



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع: ...../2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر - ميله-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الأستاذ بوبكر ياسين

إعداد الطلبة:

- كحموص نجاة

- قرس مروة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. عبد الباسط علية
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. خوازم حمزة
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2021/2020



## الدعاء:

بسم الله الرحمن الرحيم:

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقتنا

وذكرنا أن الإخفاق

هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا أعطيتنا نجاحاً فلا تأخذ

تواضعنا.

وإذا أعطيتنا تواضعاً فلا تأخذ امتزازنا بكرامتنا.

ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا

ربنا ولا تحمل علينا إصراكمما حملته على الذين

من قبلنا ولا تحملنا مالا طاقة لنا به و اعف عننا و اكرم لنا

وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على

القوم الكافرين.



# كلمة شكر و عرفان

الشكر والتقدير:

قال الله تعالى: "فاذكروني أذكركم و اذكروا لي ولا تكفرون"

الآية ( 152 ) من سورة "البقرة"

فالحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من

بعيد على إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة والدعاء.

ونخص بالذكر الأستاذ: **"بوبكر ياسين"**

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان

مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية، والذي قدم لنا مساعداته

وتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لإتمام هذا

العمل المتواضع



# الإهداء

"الحمد لله الذي تتم به الصالحات اللهم صلي على سيدنا محمد صلاة تخرجنا من

ظلمات الوهم وتكرمنا بنور الفهم "

"الشكر لله عز وجل على ما قدمه لي من نجاح وتوفيق وفهم وعمل"

وإلى قرة عيني، إلى من وضعت الجنة تحت قدميها، التي حرمت نفسها وأعطتني،

ومن نبع حنانها سقتني، إلى من وهبتني الحياة وأمنت لي الحب والحنان،

ربتني بلطف وعلمتني كلمة الشرف والحياة،

إلى تلك المرأة العظيمة... صديقتي وحبيبتي... أمي الحنونة **"زهية"**

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وافنى

حياته من أجل تعليمي،

إلى ذلك الرجل الكريم أبي العزيز **"أحمد"**

إلى من جمعهم معي ظلمة الرحم... إلى من أعيش في ظل وجودهم

إلى إخوتي البنات: **"سميرة، سمية، سارة، والحبيبة فطيمة"**

إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتيهما إلى سندي في هذه الدنيا، أخوأي

**" يحيى و عزيز "**

إلى من يسعد القلب بلقائها وتأبى العين عن فراقها، إلى من قضيت معها أجمل سنوات

حياتي إلى صديقتي **" مروة "** .

## نجاة



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم  
إلهي لا يطيب خاطر إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين إلى

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى من يسعد القلب بلقياهما، إلى روضة الحب ومنبع الحنان إلى أمي العزيزة وجدتي الغالية

"مسعودة" "توارة" حفظهما الله ورعاهما.

إلى سبب وجودي في الحياة، من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى

أبي الغالي "الطيب" حفظه الله.

إلى جدي الغالي "الصادق" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من قاسموني رحم أمي، وسبحان من جعل الأخوة بيننا فكان الحب عنواننا لنا إلى أخواتي

"مراد" "محمد" "ميساء" "بلال" "سامي" "خديجة"

إلى عماتي: العزيزة على قلبي "حياة"

"تظيرة" "فطيمة" "منيرة" والغالية "أمال".

إلى من هي سر سعادتي وفريقي إلى من ليس للحياة طعم إلا بوجودها إلى رفيقة دربي،

الغالية "إيمان"

إلى حبيبي وسندي الغالي: "يحيى".

# مروة



### المخلص:

يشهد العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ألا و هما الإبداع والابتكار، فالمؤسسات المبدعة و المبتكرة هي التي تحتكر السوق وهذا لتطبيقها ميكانيزمات اقتصادية تساعد على خلق ميزات تنافسية و إبداعية لإرضاء الزبون و ضمان ولاءه لها ، و كذا ضمان بقائها مسيطرة على السوق على المدى الطويل.

ونظرا لطبيعة الاقتصاد الجديدة والمنافسة الحادة في الأسواق تدفع المؤسسات الجزائرية لتبني أساليب غير تقليدية للمنافسة أو الاحتفاظ بحصتها السوقية الأمر الذي أضحى بالغ الصعوبة في عالم اليوم ، فلا بد من تقديم كل ما هو جديد وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة من بين المؤسسات التي تبذل مجهودات هامة في ميدان الإبداع والابتكار لتحسينهما أكثر فأكثر ، و لكي تكون في مستوى اكبر مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا ما سنوضحه من خلال دراستنا هذه.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، الابتكار، المنافسة، الميزة تنافسية ، مؤسسة اتصالات الجزائرية.

## Abstract

The current era is witnessing one of the most important factors on which the success of institutions depends: creativity and innovation, it is creative and innovative institutions that monopolize the market and this is to apply economic crises that help to create competitive and creative advantages to satisfy the customer and ensure their loyalty, and this is to ensure that they remain in control of the market in the long term.

Given the new nature of the economy and intense competition in the markets, Algerian institutions are pushing to adopt unconventional methods of competition or maintain their market share, which has become very difficult in today's world, it is necessary to provide everything new and develop traditional production methods, and the Algiers Telecom Foundation is considered one of the institutions that change important efforts in the field of creativity and innovation to improve them more and more, and to be at a higher level than the competing institutions and this is what we will explain through Our study .

**Keywords:** Creativity, Innovation, Competition, Competitive Advantage, Algerian Telecommunications Corporation.

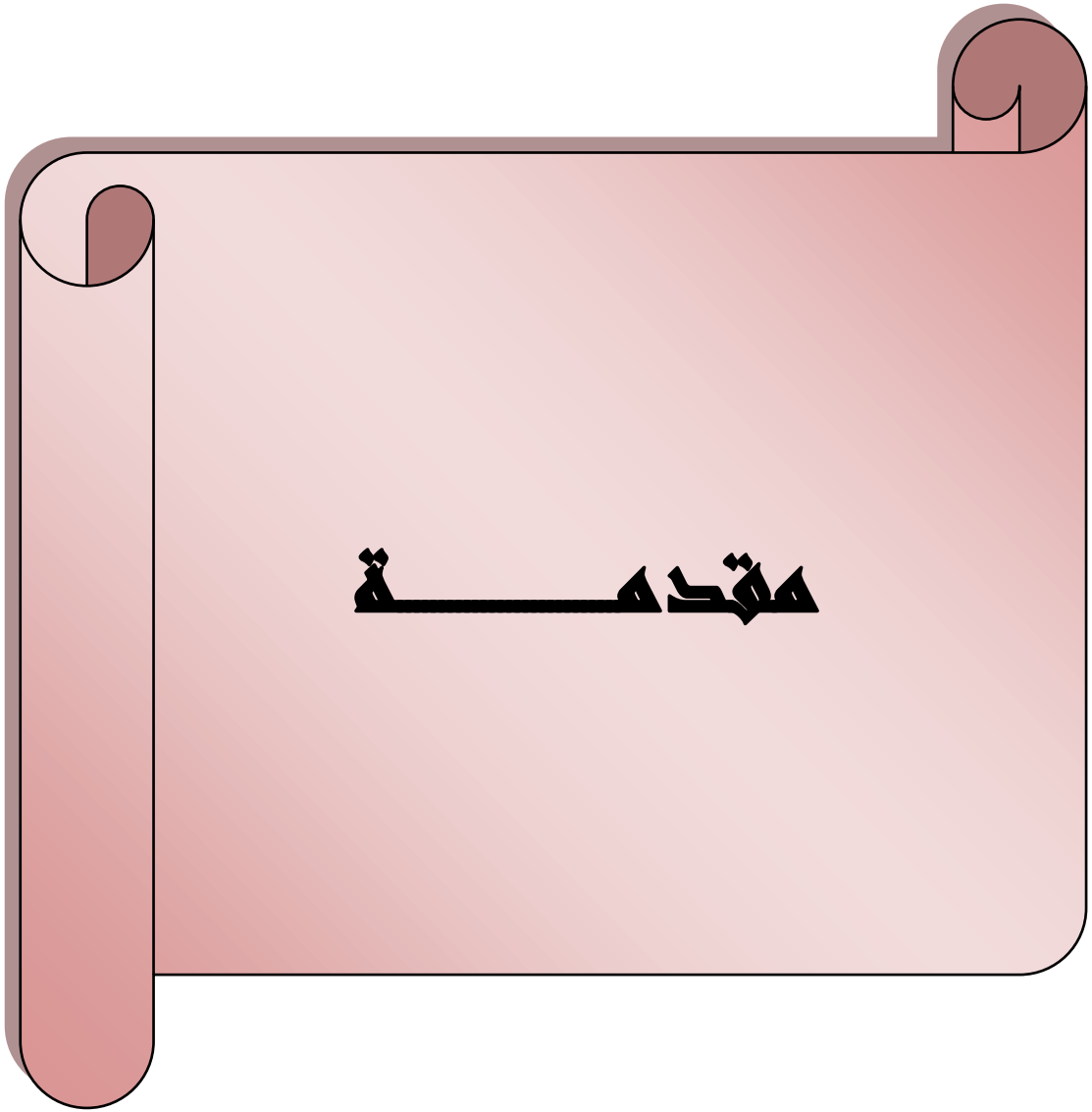


رقم الصفحة	المحتوى
I	البسملة
II	الدعاء
III	شكر وعرفان
IV- V	الإهداء
VI	ملخص باللغة العربية
VII	ملخص باللغة الانجليزية
VIII-IX	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: لإطار النظري للإبداع والابتكار والميزة التنافسية</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار
6	المطلب الأول: تعريف الابتكار
7	المطلب الثاني: أهمية الابتكار
8	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
9	المطلب الرابع: مصادر الابتكار
11	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الابتكار
14	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع
14	المطلب الأول: تعريف الإبداع
15	المطلب الثاني: خصائص الإبداع
15	المطلب الثالث: عناصر الإبداع
16	المطلب الرابع: معيقات الإبداع
19	المطلب الخامس: العلاقة بين الإبداع والابتكار

20	المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها
27	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
28	المطلب الرابع: أسباب تنمية الميزة التنافسية
29	المطلب الخامس: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
32	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: : لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-
35	المطلب الأول: نشأة مؤسسية اتصالات الجزائر -ميلة-
38	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها
41	المطلب الثاني: أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات
42	المطلب الثالث: أداة الدراسة
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
44	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
61	خلاصة
63	خاتمة
66	قائمة المراجع
71	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية	01
43	مقياس ليكارت الخماسي	02
44	قيمة معامل الثبات لمحاو الدراسة	03
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
47	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	07
49	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين	08
51	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياسات تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة	09
53	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة التكلفة الأقل	10
54	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة التميز	11
57	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة الوقت	12
58	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	13
59	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية	14

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	دورة حياة الميزة التنافسية	01
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيصالات الجزائر	02
45	الدائرة النسبة لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
46	الدائرة النسبة لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	04
47	الدائرة النسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
48	الدائرة النسبة لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	06



## مقدمة:

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

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

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

### ➤ طرح الإشكالية:

ومما سبق يمكن طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

**ما مدى تأثير الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين الإبداع والابتكار؟
- ما هي الميزة التنافسية، وما هي أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتنميتها؟
- هل يؤثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

### ➤ الفرضيات:

بغية الإجابة عن الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر سياسات لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.
- إن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية يتطلب اكتساب مهارات عديدة ومستوى عالي من الإبداع والابتكار.
- تبني المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها.
- لا يؤثر الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### ➤ أسباب اختيار الموضوع:

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

- كون الموضوع يدخل في عمق تخصصنا.
- أهمية الموضوع للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.
- كثرة المراجع المتعلقة بالموضوع من كتب ومذكرات وملتقيات.

### ➤ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- الأهمية البالغة التي يلعبها الإبداع والابتكار للارتقاء باقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة.

- أهمية الإبداع والابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسات الوطنية.
- توعية مؤسسة اتصالات الجزائر بالدور الذي يلعبه كل من الإبداع والابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

### ➤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية باعتبارهما أساس النجاح والنمو في ظل الكم الهائل من التغيرات الحاصلة في السوق الوطنية.
- محاولة إبراز العلاقة الوثيقة بين كل من الإبداع والابتكار والميزة التنافسية.
- محاولة دراسة وتقييم دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

### ➤ المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي كما اعتمدنا على مختلف المصادر والمراجع من كتب ومذكرات ماستر ودكتوراه وكذا المقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة. أما فيما يخص البحث الميداني، فسيتم إجراء دراسة ميدانية حيث سنقوم بتجميع المعلومات الضرورية بواسطة استبيانات

خصّصت لذلك، ومن ثمّ معالجتها وتحليلها حتى نبرز أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة.

