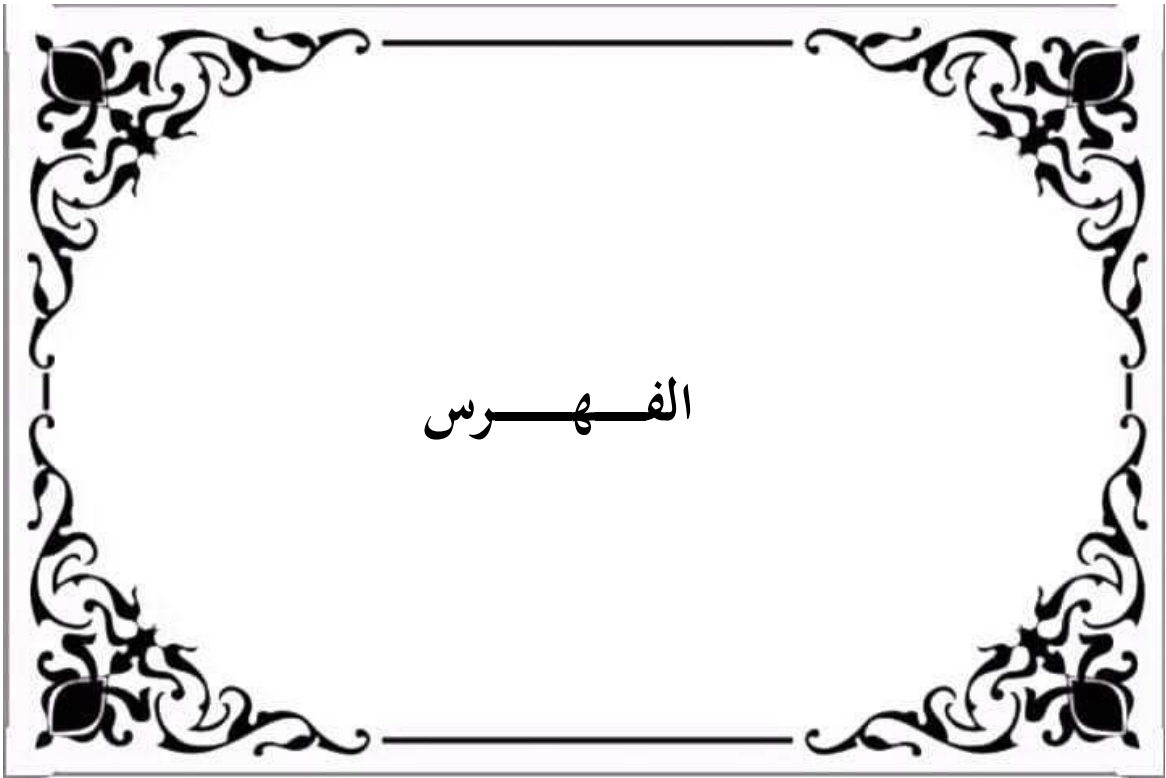


المصدر : وثائق المؤسسة .

2- الصفحات الإلكترونية للمؤسسة في مواقع التواصل الاجتماعي .



المصدر : وثائق المؤسسة .



IV	الإهداء .....
V	الشكر .....
VI	الملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
VII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لليقظة التنافسية و الإبداع .</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لليقظة التنافسية و الإبداع
03	المطلب الأول : مدخل مفاهيمي لليقظة التنافسية .....
03	الفرع الأول : مفهوم اليقظة التنافسية .....
07	الفرع الثاني : مراحل اليقظة التنافسية و ممثلوها .....
10	الفرع الثالث : أبعاد اليقظة التنافسية .....
12	المطلب الثاني : الإبداع .....
12	الفرع الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع.....
14	الفرع الثاني : تصنيفات الإبداع،محدداته و معوقاته.....
17	الفرع الثالث : أبعاد الإبداع.....
19	المطلب الثالث : اليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة .....
19	الفرع الأول : تقديم المؤسسة الناشئة .....
20	الفرع الثاني: اليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة.....
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....
21	المطلب الأول:الدراسات الأجنبية.....
28	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
28	الفرع الأول : أوجه التشابه و الإختلاف.....
29	الفرع الثاني: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .....
29	الفرع الثالث: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة .....
30	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لليقظة التنافسية كآلية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الناشئة</b>	
<b>«Redjem Studio »</b>	
32	تمهيد .....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
33	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
33	الفرع الأول: منهج الدراسة .....

35	الفرع الثاني : تقديم المؤسسة محل الدراسة .....
36	الفرع الثالث : طريقة الدراسة .....
37	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
38	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة .....
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
39	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة .....
53	الفرع الأول : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى .....
60	الفرع الثاني : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية .....
70	الفرع الثالث : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة .....
70	المطلب الثاني : مناقشة النتائج .....
71	إختبار صحة الفرضية الأولى .....
72	إختبار صحة الفرضية الثانية .....
75	إختبار صحة الفرضية الثالثة .....
77	خلاصة الفصل الثاني .....
79	الخاتمة .....
85	المراجع .....
92	الملاحق .....
99	الفهرس .....