### ➤ صعوبات الدراسة:

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا هي الوضع الصحي الذي يمر به العالم والمتمثل في كوفيد 19.
- عدم التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار في العديد من المراجع والدراسات المنجزة سابقا.

### ➤ تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة حسب منهجية إلى فصلين:

#### 1. الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع والابتكار والميزة التنافسية، والذي قسم بدوره إلى

مبحثين:

المبحث الأول: احتوى على مفاهيم عامة حول الابتكار، أما في المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للإطار النظري للإبداع أما المبحث الثالث فقد اشتمل على بعض من أساسيات الميزة التنافسية.

#### 2. الفصل الثاني: دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة والذي قسم أيضا إلى

ثلاث مباحث:

#### 3. المبحث الأول كان تحت عنوان لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة أما المبحث

الثانيفتعلق الإطار المنهجي للدراسة، أما في المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان.



**الفصل الأول:**

**الإطار النظري للابتكار**

**والإبداع**

**والميزة التنافسية**

**تمهيد:**

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

ومن خلال ما سبق قمنا بتخصيص هذا الفصل للإطار المفاهيمي للدراسة حيث قمنا بتقسيمه بدوره إلى ثلاث مباحث يتضمن:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة للابتكار من تعريف وأهمية، وكذا أهم أنواعه ومصادره وأيضا بعض أهم العوامل المؤثرة فيه.
- أما المبحث الثاني: فيحتوي على بعض لأهم تعريفات الإبداع وعناصره وخصائصه وأيضا المعوقات التي تواجهه دون أن نهمل ذكر العلاقة بين الإبداع والابتكار.
- أما فيما يخص المبحث الثالث: فقد خصصناه للميزة التنافسية حيث اشتمل على بعض من تعريفها ودورة حياتها إضافة إلى خصائصها ومصادرها وهذا دون أن ننسى الربط بين هذا المبحث والمبشرين السابقين بالمطلب الأخير تحت عنوان الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار

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

### المطلب الأول: تعريف الابتكار

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

- وكنموذج لتعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية، نذكر تعريف "سيمبسون" بأنه: "المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير"<sup>1</sup>؛
- أما بالنسبة لتعريف الابتكار كنتاج جديد: "فهو عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز في التفاعل وبين ما يواجهه في البيئة المحيطة به"<sup>2</sup>؛
- في حين أن الابتكار كعملية: "فهو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحت أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين"<sup>2</sup>.  
وهناك تعاريف أخرى نذكر منها:
- تعريف "بيترز" (T.peters): "الذي عرف الابتكار على أنه هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى".
- أما "تشرميرهورن" (J.R.schermerhorn): "وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة".

<sup>1</sup>. أسماء خيري: "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص: 67.

<sup>2</sup>. عيد الفتاح، محمود أحمد: "تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء"، المجموعة العربية لتدريب و النشر، مصر، ط1، 2013، ص: 33.

- وعرفه أيضا "جوزيف شوم بيتر" : "بأنه هو الإتيان بتوفيقات جديدة بأشكالها الخمسة : منتجات جديدة، طرق إنتاج الجديدة، أسواق جديدة ، ومصادر جديدة لتجهيز المواد."<sup>1</sup>
- وهناك من عرفه أيضا على أنه: "عملية تحدي الأفكار المقبولة وطرق البحث عن الحلول الابتكارية الجديدة."<sup>2</sup>
- ومن هنا نقول أن الابتكار هو: "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط بها من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه."<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الابتكار

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

- ✓ ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- ✓ يحسن من جودة المنتجات؛<sup>4</sup>
- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت؛
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات؛
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. نجم عبدو نجم: "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 139-143.

<sup>2</sup>. فريد النجار: "إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع"، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 2014، ص: 54.

<sup>3</sup>. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبدوا: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006، ص: 20.

<sup>4</sup>. خولة بركاني: "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم لبواقي-الجزائر، 2016/2017، ص: 6.

<sup>5</sup>. رشيد فراح، عادل فنور: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، جامعة البويرة،

الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص: 416.

**المطلب الثالث: أنواع الابتكار**

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

**➤ أولاً: حسب طبيعة الابتكار**

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

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

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

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

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

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

<sup>2</sup>.صباح ترغيني: "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير،

تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص:24.

4. **الابتكار التنظيمي:** يرى Suliman بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات<sup>1</sup>.

#### ➤ ثانياً: حسب درجة الابتكار

ولعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين:

1. **الابتكار الجذري:** هو سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة.
2. **الابتكار التدريجي:** والذي يعني إجراء تعديل في سلعة موجودة مسبقاً، إلا أن هذا التصنيف يركز على السلعة، في حين أن الابتكار قد يكون فكرة، أو منتج، أو طريقة، أو مؤسسة وبالتالي فإن الابتكار الجذري يقصد به التوصل إلى ما هو جديد لم يكن موجوداً من قبل، في حين الابتكار التدريجي يعني إدخال تعديلات وتحسينات على ما هو قائم من قبل ليصبح جديداً<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: مصادر الابتكار

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

#### ➤ أولاً: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة)

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

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

<sup>1</sup>. الصادق لشهب وآخرون: "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

<sup>2</sup>. بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق لميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، يومي 15/14 فيفري 2017، ص: 5.

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

3. **الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها:** هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترعب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة مثال تطوير نوع التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجودا ولكنه يتلف بسرعة، مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

4. **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق:** المؤسسة تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى مؤسسة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة إلى السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا، حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلاءم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن<sup>1</sup>.

### ➤ ثانيا: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة

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

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

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

3. **المعرفة الجديدة:** حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. إسماعيل محمد علي: "إدارة الأعمال من منظور اقتصادي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2016، ص:173،172.

<sup>2</sup>. خولة بركاني: "أثر تطبيق التسويق ألبتكارى على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص:8.

**المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الابتكار**

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

**➤ أولاً : مجموعة الخصائص الشخصية**

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

كما يحدد شاني و لاو (Shani and Law) : مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة وفعالة، مستوى عالي من العمل والمثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبياً بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الغير الاعتيادي، الميل إلى المغامرة الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة. ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلاً وفق هذه الخصائص لأن الكثير من الأفراد حتى غير المبتكرين قد يظهرون هذه الخصائص.

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

**1. الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرين عادة يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر أخذت تتطلب تداخلاً متزايداً للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.

**2. حالة الشك:** إن المبتكر يمتلك حسن الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة وحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة لظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لا زال لم يظهر وهذا من خلال تساؤلاته.



3. **الحدس:** إن الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الذهنية الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جميع المعلومات بحث المشكلة من جميع الوجوه.
4. **الإنجاز الذاتي:** إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي وهذا الأخير يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به مع ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر يخضع لتأثيرات العلم وقواعد الأعمال فإنه يربط إنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين .
5. **النفور من المحددات والقيود:** إن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والتمتعة أفقا مالا يمكن أن يحدها شيء، لهذا فهو ينفر ومن المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقة وهذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.<sup>1</sup>

### ➤ ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تعمل في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف العاملين داخل البيئة التي يعملون فيها وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها أن تؤثر على الجهد الأبتكاري للأفراد. ومن أهم العوامل نذكر ما يلي:

1. **استراتيجية المؤسسة:** على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات لان هناك مؤسسات أخرى تتبع استراتيجية مواجهه نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والسلع والخدمات الحالية.
2. **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعادة الابتكار. فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجه الحوافز من اجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات، وأساليب العمل في السوق.
3. **الفريق:** إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفريق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين. الأول خطر التخصص الذي يفقد المؤسسات وحده الحركة بين أقسامها ووظائفها، والثاني هو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من الإجراءات والقواعد المتعبة، حيث إن الابتكار هو المناخ الملائم الذي يعزز ويدعم العمل الفكري والمهني للباحثين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. نجم عبدو نجم: "إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص الحديثة"، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص ص: 129-134.

<sup>2</sup>. نعيمة لعلاوي: "أثر التسويق الأبتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسبير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، 2014، 2013، ص ص: 28، 29.

4. **ثقافة المؤسسة:** الابتكار هنا يحدث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسه الديمقراطية في العمل، و تشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين، والمصالح، هذا ما يدعم الابتكار الثقافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعادات والقيام بالمعتقدات<sup>1</sup>.

5. **العامل المؤثر:** إن الابتكار في المؤسسة يؤثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعقه فمثلا: إذا الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فان العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور<sup>2</sup>.

6. **الاتصالات:** إن الاتصالات تلعب دورا هاما في القيادة والإدارة، حيث تعمل على تسهيل انسياب المعلومات ودقتها، ما يسمح بتحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون أو ما يسمى الإدارة بالتشارك<sup>3</sup>.

### ➤ ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

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

1. **الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:** إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمتها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.

2. **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.

3. **أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:** حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي أي كل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة. لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع لكي يبقى ويتطور بما ينفعه في المستقبل<sup>4</sup>.

1. حسين حريم: "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 226.

2. نجم عبدو نجم: "إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

3. نعيمة علاوي: "أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

4. إبتسام بورورو، وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص بنوك، المركز الجامعي لميلة، ميلة-الجزائر، 2013/2014، ص: 9.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول الإبداع من خصائص وعناصر وكذا أهم العوامل المؤثرة فيه، دون أن نهمل العلاقة بين الإبداع والابتكار حسب نظرت بعض الباحثين في هذا المجال.

### المطلب الأول: تعريف الإبداع

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا ما قيمة كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع.

لدى سنقوم فيما يلي بعرض لأهم تعاريف الإبداع:

- تعريف **Galton**: "الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد".
- تعريف **Smith**: "الإبداع عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقا".<sup>1</sup>
- تعريف **Gowan**: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل".
- وعرف أيضا على أنه: "إيجاد فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة مع تطبيق هذه الأفكار والنظريات والمنتجات ونشرها إلى أوسع نطاق للحصول على التميز عن الآخرين"<sup>2</sup>
- وهو أيضا: "التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة".
- كما عرف بأنه: "تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. بلال خلف السكارنة: "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2011، ص: 11.

<sup>2</sup>. سهيلة عباس: "القيادة والابتكار والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص: 150.

<sup>3</sup>. جمال خير الله: "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009/2008، ص: 7، 9.

## المطلب الثاني: خصائص الإبداع

تتصف العملية الإبداعية كما يقول يوسف ميخائيل أسعد في كتابه "سيكولوجية النمطية والإبداعية" بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي :

- ✓ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛
- ✓ القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها؛
- ✓ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛
- ✓ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛
- ✓ الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداع لديه؛
- ✓ الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح؛
- ✓ يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصلها؛
- ✓ يعتمد الإبداع على التفكير الإحصائي الذي له أكثر من حل؛
- ✓ قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة؛
- ✓ قابل الانتقال والتطبيق؛
- ✓ حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها؛
- ✓ قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة؛
- ✓ لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه؛<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: عناصر الإبداع

إذا توقفت منشأة ما عن دعم وتعزيز الإبداع أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة (الثقافة التنظيمية السليمة) ولم تهتم بتدريب العاملين فيها كيفية انجاز العمليات الابتكارية الجماعية أو الفردية السليمة وأهملت مستويات الابتكار الشخصي والجماعي، لن تتمكن هذه المنشأة من التكيف مع التحديات العصرية ولن تتمكن من حل مشكلاتها، وبالتالي لن تحصل على المنتجات (الإنتاج) التي تساعد على البقاء والنجاح. لدى يمكننا القول أن أهم عناصر الإبداع في المنظمة هي:

<sup>1</sup>. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني: "مبادئ الإبداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، ط3، 2004، ص ص:

1. **المناخ الذي يقع فيه الإبداع:** لابد للإبداع أن يقع في بيئة تساعده على البروز والتطور، والمنظمة هي أفضل بيئة يمكن فيها أن يخرج كل طاقته الإبداعية.
2. **وجود الشخص المبدع:** لابد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتحفيزهم وتشجيعهم على استخراج واستغلال أفكارهم الإبداعية.
3. **الإمكانيات:** لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانيات اللازمة للابتكار، مهما كانت القدرة الابتكارية ومستوى ارتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن من الاستفادة من هذه القدرات والطاقات ما لم تشجعه، فقد برهنت هذه الدراسات العلمية أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنشأة<sup>1</sup>.
4. **العمليات:** هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، بالرغم من هذه الأساليب تهدر الكثير من الوقت إلا أنها تأتي بتجربة فعالة.
5. **التفكير الاستراتيجي:** يرى العديد من المفكرين الذي اهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عنصر أساسي في عملية الإبداع، إذ يصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير وكذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها القدرة على التفكير في اختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم يكون لها ذلك استثماراً وافراً.
6. **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر من عناصر الإبداع بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، حيث تشير الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: معوقات الإبداع

معوقات الإبداع كثيرة منها ما يأتي من الشخص نفسه ومنها ما يأتي من قبل الآخرين ، والمحصلة هي أنك أيها المبدع المبتكر يجب عليك الابتعاد عن كل معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي سواء أكانت من نفسك أو وسوسة الشيطان أو من قبل الآخرين ، عليك أن تتعرف على معوقات الإبداع ليس للوقوع فيها ولكن لتجنبها ومثل ما يقول النبي صلى الله عليه وسلم ( من تعلم لغة قوم أمن مكرهم ) ( رواه الإمام أحمد والترمذي )<sup>3</sup>.

1. **غياب الهدف:** كيف تتصور أن بإمكانك الابتكار والإبداع وأنت لا تعرف أصلاً لنفسك هدفاً؟! إن أولى خطوات النجاح في الحياة، بشكل عام، هو وضع الهدف، ثم التفكير في أنسب الطرق لتحقيقه؛ فبمجرد ما تحدد هدفك، وتحديد الهدف مرحلة شاقة لكن ضرورية، ستتطلق قدرات عقلك الكامنة والخلاقة، وستتمكن من التفكير بشكل مبدع في كيفية الوصول إلى هذا الهدف بالذات. تحديد الهدف، إذًا،

<sup>1</sup> محمد لينا جمال: "إدارة التميز والإبداع الإداري"، دار خالد الحيايني للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص ص: 13، 14.

<sup>2</sup> محمد داود: "إدارة التميز والإبداع الإداري"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص ص: 16، 17.

<sup>3</sup> عبد الله عمر الكاف: "مهارات الإبداع والابتكار"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2013، ص: 125.

هو أحد المتطلبات الأساسية للتفكير الإبداعي، فاعرف ماذا تريد أولاً، أو كما يقولون: ثبت العرش ثم انقش".<sup>1</sup>

2. **الخوف من الخطأ والفشل** : إن الوقوع في الخطأ ليس بعيب ولا منقصة أبداً، إن وقوعك في الخطأ هو بمثابة خبرة وتعلم لك، إن وقوعك في الخطأ يعلمك عدم الوقوع فيه مرة ثانية ، فاحذر أيها المبدع المبتكر بأن يكون ذلك عائقاً لك وأمتك الشجاعة واعلم أن كبار مبدعين ومبتكرين هذه الأمة قد وقعوا في أخطاء ، وكان نتيجة هذه الأخطاء هو ما نراه اليوم من إبداعات وابتكارات وتطور.

يقول جورج برنارد شو : النجاح والقوة أن تعبر من فشل إلى فشل دون أن تفقد حماسك واعلم أن الحكمة من وجود الخوف هو التالي:

- ✓ مساعدتك للتقرب من الله سبحانه وتعالى.
- ✓ الابتعاد عن السلوكيات السلبية.
- ✓ أن تحسن من حياتك.
- ✓ وتذكر دائماً أن الخوف إحساس دائماً فلا تخف منه أبداً.
- ✓ الصبر.

لقد علم الله سبحانه وتعالى أنبياءه بالصبر ، فابتلاهم في مواطن كثيرة، فالصبر هو شعار الأنبياء الشهير هو مفتاح النجاح .

ألا ترى المقولة الصينية التي تقول: "العمل بجد و بانتظام ولا حدود للصبر".

انظر كيف الصبر حول بلادهم من بلد مستهلك ، فقير جدا إلى بلد منتج يتصدر صفوف الدول قوة واقتصادا.

عليك أيها المبدع المبتكر أن تتحلى بالصبر وتعامل مع ابتكارك وإبداعك بأنه طفلك الذي يحتاج منك إلى رعاية وصبر حتى يكبر ويشهد ساعده ومن ثم ترى بره وقوته، هكذا عليك أن تتعامل مع إبداعك واختراعك، طوره وأتقنه، اختبره عمليا مرارا وتكرارا، استمع إلى قول الخبراء في مجال إبداعك ومن ثم تستطيع أن تخرجه للمجتمع لكي يستفيد منه.<sup>2</sup>

3. **التقيد بالعادات**: إن التقيد بالعادات والسير على نمط السابقين دون تفكير أو ابتكار ما هو جديد، يقتل أنواع التفكير الإبداعي جميعها؛ فالعادة تمثل استجابة نمطية ومكررة لأفعال سابقة؛ لذا لا بد من تقدم الشخص دائما نحو الأمام، والنظر إلى جوانب الضعف، والقوة؛ لتقرير الخيار الأنسب، ولتقديم

<sup>1</sup>. محمد علواني: "معوقات التفكير الإبداعي وكيفية التغلب عليها"، مجلة رواد الأعمال، السعودية، عدد 14 جويلية 2020، ص: 111.

<sup>2</sup>. عبد الله عمر الكاف: "مهارات الإبداع والابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

الإبداعات، والابتكارات، مع التنبيه إلى أن هناك العديد من العادات والتقاليد التي لا تقبل الاجتهاد والإبداع بما يخالفها، كالعادات التي توافق ديننا القويم، والمنصوص عليها في القرآن الكريم، أو السنة النبوية المُطهرة، إذ لابد من احترامها، وتعظيمها كما هي<sup>1</sup>.

**4. الخوف والخجل من الرؤساء:** إن من أهم الأمور الضرورية هي تهيئة المناخ الملائم للإبداع والتفكير بحرية ومن دون ضغوط.

احذر الخوف من الرؤساء ، أطلق العنان لتفكيرك وخيالك واعلم انه بشر مثلك لا ملك لنفسه إلا كما تملك أنت فكلنا عبيد للمولى سبحانه. فلماذا الخوف أو الخجل ، بل عليك أيها المبدع المبتكر بأن تطلق العنان لتفكيرك وتبرز قدراتك وإبداعاتك وابتكاراتك .

**5. الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم:** فلا يجب على الشخص المبدع إتباع نهج الآخرين، بل يجب عليه تبني نهجه الخاص القائم على الأدلة، والاجتهادات المبنية على أسس صحيحة وسليمة.

**6. حجة ضيق الوقت:** إننا لنسمع هذه المقولة من كثير من الناس ألا وهي لا يوجد لدي وقت يعود سبب هذا إلى أسباب كثيرة منها عدم تنظيم الوقت بشكل جيد بحيث يغطي جميع جوانب الحياة الأساسية ، وقد يعود السبب إلى عدم وجود العزيمة والرغبة القوية.

إننا نجد من يقول هذه العبارة يقوم بصرف الأوقات الكبيرة في مشاهدة التلفاز في برامج غير مفيدة له ، ومع هذا يقول ليس هناك وقت للإبداع ، ليس هناك وقت للتفكير والابتكار هذا النوع من البشر ينقصه العزيمة والمهمة والإرادة القوية التي يجب أن يحظى بها.

لدى تجنب هذه المقولات وقل نعم لدي وقت وسوف أرتبه، قلل من الأمور التي لا تعود عليك بالنعف، ابدأ بترتيب وقتك والتزم به وبداية أطلب المعونة والتوفيق من المولى سبحانه وتعالى.

**7. التسويف والتأجيل:** إن التسويف والتأجيل هو مبدأ الذي لا يحبون المبادرة والمشاركة في ميادين العمل، دائماً هم في تأجيل وتسويف لكل ما يعرض في طريقهم من مهام وأعمال، سوف أقوم بعمل هذا غدا ، وعندما يأتي الغد يقول سوف أقوم بعمل هذا غدا وهكذا...

احذر أيها المبدع المبتكر من وسوسة الشيطان، وكن مبادرة، فمتى عرضت عليك المهمة قم بالتخطيط لتنفيذها، واتبع الخطط التي وضعتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> .<https://mawdoo3.com> Le (07/06/2021) (17:00).

<sup>2</sup> . عبد الله عمر الكاف: 'مهارات الإبداع والابتكار'، مرجع سبق ذكره، ص: 129، 128.

المطلب الخامس: العلاقة بين الإبداع والابتكار

قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرية بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة تعتبرها فرقا على الرغم من علاقتهما التكاملية. وبرز في ما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

- أشار (Cook): إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين، التمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.<sup>1</sup>
  - ومن وجهه نظر (Amabile) فإن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكاملة ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث إن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تكتب أفكار مفيدة، وغير مألوفة، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية.
  - أما القريوتي فقد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار واعتبره على أنه ولادة شيء جديد غير مألوفة أو حتى النظر إلى الأشياء الجديدة بطرق جديدة.
  - أما بالنسبة لويست وفار (West and faré) فيريان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية إدراك فريدة تكون أحداثها خلال الشخص.<sup>2</sup>
- ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل و العلاقة ما بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بينهما وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين. إما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق مرحلة الابتكار، ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد إيجاد الأفكار الجديدة وغير مألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجها نحو التطبيق العلمي لما يأتي به الإبداع من الأفكار وأراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكاملية للإبداع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. عاكف لطفي خصاونة: "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 35، 36.

<sup>2</sup>. رفعت عبد الحليم الفاعوري: "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للإدارية، مصر، 2005، ص: 10.

<sup>3</sup>. عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص: 36.



## المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية منها بصفة خاصة إلى البقاء والاستمرار في النشاط والنمو، ولن يكون لها ذلك إلا إذا امتلكت مزايا التنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتكسب من خلالها رضا المستهلك.

ولخلق هذه الميزة التنافسية التي ستضع المؤسسة في موقف تنافسي أقوى من المنافسين، يجب على المؤسسة أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في العملية الإنتاجية، وتراعي تقلبات المستهلكين وكذا ثقافة المنظمة والأخذ بأراء الزبائن، ونتيجة لذلك يساهم بدرجة كبيرة في قبوله للمنتج الجديد مع إعطائه ولاءه إليه.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

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

#### ➤ أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

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

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

- "هي قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق"
- "إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بحيث تنفرد بها المؤسسة عن منافسيها."

• كما تعرف أيضاً: "بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار، وتجديد حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية، وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية، المقارنات التطويرية ...

الخ"1

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

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

• تعريف بورتر: "يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."

• وعرفها كولتر: "على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسها أو العمل على أداءها بأساليب تقود إلى التميز"<sup>1</sup>.

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

• أما غسان لعنبي: "فيقول أنها الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين (كن مختلفاً عن المنافسين) لكن الاختلاف يجب أن يساعد المنظمة على زيادة الحصة السوقية، و أن يساهم في زيادة ربحيتها، (فيقال: أنه إذا لم تمتلك الشركة ميزة تنافسية فيجب ألا تنافس)".<sup>2</sup>

• أما علي السلمي: " فيرى أن القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيمة ومناخ للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين، و يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسين الآخرين"<sup>3</sup>.

• وهناك من يرى: " أن الميزة التنافسية تعني عدم الحاجة لميزة نسبية كي تستطيع التنافس في الأسواق العالمية، وذلك من خلال الاعتماد على التقنية، العنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك. ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية، وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز."<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن: "المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية و فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار."<sup>5</sup>

<sup>1</sup>سمية عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، ط1، 2016، ص: 104.

<sup>2</sup>بويكر ياسين: "حدة المنافسة و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص: 47.

<sup>3</sup>علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 104.

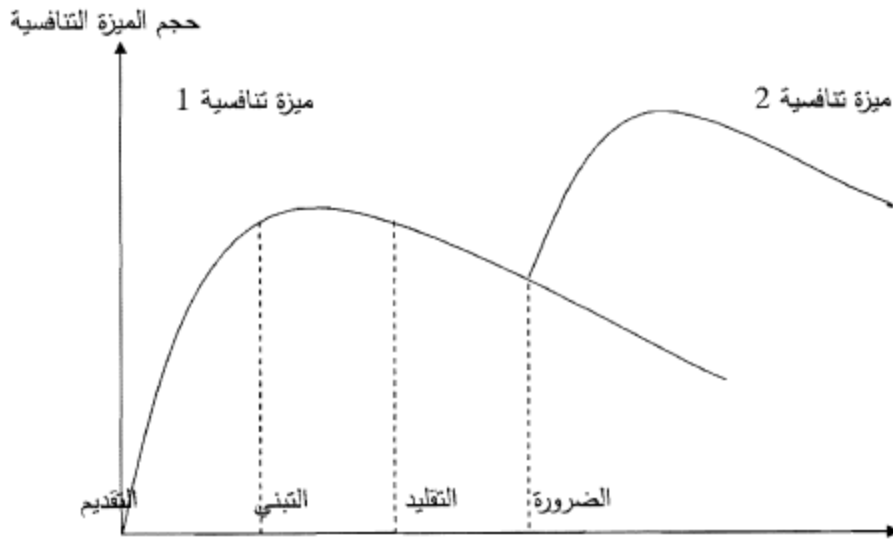
<sup>4</sup>صالح محمد: "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

<sup>5</sup>سمية عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

➤ ثانياً: دورة حياة الميزة التنافسية

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

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



المصدر: بوبكر ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسات المحققة للميزة التنافسية. كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتنتشر بمرور الزمن<sup>1</sup>. و يعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، وبقدر تعلق الأمر بالجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المحقق من قبل الوسط والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.<sup>2</sup>

2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسبي من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا بالتركيز عليها، وتكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن، عندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>. نورالدين حامد: "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 121.

<sup>2</sup>. بوبكر ياسين: "حدة المنافسة و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة"، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع وأسبقيتها عليه، ومن ثم انخفاض الوفيرات.
4. مرحلة الذروة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديد على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد!

### المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها

سنتناول في هذا المطلب بعض من أهم الخصائص التي تميز الميزة التنافسية و كذا أهم مصادرها:

#### ➤ أولاً: خصائص الميزة التنافسية

يمكن أن نشير إلى أن الميزة التنافسية لها خصائص أساسية يمكن أن تستخدم من قبل الشركة لتقييم ميزاتها التنافسية وهذه الخصائص هي:

- ✓ أن الميزة التنافسية من الناحية الخارجية تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛
- ✓ أنها تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- ✓ أنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد الشركة والفرص في البيئة؛<sup>2</sup>
- ✓ أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ إن الميزة التنافسية تبنى على اختلاف ليس على تشابه أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى بل يجب أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات الأخرى؛<sup>3</sup>
- ✓ الاستمرارية أي يجب أن تكون الميزة التنافسية مستمرة وتحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل وليس القصير فقط؛
- ✓ يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛
- ✓ يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

1. سمية عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره ص ص: 107، 108.

2. عبود نجم نجم: "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2013، ص: 26.

3. أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، ميلة-الجزائر، 2014، 2013، ص: 26.

✓ يجب أن تكون للميزة التنافسية بعد استراتيجي يتركز على المدى البعيد، و تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية؛<sup>1</sup>

### ➤ ثانيا: مصادرها

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

**1. التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.<sup>2</sup> وصنفت استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف هي:

**أ. استراتيجية قيادة التكلفة:** تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة وتحقق أكبر قدر من الأرباح.<sup>3</sup>

**ب. إستراتيجية التمييز:** العمل على تمييز الاستراتيجيات منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، يؤسس تمييز الإستراتيجية على تزويد المشتري بشيء ما يكون مختلف أو متفردا والذي يجعل منتج أو خدمة المنظمة يكون متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين.

وبالتالي تركز إستراتيجية التمييز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التمييز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة...إلخ.

**ج. استراتيجية التركيز:** تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة على عكس كل من استراتيجيات التكاليف المنخفضة والتمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ضل إستراتيجية التركيز من خلال:

<sup>1</sup>. مسغوني نجوى، قدة حياة: "دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر، الوادي-الجزائر، 2018/2017، ص:17.

<sup>2</sup>. علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط1، 2021، ص:41.

<sup>3</sup>. سمية عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، ص: 115.

- ✓ إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي
- ✓ التمييز والتكلفة الأقل معا<sup>1</sup>.

**2. الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك هذه الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على ميزة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ للمزايا تنافسية يمكن تدويلها<sup>2</sup>.

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

**أ. الموارد:** ويتم التمييز بين:

• **الموارد الملموسة:** وتصنف إلى:

- **الموارد الأولية:** ولها تأثير كبير على جودة المنتجات لذلك فالمنظمة مجبرة على حسن اختيار المورد والتفاوض معه على أسعارها وجودتها.

- **معدات الإنتاج:** وتمثل أهم أصول المؤسسة فهي المحققات للقيمة المضافة المترتبة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك تلتزم المنظمة بضمان سلامتها وتشغيلها لتحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة.

- **الموارد المالية:** ويمكن خلق منتجات جديدة ل طرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، فالمنظمة مجبرة لتحقيق حصتها المالية والمحافظة عليها لتدعيم موقفها التنافسي وتطويرها على المدى البعيد<sup>3</sup>.

• **الموارد الغير ملموسة:** ونميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحياة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذلك كسب ثقة المتعاملين.

<sup>1</sup>. أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص:29، 30.

<sup>2</sup>. علي سويلم الجازي: "تظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، مرجع سبق ذكره، ص:42.

<sup>3</sup>. إيتسام بورورو، وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميه من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضوع أسبقية على منافسيها<sup>1</sup>.

- **المعلومات:** تجعل البيئة التنافسية للمنظمة في تيقظ مستديم، وفي سياق ذلك تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركاته وتغيرات الأسواق، كما يمكننا اكتشاف منتج جديد وتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع والوصول إلى السوق قبل المنافسين<sup>2</sup>.

- **المعرفة:** حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزات التنافسية ومنها فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة.

- **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع تعتبر مصدرا متجددا للميزة التنافسية<sup>3</sup>.

- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية<sup>4</sup>.

- **الكفاءات:** تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات ورغبات المستهلكين وبذلك تضمن رضاهم ومن ثم ولائهم، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

<sup>2</sup>. إبتسام بورورو، وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

<sup>3</sup>. سملاي حبيضة: "حو تسير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، نوفمبر، 2005، ص: 36.

<sup>4</sup>. راند محمود عبد ربه: "مبادئ نظم المعلومات الإدارية"، الجندرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص: 115.

<sup>5</sup>. إبتسام بورورو، وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها

سنحدث في هذا المطلب عن أهم أنواع الميزة التنافسية بالإضافة إلى أهم العناصر التي يتم وفقها تحديد الميزة التنافسية.

#### ➤ أولاً: أنواع الميزة التنافسية

نستطيع أن نميز بين ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية هي:

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

**2. ميزة التميز:** تتمثل في تقديم المؤسسات منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها مثل: الجودة الشاملة خدمات ما بعد البيع.

هناك العديد من مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول مثل:

✓ التميز على أساس التفوق التقني؛

✓ التمييز على أساس الجودة؛

✓ التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

✓ التميز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛<sup>2</sup>

**3. ميزة اختصار الوقت:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة أو تخفيض دورة الإنتاج أو تخفيض وقت التوصيل أو تخفيض وقت التحميل أو التغيير<sup>3</sup>.

#### ➤ ثانياً: محدداتها

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقاً للعنصرين هامين هما:

<sup>1</sup>. علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

<sup>2</sup>. شوية أعراب: "دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، 2011، ص: 17.

<sup>3</sup>. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: "الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص: 114.



## 1. حجم الميزات التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة، كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج لذلك تكون بداية الميزة بمرحلة التقديم حيث تظهر في السوق، تليها مرحلة التنبؤ إذ تحقق الميزة فيها انتشارا ورواجا ومصداقية نسبية، وتصبح محل اهتمام من قبل المنافسين لتأتي بعد ذلك مرحلة التقليد ويحدث في هذه المرحلة تراجع وركودا للميزة، وذلك كون المنظمات المنافسة قامت بتقليد نفس الميزة التنافسية للمنظمة، وكمرحلة رابعة وأخيرة تأتي مرحلة الذروة، فيها تتجلى تحسين وتطوير الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضا العلماء والجذب والحشد من جديد، كما أنه كلما كان حجم الميزة التنافسية كبيرا كلما كانت آليات وزمن وإمكانات ومتغيرات تقليدها أكثر صعوبة لدى المنافسين<sup>1</sup>.

## 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق الاقتصاديات المستدامة وخاصة عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية، ويمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع: أسباب تنمية الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا استثماريا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع المواد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن لتغير التكنولوجيا أن يلخص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية، للحصول على ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون<sup>3</sup>.

2. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتتبع حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات حاجاتهم، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة<sup>4</sup>.

1. بجهة عطية راضي: "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص: 174

2. فانتن عبد الأول مننشي: "الاقتصاد المعرفي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بريك، ط1، 2019، ص: 85.

3. وسيم أبو عريش: "الذكاء الاقتصادي والبقعة الإستراتيجية"، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص: 107.

4. سمية عامر بوران: مرجع سبق ذكره، ص: 110.

3. **ظهور قطار جديد في الصناعة:** تبرز فرص خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، و الفكرة ليست فقط للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا لإيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
4. **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة المواد الخام الطاقة وسائل النقل والاتصالات...
5. **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث قيود الدخول والخروج من السوق<sup>1</sup>.

نستنتج مما سبق أن لتطوير الميزة التنافسية أسباب فهناك الأسباب الحكومية وما تفرضه الحكومات من قيود على المؤسسة وهناك أسباب متعلقة بتكاليف المدخلات التي تستعملها المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وكذلك أسباب متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير أذواقه وتفضيلا ته يستدعي بالمؤسسة إعادة النظر في ميزها التي كانت تستقطب بها هذا المستهلك، وكذلك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطورا. وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على تحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليل والمحاكاة<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية<sup>3</sup>

الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة ، والقدرة على الابتكار تمثل عاملا هاما للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، فمواكبة التطورات التكنولوجية مثلا لا يقتضي تتبع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الأساسية فقط ، وإنما أيضا التطورات الحالية في التكنولوجيات الناشئة أو المكتملة لها .

تبنى المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق

<sup>1</sup>. <https://www.tadwiina.com> le (17/03/2021) (13:26).

<sup>2</sup>. بوبعة عبد الوهاب: "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2012/2011، ص: 100.

<sup>3</sup>. بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ضل المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة غرداية، يومي 15/14 فيفري 2017، ص: 13، 14.

صورة وموقع كتميز أو إيجاد تخصص فعال ، وأن ذلك يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

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

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

مصادر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والو ضيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف لتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له
الابتكار	تقديم منتجات جديدة

**المصدر: بوبعبة عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره ص: 36.**

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

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

**3. الابتكار التسويقي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:** ازدادت أهمية الابتكار في التسعير أو السعر زيادة ملموسة لدى مديري التسويق في الآونة الأخيرة لأن السعر هو المتغير الذي يتضمن إيرادات للمؤسسة كما أن السعر له تأثير كبير على حجم المبيعات التي تحققها المؤسسة وبالتالي على ربحيتها،

وتتفاوت أهمية الابتكار في التسعير من مؤسسة إلى أخرى ، ويجب أن يسهم السعر المحدد لمنتج ما يتحقق أهداف التسويقية بإيصال منتجاتها إلى الزبائن الذين هم في حاجة للمنتج بأقل التكاليف وبما يشبع حاجاتهم

## خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره يمكن اعتبار الإبداع و الابتكار أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ أن الابتكار الناجح يمنح للمنتجات والعمليات الإنتاجية للمؤسسة خاصية متفردة تميزها عن المنافسين، حيث أنه كلما وجد إبداع وابتكار كلما كانت ميزة تنافسية و العكس صحيح، وهذا ما سنحاول البحث فيه و تأكيده من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر - ميلة -

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مفاهيم حول الإبداع والابتكار ومختلف العناصر المكونة لهما والميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع والابتكار، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة كدراسة ميدانية، بغية التعرف على وضعية الإبداع والابتكار داخل هذه المؤسسة ، وما مدى تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية فيها. ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول عبارة عن لمحة للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فقد كان لتوضيح التأطير المنهجي للدراسة وذلك من خلال تناوله لمنهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات وأخيرا أداة الدراسة ، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعرض و تحليل نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

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

### المطلب الأول:نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

قبل التحدث عن المؤسسة محل الدراسة سنأخذ لمحة مبسطة عن اتصالات الجزائر بصفة عامة.

#### ➤ أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد والمراسلات بسنة 1963م وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد ، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت ، وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر ، وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة (MGSMobile global) system وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات

بتاريخ 05-08-2000 بمقتضى قانون 03-2000 أسست مؤسسة الاتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركزية حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02-18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم5، الديار الخمس المحمدية16130- الجزائر .

وقدمت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة تحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية:

- من 1962 إلى 1974: تعتبر بمثابة الانطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار ، سميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات ، فقد كان تصميم هيكلها و إدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة ، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري ، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية ، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع الوجه الاقتصادي والإمكانات والظروف العامة.



- من 1975 إلى 1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 75 / 89 المؤرخ بتاريخ 30 ديسمبر 1975، ويشغل تبعاً لقرارات هذا الأمر الذي يعدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها .
- من 1991 إلى 1999: نظراً لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى تنوعاً وكما مع الأوضاع الداخلية والخارجية للاقتصاد الجزائري، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع، حيث يتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقاً للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.
- ما بعد سنة 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعداداً للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات، وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن قانون 03 . 2000، المؤرخ في 06 أوت 2002 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها في السياق المعمول به عالمياً، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة وتطبق تسلسلياً على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

### ➤ ثانياً: نشأة و تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-ميلة-

#### 1. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-ميلة-:

تبعاً للانفتاح الذي تشهده الاتصالات و الإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة حيث تأسس في 01-01-2003 بموجب قانون 13 2013 /و قدر رأس مالها به 50.000.000 الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر - ميلة - .

فان مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- سجلت نشاطات متعددة عن تقديم خدمات ذات جودة و من أجل الاستجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها و هي :

- فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال.
- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتليت.
- فرع خدمات الانترنت : اتصالات الجزائر للانترنت .

لهذه الفروع بعد وطني دولي حيث تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية المجتمع المعلومات في الجزائر .

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004-2008م و يظهر ذلك في التالي:

- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات و البيانات .
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال .
- ✓ تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات .
- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحيطات الإداعية .
- ✓ تأمين شرايين التحويل ( الكابلات ، الألياف) المحلية و الدولية و ذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة منها تكنولوجيات DWDM
- ✓ تنفيذ نظام إدارة و مراقبة الشبكة.
- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة في الإدارة.
- ✓ بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال و المهتمين بمجال الاتصالات.
- ✓ دعم الشراكة على الصعيدين الوطني و الدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات و الاتصالات.

## 2. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-ميلة-:

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- عام 2003و تنشط في مجال الهواتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الانترنت جواب و الاتصالات الفضائية . نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز الميزة التنافسية و خفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها خلال عام 2008، و خاصة في النطاق العريض و الانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة ، و الأقمار الصناعية و الانترنت ، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية .

## 3. طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

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

## 4. عروض خدمات المؤسسة:

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

في نقل المكالمات الهاتفية المباشرة والمتوجهة إلى نقطة الانتهاء

- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر

- تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسر الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء ، مع احترام التزاماتها الخاصة بوجود الخدمة وجودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك بالنسبة فيإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات، الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات والمؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة 12من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبيق على كل حالة يتناولها عند الاشتراك للهاتف الثابت .

المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات

## ➤ أولا: المهام:

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

- ✓ توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية ( المحلية) لتبادل المعلومات التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك .
- ✓ إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية و تقييدها .
- ✓ ضمان جودة منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة .
- ✓ رفع مستوى خدماتها و انجازاتها تقنيا ، اقتصاديا ، اجتماعيا .
- ✓ تطوير شبكات الاتصال ( السلكي و اللاسلكي ) .
- ✓ الأمن و الثقة و جودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن

✓ توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة، الصوت، المعلومات، البيانات، الرسائل النصية و الوسائل السمعية البصرية.

✓ ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل و الخارج .

✓ انجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف .

➤ **ثانيا: الأهداف**

تقوم اتصالات الجزائر -ميلة- بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

✓ تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن .

✓ حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع .

✓ تحقيق النمو الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات .

✓ تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة

المؤسسة .

✓ تطوير استغلال الشبكات العمومية و الخاصة.

✓ تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين .

✓ تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية

✓ مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في

الاتصال.

✓ تكوين موظفيها و إدارتها وفق الأنظمة الحديثة .

✓ إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن و سلامة الشبكة و توعية الاتصال من أجل الرضا

التام تسعى إلى ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق

الجزائرية بدخول متعاملين جدد في الهاتف النقال أو الانترنت ... الخ

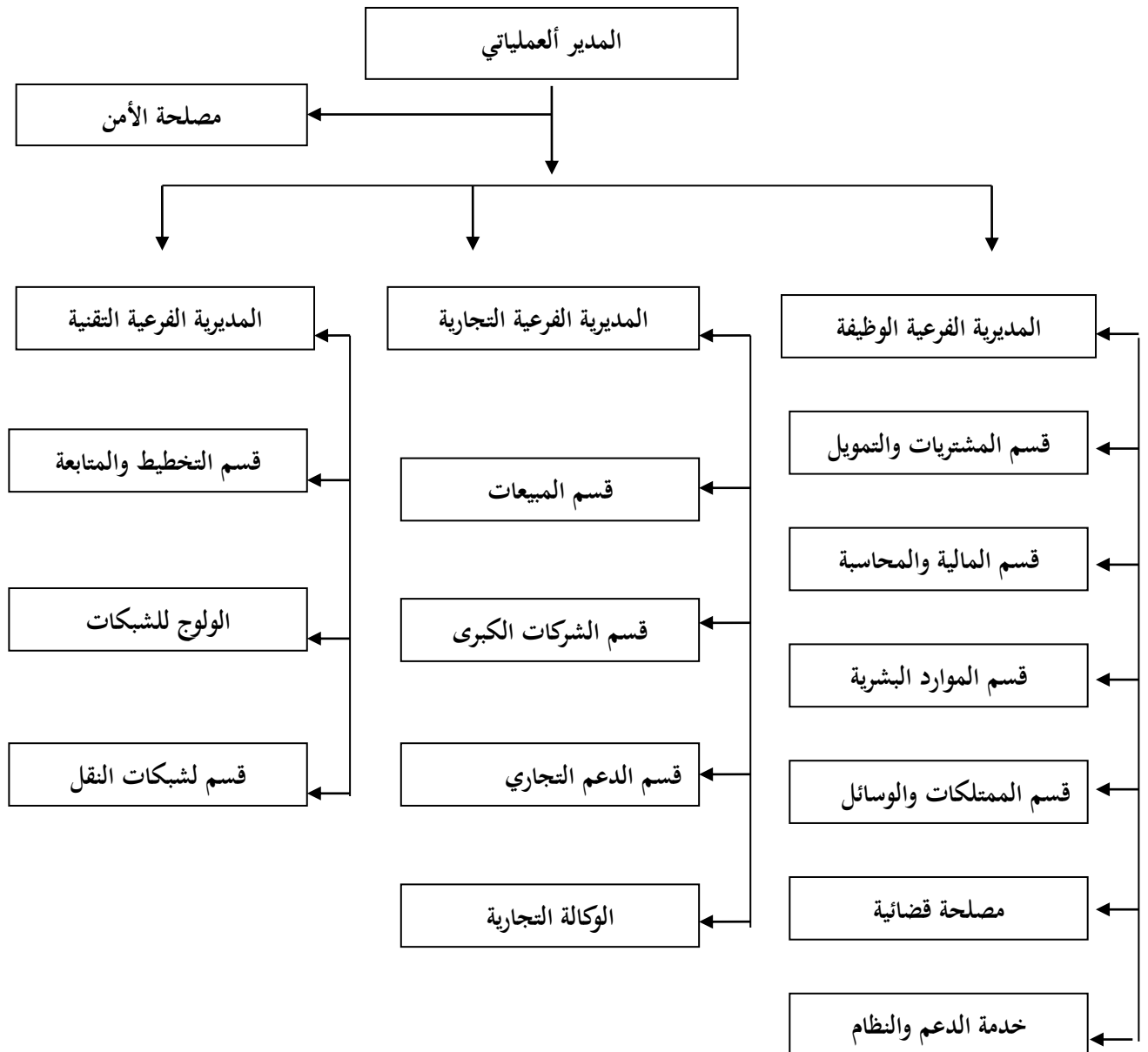
✓ دعم الشراكة و التعاون سواء على المستوى الدولي أو الوطني من خلال اتفاقيات اتصالات

الجزائر و متعاملين عموميين أو خواص في شتى المجالات .

**المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-**

التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة ، و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية ، وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر " ميلة 193 عامل يوزعون على مختلف مصالحها على النحو التالي:

**الشكل رقم: (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إيصالات الجزائر**



المصدر: وثائق من المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

ستناول في هذا المبحث أيضا لمنهج الدراسة الذي تم إتباعه ، وكذلك مجتمع الدراسة ووصف خصائص الدراسة ، ثم عرض لكيفية بناء أداة الدراسة ( الإستان ) ، والتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات .

### المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها

لقد تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين بغرض معرفة المنهج المتبع وكذا المجتمع والعينة التي سيوزع عليها الاستبيان.

#### ➤ أولا: مجتمع الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يستدعي التعامل مع الموظفين، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، حيث تتكون المؤسسة من 319 عامل

#### ➤ ثانيا: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتمثل في 40 موظف لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم توزيع 40 استبيان على كل واحد منهم وذلك لمعرفة آرائهم المختلفة حول موضوع البحث من خلال وجهات نظرهم حول واقع مساهمة الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات، كما أنه لم يهمل أي منها لاكتمال المعلومات بها.

### المطلب الثاني: أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات

#### ➤ أولا: أسلوب الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية التي تتطلب الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض، ومن ثم تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي، SPSS ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي ينسجم مع أغراض وطبيعة الدراسة.

#### ➤ ثانيا: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

1. البيانات الأولية: و تتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** تتمثلي بيانات الجانب النظري من الدراسة من كتب و رسائل جامعية والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على أسس عملية حديثة مرتبطة بالدراسة موضوع البحث، بالإضافة إلى القيام بعملية مسح الدراسات السابقة والتي ساعدت على بناء الجانب النظري للدراسة.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة التي استخدمناها على مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي:

#### ➤ أولاً: بناء أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في الدراسة ، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستلانة وذلك نظرا لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الملاحظات الشخصية ... الخ ، وعليه فقد تم تصميم استبانته بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في نفس المجال ، وتم الاعتماد على الاستبيان المعد في دراسة صراح مستور وآخرون بعنوان: "دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية"، بعد إدخال مجموعة من التعديلات من خلال إضافة وحذف بعض الفقرات واستعمال المصطلحات المعتمدة في دراستنا بالشكل الذي يتماشى مع الجانب النظري للدراسة. وبعد تحديد النقاط والمعلومات الضرورية لتأكيد أونفي فرضيات البحث تم الوصول إلى استبانته والتي بلغ عدد فقراتها 31 فقرة ، تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

● **المحور الأول:** و المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية يحتوي على 04 عبارات ، كان الهدف منها الحصول على معلومات عامة حول المبحوث ( جنسه عمره ، مستواه التعليمي، وكذا سنوات خبرته .... )

● **المحور الثاني:** والذي خصصناه لسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها حيث يحتوي على 14 عبارة.

● **المحور الثالث:** يتمحور حول الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، ويتضمن 13 عبارة حول الطرق التي تتبعها المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

● **المحور الرابع:** فيتضمن 04 عبارات تتمحور حول أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

ويقابل كل عبارة في الاستبيان خمس خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (1-2): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

## المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

و يتم تحليل النتائج الاستنباطية من خلال برنامج spss "البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية" هو من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية بكافة أشكالها كالإحصاء الوصفي وتحليل التباين والارتباط والانحدار.

تم استعمال برنامج spss الإصدار (20) في تبويب البيانات المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها. وبعد جمع البيانات تم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج حتى يتمكن من قياس اتجاهات المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تحديد طول الخلية وفق هذا المقياس و تم حساب المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى،  $4=1-5$  تم يتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح  $(0.80=5/4)$ ، وبعد ذلك يتم إضافته إلى أدنى قيمة وهي 1 ليصبح طول الخلايا كما يلي:

\_ من 1 إلى 1.80 الإجابات غير موافق بشدة.

\_ من 1.81 إلى 2.60 الإجابة غير موافق.

\_ من 2.61 إلى 3.40 الإجابة محايد.

\_ من 3.41 إلى 4.20 الإجابة موافق.

- من 4.21 إلى 5 الإجابات موافق بشدة.

## ➤ ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1. **الصدق:** للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على الأستاذ المشرف بالإضافة إلى مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة و الاختصاص في جامعة ميلة، حيث تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء بعض التغييرات المطلوبة بشكل دقيق مما يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته.

2. **الثبات:** للتحقق من مدى درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاعتماد على اختبار ألفا

كرونباخ وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:



## الجدول رقم(2-2): قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة Alpha de cronbach
سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	14	0.976
الميزة التنافسية	13	0.983
تأثير الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية	04	0.960
جميع الفقرات	31	0.992

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معال الثبات العام لمحاور الدراسة تبلغ 0.992 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان لمختلف المحاور من خلال برنامج spss "البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية" وذلك بحساب كل من الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

يتضمن هذا المطلب تحليل مختصر للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و يتكون من أربع فقرات و المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي و الخبرة).

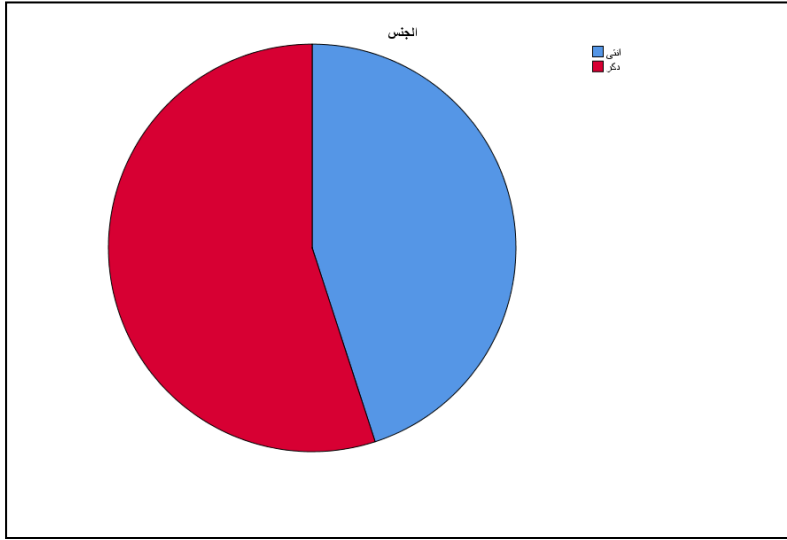
➤ أولاً: الجنس: فيما يلي عرض مختصر لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

## الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	55%
أنثى	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم(2-1): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الغالبية العظمى من العينة التي شملتها الدراسة ذكور حيث بلغ عددهم 22 أي ما يعادل 55%، أما عدد الإناث 18 وهذا بنسبة بلغة 45% من إجمال حجم العينة.

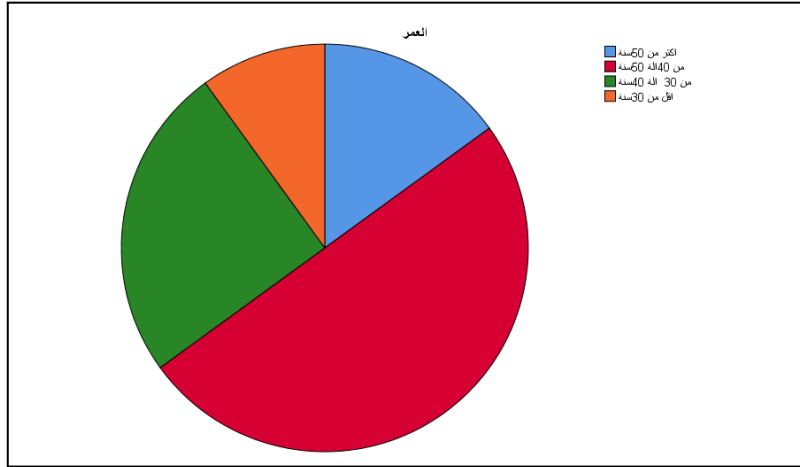
➤ ثانيا: العمر: حيث كان توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم: (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	04	10%
من 30 إلى 40	10	25%
من 40 إلى 50	20	50%
أكثر من 50	06	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم(2-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 40 و 50 سنة وهذا بأكبر نسبة وهي 50%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 25%، أما نسبة 15% فتعود للفئة الأكثر من 50 سنة، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية التي أعمارهم أقل من 30 سنة وهذا بنسبة 10%.

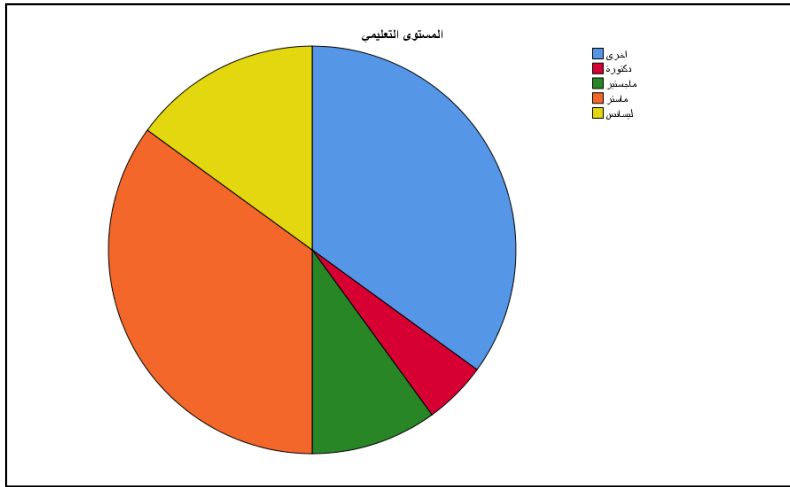
➤ **ثالثا: المستوى التعليمي:** يتضمن الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم: (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	06	15%
ماستير	14	35%
ماجستير	04	10%
دكتوراه	02	05%
أخرى	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم(2-3): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** مما تم ملاحظته من الجدول والشكل أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة هم من الحاصلين على شهادة ماستير و كذا شهادات أخرى بنفس النسبة وهي 35%، يليها الحاصلين على شهادة ليسونس وماجستير بنسبة 15% و 10% على التوالي، لتأتي في المرتبة الأخيرة نسبة 5% والتي تعود للأفراد أصحاب شهادة الدكتوراه.

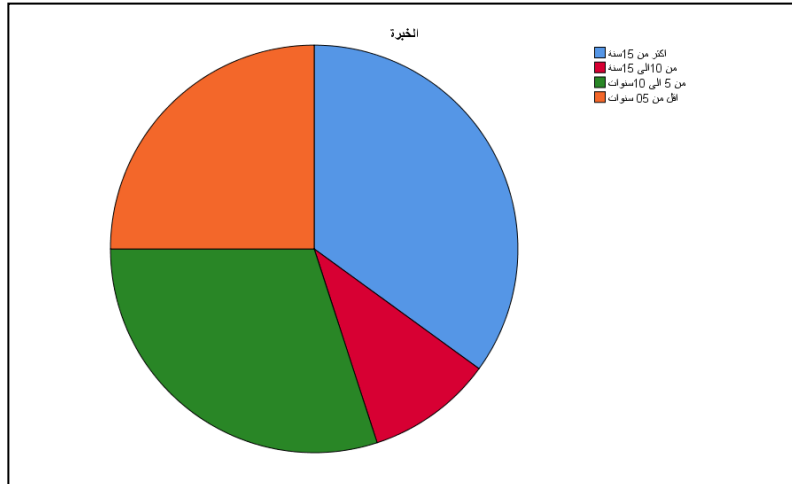
➤ **رابعاً: الخبرة:** يحتوى الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

الجدول رقم: (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	25%
من 5 إلى 10 سنوات	12	30%
من 10 إلى 15 سنة	04	10%
أكثر من 15 سنة	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

## الشكل رقم(2-4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن عدد الأفراد المعنيين بالدراسة الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات حصلوا على نسبة 25% من المجموع الكلي، فيما كان منهم 12 فردا لديهم خبرة مهنية محصورة ما بين 5 و 10 سنوات وذلك بنسبة 30%، أما بالنسبة للفئة التي تمتلك خبرة تتراوح ما بين 10 و 15 سنة فقد كان عددهم 4 أفراد فحصلوا على نسبة 10% من إجمالي حجم العينة، ولا ننسى الفئة التي كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة حيث حصلوا على أكبر نسبة من إجمالي حجم العينة ألا وهي 35%.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني والثالث وكذا الرابع.

#### ➤ أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني:

سنتطرق فيما يلي لإجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدر المؤسسة وموظفيها من خلال تقديم كل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري :

1. لدى الموظفين: يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري:

الجدول رقم: (2-7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياسات تنمية الإبداع والابتكار

لدى الموظفين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة		
1.09	3.20	4	14	10	10	2	01	تتوفر مؤسستكم على موظفين متخصصين في وظيفة البحث و التطوير
0.86	3.85	4	32	0	2	2	02	لدى موظفو المؤسسة المقدرة على الإبداع وتطوير العمل
0.72	3.70	2	28	6	4	0	03	يستطيع الموظفون إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها
1.12	3.35	2	24	4	6	4	04	لدى موظفيا المؤسسة القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتميزة لأداء العمل في المؤسسة
0.86	3.65	4	24	6	6	0	05	يبادر موظفو مؤسستكم لحل مشاكل العمل
0.75	3.45	2	18	16	4	0	06	يستخدم موظفيا المؤسسة أفكارهم ومهاراتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل
0.75	3.45	0	24	10	6	0	07	الموظفون متحفزون للمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة
<b>0.87</b>	<b>3.52</b>						<b>الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين والذي تم قياسها بسبع عبارات قد بلغ (3.20، 3.85، 3.70، 3.35، 3.65، 3.45، 3.45) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.52، وانحراف معياري قدره 0.87 وهو متوسط

يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 الى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بدرجة عالية على أنه هناك سياسات لتنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

ويلاحظ أيضا أن العبارة رقم 01 سجلت نتيجة 3.20 وهذا دليل على أن المؤسسة تتوفر على موظفين متخصصين في وظيفة البحث و التطوير وذلك بدرجة تقدير متوسطة، وهذا لوقوعها ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

- و العبارة رقم 02 تحصلت على نتيجة قدرة ب 3.85 مما يدل على أنه لدى موظفو المؤسسة المقدرة على الإبداع وتطوير العمل، وهذا بدرجة تقدير عالية لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).  
- أما العبارة رقم 03 فتحصلت على نتيجة قدرة ب 3.70 مما يدل على أن الموظفين يستطيعون إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها، وهذا بدرجة تقدير عالية أيضا، لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

-والعبارة رقم 04 تحصلت على نتيجة قدرة ب 3.35 مما يدل على أن لدى موظفي المؤسسة القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتميزة لأداء العمل في المؤسسة وهذا بدرجة تقدير متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

-في حين تحصلت العبارة رقم 05 على نتيجة قدرة ب 3.65 مما يدل على أن الموظفين يبادر لحل مشاكل العمل، بدرجة تقدير عالية، لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

-أما العبارتين رقم 06 و رقم 07 فقد تحصلتا على نفس النتيجة والتي قدرة ب 3.45 مما يدل على أن موظفي المؤسسة يستخدمون أفكارهم ومهاراتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل، و تدل أيضا على أن الموظفون متحفزون للمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا بدرجة تقدير عالية لكليهما، وهذا لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

2. في المؤسسة: : يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بسياسات تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تقديم كل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري:

الجدول رقم: (2-8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياسات تنمية الإبداع والابتكار

في المؤسسة

الرقم	العبارة	درجة الموقفة	الوسط	الانحراف
-------	---------	--------------	-------	----------

المعيار	الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة		
0.97	3.30	2	20	10	4	4	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم	01
0.97	3.30	2	18	12	6	2	تسعى المؤسسة دوما لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية	02
0.81	3.60	2	24	12	0	2	تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها عبر وسائل مختلفة وبشكل مستمر	03
1.15	2.70	0	14	8	10	8	تقدم المؤسسة دعم مادي ومعني للأفكار المبتكرة	04
1.04	3.20	4	14	8	14	0	تنظم المؤسسة ملتقيات ومحاضرات داخلية وخارجية لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	05
0.76	3.80	4	28	4	4	0	تجري المؤسسة تغيرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	06
0.84	3.75	4	26	8	0	2	تتابع المؤسسة شكاوى وأراء الزبائن للاعتماد عليها في تطوير خدماتها	07
<b>0.93</b>	<b>3.52</b>							<b>الكلي</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لسياسات تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة والذي تم قياسها بسبع عبارات قد بلغ (3.30، 3.30، 3.60، 2.70، 3.20، 3.80،



(3.75) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.52، وانحراف معياري قدره 0.93 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بدرجة عالية على أنه هناك سياسات لتنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة.

ويلاحظ أيضا أن العبارتين رقم 01 و رقم 02 تحصلتا على نفس النتيجة والتي قدرة ب 3.30 مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم، وأيضا تسعى دوما لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية وهذا بدرجة تقدير متوسطة لكليهما، وهذا لوقوعهما ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

-والعبارة رقم 03 تحصلت على نتيجة قدرة ب 3.60 مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتسيير كفاءاتها عبر وسائل مختلفة وبشكل مستمر، وهذا بدرجة تقدير عالية لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

-أما العبارة رقم 04 فتحصلت على نتيجة قدرة ب 2.70 مما يدل على أن المؤسسة تقدم دعم مادي ومعني للأفكار المبتكرة، وهذا بدرجة تقدير متوسطة، وهذا لوقوعها ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).  
-في حين تحصلت العبارة رقم 05 على نتيجة قدرة ب 3.20 مما يدل على أن المؤسسة تنظم ملتقيات ومحاضرات داخلية وخارجية لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة، وهذا بدرجة تقدير متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

-و العبارة رقم 06 تحصلت على نتيجة قدرة ب 3.80 مما يدل على أن المؤسسة تجري تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة، بدرجة تقدير عالية، هذا لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

-لتأتي في الأخير العبارة رقم 07 حيث تحصلت على نتيجة 3.75 مما يدل على أن المؤسسة تتابع شكاوى وأراء الزبائن للاعتماد عليها في تطوير خدماتها، وهذا بدرجة تقدير عالية أيضا، لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

3. سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها: في ما يلي سيتم عرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني والذي يشتمل على عبارتين.

الجدول رقم(2-9): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها

الرقم	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدر المؤسسة وموظفيها	3.52	0.87
02	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدر المؤسسة وموظفيها	3.52	0.93
	الكلية	3.52	0.89

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** من خلال ما تم ملاحظته من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.52، في حين حصل الانحراف المعياري على نتيجة قدرة 0.89 ، حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2) و ذلك بدرجة تقدير عالية.

أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن المؤسسة تعتمد سياسات لتنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها.

➤ **ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثالث:**

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، و الانحراف المعياري :

4. **ميزة التكلفة الأقل:** يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة

بدرجة تخفيض التكاليف في المؤسسة من خلال تقديم كل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري :

الجدول رقم: (2-10):الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التكلفة الأقل

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
		غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
01	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف	2	4	12	20	2	3.4	0.98	
02	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	0	8	8	24	0	3.85	0.81	
03	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية	0	6	10	20	4	3.70	0.87	
04	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين	4	6	10	16	4	3.35	1.1	
<b>الكلية</b>								<b>0.94</b>	<b>3.4</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لميزة التكلفة الأقل والذي تم قياسها بأربعة عبارات قد بلغ (3.4، 3.85، 3.35، 3.70) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.4، وانحراف معياري قدره 0.94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.6 إلى 3.4)، وهذا يعني أنموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين على أنه هناك مستوى متوسط لعملية تخفيض التكلفة وهذا للحصول على ميزة تميزها عن باقي المنافسين.

ومما تم ملاحظته أيضا أن العبارة 02 والتي تقول " تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.85 و انحراف معياري 0.81 ودرجة تقدير عالية، تليها العبارة 04 " تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية" والتي حصلت بدورها على درجة تقدير عالية بمتوسط حسابي قدره 3.70، أما المرتبة الثالثة

فحصلت عليها العبارة 01"تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف"بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالث(من 2.6 إلى 3.4) و الذي قدر ب 3.4 أي درجة تقدير متوسطة، لتأتي بعدها العبارة 04 " تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.35 ودرجة تقدير متوسطة أيضا.

5. التميز: يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمدى سعي المؤسسة لتمييز عن منافسيها من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري:

الجدول رقم: (2-11):الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التميز

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها	0	8	8	20	4	3.5	0.93
02	تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها	2	0	16	16	6	3.6	0.92
03	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى	0	0	18	20	2	3.6	0.59
04	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها	0	8	8	22	2	3.45	0.87
05	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة	0	6	10	22	2	3.5	0.81
	الكلية						3.53	0.82

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لميزة التكلفة الأقل والذي تم قياسها بخمس عبارات قد بلغ (3.5، 3.6، 3.6، 3.45، 3.5) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.53، وانحراف معياري قدره 0.82، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين على أنه هناك مستوى عال لتمييز سلعتها وخدماتها عن باقي المنافسين.

ويلاحظ أيضا أن العبارة رقم 01 سجلت نتيجة 3.5 وهذا دليل على أن المؤسسة تقدم منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها وذلك بدرجة تقدير عالية، وهذا لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- و العبارتين رقم 02 و رقم 03 تحصلنا على نفس النتيجة بـ 3.6 مما يدل على أن المؤسسة تقدم منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها، وتقدم أيضا فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى، وهذا بدرجة تقدير عالية لكليهما، لوقوعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- في حين تحصلت العبارة رقم 04 على نتيجة 3.45 مما يدل على أن المؤسسة تتبنى مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها وهذا بدرجة تقدير عالية كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- أما العبارة رقم 05 فقد سجلت نتيجة 3.5 وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بأراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة بدرجة تقدير عالية أيضا كون النتيجة تقع في الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

**6. الوقت:** يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمدى سعي المؤسسة لتخفيض الوقت المستغرق لأداء أعمالها وتقديم خدماتها:

الجدول رقم: (2-12):الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الوقت

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
01	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار	0	14	10	14	2	3.1	0.95	
02	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون	4	0	8	24	4	3.6	1.03	
03	يعمل الموظفون باجتهد لتقديم الخدمات بشكل أسرع لزبائن	4	4	0	24	8	3.7	1.2	
04	تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن	0	4	2	32	2	3.8	0.68	
<b>الكلية</b>								<b>3.55</b>	<b>0.97</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لميزة التكلفة الأقل والذي تم قياسها بأربع عبارات قد بلغ (3.1، 3.6، 3.7، 3.8) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.55، وانحراف معياري قدره 0.97، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين على أنه هناك مستوى عال لعملية تخفيض وقت القيام بأعمالها.

حيث يلاحظ أن العبارة رقم 01 سجلت نتيجة 3.1 وهذا دليل على أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار وذلك بدرجة تقدير متوسطة، وهذا لوقوعها ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

-و العبارة رقم 02 تحصلت على نتيجة قدرة ب 3.6 مما يدل على أن المؤسسة تهتم بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون، وهذا بدرجة تقدير عالية لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- في حين تحصلت العبارة رقم 03 على نتيجة 3.8 مما يدل على أن الموظفون في المؤسسة يعملون باجتهاد لتقديم الخدمات بشكل أسرع لزبائن، وهذا بدرجة تقدير عالية كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- أما العبارة رقم 04 فقد سجلت نتيجة 3.5 وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن، بدرجة تقدير عالية أيضا كون النتيجة تقع في الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

7. **الميزة التنافسية:** في ما يلي سيتم عرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثالث والذي يشتمل على ثلاث مؤشرات. (ميزة التكلفة الأقل، التميز، الوقت).

**الجدول رقم (2-13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية**

الرقم	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكلفة الأقل	3.4	0.94
02	التميز	3.53	0.82
03	الوقت	3.55	0.97
	<b>الكلي</b>	<b>3.55</b>	<b>0.90</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** من خلال ما تم ملاحظته من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.55، في حين حصل الانحراف المعياري على نتيجة قدرة 0.90، حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2) وذلك بدرجة تقدير عالية.

أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن هناك تحقيق للميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ **ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع:**

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمدى تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في المؤسسة:

الجدول رقم: (2-14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة		
0.70	3.75	4	24	10	2	0	يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة	01
0.81	3.6	4	20	12	4	0	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيائنها في أسرع وقت	02
1	3.9	14	12	10	4	0	يعطي الإبداع والابتكار جاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تجعلها متميزة عن منافسيها	03
0.84	3.9	10	18	10	2	0	يساهم الإبداع والابتكار في تصميم و تقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة	04
0.84	3.79							الكل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

**التعليق:** تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لتأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في المؤسسة والذي تم قياسها بأربعة عبارات قد بلغ (3.75، 3.6، 3.9، 3.9) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.79، وانحراف معياري قدره 0.84، حيث أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بدرجة عالية على أنه هناك تأثير للإبداع والابتكار على الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

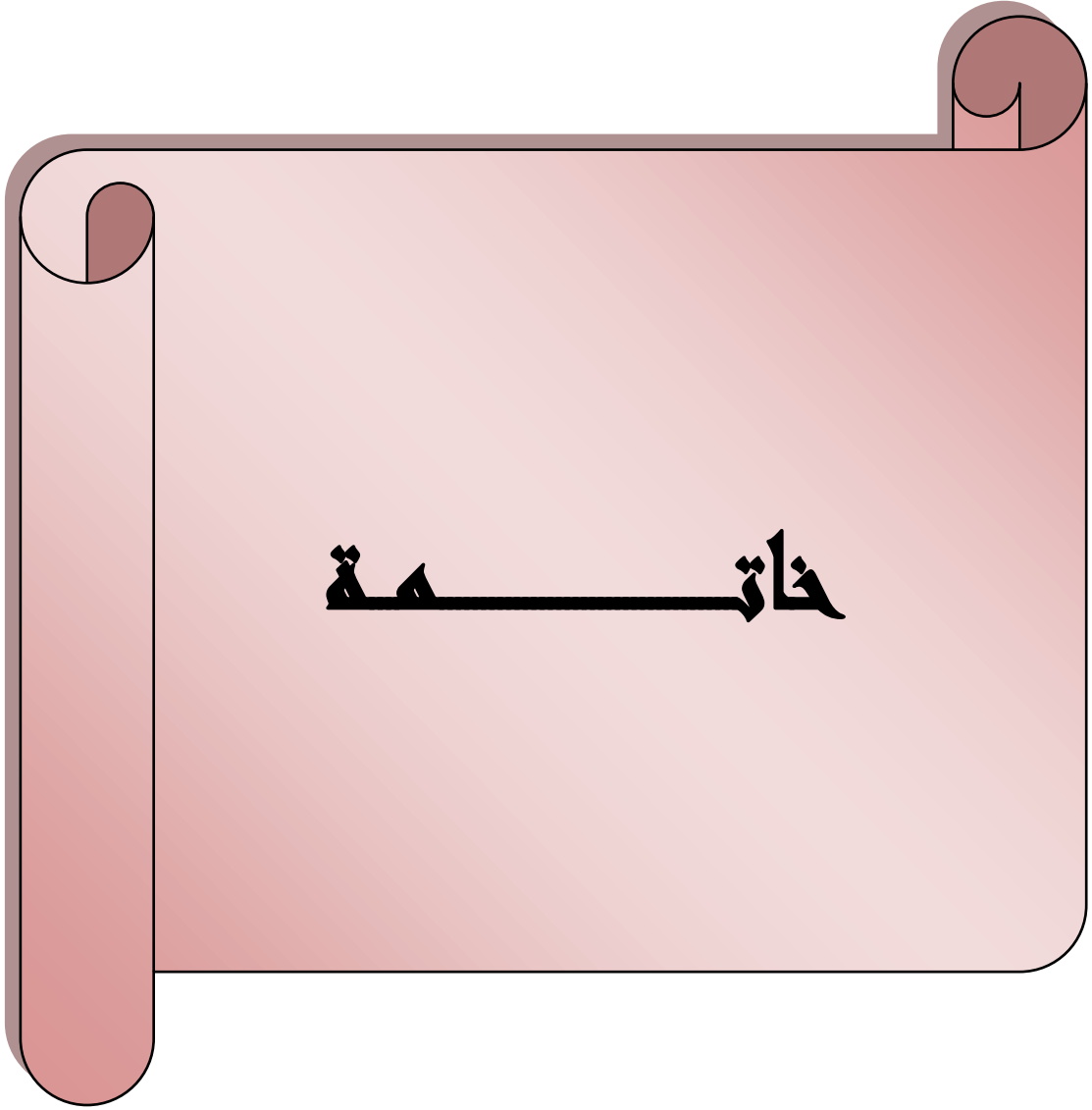


ومما تم ملاحظته أيضا أن كل من العبارة 03 و العبارة 04 والتي تقولان " يعطي الإبداع والابتكار جاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تجعلها متميزة عن منافسيها"، و " يساهم الإبداع والابتكار في تصميم و تقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة" قد تحصلتا على نفس و أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 3.9، و انحراف معياري 1 و0.84 على التوالي، ودرجة تقدير عالية لكل منهما، تليها العبارة 01 " يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة" والتي حصلت بدورها على درجة تقدير عالية بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري 0.70، لتأتي بعدها العبارة 02 " يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيائنها في أسرع وقت " في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.6، و انحراف معياري قدره 0.81، ودرجة تقدير عالية أيضا.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل اثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة في الجانب التطبيقي، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المؤسسات الأكثر إدراكا بأهمية الاستثمار في الإبداع و الابتكار وهذا ما جعلها تعمل على تفعيل الاتصال بين المؤسسة وزيائنها وتحسين ظروف العمل.

فمن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن المؤسسة تتبنى طرق الإبداع و الابتكار نظرا لما تقدمه من دعم للموصفين وتحفيزهم لاستغلال قدراتهم الإبداعية سواء في تعاملاتهم الداخلية أو الخارجية مع فروع المؤسسة أو الإدارة المركزية حيث تبين لنا أن معظم أنشطة المؤسسة وأقسامها تقوم على استغلالها بعض الطرق الإبداعية والعمل على تنميتها بغرض الحصول على تحسين الخدمات مما يؤدي بدوره إلى اكتسابها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.



## الخاتمة:

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

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

### ❖ نتائج اختبار صحة الفرضيات:

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كالآتي:

**بالنسبة للفرضية الأولى:** والتي مفادها "تمتلك مؤسسة اتصالات سياسات لتنمية الإبداع والابتكار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة"، تعتبر صحيحة، وهذا راجع إلى أن نتائج تحليل بيانات الدراسة تدل على أن هناك اتفاق بدرجة عالية من أفراد العينة على أن المؤسسة تتوفر على سياسات لتنمية الإبداع والابتكار حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.52.

**أما بخصوص الفرضية الثانية:** القائلة "أن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية يتطلب اكتساب مهارات عديدة ومستوى عالي من الإبداع والابتكار لدى الموظفين" تعتبر صحيحة، وذلك لأننا لاحظنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل باستمرار لتنمية الإبداع والابتكار لدى موظفيها فقد حصلت إجابات أفراد العينة في هذا المجال على درجة تقدير عالية، بوسط حسابي قدره 3.52.

**أما بالنسبة للفرضية الثالثة:** التي يشير محتواها إلى أن "تبني المؤسسة لإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها"

قد تم قبولها أيضا، وذلك راجع لما لاحظناه من تحليل بيانات المحور الثالث والذي احتوى على ثلاثة أبعاد (ميزة التكلفة الأقل، التميز، الوقت) حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي قدره 3.55 و انحراف معياري قدره 0.90، و يقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2) و ذلك بدرجة تقدير عالية.

أما الفرضية الرابعة والأخيرة: "لا يؤثر الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر" غير صحيحة، لأن نتائج البيانات التي قمنا بتحليلها تشير إلى عكس الفرضية حيث حصل المحور الرابع (تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية) على قبول من طرف أفراد العينة وهذا بدرجة تقدير عالية، وهذا لوقوع متوسطها الحسابي الذي قدره 3.79 ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

❖ التوصيات والاقتراحات:

- بناء على نتائج الدراسة يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي نراها مفيدة :
- ✓ ضرورة جعل كل من الإبداع والابتكار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات.
  - ✓ العمل باستمرار على تهيئة بيئة مناسبة للعمال لتفجير طاقاتهم وأفكارهم الإبداعية.
  - ✓ وضع وتخصيص وحدات متخصصة لتطوير الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
  - ✓ يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تأخذ شكوى ورغبات المستهلك بعين الاعتبار عند تطوير خدماتها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: مراجع باللغة العربية

1. أسماء خيربي: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار الرياءة لنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2012.
2. إسماعيل محمد علي : "إدارة الأعمال من منظور اقتصادي"، دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان، ط2016، 1.
3. بهجة عطية راضي: "إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات"، روابط لنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
4. بلال خلف السكارنة: "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2011.
5. جمال خير الله: "الإبداع الإداري"، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008-2009.
6. حوسين حريم: "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. رائد محمود عبد ربه: "مبادئ نظم المعلومات الإدارية"، الجنادرية لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
8. رفعت عبد الحليم الفاعوري: "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2005.
9. سمية عامر بوران: "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي الأردن، ط1، 2016.
10. سهيلة عباس: "القيادة والابتكار والأداء المتميز" دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
11. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبدوا: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006.
12. صالح محمد: "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، مركز البحث تطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016.
13. طارق محمد السويدان: "مبادئ الإبداع"، قرطبة لنشر والتوزيع، الرياض، المعارف، ط3، 2004.
14. عبد الفتاح، محمود أحمد: "تنمية مهارات التفكير الابداعي والإبداعي للمدراء"، المجموعة العربية لتدريب و النشر، مصر، ط1، 2013، ص: 33.
15. عبد الله عمر الكاف: "مهارات الإبداع والابتكار"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2013.

16. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين: "الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة"، دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2016.
17. عاكف لطفي خصاونة: "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار و مكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
18. علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة، 2001.
19. عبدوا نجم نجم: "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
20. عبدوا نجم نجم: "إدارة الابتكار والمفاهيم والخصائص الحديثة"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
21. عبدوا نجم نجم: "القيادة و إدارة الابتكار"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
22. علي سويلم الجازي: "نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
23. فاتن عبد الأول منتشي: "الاقتصاد المعرفي"، مركز الخبرات المهنية، بيمك، ط1، 2019.
24. فريد النجار: "إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع"، دار منشأة المعارف، الأسكندرية، 2017.
25. محمد لينا جمال: "إدارة التميز و الإبداع الإداري"، دار خالد اللحياني لنشر والتوزيع، عمان، 2017.
26. محمد داود: "إدارة التميز والإبداع الإداري"، دار ابن النفيس لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.
27. نوردين حامد: "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية"، دار خالد اللحياني لنشر والتوزيع، عمان، 2016.
28. وسيم أبو عريش: "الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية"، دار من المحيط إلى الخليج لنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- ثانياً: الأطروحات:**
29. صباح ترغيني: "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
30. ياسين بوبكر: "حدة المنافسة و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.



ثالثا: المذكرات:

31. أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسثير، في علوم التسيير، تخصص: مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، 2013-2014.

32. أبتسام بورورو وآخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، في علوم التسيير، تخصص: بنوك، المركز الجامعي لميلة، 2013-2014.

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

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

35. نجوى مسغوني نجوى، قدة حياة: "دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسثر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لخضر، الوادي-الجزائر، 2017/2018.

رابعا: المجلات

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

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

38. محمد علواني: "معوقات التفكير الإبداعي وكيفية التغلب عليها"، مجلة رواد الأعمال، السعودية، عدد 14 جويلية 2020.

خامسا: الملتقيات

39. سملاي حيضة: "تحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، نوفمبر، 2005،

40. شوية أعراب: "دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، 2010.

41. بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ضل المفاهيم الإدارية الحديثة ، جامعة غرداية، يومي 15/14 فيفري 2017.

سادسا: المواقع الإلكترونية

42. <https://mawdoo3.com>

43. <https://www.tadwiina.com>

الملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

كلمة الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وذلك من خلال تناول البحث الموسوم بعنوان "دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر -ميلة-"

وحرصا منا لإثراء موضوع بحثنا ارتأينا أن نضع بين أيديكم أنتم مسيري المؤسسات هذه الاستمارة قصد معرفة مستوى الإبداع والابتكار لدى مؤسساتكم ومدى إسهامهما في تحقيق الميزة التنافسية . نتمنى من سيادتكم التفضل علينا بإجابات صريحة لأنها أساسا للنتائج المتوصل إليها ، كما نؤكد لكم بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية وسرية تامة .

تقبلوا منا أسمى آيات التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالبات: كحموص نجاه، قرس مروة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

أمام الإجابة المناسبة X يرجا وضع علامة

2- الجنس	ذكر .....	أنثى .....
3- العمر	أقل من 30 .....	من 40 إلى 50 .....
	من 30 إلى 40 .....	أكثر من 50 .....
4- المستوى التعليمي	ليسانس .....	ماجستير .....
	ماسثير .....	دكتوراه .....
		أخرى .....
5- الخبرة	أقل من 5 سنوات .....	من 10 إلى 15 سنوات .....
	من 5 إلى 10 سنة .....	أكثر من 15 سنة .....

## المحور الثاني: سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها

الرقم	الأسئلة	غ.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: لدى الموظفين						
	تتوفر مؤسستكم على موظفين متخصصين في وظيفة البحث و التطوير					
02	لدى موظفي المؤسسة المقدرة على الإبداع وتطوير العمل					
03	يستطيع الموظفون إدراك العلاقة بين الأفكار					

					وتفسيرها	
					لدى موظفي المؤسسة القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتميزة لأداء العمل في المؤسسة	04
					يبادر موظفي مؤسستكم لحل مشاكل العمل	05
					يستخدم موظفوا المؤسسة أسلوب التقليد في مناقشة وحل مشكلات العمل أو يستخدمون أفكارهم ومهاراتهم	06
					الموظفون متحفزون للمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة	07
<b>ثانياً: في المؤسسة</b>						
					تولي المؤسسة أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم	08
					تسعى المؤسسة دوماً لاستقطاب وجذب الأفراد دوي المؤهلات العلمية	09
					تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها عبر وسائل مختلفة وبشكل مستمر	10
					تقدم المؤسسة دعم مادي ومعني للأفكار المبتكرة	11
					تنظم المؤسسة ملتقيات ومحاضرات داخلية وخارجية لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	12
					تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة	13
					تتابع المؤسسة شكاوى وأراء الزبائن للاعتماد عليها في تطوير خدماتها	14

## المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	الأسئلة	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: ميزة التكلفة الأقل</b>						
15	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف					
16	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار					
17	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية					
18	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين					
<b>ثانياً: التميز</b>						
19	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها					
20	تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها					
21	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى					
22	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها					
23	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة					
<b>ثالثاً: الوقت</b>						
24	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار					
25	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون					
26	يعمل الموظفون باجتهاد لتقديم الخدمات بشكل					

					أسرع لزبائن
					27 تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن

المحور الرابع: تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية

الرقم	الأسئلة	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة					
28	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزبائنهم في أسرع وقت					
29	يعطي الإبداع والابتكار جاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تجعلها متميزة عن منافسيها					
30	يساهم الإبداع والابتكار في تصميم و تقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة					