



الجمهورية الجزائية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع

الابتكار الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية المدية–

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من أعداد الطالبتين:

حنان بن عزوز

مباركة بن زروق

تحت إشراف الأستاذة:

د. حيولة إيمان

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
سمية ولد شرشالي	د. أستاذ تعليم العالي	رئيسا
بن عروس حمزة	أستاذ محاضر أ	مناقشا
حيولة إيمان	د. أستاذ تعليم عالي	مشرفا

السنة الجامعية: 2025–2026


بسم الله الرحمن الرحيم
Sidi

شكر وعرفان

أشكر الله العلي القدير الذي أمدني بالقوة والصبر والعزيمة ووفقني لإتمام هذا البحث.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة الدكتورة **"حيولة إيمان "**على إشرافها على هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات قيمة، وصبرها وسعة صدرها طوال فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر والعرفان لكل أساتذة قسم علوم التسيير على المعلومات والإرشادات الذين أفادوننا بها طوال المشوار الدراسي.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتقويمها.

وفي الأخير، نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ليرى ثمرة اجتهادنا النور وتصبح سنداً ومرجعاً لكل طالب علم.

منا إليكم سادتي جزيل الشكر والتقدير.





اهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ *صدق الله العظيم*

أشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها.. فالحمد والشكر لله على كل شيء

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار ..إلى من علمني العطاء بدون انتظار..

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمدّ في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ..والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ..إلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود.. إلى كل من دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ..أمي الحبيبة

إلى رفيق دربي وسندي، من شاركني الطموح والجهد وكان لي عوناً طوال مسيرتي ..زوجي الغالي

إلى مهج قلبي وقرة عيني، زهور حياتي وأملي الباسم.. أولادي الأعزاء :أحمد، محمد أمير أنار الله دربكم كما أنرتم حياتي

إلى رفقاء العمر، وسندي في هذه الحياة، من تقاسمت معهم الأيام بحلوها ومرها ..إخوتي وأخواتي الأحباء: صبرينة، نور الهدى، هاجر، ومحمد

إلى كل من ساندني ودعا لي بالتوفيق ولو بكلمة طيبة طوال مسيرتي الدراسية

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي مع تحية وفاء وتقدير واحترام

حنان بن عزوز





اهداء



الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وبعد رحلة من التعب والاجتهاد

أهدي ثمرة جهدي هذه بكل حب وامتنان إلى من كان لهم الأثر الكبير في حياتي

إلى روح أبي الغالي رحمه الله

الذي علّمني معنى الصبر والكفاح، ورغم غيابه بقيت ذكراه تسكن قلبي

وترافقني في كل خطوة، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

إلى أمي الحبيبة

مصدر الحنان والعطاء، وصاحبة الدعوات الصادقة التي كانت سر نجاحي، أطال الله في عمرها وحفظها لي

إلى زوجي العزيز

رفيق دربي وسندي في هذه الحياة، شكراً لك على دعمك الدائم وتشجيعك المستمر

إلى أبنائي الأحباء: محمد أمين، طارق، وويزة

أنتم نور حياتي وأجمل نعمة رزقني الله بها، أهديكم هذا العمل بكل حب، راجيةً أن أكون دائماً مصدر فخر لكم

وإلى كل من ساندني ووقف بجانبي من قريب أو بعيد

أهدي هذا العمل بكل محبة ووفاء

بن زروق مباركة



الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور الابتكار الإستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، باعتباره من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسات من مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ولتجسيد الجانب النظري ميدانياً، تم اختيار مؤسسة الاتصالات **موبيليس** بولاية المدية كحالة للدراسة، حيث تمحورت الإشكالية حول مدى مساهمة الابتكار الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزّع على عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً وإطاراً، ثم تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج.(SPSS)

وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، أبرزها تمتع المؤسسة بدرجة عالية من تبني مختلف أبعاد الابتكار الإستراتيجي، سواء على المستوى الإنتاجي أو العملياتي أو التنظيمي أو التسويقي، وهو ما انعكس إيجاباً على مستوى الميزة التنافسية التي حققتها المؤسسة من خلال تحسين الجودة، وخفض التكاليف، وزيادة المرونة، وتطوير الإبداع، والالتزام بمواعيد تقديم الخدمات. كما أكدت النتائج وجود تأثير وعلاقة ارتباط معنوية قوية بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية، الأمر الذي يبرز أهمية تبني سياسات واستراتيجيات ابتكارية مستمرة لضمان تعزيز الأداء التنافسي والمحافظة على مكانة المؤسسة في سوق الاتصالات.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الإستراتيجي، الميزة التنافسية، مؤسسة اقتصادية.

Abstract

This study sought to analyze the role of strategic innovation in supporting and achieving competitive advantage within economic institutions, as it is considered one of the most important modern managerial approaches that enable organizations to cope with rapid changes in the business environment. To apply the theoretical framework in practice, a case study was conducted at **Mobilis Telecommunications Company** in the province of Médéa. The study addressed the main question of the extent to which strategic innovation contributes to enhancing the company's competitive advantage.

The descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of 50 employees,

managers, and executives. The collected data were then analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**.

The findings revealed that the company demonstrates a high level of adoption of the various dimensions of strategic innovation, including product, process, organizational, and marketing innovation. This has positively influenced its competitive advantage through improved quality, reduced costs, increased flexibility, enhanced creativity, and better service delivery. The results also confirmed the existence of a strong and statistically significant relationship between strategic innovation and competitive advantage, highlighting the importance of adopting continuous innovative strategies and policies to strengthen competitive performance and maintain the company's position in the telecommunications market.

Keywords: Strategic Innovation, Competitive Advantage, Economic Institution.

مقدمة

مقدمة

تُعدّ بيئة الأعمال المعاصرة من أكثر البيئات الاقتصادية ديناميكية وتعقيدًا، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات متزايدة نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والانفتاح الاقتصادي، واشتداد حدة المنافسة المحلية والدولية، إضافة إلى التغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن. وفي ظل هذه التحولات، لم يعد الاعتماد على الموارد التقليدية أو الأساليب الإدارية الكلاسيكية كافيًا لضمان البقاء والاستمرارية، بل أصبح لزامًا على المؤسسات تبني مداخل إدارية حديثة تقوم على الإبداع والتجديد والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويُعد الابتكار الإستراتيجي من أهم المداخل الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق والتميز، إذ يمثل عملية تطوير مستمرة تشمل المنتجات والخدمات والعمليات والهياكل التنظيمية والأساليب التسويقية، بما يسمح للمؤسسة بتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. فالابتكار الإستراتيجي لا يقتصر فقط على إدخال تكنولوجيا جديدة، وإنما يشمل أيضًا تبني رؤى وأساليب عمل مبتكرة تساعد المؤسسة على خلق قيمة مضافة وتحقيق استجابة أسرع لمتطلبات السوق.

وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة أن تحقيق الميزة التنافسية أصبح مرتبطًا بقدرتها على الابتكار أكثر من ارتباطه بامتلاك الموارد فقط، خاصة في القطاعات التي تشهد تنافسًا حادًا وتطورًا تقنيًا مستمرًا كقطاع الاتصالات. فالتميز في الجودة، والتحكم في التكاليف والمرونة في الاستجابة، وسرعة تقديم الخدمات، والإبداع في تلبية حاجات العملاء، كلها عوامل أصبحت تمثل أبعادًا أساسية للميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والمحافظة عليها.

ويُعتبر قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات اعتمادًا على الابتكار الإستراتيجي، نظرًا لطبيعة خدماته المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة والتطور الرقمي. ومن بين المؤسسات في هذا المجال تبرز موبيليس باعتبارها واحدة من أهم شركات الهاتف النقال في الجزائر، حيث تسعى إلى تطوير خدماتها وتحسين عملياتها الداخلية وتبني أساليب تسويقية وتنظيمية حديثة بهدف تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وانطلاقًا من أهمية الابتكار الإستراتيجي في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الابتكار الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الإنتاجي العملياتي، التنظيمي، التسويقي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة التسليم، الإبداع) داخل مؤسسة موبيليس.

إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات، وسعي المؤسسات إلى تعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على مكانتها في السوق، أصبح الابتكار الإستراتيجي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يساهم الابتكار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

تساعد الأسئلة العامة على الإحاطة النظرية بمتغيرات الدراسة وفهم طبيعة العلاقة بينهما من الجانب المفاهيمي والأكاديمي:

1. ما المقصود بالابتكار الإستراتيجي وما أهم أبعاده؟
2. ما مفهوم الميزة التنافسية وما أهم أبعادها؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية؟
4. كيف يساهم الابتكار الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية الخاصة بالدراسة التطبيقية

1. ما مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الإستراتيجي بأبعاده المجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس"؟
2. ما مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإنتاجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس"؟
3. ما مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس"؟
4. ما مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس"؟
5. ما مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس"؟

فرضيات الدراسة:

تُعد الفرضيات بمثابة إجابات أولية ومؤقتة عن أسئلة الدراسة، يتم اختبارها ميدانيًا من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة.

الفرضيات الفرعية العامة

1. توجد علاقة بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية.
2. يساهم الابتكار الإستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسة على التميز والتنافس.
3. تختلف مساهمة أبعاد الابتكار ا لإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية باختلاف طبيعة المؤسسة.

الفرضيات الفرعية الخاصة بالدراسة التطبيقية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الإستراتيجي بأبعاده المجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس".
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإنتاجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس".
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس".
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس".
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "موبيليس"

أهمية الدراسة

تكتس ي هذه الدراسة أهمية بالغة من الناحيتين العلمية والتطبيقية، نظرًا لارتباطها بمتغيرين أساسيين في الفكر الإداري المعاصر، وهما الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يشهد منافسة متزايدة وتطورًا تكنولوجيًا مستمرًا.

أولا: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال:

- إبراز المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار الإستراتيجي وأبعاده المختلفة.
- توضيح مفهوم الميزة التنافسية وأهم أبعادها داخل المؤسسات الاقتصادية.
- إثراء المكتبة العلمية بدراسة تربط بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات.
- المساهمة في توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الابتكار الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

- مساعدة مؤسسة موبيليس على تشخيص واقع الابتكار الإستراتيجي داخل المؤسسة.
- إبراز دور الابتكار في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تطوير خدماتها وتحقيق التفوق التنافسي.
- دعم متخذي القرار بالمؤسسة بمعلومات علمية تساعد في صياغة استراتيجيات مستقبلية أكثر فعالية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية المرتبطة بموضوع البحث، والمتمثلة فيما يلي:

1. التعرف على مفهوم الابتكار الإستراتيجي وأبعاده المختلفة.
2. إبراز مفهوم الميزة التنافسية وأهم أبعادها.
3. دراسة طبيعة العلاقة بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية.
4. التعرف على مدى تبني مؤسسة موبيليس للابتكار الإستراتيجي.
5. قياس أثر الابتكار الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس.
6. الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد المؤسسة على تعزيز قدرتها التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب علمية وموضوعية يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا: الأسباب الذاتية

تتمثل الأسباب الذاتية في:

- الرغبة في دراسة المواضيع الإدارية الحديثة المرتبطة بالابتكار والتنافسية.
- الاهتمام بقطاع الاتصالات باعتباره من القطاعات الحيوية والمتطورة.
- الميل إلى دراسة المواضيع التي تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

ثانيا: الأسباب الموضوعية

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في:

- أهمية الابتكار الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.
- اشتداد المنافسة في قطاع الاتصالات وضرورة تحقيق التميز.
- أهمية الميزة التنافسية في ضمان استمرارية المؤسسة.
- محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة جزائرية رائدة مثل موبيليس.

حدود الدراسة: تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تساعد على تحديد إطار البحث وتوضيح مجاله.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس لخدمات الهاتف النقال.

الحدود الزمنية: أُنجزت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025–2026.

الحدود البشرية: شملت الدراسة مجموعة من موظفي وإطارات مؤسسة موبيليس.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل أثر الابتكار الإستراتيجي بأبعاده (الإنتاجي، العملياتي، التنظيمي، التسويقي) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).

منهج وأدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية، حيث تم استخدام الجانب الوصفي لتقديم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بينما استُخدم الجانب التحليلي لمعالجة البيانات الميدانية وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

ومن أجل جمع البيانات اللازمة وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على:

على الاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس، بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، من بينها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- محدودية الدراسات السابقة التي تجمع بين متغيري الدراسة في البيئة الجزائرية.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة.
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات في بعض الأحيان.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات جذرية وعميقة نتيجة للتقدم السريع في التكنولوجيا وزيادة حدة المنافسة العالمية، مما جعل من الضروري على المؤسسات التخلي عن الأساليب التقليدية والبحث عن نماذج عمل أكثر مرونة واستجابة، في هذا الإطار، لم يعد الابتكار مجرد عملية تكنولوجية مرتبطة بتحسين المنتجات وحسب، بل أصبح رؤية استراتيجية شاملة تعيد تشكيل قواعد المنافسة وتخلق قيمة جديدة لكل من المؤسسة والعميل على حد سواء.

حيث يعد الاتجاه نحو الابتكار الاستراتيجي استجابة طبيعية للمؤسسات التي تهدف إلى البقاء في السوق، فضلاً عن تحقيق الريادة والتفوق، إذ يُعتبر الأداة التي تمنح المؤسسة القدرة على تطوير ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها، من خلال تجديد نماذج الأعمال واستغلال الفرص في الأسواق الناشئة.

لذلك يهدف هذا الفصل إلى تقديم أساس نظري ومعرفي لمتغيرات الدراسة، حيث نبدأ بعرض للأبحاث السابقة عربية وأجنبية لاستكشاف ما أسفر عنه الفكر الإداري في هذا المجال وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، ثم ننتقل في المبحث الثاني إلى تحليل مفهوم الابتكار الاستراتيجي من حيث طبيعته، أهميته، وأبعاده الأساسية، لنصل إلى المبحث الثالث الذي يركز على الميزة التنافسية كهدف استراتيجي رئيسي، من خلال استعراض استراتيجياتها وأبعادها التي تضمن للمؤسسة مكانة بارزة في السوق.

وهذا ما نحاول التعرف عليه من خلال هذا الفصل الذي يتناول العناصر التالية:

- **المبحث الأول :مدخل مفاهيمي للابتكار الاستراتيجي.**
- **المبحث الثاني :الميزة التنافسية كهدف استراتيجي.**
- **المبحث الثالث :الدراسات السابقة حول الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية**

المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للابتكار الاستراتيجي

يعتبر الابتكار الاستراتيجي الطريقة الأكثر شمولية في المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يركز على إعادة هيكلة العمليات ونماذج الأعمال بدلاً من التعديلات البسيطة على المنتجات .ويسعى هذا البحث إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بهذا العنصر، من خلال استعراض ميزاته النوعية وفئاته المتعددة، بهدف الوصول إلى تحديد الجوانب الأساسية التي تعطي المؤسسة القدرة على التكيف بشكل استباقي مع تغيرات السوق الحالية.

المطلب الاول: مفهوم الابتكار الاستراتيجي

يُعتبر الابتكار الاستراتيجي تحولًا كبيرًا يتخطى التحسينات البسيطة، حيث يهدف إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال وابتكار قيم جديدة تمامًا للزبائن .فهو يجسد التداخل بين الرؤية المستقبلية والابتكار، مما يمنح الشركات ميزة تنافسية دائمة تساعدها على التفوق في الأسواق المتغيرة .

- يعرف الابتكار الاستراتيجي "أنه أسلوب للمنظمة في إعادة اختراع أو إعادة تصميم خطتها التنظيمية لتسريع نجاح السوق، وإنتاج قيمة للشركة، وعملائها وإنشاء ميزة تنافسية. هذا النمط من الابتكار مهم للشركات للاستجابة لوتيرة التحول التكنولوجي"[1]
- يشير الابتكار الاستراتيجي إلى العملية المتعمدة والاستباقية لإنشاء مقترحات قيمة جديدة، أو نماذج أعمال، أو استراتيجيات تشغيلية تميز المنظمة بشكل كبير عن منافسيها.[2]
- تُعرف استراتيجية الابتكار بأنها حجر الزاوية للمنظمات المتطلعة للمستقبل، حيث ترشدهم في تسخير الإبداع للتنقل في المشهد المتطور لصناعتهم .وهي مصممة بدقة لتكون بمثابة خارطة طريق ديناميكية تنسق دمج الموارد، والقدرات، والتعاون الخارجي لتوليد أفكار رائدة.

[1] فاطمة محمود، عبد الله. **الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين**، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة حلوان، المجلد الثلاثون، العدد (ديسمبر)، 2024، ص 804.

[2] Wanyama, R, Deya, J, Kariuki, P, & Gachambi, P. Strategic Innovation and Competitive Advantage. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), vol8، n14 ,2024،pp 47-58.

هذه البوصلة الاستراتيجية ليست مجرد خطة، بل هي محفز للتحسين المستمر والميزة التنافسية .وفي جوهرها، تتضمن استراتيجية الابتكار الفعالة تقييماً دقيقاً واختياراً للمشاريع، مع إحداث توازن دقيق بين المكاسب قصيرة الأجل والرؤية طويلة الأجل[1] .

- يرى **Afuah** أن الابتكار الاستراتيجي يمثل تغيير قواعد المنافسة في المنتجات أو الخدمات ونماذج الأعمال أو التموضع لتحسين الأداء، وهو أنشطة تسمح بخلق القيمة بطرق جديدة، سواء كانت جديدة كليا أو تؤدى بطريقة مختلفة، بما يؤدي إلى تغيير قواعد التنافس وتمكين المؤسسة من إعادة تحديد أعمالها ومباغتة المنافسين.[2]
- كما يتم تعريف الابتكار الاستراتيجي على أنه عملية إعادة التفكير في الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة من خلال تطوير نماذج أعمال جديدة أو طرق مبتكرة للمنافسة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة[3] .

مما سبق يمكن القول ان الابتكار الاستراتيجي هو إجراء تعديل على الطريقة التي تعمل بها المؤسسة وتنظيمها بطرق غير مألوفة، عبر توظيف الموارد والمهارات الداخلية مع الأفكار من خارج المؤسسة، بهدف إنتاج قيمة جديدة للعملاء وتحقيق ميزات تنافسية مستمرة تساعد المؤسسة على التميز في الأسواق المتغيرة.

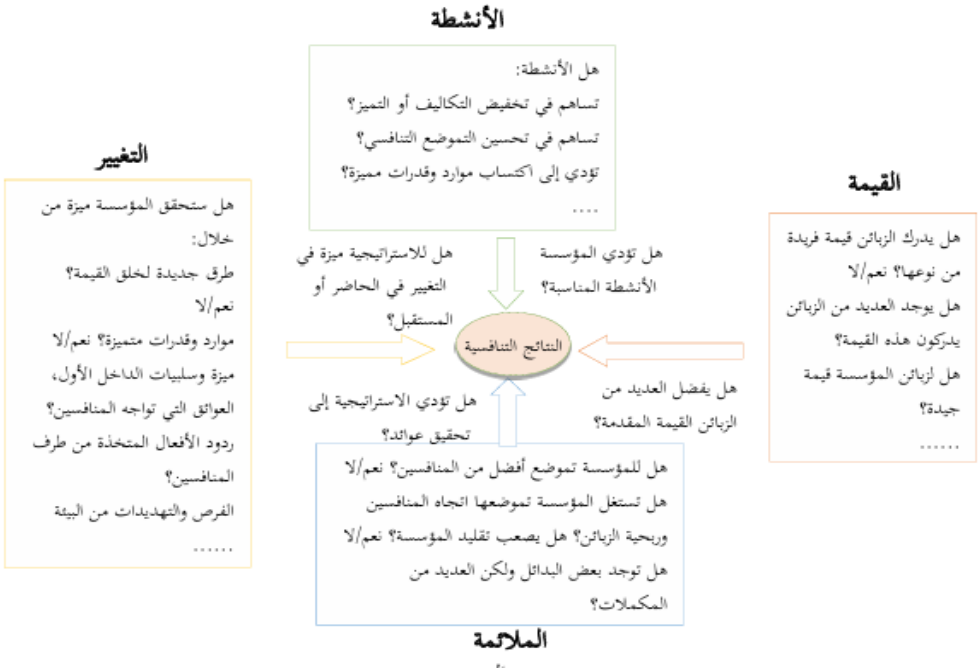
من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء الشكل التالي:

[1] Basudan, K. F. A. **Strategic Innovation and its Impact on Entrepreneurial Marketing** . A Field Study of Saudi Telecom Company. Al-Qurtas Journal, Issue (27), Part (4). Najran University, Saudi Arabia, 2025. P 5.

[2] زكرياء عطلاوي، **البحث والتطوير واستراتيجيات الابتكار المفتوح كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر 2008–2018**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022/2021.رقم ص32.

[3] Allan Afuah, **Strategic Innovation , New Game strategies for competitive Advantage**, Routledge, USA, 2009,p504.

الشكل رقم (1– 1): إطار لتصميم الابتكار الاستراتيجي



المصدر: زكريا عطلاوي، **البحث والتطوير واستراتيجيات الابتكار المفتوح كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر 2008–2018**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.رقم ص33.

الشكل يبين ان تصميم الابتكار الاستراتيجي يقوم على تحقيق التوازن بين القيمة، الانشطة، التغيير، الملائمة للوصول الى نتائج استراتيجية فعالة وتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: خصائص الابتكار الاستراتيجي

- تشجيع وتطوير أنشطة الأعمال على المستوى الدولي يعزز الشركاء الاستراتيجيين وتشجيع المنظمات الدولية.
- تنظيم بعثات الدولية وتبادل المعرفة والشراكة التجارية واستخدام طرائق التكنولوجيا لنقل الأحداث.

➢ خلق الشبكات التعاونية مع المجموعات الدولية.[1]

➢ يركز الابتكار الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً.

➢ كما يحقق التفاعل والحوار البنّاء بين المستويات الإدارية الثلاث في الابتكار الاستراتيجي (العليا – الوسطى – الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسُبل نجاحه وتطوره.

➢ ويرشد متخذي القرارات في العملية الإدارية، كما يسهم الابتكار الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ القرارات الأمثل والأكثر قابلية للتنفيذ.[2]

المطلب الثالث: انواع وأهمية الابتكار الاستراتيجي

يعتبر الابتكار الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية لتمكين المؤسسة من التصدي للتحديات وتحقيق تطور مستدام ويتضح ذلك من خلال تنوع أنماطه التي تعكس مجالات استخدامه في مختلف الأنشطة كما أن استيعاب هذه الجوانب يساعد في توضيح دوره في تعزيز الأداء والوصول إلى التميز.

أولا: أنواع الابتكار الاستراتيجي

➢ **الابتكار التسويقي**: بمثل دخول أو إنشاء الأسواق الجديدة، وتكون استباقية تمثل الاستراتيجية الشاملة نحو السوق ورد الفعل اتجاه السوق، وتكون الاستباقية الريادية توجه لخوض المخاطرة والتكنولوجيا من خلال دخول السوق الجديد أو توليد سوق جديد.

➢ **ابتكار المنتجات (خلق منتجات جديد)**: من خلال الاستباقية وتوجيه السوق ورد الفعل اتجاه السوق وإدخال الطرق والأساليب الجديدة في العملية الإنتاج، واستخدام مواد خام جديدة، والتنظيم الجديد.

[1] عبد الكريم هادي شعبان وآخرون، **الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي**: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الخاص، وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة 2024، ص ص1145 ،1146.

[2] عبد الكريم هادي شعبان وآخرون، **الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات**: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2022، ص ص1444-1446.

- **الاستباقية الريادية (توجيه العملية الابتكارية)**: لا بد المنظمات التي تستخدم طرائق التكنولوجيا من خوض المخاطرة وتحديد الأداء الابتكاري الذي يعمل على تسويق المنتجات.
- **الابتكار الاستراتيجي الحاضر**: قواعد جديدة للابتكار من خلال التفكير بطريقة جديدة للمنافسة، ويجب على المنظمات تحديد أعمال الإستراتيجية للمفاجأة التنافسية من أجل التغيير.
- **ابتكار المنتجات (سلع أو خدمات)**: إن عملية الابتكار للمنتجات قد تكون ابتكار السلع المادية والمصنعة، والخدمات غير الملموسة، وتوسيع العملية من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية مع الأفكار الجديدة للمنتجات أو الأعمال التجارية لتوليد أسواق جديدة.
- **الابتكار الاستراتيجي المنافس**: وهو الابتكار الخاص بمنافسة الأعمال التجارية القائمة بين المنظمات، وهو الابتكار وجهاً لوجه لتحسين الأداء بما يسهل نمو المنظمات، وتوليد الابتكار الاستراتيجي من خلال تحديد الفجوة في المنظمات (مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المحتمل).[1]
- **الابتكار الاستراتيجي التدريجي أو المتزايد** والذي يشير إلى القيام بالأعمال بشكل أفضل بما نقوم به بالفعل.
- **الابتكار الاستراتيجي الجذري** والذي يتصف بأنه أقوى أنواع الابتكار الذي يحدث تغييرات كبيرة أو جذرية داخل المنظمة بما يجعلها قادرة على التنافس، وذلك لأنه يركز اهتمامه على القيام بما لم نفعله من قبل مثل أداء التكنولوجيا الجديدة، وإدخال منتجات وخدمات ونماذج جديدة، والمنافسة في السوق، وتغيير الوضع التنافسي للمنظمة بالسوق.[2]

ثانيا: أهمية الابتكار الاستراتيجي

- تحسين كفاءة المنظمة ومكانتها في السوق واستمراريتها على المدى الطويل.
- توليد وتنفيذ استراتيجيات إبداعية تمنح الشركات ميزة تنافسية.[3]

[1] عبد الكريم هادي شعبان رافد حميد الحدراوي، "**الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي**: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الأشرف الدولي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 1145 ،1146.

[2] سهام أحمد محمد علوان وهناء شحتة السيد مدور، **تطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية: تصور مقترح**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 45، يناير 2025، ص ص34،35.

[3] Jinyoung Hwang, **Strategic innovation and competitive advantage**: **A comparative analysis of different industries**, International Journal of Multidisciplinary Research Updates, Vol 08, No 02,2024_p100 .

➢ العامل الحاسم لازدهار الشركة واستمرارها، حيث يتيح لها اختيار نمط سلوكي يتوافق مع درجة الاضطرابات البيئية المحيطة بها.[1]

➢ تمكين المؤسسة من اختراق الأسواق ومنافسة القادة من خلال استراتيجية "كسر قواعد اللعبة"، حيث يسمح الابتكار الاستراتيجي بتحقيق تفوق في الحصة السوقية دون الحاجة لابتكارات تكنولوجية جذابة، بل عبر تغيير منطق التنافس التقليدي وطريقة تقديم القيمة للزبائن.

➢ دور الابتكار الاستراتيجي في تحديد نماذج الأعمال من خلال اكتشاف "الفجوات" في خريطة التموقع، وهو ما يضمن استمرارية المؤسسة عبر استهداف فئات زبائن مهملة أو تلبية احتياجات ناشئة، مما يحمي الاستراتيجية من التقادم ويمنحها دورة حياة جديدة.[2]

➢ يوفر الابتكار الاستراتيجي توجهاً واضحاً لجهود الابتكار داخل المنظمة، ويضمن انسجامها مع أهدافها العامة، كما يساهم في تحديد النتائج المرجوة وترتيب أولويات المبادرات وتوجيه الموارد نحو الفرص الأكثر تأثيراً.

➢ يمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية عبر استغلال فرص التميز، سواء من خلال تطوير المنتجات، أو تحسين تجارب العملاء، أو رفع كفاءة العمليات، أو تبني نماذج أعمال مبتكرة، مما يساعدها على البقاء في الصدارة وجذب العملاء.

➢ يساهم في تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، من خلال توجيهها نحو المبادرات الأكثر جدوى، وتقليل الهدر، وتحقيق استخدام أكثر كفاءة للإمكانات المتاحة.[3]

---

[1] Kevin Richu Mugo**, Strategic Innovations and Competitive Advantage at Bollore Logistics Kenya**, 2022 p01.

[2] Tapio Koivisto, **Developing strategic innovation capability of enterprises**, VTT Publications, Finland, 2005,p p38,39.

[3] خديجة فؤاد علي باسودان، "**الابتكار الاستراتيجي وأثره في التسويق الريادي: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات السعودية**"، مجلة القرطاس، العدد 27، الجزء الرابع، سبتمبر 2025، ص ص8،9.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الابتكار الاستراتيجي

اولا: متطلبات الابتكار الاستراتيجي

لكي تتمكن المؤسسة من تبني الابتكار الاستراتيجي بشكل فعال، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية التي تشكل بيئة داعمة ومحفزة له.

- **عملية إدارة الابتكار الاستراتيجي:** وهي العملية التي تجمع بين المدخلين التقليدي وغير التقليدي في استراتيجية المنظمة.
- **التوافق الاستراتيجي:** ويمثل الحصول على الدعم الداخلي اللازم لضمان تماشي المبادرات مع رؤية المنظمة.
- **الوعي بمتطلبات العملاء:** من خلال تحليل حاجات العملاء العميقة والعمل الجاد على تحقيق المنافع الملموسة لهم.
- **الاستعداد التنظيمي:** ويقصد به القدرة الفعلية للمنظمة على اتخاذ الإجراءات والخطوات العملية والأفعال اللازمة للتغيير.
- **الابتكار المستمر:** وهو اعتماد منهج عمل دائم ومستمر في سبيل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.[1]

ثانيا: ابعاد الابتكار الاستراتيجي

تتشكل أبعاد الابتكار الاستراتيجي إطارا يفسر المجالات التي تتم من خلالها تجسيد ممارستها داخل المنظمة ويساهم تحديد هذه الأبعاد في فهم كيفية توجيه الجهود لتحقيق نتائج فعّالة. كما يوضح هذا الطرح دورها في تعزيز التقدم وزيادة القدرة التنافسية.

- **الابتكار الإنتاجي:** هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة منها، بما في ذلك تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والبرمجيات المدمجة وسهولة الاستخدام، أو غيرها من الخصائص الوظيفية، لدا يمكن ان تستخدم ابتكارات المنتجات او ابتكارات المعرفة او

[1] عبدالعزيز بن سلطان العنقري، **الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 3، سبتمبر 2014 ص 487.

ابتكارات التقنيات الجديدة، او يمكن ان تستند الى استخدامات او مجموعات جديدة من المعرفة او التقنيات الحالية ان مصطلح المنتجات يغطي كلا من السلع والخدمات، كما يعد ابتكار المنتجات عملية صعبة يقودها تطوير التقنيات وتغيير احتياجات الزبائن وتقصير دورات حياة المنتج وزيادة المنافسة العالمية. ولتحقيق النجاح يجب ان يتضمن تفاعلا قويا داخل المنظمة وعملائها ومورديها.

تتضمن عملية ابتكار المنتجات استراتيجيات مختلفة تعطي اداء للمنتج وتعظيم المبيعات واستراتيجيات خفض التكاليف، وينشأ ابتكار المنتجات من عملية متعددة منها التخصصات التي تتضمن اقتصاديات المنتجات وهندسة المنتجات وادارة المنتجات والتخطيط التنظيمي المستمر للعمليات الاضافية.

- **الابتكار التسويقي:** يُقصد بالابتكار التسويقي إدخال أساليب جديدة في التسويق تشمل تغييرات جوهرية في تصميم المنتج أو تغليفه أو توزيعه أو الترويج له أو تسعيره، بهدف تحسين تلبية حاجات الزبائن، وفتح أسواق جديدة، وتعزيز تموقع المنتج في السوق وزيادة المبيعات، حيث يرتبط هذا الابتكار ارتباطاً وثيقاً بعناصر المزيج التسويقي المختلفة.

يعتبر التسويق اهم عنصر في هوية المنظمة ويحتاج الى التركيز على العلاقات مع الزبائن والعلامات التجارية والحفاظ عليها ويعد تنفيذ استراتيجية التسويق امرا مهما للمنظمات من اجل تحسين السوق والتقدم المالي.

- **الابتكار العملياتي:** هو تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ يتضمن ذلك تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات و/أو البرامج. وتهدف ابتكارات العمليات إلى خفض تكاليف الوحدة الواحدة للإنتاج أو التسليم أو زيادة الجودة، أو تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير عموماً فانه يفترض ان يكون لإدخال منتجات جديدة تأثير واضح على النمو الدخل والعمالة، فان ابتكار العمليات ونظرا لطبيعة في خفض التكاليف يمكن ان يكون له تأثير ضبابي أكثر.[1]

[1] عبد الكريم هادي شعبان، واخرون، **الابتكار الإستراتيجي ودوره في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المنظمات**: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 1444-1446.

بالإضافة الى دلك يجب ان يكون تطوير المنتجات (سلعة او خدمة) المبتكرة جهدا جماعيا لجميع التخصصات في المنظمة، اد يتم تطوير المنتجات الناجحة عندما تعمل العمليات الاساسية للأعمال التجارية بشكل فعال بالتعاون مع تخصصات مثل التسويق والبحث والتطوير.

➢ **الابتكار التنظيمي**: هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. وتميل الابتكارات التنظيمية إلى زيادة أداء المنظمات عن طريق تقليل التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات وتحسين الرضا في مكان العمل والوصول الى الاصول غير قابلة الى التداول او تقليل تكاليف الامدادات، ومن الامثلة ادخال ممارسات تقنين المعرفة من خلال انشاء قواعد بيانات لأفضل الممارسات والدروس المستفادة والمعارف الاخرى، بحيث يسهل على الاخرين الوصول اليها ، ادخال برامج تدريبية لتطوير الموظفين وتحسين الاحتفاظ بالموظفين او الشروع في برنامج تطوير الموردين ، وبالتالي ترتبط هذه الابتكارات التنظيمية ارتباطا وثيقا بجميع الجهود الإدارية لتجديد الروتين التنظيمي والاجراءات والاليات والأنظمة وما الى ذلك لتعزيز العمل الجماعي وتنسيق تبادل المعلومات والتعاون والتعلم والابتكار.[1]

➢ **التكنولوجيا الحديثة**: يركز على توسيع عمل المنظمة عبر مهارات العاملين وتطوير قدراتهم بتقنيات أساسية وجوهرية، واستخدام أساليب وإجراءات جديدة لتخزين المعلومات بدقة قابلة للقياس. الهدف هو تجنب هدر الموارد (طاقة، مال، جهد، وقت) لتحقيق النجاح. وتعتمد المنظمة هنا على كفاءة البيئة الداخلية والخارجية، والقدرات الإدارية، وتوظيف المهندسين ذوي المهارات العالية لاستخدام برامج حديثة تضمن كفاءة الأداء الوظيفي في المدخلات والمخرجات.

➢ **المواءمة الاستراتيجية**: تعني مساندة العاملين ودمج العناصر التنظيمية (الرسالة، الرؤية، التخطيط، اتخاذ القرار) لتصبح البيئة أكثر حماسية. تستمد هذه المواءمة قوتها من تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التوافق بين استراتيجية الأعمال والعمليات والاتصالات. ورغم صعوبة تحقيق الأهداف بسبب محدودية الموارد المالية أحياناً، إلا أن الباحثين يريان أن التوافق الاستراتيجي هو عملية تطوير وتكامل تضمن بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها.

➢ **تطوير الخدمات**: يهدف لتطوير أساليب تقديم الخدمات (العامة والخاصة) لرفع الفاعلية والكفاءة، مع التركيز على رضا وولاء الزبون. تتبنى المنظمة طرقاً ابتكارية قائمة على فهم احتياجات الزبائن وإشراكهم في مراحل العمل

[1] عبد الكريم هادي شعبان، واخرون، **الابتكار الإستراتيجي ودوره في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المنظمات**: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 1444-1447.

وتصميم المنتجات حسب رغبتهم. وتعتمد هذه العملية (تقنية المعرفة) على المهارات التنظيمية وعلاقة مندوب المبيعات المباشرة بالزبون، وذلك لتجاوز الصعوبات وتحقيق القيمة المحتملة عبر مشاركة الزبائن في تطوير المنتجات (سلعاً أو خدمات). [1]

المبحث الثاني: الميزة التنافسية كهدف استراتيجي

تعتبر الميزة التنافسية من الأهداف الأسا سية التي تسعى إليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرار في بيئة تتميز بالتنافس القوي، فهي تسمح للمؤسسة بالتفوق على الآخرين من خلال استثمار مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة ومؤثرة، يهدف هذا المبحث إلى مناقشة مفهومها من حيث تعريفها وخصائصها وأهميتها، ثم تناول الاستراتيجيات الرئيسية والعوامل التي تؤثر عليها، وأخيرا استعرا ض أهم جوانبها التي تظهر كيف يتم تطبيقها في العالم العملي.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عنصرا محوريا في التحليل الاستراتيجي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على التفوق، لفهمها بشكل صحيح، من الضروري توضيح مفهومها بدقة وتحديد الخصائص التي على منافسيها وتأكيد مكانتها القوية في السوق، وتعزيز الاستدامة.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

➢ تعرف الميزة التنافسية بأنها ذلك العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة م المؤسسات التي تعمل في نفس المجال. بمعنى أوضح، الميزة التنافسية ما هي إلا الأساس الذي تتمكن المؤسسة بفضله من أن تتميز، ومن أن تحقق رضا أكبر قدر ممكن من الزبائن، وبالتالي الزيادة من حصتها السوقية، مما يفضي في الأخير إلى زيادة الأرباح المحصلة. [2]

---

[1] عبد الكريم هادي شعبان، واخرون، **الابتكار الإستراتيجي ودوره في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المنظمات**: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 1446-1447.

[2] موساوي هاجر، **الميزة التنافسية المبنية على الحفاظ على الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2018، ص9.

➢ كما عرّفها Jay Barney بأنها قدرة المؤسسة على استغلال مواردها النادرة والقيمة والفريدة بطريقة تحقق أداءً يتجاوز أداء المنافسين، ويستمر هذا التفوق لفترة زمنية كافية لضمان استدامة النجاح. [1]

➢ تعريف بورت تنتشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع." [2]

➢ كما تعرف على أنها المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المنافسة. وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية. [3]

مما سبق، نستنتج أن الميزة التنافسية هي تلك الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها، حيث يتم ذلك من خلال استخدام مواردها بشكل ذكي لتقديم قيمة خاصة للعملاء يصعب على المنافسين نسخها، وهذا يضمن لها التميز والربحية المستمرة.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتلخص أبرز خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

➢ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
➢ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.[4]

[1] رانيه حسن محمد علي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد7، العدد4، أبريل 2026، ص33.

[2] مزياني أمين، **مكانة الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2017/2016، ص 61.

[3] عدنان عبد المجيد قباجة وناصر محمد سعود جرادات، **أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 4، العدد 5، 30 مايو 2020، ص 27.

[4] عبدا لله إبراهيم أبكر عبد الله والناجي محمد عبد الرحيم محمد، **دور الإستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة دال الغذائية** ،2014م-2019م، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية HNSJ، المجلد 3، العدد 5، مايو 2022، ص 137.

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه، فأي ميزة يجب أن تجعل المؤسسة متفردة وعن منافسيها في مجال تميزها، وتستطيع المؤسسة تحقيق هذا الاختلاف أو التفرد من خلال القدرة والمعرفة الجيدة بكيفية توظيف واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل كفؤ، وذلك من أجل بناء طريقة للتنافس تختلف عن الطرق المعتمدة لدى المنافسين بما يعظم القيمة المدركة للزبائن.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، وهذا بالنظر إلى المدى الذي يمكن فيه اكتساب أو بناء هذه الميزة فعادة ما يكون طويلاً، لأنه يعتمد على اكتشاف الفرص واستغلالها بشكل أحسن، أي باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.[1]
- يجب أن تؤدي إلى تأثير إيجابي على الزبائن، حيث يدُرك العملاء أفضلية المنتجات أو الخدمات الالمقدمة مقارنة بما يقدمه المنافسون. هذه الإدراكات تساهم في بناء ولاء العملاء وتعزيز مكانة المنظمة في السوق.
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، سواء من خلال العمليات الداخلية، الثقافة المؤسسية، أو الابتكارات التقنية. هذا يعني أن المنظمة هي التي تخلق الميزة التنافسية، ولا تكُتسب من الخارج. [2]
- تبني الميزة التنافسية على اساس الاختلاف وليس على اساس التشابه.
- تكون غالباً مركزة جغرافيا.[3]

ثالثا: اهمية الميزة التنافسية

- تعد مؤشراً ايجابياً للمصرف للحصول على موقع استراتيجي في السوق وكسب رضاء العملاء بحيث تكون حصته السوقية أكبر من منافسيه.
- تحفيز المتعاملين في المؤسسة وتحفيزهم لتطوير العمل والذي بدوره له تأثير ايجابي عن المصرف. [4]

---

[1] آسيا بن عمر، **مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية دراسة عينة من البنوك**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية فرع: تسويق العمليات المالية ومصرفية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2020/2019، ص100.

[2] عامر عادل وباطلي عادل، **استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج**، مذكرة المقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2025/2024.

[3] سعيدة بوسعدة، **الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد 14، العدد 19، ديسمبر 2018، ص 290.

[4] آمنة سعيد محمد، **أثر مؤشرات الشمول المالي على الميزة التنافسية للمصارف التجارية دراسة حالة المصرف المتحد للتجارة والاستثمار**، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، ملحق العدد 38، ديسمبر 2025، ص 1024.

- تشكل عنصراً محورياً في عمل المؤسسات بمختلف أنواعها وقطاعاتها، فهي الركيزة التي تبُنى عليها الاستراتيجيات التنافسية وتوجهات النمو.
- تعتبر معياراً أساسياً للتمييز بين المؤسسات الناجحة وغيرها، إذ تتجلى في قدرتها على ابتكار نماذج عمل أو منتجات يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها. [1]
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من صلب المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية مصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.[2]
- تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة للتموقع بشكل قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يسمح لها من زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة صورة المؤسسة في أذهانهم.[3]

المطلب الثاني: استراتيجيات ومحددات الميزة التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الطريقة التي تستخدمها المؤسسة للوصول إلى التميز والحفاظ عليه في سوق العمل، وتعتمد هذه القدرة على مجموعة من العوامل المرتبطة بالموارد والقد رات والبيئة المحيطة ومن هنا تتبين أهمية التوافق بين الخيارات الاستراتيجية والعوامل التي تؤثر على تحقيق أداء فعال.

أولا: استراتيجيات الميزة التنافسية

تعد استراتيجيات الميزة التنافسية من اهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق التفوق في السوق ومواجهة المنافسين وتهدف هذه الاستراتيجيات الى خلق قيمة مميزة للزبائن سواء عبر خفض التكاليف او تقديم

[1] فاطمة الزهراء بن أحمد وبن أحمد نادية، **دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة حالة مجمع الهامل**، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، المجلد 13، العدد 01، سنة 2026، ص ص 21،22.

[2] فاطمة الزهراء بورتان، هواري معراج، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، جوان 2017، ص 273.

[3] حسينة عواد، **دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2020/2021، ص 60.

منتجات وخدمات فريدة ويعتمد نجاحها على قدرة المؤسسة على استغال مواردها بكفاءة والتكيف مع متغيرات البيئة، مما يضمن لها الاستمرارية والنمو.

استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوصل إلى إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكلفة ممكنة قياساً بالمنافسين في نفس الصناعة، دون إهمال عامل الجودة والتأثير على معدل الإنتاج، وذلك بفضل الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وضبط الإنفاق، وهذا يتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير والخدمة والقوة البيعية، والإعلان، والترويج، وهذا ما يجعل المؤسسة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها وبيعها بسعر أقل من منافسيها، وبالتالي الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وتتطلب هذه استراتيجية مجموعة مقومات أساسية منها ما يلي:

- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد على تحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية، وتقليل الهدر والتلف في استخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.
- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى الإنتاج بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث، وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.[1]

استراتيجية التميز: وتقوم هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمات والمنتجات بطريقة تميز المؤسسة أو الشركة عن منافسيها، بحيث تتمكن المؤسسة أو الشركة من تلبية احتياجات ومتطلبات ورغبات عملائها بطريقة فريدة وإن تكون منتجاتها أو خدماتها تمتاز بأنها ذات نوعية وجودة عالية ويجب على المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التميز أن تعمل على اتباع المداخل الخاصة بالتميز وهي تشمل التميز على أساس التفوق التكنولوجي وتوفير خدمات مساعدة للمستهلك، وتقديم منتجات ذات قيمة أكبر مقابل سعر أقل.
يمكن للمؤسسات تحقيق استراتيجية التميز لتحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة طرق هي:

[1] آسيا بن عمر، **مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية دراسة عينة من البنوك**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2019/2020، ص 127.

- خفض قيمة المدخلات لزيادة قيمة المخرجات وهذا يمثل طريقة تحقيق الكفاءة.
- تحقيق الجودة من خلال تقديم الخدمات طبقاً للمواصفات التي تلبي وترضي متطلبات واحتياجات العملاء.
- تحقيق الإبداع والسرعة والمرونة في انتاج منتجات بطرق حديثة ومبتكرة في التصميم والإنتاج.
- الاستجابة للعملاء بتحقيق الرضا للعملاء عن الخدمات الالمقدمة لهم. [1]
- **استراتيجية التركيز**: تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، والافتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:
- إما بتمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي. [2]

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (1– 2): الاستراتيجيات التنافسية ل Porter



المصدر: مؤيد سعيد سالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل، ط01، 2005، ص 146.

[1] طارق يوسف سلامة الصريرة، والزواري ريم الحديجي، **أثر الحوكمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية**، المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجياتIJMAT، المجلد 20، العدد 4، ص ص 106،107.

[2] نسرين عطاب وعنقو بشرى، دور **إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تيارت**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون – تيارت، السنة الجامعية 2021/2022 ص63.

الشكل يبين ان نجاح المؤسسة في المنافسة يعتمد على اختيار استراتيجية واضحة (تكلفة اقل، تميز، او تركيز) وعدم الخلط بينهما لان ذلك قد يؤدي الى ضعف الاداء في السوق.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر في قدرتها على التفوق في السوق وتشمل هذه المحددات الموارد والامكانات الداخلية، اضافة العوامل الخارجية مثل شدة المنافسة واحتياجات الزبائن ويساهم التفاعل بين هذه المحددات في تحديد موقع المؤسسة التنافسي ومدى قدرتها على تحقيق الاداء المتميز والاستمرار.

- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف**: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي؛ النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.
- **نطاق القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم. ويتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي**: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخلياً قرار التصنيع أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء.
- **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.
- **نطاق الصناعة**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة. [1]

[1] أمنة بن علي، الجيلالي بوزيان، **الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص 17.

والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (1– 1): يوضح محددات الميزة التنافسية

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوق	- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2- النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا، (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتاجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد، أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة، على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الانتاج، منافذ التوزيع

المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص ص 87،88.

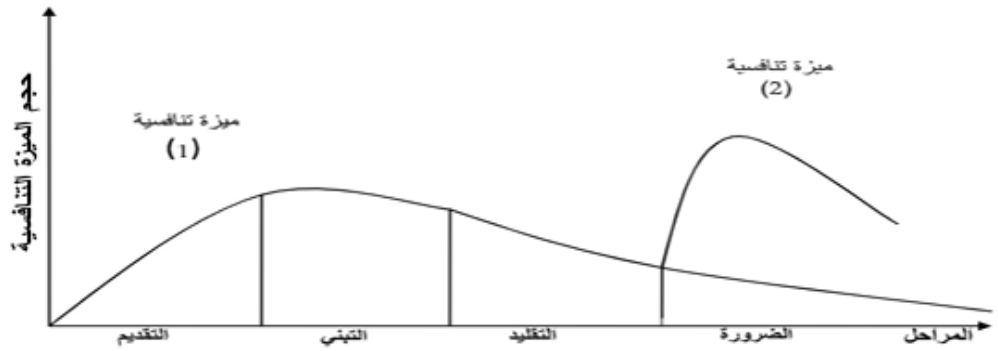
يبين لنا هذا الجدول ان نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة في تحقيق وفرات من التكلفة مقارنة بالمنافسين مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية، نفس منافذ التوزيع ...الخ ومن جهة اخرى يمكن للمؤسسات التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

➢ **حجم الميزة التنافسية**: فاستمرارية الميزة التنافسية يتحقق من خلال قدرة محافظة المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الخدمة في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهداً

أكبر من المؤسسة للتغلب عليها، وعلى غرار دورة حياة المنتجات، تملك الميزة التنافسية دورة حياة أيضاً، حيث تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني، بعدها مرحلة التقليد، وأخيراً وليس آخراً مرحلة الضرورة. [1]

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (1– 3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

يمثل الشكل دورة حياة الميزة التنافسية عبر الزمن حيث تبدأ من مرحلة الظهور ضعيفة ثم تنمو تدريجيا لتبلغ ذروتها في مرحلة النضج قبل ان تدخل مرحلة التراجع نتيجة اشتداد المنافسة او تقادمها، كما يبرز المنحنى الثاني امكانية تجدد هذه الميزة من خلال الابتكار مما يسمح بعودتها للارتفاع من جديد وهو ما يؤكد اهمية التجديد المستمر للحفاظ على القدرة التنافسية.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

توضح أبعاد الميزة التنافسية الجوانب التي تظهر كيف تتفوق المؤسسة في السوق فهي تتعلق بمؤشرات مختلفة تعكس مستوى الأداء والتميز بالمقارنة مع المنافسين، من خلال دراسة هذه الأبعاد يمكن استيعاب كيفية خلق القيمة وتحسين وضع المؤسسة بشكل دائم.

➢ **الجودة**: الجودة بمعناها العام تعني تقديم الخدمة بمستوى عالٍ من التميز، تكون قادرة على الوفاء باحتياجات المستفيدين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا لديهم، ويكون ذلك من خلال مقاييس موضوعة

[1] رياض بن غريد، **الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة NCA Rouiba**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 12، العدد 01، جوان 2019، ص 421.

سلفاً لتقييم الخدمة ومطابقتها للمواصفات، ولها العديد من التعريفات منها ما يأتي: "هي عبارة عما يحصل عليه الزبون من الخدمة حيث يقاس من قبل العميل مثل أي بعد فني للمنتج.

➢ **سرعة الاستجابة:** تعُد سرعة الاستجابة مفتاح رضا العملاء ونجاح عمل الشركات، فمن خلال الاستثمار في تحسين سرعة الاستجابة، يمكن للشركات بناء علاقات قوية مع عملائها، وتحقيق نمو مستدام، وقد أكد معظم الباحثين بأنها استعداد مورد الخدمة ورغبته في تقديم المساعدة للعميل أو حل المشاكل، مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

ويمكن تعريف سرعة الاستجابة بأنها: مدى احترافية شركات المقاولات في أداء مهامها، مما يحسن من العلاقة بين العملاء والشركات وتعُزز ثقتهم في خدماتها.[1]

➢ **المرونة:** إن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة.

وتشير المرونة إلى "الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت"

➢ **التكاليف: يشير** بُعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، مما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزاً في وجه الداخلين الجدد.[2]

➢ **القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي منظمة في استغلال إمكانيات متميزة قد يكلفها الكثير.

[1] خالد علي أحمد زياد ومجاهد يحي صالح المشرفي، **أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من شركات المقاولات اليمنية – دراسة ميدانية**، مجلة جامعة عمران، المجلد 05، 2025، ص ص12،13.

[2] إلياس سالم، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 08 العدد 01، جوان 2021، ص ص 240_ 250.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات إلى أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

➢ **قدرة المنظمة على تحقيق التميز**: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين. [1]

➢ **الكفاءة:** تتمثل الكفاءة في الإنتاجية العالية بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات لإنتاج مخرجات محددة، وكلما ارتفعت الكفاءة الإنتاجية للمنظمة مقارنة بغيرها كلما استطاعت المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها. وتشير الكفاءة إلى "الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات".

ومما سبق يمكن تعريف الكفاءة بأنها تحقيق أقصى قدر من النتائج بأقل قدر من الموارد، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة، دون التأثير على جودة الأداء أو المخرجات.

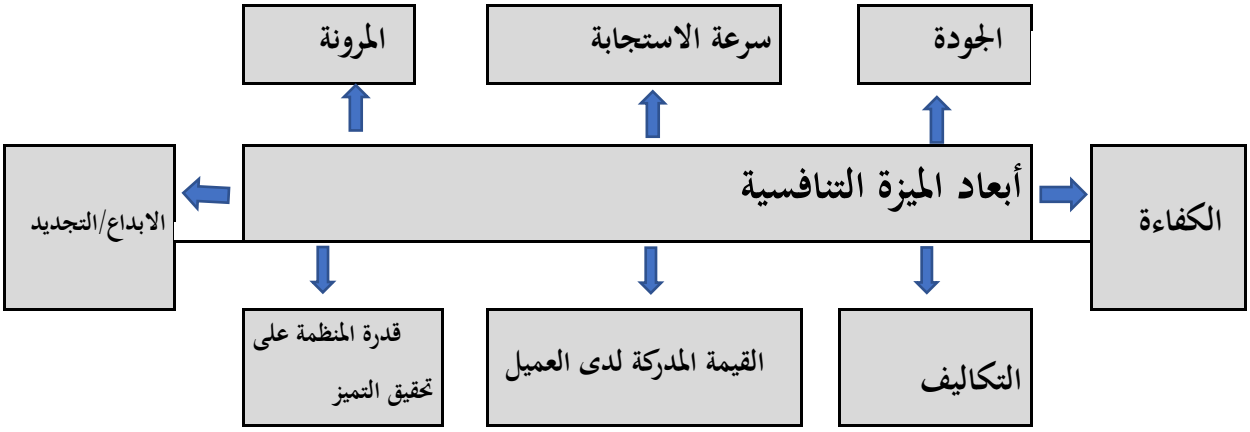
➢ **الإبداع / التجديد:** يعد الإبداع أو التجديد من أهم أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، فهو يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها. الإبداع أو التجديد يشير إلى القدرة على تطبيق تكنولوجيا جديدة، وفي أسوأ ق جديدة، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات، وإدخال منتجات جديدة.[2]

---

[1] **نوال دومة، "تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية: دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotical بالمدية"**، مذكرة المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011/2010. ص ص 8،7.

[2] صالح يحي سعيد ردفان وجمال درهم أحمد زيد، **"أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية،** "مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 10، 2025، ص ص 40،39.

الجدول رقم (1– 2): يمثل ابعاد الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية

يخصص هذا الفصل لاستعراض عدد من الابحاث السابقة التي تناولت كل من الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية، بغرض الالمام بجميع الجوانب النظرية والعملية لهذين المصطلحين كما يسعى الى تحليل أبرز النتائج التي وصلت اليها هذه الابحاث وأبرز نقاط الالتقاء والافتراق بينها، وهذا يساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تهدف هذه الدراسة الى معالجتها من خلال التعليق على ما تم ذكره في الادبيات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالابتكار الاستراتيجي

1– دراسة الباحث عبد العزيز بن سلطان العنقري بعنوان: الابتكار الإستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية " المجلة العربية للعلوم الإدارية" دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف مجلد 21، العدد3، سبتمبر 2014، ص ص485–520.

يمثل الابتكار الاستراتيجي مدخلاً منظماً يركز على توليد الأفكار بشكل علمي وممنهج، ويصبح الابتكار إستراتيجياً عندما يكون عملية مقصودة ومبتكرة، تُحدث فرقاً كبيراً في القيمة المسلمة للعملاء. كما أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية مصدراً للتميز من خلال ممارساتها المتعددة، حيث سعت إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال

دعم عمليات استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها وتقييم أدائها وتعويضها بهدف تعزيز الأداء المؤسسي. ولقد تمثل الهدف من البحث في تحليل أثر مقومات الابتكار الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، من خلال عينة قدرها 320 مفردة من العاملين بتلك المستشفيات (أطباء – هيئة تمريض – الموظفون). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً من المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة بمقومات الابتكار الاستراتيجي، كذلك اهتم المسؤولون بتلك المستشفيات بتحسين ممارسات الموارد البشرية. وأن أبعاد الابتكار الاستراتيجي تفسر نحو 79,7% من التغيرات التي تحدث في الاستقطاب والاختيار، و92,7% من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، و75,1% من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، و92,9% من التغيرات التي تحدث في التعويضات والمزايا.

2- دراسة الباحث ليث شاكر أبو طبيخ تحت عنوان "الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الادارة والاقتصاد2022، ص ص1435-1458.

الهدف من البحث هو اكتشاف طبيعة العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والالتزام التنظيمي، بُني البحث على فرضيتين رئيستين انبثقت من كل فرضية رئيسية ثلاث فرضيات فرعية، وتم التحقق من صحة الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بواسطة برنامج (SPSS)، للبيانات المتحصلة بواسطة استمارة استبيان تم توزيعها على عينة مؤلفة من (75) من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، وتم استرجاع (71) استمارة، وبعد فحصها تبين إن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (68) استمارة، أي بنسبة استرجاع (93%)، وقد تضمن البحث أربعة مباحث، المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، والمبحث الثاني الجانب النظري، أما المبحث الثالث الجانب التطبيقي، وأخيراً جاء المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

3- دراسة الباحث:Victor O. Akpa بعنوان:

Strategic Innovation, Digital Dexterity and Service Quality of Selected Quoted Deposit Money Banks in Nigeria, European Journal of Business and Innovation Research." Article"vol10,n4,2022,pp15-35.

يهدف نهج الشركة لتعزيز جودة الخدمة من خلال رقمنة الخدمات إلى إنتاج خدمات قائمة على التكنولوجيا الرقمية تستجيب لمتطلبات العملاء الرقمية المتزايدة وبالمثل، يستمر القطاع المصرفي في الابتكار لتحسين جودة خدماته. إن تبني وتنفيذ والاستخدام السليم للابتكار والرقمنة في الخدمات المالية هي تقنيات يمكنها معالجة القضايا التي تنشأ فيما يتعلق بزيادة جودة الخدمة المصرفية. ومع ذلك في السنوات الأخيرة، تم تحديد صعوبات مثل موثوقية الخدمة المصرفية، وانخفاض استجابة الخدمة، ونقص التعاطف، وعدم كفاية ضمان الخدمة كعوامل مهمة تؤثر سلباً على جودة الخدمة المصرفية. وبالرغم من وجود عدة أبحاث حول الابتكار الاستراتيجي وجودة الخدمة في الاقتصادات المتقدمة، إلا أن الدراسات التي أجريت في نيجيريا قليلة.

وبناءً عليه، بحثت هذه الدراسة في تأثير الابتكار الاستراتيجي والبراعة الرقمية على جودة الخدمة في بنوك إيداع الأموال المختارة والمدرجة في نيجيريا. تم اعتماد تصميم بحث مسحي. كان مجتمع الدراسة يضم **6,975,037** من عملاء الشركات و4,873 موظفاً في ثمانية بنوك لإيداع الأموال ذات الأهمية النظامية والعاملة في لاغوس، نيجيريا. تم تحديد حجم عينة مكون من **501** من عملاء الشركات و464 من موظفي البنوك باستخدام آلة "Rasoft" الحاسبة. تم اعتماد تقنية أخذ العينات الميسرة (Convenience sampling) في اختيار عملاء بنوك الشركات، بينما تم اعتماد تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية لموظفي البنك استخدم استبيان تم التحقق من صحته لجمع البيانات. تراوحت معاملات موثوقية "ألفا كرونباخ" للمتغيرات بين **0.79** إلى **0.92**. وبلغ معدل الاستجابة **95.4%**. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

أظهرت النتائج أن:

- التوافق الاستراتيجي (beta = .872, t = 8.611, p = .000\)
- الاستشراف الاستراتيجي (beta = 0.941, t = 10.295, p = .000\)
- الاستعداد التنظيمي (beta = 0.983, t = 11.656, p = .000\)

- الاستجابة التنظيمية (\ .000 = p ,15.263 = t ,1.046 = beta) **لها تأثير إيجابي ومعنوي على جودة الخدمة.**

بينما:

- الاستباقية التنظيمية (\ .605 = p ,-.517 = t ,-.035 = beta)
- المرونة التنظيمية (\ .116 = p ,-1.573 = t ,-.099 = beta) **لها تأثير سلبي وغير معنوي على جودة الخدمة في البنوك المختارة.**

خلصت الدراسة إلى أن أبعاد الابتكار الاستراتيجي وأبعاد البراعة الرقمية لها تأثير معنوي على جودة الخدمة في بنوك إيداع الأموال المدرجة المختارة في نيجيريا. ولذلك، توصي الدراسة بضرورة إصرار إدارة البنوك وممارستها للابتكار الاستراتيجي المستمر والبراعة الرقمية لتحسين جودة الخدمة الإجمالية في بنوكهم.

4-دراسة الباحث عبد الكريم هادي شعبان بعنوان: "الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الأشرف الدولي" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية" مقال، جامعة الكوفة، المجلد 20، عدد خاص، 2024، ص ص 1137-1158.

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (الابتكار الاستراتيجي والالتزام التنظيمي) فضلاً عن تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في (مطار النجف الأشرف الدولي) وتحديد مستوى الاهتمام بالابتكارات الاستراتيجية. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم إيضاحاً فكرياً لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية ومن ثم تصميم مقياس للمتغيرات وتجميع البيانات ومن ثم تحليلها، إذ اعتمد البحث استمارات الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، وضمت الاستبانة (24) فقرة توزعت على متغيري البحث بواقع (12) فقرة للمتغير المستقل (الابتكار الاستراتيجي) و (12) فقرة للمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي). واختبر البحث فرضيتين للكشف عن علاقتي الارتباط والتأثير بين المتغيرات. ومثل مطار النجف الأشرف الدولي ميداناً للجانب التطبيقي للبحث واختيرت عينة عشوائية مقدارها (104) فرداً، ومن أجل التحقق من صحة الفرضيات اعتمد البحث البرنامج الإحصائي (Smart PLS v.3.3). توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها وجود اهتمام نسبي في مطار النجف الأشرف الدولي بمتغير الالتزام

التنظيمي، فضلاً عن أن الابتكار الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومساهمة فاعلة في زيادة مستويات الالتزام في المطار قيد الدراسة.

5- دراسة الباحثة خديجة فؤاد علي باسودان، بعنوان "الابتكار الاستراتيجي وأثره في التسويق الريادي، مجلة القرطاس، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية، مجلة القرطاس، العدد 27، جامعة نجران 2025 ص ص 1-30.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الابتكار الاستراتيجي في تطوير التسويق الريادي وبيان العلاقة بين المخاطرة والاستباقية واقتناص الفرص وبين التسويق الريادي، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور وضعف في الاهتمام ببعض استراتيجيات الابتكار الاستراتيجي نتيجة تجاهل القيادات الإدارية لأهمية الموجودات الفكرية والتركيز فقط على الأصول المادية، مما يؤثر سلباً على قدرة الشركات الناشئة في منافسة الشركات الكبرى. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي، وتوصلت نتائجها إلى أن اعتماد الشركات لخطط زيادة الابتكار وتركيز الإدارة على تنميته لدى العاملين وتطبيقه في كافة مراحل تقديم الخدمة ساهم بشكل إيجابي ومباشر في تطوير التسويق الريادي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التسويقية، وتشجيعهم على توليد أفكار إبداعية عبر جلسات عمل متخصصة، مع توفير التدريب والتأهيل اللازم لتطوير أساليب التسويق الريادي بما يتناسب مع متطلبات السوق.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

1- دراسة الباحث عدنان عبد المجيد فباجة، تحت عنوان "أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد4، العدد 5 ،30مايو 2020، ص ص 21-40.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الصناعية العاملة في المحافظة، وتم اختيار عينة قصدية من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، حيث تم توزيع (80) استبانة، واسترجاع (70) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى أن (82.7%) من التغير في الميزة

التنافسية يعود إلى الابتكار، وأن زيادة وحدة واحدة من الابتكار في مجال الإنتاج تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (75.2%)، كما أن زيادة الابتكار في مجال العمليات تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (83.3%).

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الشركات بمفهوم الابتكار والميزة التنافسية لتعزيز البقاء والنمو في الأسواق التنافسية، مع ضرورة توفير البيئة المناسبة لخلق الابتكار وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي داخل الشركات

2- دراسة الباحثين: Biniam Getnet Agazu and Chalchissa Amentie Kero بعنوان:

"Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review", Journal of Innovation and Entrepreneurship. " "Article"vol13 ,n24,2024,pp1-17.

تهدف هذه المراجعة المنهجية إلى استعراض أثر إستراتيجية الابتكار على القدرة التنافسية للشركات، ووضع خلفية نظرية للدراسات المستقبلية في أدبيات الابتكار وتنافسية الشركات. تم تحليل إجمالي 40 دراسة تغطي إستراتيجية الابتكار وتنافسية الشركات من عام 2015 إلى 2023 عبر منهجية (PRISMA) وباستخدام تحليل المحتوى الوصفي.

تم العثور على هذه الدراسات في قواعد بيانات (Scopus, Web of Science, PubMed, Taylor and Francis). وتظهر نتائج هذه المراجعة أن الغالبية العظمى من الدراسات التي تمت مراجعتها خلصت إلى أن إستراتيجية الابتكار لها علاقة وتأثير إيجابي بين تنافسية الشركات. تقدم هذه الدراسة فرصة لفحص إستراتيجية الابتكار وتنافسية الشركات تجريبياً من زوايا مختلفة. وعلى الرغم من الزيادة السريعة الأخيرة في المنشورات والدعوات لإصدار أعداد خاصة، فإن العديد من المسارات البحثية المناسبة في مجال إستراتيجية الابتكار وتنافسية الشركات تتطلب مزيداً من البحث.

3- دراسة الباحث ردفان صالح يحي سعيد، تحت عنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد10 2025، ص ص 25-52.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، الإبداع والتجديد، الاستجابة لحاجات العملاء) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وبلغ مجتمع الدراسة (338) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (8) جامعات أهلية في أمانة العاصمة والتي مضى على إنشائها (15) سنة فأكثر ومركزها الرئيس في أمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة المسح الشامل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (287) استبانة بنسبة 85% من مجتمع الدارسة، وأظهرت النتائج أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز الاستراتيجيات الحالية والتركيز على تبني إستراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، تحسين استجابة الجامعة لحاجات العملاء، تطوير البرامج التعليمية بحيث تتماشى مع احتياجات سوق العمل، الاستمرار في تحسين الجودة، وتوسيع مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

4- دراسة الباحثين خالد علي أحمد زياد، مجاهد يحي صالح المشرفي بعنوان "أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من شركات المقاولات اليمنية"، مجلة جامعة عمران" مجلد5، العدد5، 2025، ص ص1-32.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من شركات المقاولات اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (208) موظفاً من الكادر الإداري والهندسي، هذه العينة تمثل نسبة (40.63%) من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (512) موظفاً، وللإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة وظفت أساليب إحصائية متنوعة باستخدام برنامج (SPSS v.28)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي: تمارس شركات المقاولات اليمنية الابتكار بمستوى ممارسة "مرتفعة"، وتتحقق الميزة

التنافسية في شركات المقاولات اليمنية بدرجة "مرتفعة"، وقد جاء بعد التكلفة في المرتبة الأولى بدرجة تحقق "مرتفعة جداً"، ثم بعد الاستجابة للعملاء بدرجة تحقق "مرتفعة"، ومن ثم بعد المرونة بدرجة تحقق "مرتفعة"، في حين جاء بعد الجودة والتميز في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق "مرتفعة". توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الابتكار، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية تُعزى إلى متغير نوع الوظيفة لصالح الكادر الهندسي. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الابتكار، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة الابتكار، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم خمس سنوات فأقل، بناءً على هذه النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز قدرة شركات المقاولات اليمنية على ممارسة الابتكار بشكل فعال بما يسهم في استدامة ميزتها التنافسية في السوق على المدى الطويل.

5- دراسة الباحثة رانيه حسن محمد علي، بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 7، العدد4، افريل2026، ص ص 28-46.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة أعمال متسارعة ومتغيرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وأدواتها، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، بما يدعم سمعة المؤسسة ويعزز قدرتها على الاستمرار والتفوق في السوق. كما بينت الدراسة أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يرتبط بتوافر عدد من المتطلبات الأساسية، وفي مقدمتها التزام الإدارة العليا، ونشر ثقافة الجودة، وتطوير البنية التكنولوجية، وتحفيز العاملين، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي وبناء ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات المعاصرة.

ومن الدراسات من تطرقت للمتغيرين معا:

1- دراسة الباحث: Kevin Richu Mugo بعنوان:

"Strategic Innovations and Competitive Advantage at Bollore Logistics Kenya,Master's thisis,univercityof Nairoubi 2022."pp01-58 "Article".

هدفت هذه دراسة إلى تحديد أثر الابتكارات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع اللوجستيات. استخدم الباحث منهج دراسة الحالة على شركة "بولوريه"، وتوصلت النتائج إلى أن تبني ابتكارات في (المنتجات، العمليات، التسويق، والتكنولوجيا) ساهم بشكل فعال في زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء المالي. كما أكدت الدراسة أن الاعتماد على الأنظمة الرقمية مثل "البلوكشين" وإدارة سلاسل الإمداد كان له الدور الأبرز في خلق كفاءة تشغيلية مكنت الشركة من التميّز عن منافسيها في بيئة عمل تتسم بالاضطراب والتغير المستمر.

2- دراسة الباحث : Jinyoung Hwang بعنوان:

"Strategic innovation and competitive advantage: A comparative analysis of different industries, International Journal of Multidisciplinary Research Updates"."Article" vol 8, n02, 2024,pp99-109.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين الابتكار الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل مقارن لعدة قطاعات هي التكنولوجيا، الأدوية، التجزئة والطيران، حيث اعتمدت على المنهج النوعي باستخدام أسلوب دراسة الحالة المقارنة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع عدد من المسؤولين التنفيذيين وقادة الابتكار في ما بين 15 إلى 20 شركة، وقد أظهرت النتائج أن الابتكار الاستراتيجي يمثل محركاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أن آليات تطبيقه تختلف من قطاع إلى آخر، إذ يعتمد قطاع التكنولوجيا على الرشاقة التنظيمية والابتكار الجذري، في حين يرتكز قطاع الأدوية على البحث والتطوير المكثف وإدارة حقوق الملكية الفكرية، كما أكدت الدراسة على أهمية القدرات الديناميكية في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية والاضطرابات التكنولوجية بما يضمن استمراريتها في السوق، وتوصلت أيضاً إلى أن التميز التشغيلي وتحسين سلاسل التوريد إلى جانب التحول الرقمي تمثل ركائز أساسية لتحقيق الميزة التنافسية خاصة في قطاع التجزئة الحديث، ومن جهة أخرى يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري لمفاهيم الابتكار الاستراتيجي وتعزيز الأدلة التطبيقية التي توضح اختلاف أبعاد الميزة التنافسية باختلاف طبيعة الصناعات.

3- دراسة الباحثون: Robert Wanyama, Jared Deya, Paul Kariuki, and Patriciah Gachambi بعنوان:

"Strategic Innovation and Competitive Advantage", International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)"."Article" vol 8, n14, 2024, pp47-50.

تتناول هذه الدراسة العلاقة الجوهرية بين الابتكار الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يُنظر إلى الابتكار الاستراتيجي كعملية استباقية تهدف لإعادة صياغة نماذج الأعمال والعمليات لخلق قيمة تميز المنظمة عن منافسيها. وقد ركز البحث على قياس هذا الابتكار من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي الابتكار التدريجي، والمستدام، والجذري، مؤكداً أن الشركات التي تتبنى هذه الأنماط بفعالية تشهد تحسناً ملموساً في حصتها السوقية وكفاءتها التشغيلية وقوة علامتها التجارية.

وعلى الرغم من أهمية المصادر التقليدية للميزة التنافسية التي ركزت عليها الأدبيات الكلاسيكية، إلا أن التحولات التكنولوجية السريعة جعلت تلك المصادر عرضة للاختفاء، مما يفرض على المؤسسات ضرورة الاعتماد على الابتكار الاستراتيجي كأداة لتعزيز المرونة والقدرة على مواجهة تقلبات السوق. فالهدف النهائي للإدارة الاستراتيجية يكمن في تحويل الأفكار المبتكرة إلى نتائج ملموسة تضمن الربحية طويلة الأمد والريادة في القطاع، مع ضرورة وجود بيئة تنظيمية وقيادية تدعم دمج مختلف أنواع الابتكارات ضمن إطار عمل واحد وشامل يضمن التفوق المستمر على المنافسين.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنحاول تبيان وتوضيح نقاط الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية وفقاً للعناصر التالية:

أولًا: ملاحظات عامة

استعرضنا عدداً من الدراسات السابقة التي تخدم موضوع "الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية" وعليه يمكن تحديد العناصر التالية:

- تناولنا في هذه المذكرة 13 دراسة سابقة، منها 08 دراسات عربية و05 دراسات أجنبية. وقد توزعت هذه الدراسات حسب علاقتها بمتغيرات البحث كما يلي: 05 دراسات تناولت الابتكار الاستراتيجي كمتغير مستقل، و05 دراسات تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع، بالإضافة إلى 03 دراسات جمعت بين المتغيرين معاً.
- اتصفت معظم الدراسات السابقة والتي تناولتها المذكرة بالحداثة، حيث امتدت فترة إجراء هذه الدراسات من عام 2014 إلى غاية عام 2026.
- كل الدراسات انتهجت المنهج الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم هذا النوع من المواضيع؛ وذلك لتحليل البيانات تحليلًا كمياً دقيقاً، حيث اعتمدت هذه الدراسات على "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومنها (دراسة عبد الكريم هادي شعبان وآخرون، 2022) التي اعتمدت على 71 استمارة مسترجعة صالحة للتحليل، (ودراسة خالد علي أحمد زياد وآخرون، 2025) التي شملت عينة مكونة من 208 موظفاً.
- أجريت الدراسات في بيئات جغرافية متنوعة، شملت دولًا عربية مثل العراق جامعة الكوفة، واليمن شركات المقاولات اليمنية، بينما تميزت الدراسة الحالية بكونها أجريت في الجزائر.
- تنوعت ميادين إجراء هذه الدراسات لتشمل القطاع الأكاديمي مثل كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة والقطاع الاقتصادي والمهني مثل شركات المقاولات اليمنية.
- استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة ومتباينة من حيث النوع والعدد، حيث شملت العينات كوادر إدارية وهندسية بواقع 512 موظفاً كمجتمع أصلي في دراسة شركات المقاولات، وعاملين أكاديميين وإداريين بواقع 75 مفردة في دراسة جامعة الكوفة، مما يغني البحث الحالي بتنوع فئات العينة وأحجامها.

ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة تتبين أهمية الدراسة الحالية، ويمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف فيما يلي:

1- **أوجه الشبه**:

- تتفق الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في تناولها للمتغير المستقل المتمثل في "الابتكار الاستراتيجي"، والمتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية".
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المعتمد وهو "**المنهج الوصفي التحليلي**"، وفي أداة البحث وهي "**الاستبانة**".

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتماد أبعاد الابتكار الاستراتيجي؛ حيث تركز هذه الدراسة على أربعة أبعاد هي: (**الابتكار الإنتاجي، الابتكار التسويقي، الابتكار العملياتي، والابتكار التنظيمي**)، وهي أبعاد تتقاطع مع ما ورد في الدراسات السابقة، كدراسة الباحث (خالد علي أحمد زياد وآخرون، 2025) التي ركزت على أثر الابتكار في أبعاد (التكلفة، الجودة، الاستجابة للعملاء، والتميز) لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة الباحث (عبد الكريم هادي شعبان وآخرون، 2022) التي تناولت الابتكار الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي.

2- أوجه الاختلاف:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المجال المكاني، في بيئة عربية واجنبية مع وجود اختلاف في ظروف العمل وقوانين واساليب التسيير والتعامل في مكان اجراء هذه الدراسات السابقة حيث اجريت دراسة (عبد الكريم هادي شعبان واخرون 2022) في العراق، ودراسة (خالد علي أحمد زياد واخرون 2025) في اليمن، بينما تطبق الدراسة في الجزائر

- الاختلاف في نوع المؤسسة محل الدراسة، حيث طبقت دراسة الباحث (عبد الكريم هادي شعبان واخرون 2022) في جامعة الكوفة، بينما طبقت دراسة (خالد علي أحمد زياد واخرون 2025) في شركة المقاولات اليمنية، وهو ما يختلف عن طبيعة نشاط المؤسسة في دراستنا الحالية.
- وجود اختلاف في النتائج والتوصيات حسب طبيعة الدراسة والميدان، حيث أن الميدان الإنتاجي يختلف جزئيا حسب طبيعة ونوع نشاط المؤسسة.
- الاختلاف من حيث العينة: اختلفت الدراسات السابقة في أنواع العينات وأعدادها حيث شملت دراسة جامعة الكوفة 75 مفردة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بينما شملت دراسة شركات المقاولات عينة من 208 موظفا من الكادر الإداري والهندسي.
- اختلافات أخرى: هناك اختلافات في الأبعاد المتناولة حيث ركزت هذه الدراسة على أربعة أبعاد هي (**الابتكار الإنتاجي، التسويقي، العملياتي** و**التنظيمي**)، بينما ركزت دراسة (خالد علي أحمد زياد واخرون) على أبعاد (**التكلفة** و**الجودة** و**الاستجابة للعملاء** و**التميز**) وركزت دراسة (عبد الكريم هادي شعبان واخرون) على **الالتزام التنظيمي**.

ثالثا: جوانب استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة

استفدنا من الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب المهمة في البحث العلمي أهمها ما يلي:

- وضع تصور شامل لموضوع المذكرة من ناحية صياغة الإشكالية وتصور الفرضيات وأهداف الدراسة.
- حددت هذه الدراسة مفاهيم أساسية خاصة بالابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية والتعرف على بعض نتائج البحث في هذا المجال.
- ساهمت الدراسات السابقة في اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع هذه الدراسة.
- ساهمت الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث وهي الاستبانة والتعرف على مجال وأبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع
- ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل وتفسير البيانات فضلا عن اقتراح مجموعة من التوصيات بناءا على النتائج المتحصل عليها.
- جمع المادة العلمية لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة.

ومن ثم يمكن القول أن الدراسات السابقة تساهم في تحديد الفجوة العلمية وتوجيه دراستنا من الجوانب النظرية والمنهجية.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل تم الوصول إلى أن الابتكار الاستراتيجي يعد من أبرز الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها الشركات لتلبية التغيرات السريعة وتحقيق التميز في بيئة تنافسية ديناميكية، حيث يساهم في تحسين طرق العمل وزيادة الكفاءة وإضافة قيمة جديدة للأعمال. كما أن اعتماد الشركة على أبعاد الابتكار المتنوعة يساعد في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها بشكل فعال وكفء.

وعلى الجانب الآخر أظهرت النتائج أن القدرة التنافسية تعتبر عاملاً أساسياً لتمكين المؤسسة من البقاء والاستمرار في السوق، من خلال استخدام استراتيجيات فعالة تتيح لها تقديم خدمات عالية الجودة والتفوق على المنافسين. وبالتالي فإن العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية هي علاقة متكاملة ومتبادلة التأثير، حيث يمثل الابتكار وسيلة فعالة لدعم مركز المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق الريادة والتفوق، وهو الهدف الذي تسعى إليه شركة موبيليس في ظل التنافس المتزايد في مجال الاتصالات.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لدور الابتكار الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيليس فرع ولاية المدية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور الابتكار الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبيليس فرع ولاية المدية

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثل في الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية، من خلال عرض مختلف المفاهيم والأبعاد والعلاقات التي تربط بينهما، تأتي هذه الدراسة الميدانية باعتبارها خطوة أساسية تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، والتحقق من مدى تجسيد مؤسسة موبيليس لأبعاد الابتكار الإستراتيجي، ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

ويكتسي الجانب الميداني أهمية كبيرة في البحوث الأكاديمية، كونه يسمح بجمع البيانات الواقعية وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، ومن هذا المنطلق، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، باعتباره من أكثر الأدوات ملاءمة للدراسات الوصفية التحليلية، خاصة في البحوث المتعلقة بالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وسيتم في هذا الفصل عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، والتي تشمل مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما سيتم في الأخير تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وصولًا إلى استخلاص أهم النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تعزيز الابتكار الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تسعى المؤسسة كذلك إلى تجديد وتطوير خدماتها من أجل خدمة وإرضاء زبائنها وسنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس

اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) هي مؤسسة جزائرية خالصة، وهي فرع من مجمع اتصالات الجزائر منذ إقرارها مؤسسة مستقلة في تسييرها ووظائفها في شهر أوت 2003، تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة إلى الشركة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر منذ جانفي 2004، كما تعتبر موبيليس مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال 100000000 دج مقسمة إلى 1000 منهم بقيمة 100000 دج للسهم الواحد، يتواجد مقرها الاجتماعي في باب الزوار بالجزائر العاصمة.

تعد موبيليس من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات النقال في الجزائر، إذ كانت أول شركة تقدم هذه الخدمة منذ نشأتها كفرع تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر، وبقيت مملوكة لها بالكامل إلى غاية أكتوبر 2005. وفي سنة 2006 دخلت الشركة السوق المالية وطرحت نسبة 30% من أسهمها بهدف دعم استثماراتها وتوسيع نشاطها. وقد انطلقت موبيليس بإمكانات بشرية ومادية تابعة لاتصالات الجزائر، كما ورثت حوالي 150 ألف مشترك عند بداية نشاطها كما توفر موبيليس لزبائنها مجموعة متنوعة من خدمات الاتصالات مع تغطية واسعة وجودة عالية، بما يضمن إجراء المكالمات في أفضل الظروف الممكنة. ويعكس شعارها الجديد "أينما كنت" حرصها على الاستماع الدائم لانشغالات العملاء والعمل على تلبية احتياجاتهم. ولتحقيق ذلك، عقدت الشركة شراكات مع مؤسسات عالمية متخصصة في مجال الاتصالات، من بينها Ericsson، Huawei، وZTE، بهدف تطوير الشبكة وتحديث تجهيزاتها بما يسمح باستيعاب الضغط المتزايد على خدمات الاتصال دون انقطاعات، إضافة إلى تكوين الموظفين على أحدث التقنيات لمواكبة التطور المستمر في السوق، وقد شهدت شبكة موبيليس تطوراً سريعاً خلال فترة وجيزة، حيث انتقلت من مركزين تحويليين و2000 محطة قاعدية في بداية سنة 2005 إلى 20 مركزاً تحويلياً و3000 محطة قاعدية تغطي مختلف ولايات الوطن الثماني والأربعين مع نهاية السنة نفسها[1].

[1] مقدود وهيبة، **أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة –دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر–**، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس –الجزائر، 2015-2016، ص 157-158.

بلغ رأس مال موبيليس سنة 2012 حوالي 25 مليار دينار جزائري، ما يعكس أهميتها الاقتصادية في قطاع الاتصالات بالجزائر. وتعمل المؤسسة وفق معايير تنظيمية حديثة، وتسعى باستمرار إلى توسيع حصتها في السوق وتطوير خبراتها والمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني. كما تقوم موبيليس على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها الشفافية، والابتكار، والتطوير، والوفاء بالوعود، إلى جانب الحيوية والإبداع[1].

المطلب الثاني: نشأة وتطور مؤسسة موبيليس

فيما يلي عرض للأهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية وفق التواريخ[2]:

أوت 1999: انطلاق أول عرض لـ GSM (شبكة رقمية ترسم الأصوات، الإشارات والأشكال لتحول إلى معطيات آلية عن طريق وزارة البريد والمواصلات، حيث غطى المدن الكبرى وهران، قسنطينة والعاصمة).

أوت 2000: إصدار قانون 2000-03 الذي بموجبه أصبح قطاع الهاتف النقال في الجزائر مفتوح على المنافسة الحرة.

ماي 2002: إرساء هياكل الجزائرية للاتصالات فعليا قيد التطبيق، وإطلاع مشروع توسيع شبكة خط النقال GSM.

أوت 2003: الميلاد الرسمي للجزائرية للاتصالات موبيليس، التي باشرت عملها بوسائل مادية وبشرية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وفي نهاية 2003 وصل عدد المشتركين إلى 150000 مشترك كلهم من مشتركي الدفع المؤجل موروثون عن المؤسسة الأم.

جانفي 2004: أرست موبيليس أول شبكة تجريبية لها UMTS في السوق، بغية تقديم خدمات ذات النوعية، مع ضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني بإنشاء ورشات للنشر لشبكتها، وفي أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة".

[1] وثائق مؤسسة.

[2] بن مير محمد الطيب، **أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 154.

من جوان إلى نهاية ديسمبر 2004: موبيليس تعلن عن نمو عدد مشتركيها من 250000 في جوان إلى مليون مشترك في ديسمبر، حيث أنه بعد أربعة سنوات من نشأة مؤسسة موبيليس، فرضت نفسها في السوق الجزائرية رغم ديناميكية وشدة المنافسة في هذا القطاع في الجزائر وخاصة بعد فتح القطاع أمام الخواص.

الأربعاء 15 فيفري 2006: تصل موبيليس إلى أحسن معدل تغطية وطنية تقدر بـ 71,16%، وقامت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بتهنئتها على نتائج التغطية.

ديسمبر 2013: إطلاق تقنية الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال الذي هو عبارة عن نظام للهواتف النقالة بقدرة معطيات ذات التدفق العالي، حيث تسمح هذه التقنية باستخدام خدمات الدفع الالكتروني الاتصالات المرئية مشاهدة البث التلفزيوني الحي، تحميل الموسيقى الألعاب، أو بكل بساطة الربط بشبكة الأنترنت بسرعة وأفضل من قبل، وحسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية صنفت خدمات الجيل الثلاث لمؤسسة موبيليس في المرتبة الأولى، لأنه سيكون المتعامل الأول والوحيد الذي سيغطي 48 ولاية قبل انقضاء سنة 2015.

تعتبر هذه المراحل التي ذكرت الأهم فمؤسسة موبيليس في تطور مستمر من يوم إلى آخر. ولمؤسسة موبيليس أهداف كثيرة ومتنوعة تتلخص أبرزها فيما يلي[1]:

- توفير أحسن الخدمات والمبيعات للزبائن.
- مواكبة التطور في مجال الهاتف النقال والتكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم.
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصص من السوق.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من التراب الوطني.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر السوق.
- الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وسياسة الاتصال.

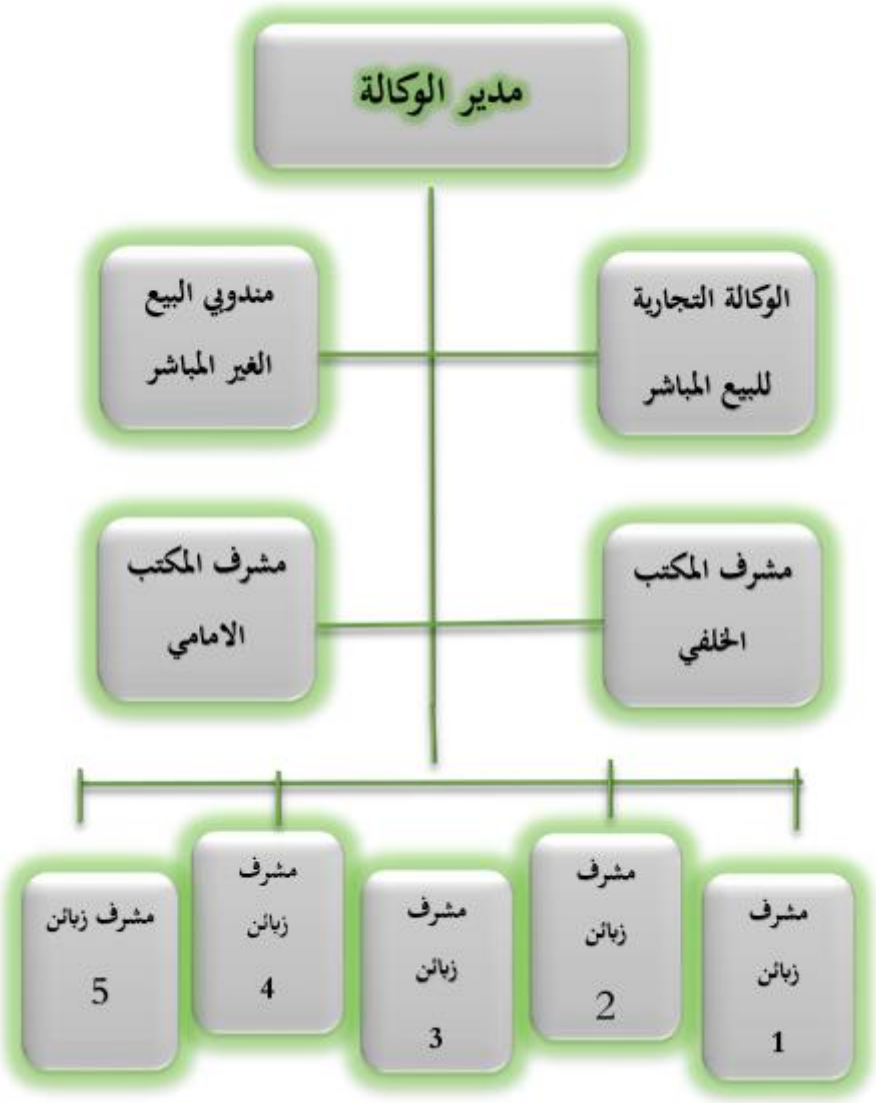
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بالمدية

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس المدير العام إلى جانب عدد من المديريات المركزية منها مديرية الموارد البشرية، ومديرية المالية والمحاسبة، ومديرية التسويق والاتصال، ومديرية الأعمال العامة، ومديرية النشر، ومديرية أنظمة المعلومات، بالإضافة إلى ثمانية مدراء جهويين، كما عززت المؤسسة تنظيمها بمجلس إدارة يتكون من تسعة

[1] من وثائق مؤسسة موبيليس.

أعضاء ذوي خبرات مهنية متنوعة يتولون مهمة المصادقة على القرارات الإدارية والاستراتيجية للمؤسسة، وفيما يلي توضيح للهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

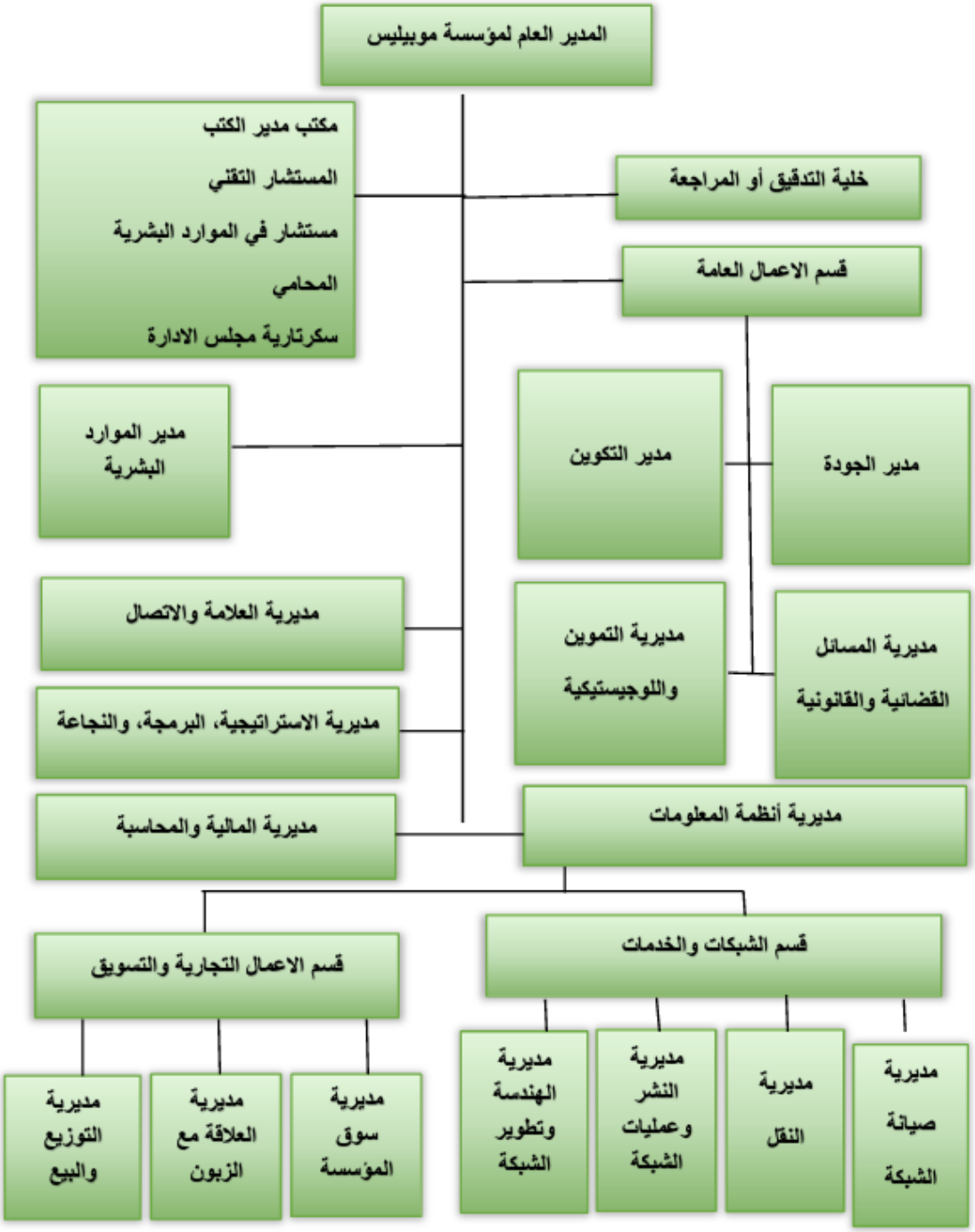
الشكل رقم (2– 1): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس فرع المدية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2– 2): الهيكل التنيظمي العام لمؤسسة موبيليس



المصدر: وثائق وكالة موبيليس فرع المدية.

أولا: أقسام المؤسسة[1]

تتمثل في قسم الأعمال العامة وقسم الشبكات والخدمات، وقسم التجارة والتسويق.

1. **قسم الأعمال العامة:** يهتم بجمع العمليات المتعلقة بالمشتريات والتموين وكذا متابعة التأهيل للموارد البشرية وما يتعلق بها من تكوين وأجور وغير ذلك، هذا بالإضافة إلى مديرية المسائل القانونية وحل النزاعات سواء تعلقت بالعمال أو بالزبائن.

2. **قسم الشبكات والخدمات:** ويضم هذا القسم أربع مديريات هي: مديرية صيانة الشبكة، مديرية نشر الشبكة، مديرية التحويل، مديرية تطوير الشبكة، ومن مهام هذا القسم ما يلي:

- متابعة صيانة الشبكة.
- حل جميع المشاكل التقنية والمرتبطة بالشبكة.
- ضمان الاستغلال الجيد للشبكة.
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل التراب الوطني.
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

3. **قسم التجارة والتسويق:** يعتبر قسم التجارة والتسويق من أهم أقسام المؤسسة، ويتبع قسم التجارة والتسويق للتنظيم الوظيفي حيث يتفرع لثلاث مديريات كالآتي:

4. **مديرية سوق المؤسسات:** لقد عملت المؤسسة منذ تواجدها على تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف النقال فبدأت لتنتقل إلى المؤسسات، هذا القطاع من السوق الذي يحتاج إلى متابعة خاصة وقعت على عاتق مديرية سوق المؤسسات، فمن مهام هذه الأخيرة متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها، وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعامليها من المؤسسات.

5. **مديرية العلاقات مع الزبائن:** وتهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد وتهتم بأعمالهم وتوطيد صلاتهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملاتهم مع المؤسسة.

6. **مديرية التوزيع والمبيعات:** وتهتم بضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر.

[1] وثائق وكالة موبيليس فرع المدية.

الشكل رقم (2– 3): مديريات قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مؤسسة موبيليس

ثانيا: المديريات التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة[1]

بعد أن تطرقنا فيما سبق إلى مختلف أقسام المؤسسة، سنتناول فيما يلي المديريات التالية:

1. **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسيات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2. **مديرية التكوين:** من أهم مهام مديرية التكوين هي العمل على توفير موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من خلال التكوين المستمر والمتخصص لكل عنصر بشري حسب الاحتياجات المطلوبة.

3. **مديرية العلامة والاتصال:** تولي اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث في العلامة والاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق، وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة، وتعمل مديرية العلامة على تنفيذ المهام التالية:

- إعداد الاستراتيجية والتعريف بمخطط العمل "العلامة والاتصال".
- تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها الموازنة على مستوى مديرية العلامة والاتصال.
- صياغة الاستراتيجية وخطط العمل الداخلية على مستوى الهيكل التخطيطي ككل وضمان الدعم المديرية الموارد البشرية.

[1] وثائق وكالة موبيليس فرع المدية.

- التصديق على إنشاء دعائم للاتصال المكتوبة والشفوية والمرئية والمتعددة والوسطاء داخل المؤسسة.
- توظيف الكوادر البشرية المؤهلة نوعا وكما والمتوقعة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4. **مديرية الاستراتيجية (البرمجة والنجاعة):** تهتم بالشؤون الاستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

5. **مديرية المالية والمحاسبة:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة.

6. **مديرية الجودة:** تعتبر الإدارة العليا مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات.

7. **مديرية التموين واللوجيستيكية:** مهمتها الاشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني، وهذه المديريات موجزة على مستوى الولايات التالية: الجزائر، عنابة، وهران، ورقلة، بشار، قسنطينة، شلف، سطيف.

8. **مديرية المسائل القضائية والقانونية:** تعنى هذه المديرية بالمسائل القانونية الخاصة بالشركة كقانون العمل والنظر في الاتفاقات والصفقات التي تبرمها الشركة مع متعامليها الاقتصاديين، وأيضا تهتم بالترتيبات القانونية الخاصة بالنزاعات والخصومات والشكاوى ذات الصلة بشركة موبيليس وتتكون من موظفين متخصصين.

9. **مديرية أنظمة المعلومات:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات الازمة.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

تُعتبر الدراسة الميدانية من أهم المراحل الأساسية في البحوث العلمية، كونها تمثل الجانب التطبيقي الذي يسمح للباحث بالانتقال من الإطار النظري إلى الواقع العملي، بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. وتساعد الدراسات الميدانية الباحث على فهم الظواهر والمشكلات محل الدراسة من خلال الاحتكاك المباشر بعينة الدراسة، الأمر الذي يساهم في الوصول إلى نتائج أكثر واقعية وموضوعية. ويُعد الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا في الدراسات الإدارية والاقتصادية، نظرًا لما يتميز به من قدرة على جمع عدد كبير من البيانات في وقت قصير وبطريقة منظمة، إضافة إلى سهولة معالجتها وتحليلها إحصائيًا. كما يساهم الاستبيان في التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول مختلف أبعاد الدراسة، مما يساعد في اختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة.

ومن أجل ضمان فعالية هذه الأداة، ينبغي أن يتم تصميمها بطريقة علمية تراعي وضوح العبارات وتسلسلها وانسجامها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، بما يسمح بالحصول على إجابات دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة.

كما أن الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات المجمعة يساهم في تعزيز مصداقية النتائج وإضفاء الطابع العلمي على الدراسة.

وانطلاقًا من ذلك، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الإجراءات الميدانية المعتمدة في هذه الدراسة، من خلال عرض منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى تقديم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وبيان طريقة تصميمه وتوزيعه، ثم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية تساعد في تفسير العلاقة بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية داخل مؤسسة [موبيليس].

المطلب الأول: المنهج والاداة المستخدمة في البحث

1-منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة لدور الابتكار الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيليس لخدمات الهتف النقال، وبهدف وصف الواقع القائم وتحليل العلاقات بين المتغيرات، تم تصميم استبيان مكون من محاور كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يعكس هذا المنهج قدرته على رصد الظواهر كما هي في ميدانها الطبيعي دون تدخلنا نحن الطالبتين في توجيه النتائج، واعتمدت الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات إجابات عينة الدراسة، مع ضبط الثبات عبر معامل كرونباخ ألفا، ثم حللت البيانات إحصائيًا باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتوفير وصف شامل، بينما كشف تحليل الارتباط العلاقة بين محاور الاستبيان، و بعد ذلك تمت مقارنة النتائج البحث لدعم الاستنتاجات واختبار الفرضيات، مع تعزيز المصداقية عبر الصدق الظاهري (عرض الاستبيان على خبراء)، يجمع هذا المنهج بين الوصف الموضوعي والتحليل العلمي، مما يجعله الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية في سياقها الواقعي.

2-مجتمع الدراسة: يُعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي بأنه مجموعة محددة وكبيرة من الأفراد أو العناصر التي تشترك في صفة واحدة أو أكثر تُحدد وفقًا لمعايير اختيار العينة التي يضعها الباحث، ويُعد مجتمع الدراسة المحور الأساسي للبحث العلمي، حيث يهدف الباحث إلى جمع المعرفة والمعلومات المتعلقة به، ولذلك، يُعتبر تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية يجب إنجازها في المراحل الأولى من البحث.

يمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه في اطارات وموظفي شركة موبيليس فرع ولاية المدية، ويتميز مجتمع بحثنا في دراستنا بتنوعه من حيث الجنس، العمر، والمستوى التعليمي، مما جعل من الصعب إجراء الدراسة على المجتمع الأصلي بالكامل، وفي حالة وجود تباين في مفردات مجتمع البحث، يزداد التحدي، حيث تختلف المعلومات التي تحملها هذه المفردات، لذلك، وجب علينا اختيار العينة أن يضمن تمثيل جميع هذه البيانات بشكل متوازن داخل العينة المختارة، بحيث تكون ممثلة تمثيلًا دقيقًا لمجتمع البحث الأصلي.

3- **عينة الدراسة:** تعتبر العينة من أهم عناصر البحث ولذلك من أهم المراحل الهامة لبحث، ونجد الباحث عند اختبار وتحديد مشكلة البحث يفكر في العينة التي سيطبقها ويستخدمها في الدراسة، وتعرف العينة في البحث العلمي بأنها جزء مُحدد من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية بهدف تمثيله، تُستخدم العينة لجمع البيانات وتحليلها بدلاً من دراسة المجتمع بالكامل، مما يوفر الوقت والجهد مع الحفاظ على دقة النتائج إذا كانت العينة ممثلة بشكل صحيح لمجتمع الدراسة[1].

وانطلاقا من موضوع ودراستنا، قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة حيث يعتبر هذا النوع أبسط أنواع العينات ومن أكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية ففيها يراعى إعطاء جميع الوحدات في المجتمع فرص متكافئة للاختيار.

فالعينة العشوائية البسيطة: نوع من أنواع العينة الاحتمالية، لا يعتمد عند اختيارها أي طريقة بل تؤخذ بطريقة عشوائية، تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرص متساوية في الاختبار ويتم طبقا لقواعد معروفة.
وكذلك تعني أن الباحث يختار عينة الدراسة بحيث تكون الفرصة متساوية لعينة الدراسة في عملية الاختيار، أي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة[2].

في دراستنا هذه اختيرت العينة من 60 موظف من المجتمع الأصلي، حيث تم الحصول على 54 إجابة، تم غربلة الأجوبة الناقصة وغير الصالحة، لنتمكن من الحصول على 50 إجابة يمكن الاعتماد عليها في دراستنا بنسبة جودة 88%.

4-**أداة الدراسة (الاستبيان):** يختار البحث تقنيات معينة لجميع البيانات الخاصة بالظواهر التي يريد دراستها واختيار التقنية يتفق على طبيعة الموضوع المراد دراسته والهدف المرجو تحقيقه وبما أننا بصدد دراسة لدور الإبتكار الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة "موبيليس" لخدمات الهتف النقال، وتماشيا مع هذا الموضوع فقد اعتمدنا على استمارة استبيان إذ تعد أكثر الوسائل استخداما للحصول على المعلومات المراد جمعها التي من خلالها يمكن للباحث الإجابة على تساؤلاته[3].

وتعرف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه، ويرسل الاستفسارات المكتوبة في نسخ ورقية حيث تسلم يدا بيد أو عبر البريد الإلكتروني أو بأية طريقة أخرى إلى مجموعة

[1] محمد زياد حمدان، **البحث العلمي كنظام**، دار التربية الحديثة، الأردن، 1989، ص 123.

[2] در محمد، **أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي**، مجلة الحكمة للدراسات التربية والنفسية، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2017، الجزائر، ص 314.

[3] بدر عطاء الله، أحمد عبد اليمين، **المرشد في البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 76.

من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث، كعينة لبحثه ومن المفروض الإجابة عن مثل الاستفسارات أو تعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادته للباحث.

5- تحضير استمارة الاستبيان: استكمالا لمنهجية البحث وتحقيقا لأغراضه، ولدراسة لدور الابتكار الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيليس لخدمات الهتف النقال، صممت استمارة استبانة لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني، حيث تم إعداد هذا الاستبيان وتحيينه بعد الاطلاع على الأدبيات وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تناولت المتغيرات التي شملها البحث مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم وموضوع البحث.

جاءت أسئلة هذا الاستبيان بصفة بسيطة وواضحة، حيث حاول فيها الطالبتين الابتعاد عن التعقيد حتى تكون قابلة للفهم من قبل الأفراد المستجوبين، وقد تضمن استبيان الدراسة قسمين، يتضمن القسم الأول أسئلة شخصية؛ أما القسم الثاني فلقد تضمن محورين يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تناولت الجوانب المختلفة تساعدنا في الإجابة عن الأسئلة الفرعية المطروحة في المقدمة البحث.

6-هيكل استمارة الاستبيان: بعد تصميم استبيان الدراسة من خلال ادبيات الدراسة والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التسيير وإدارة الاعمال، ومن أجل ان يغطي الاستبيان فرضيات وأهداف الدراسة، جاء في صورته النهائية كما هو مبين في قائمة الملاحق (انظر الملحق رقم 1)، حيث يتكون هذا الاستبيان من جزئين رئيسيين وهما:

القسم الأول :المتغيرات الشخصية.

وهو عبارة عن السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث تم جمع بيانات ديموغرافية عن الموظفين والاساتذة في عينة الدراسة من خلال إجابتهم على الاستبيان(الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، ونوع الوظيفة)

القسم الثاني :محاور الاستبيان.

وهو عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون الاستبيان من 17 فقرة موزعة على محورين رئيسيين كالتالي:

المحور الأول: الابتكار الاستراتيجي. ويتكون من الابعاد التالية:

- **البعد الإنتاجي:** ويتكون من الفقرات التالية:

1- تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر من خلال الابتكار.

2- تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة لتحسين جودة الإنتاج.

3- تسعى مؤسستكم إلى تقليل تكاليف الإنتاج باستخدام تقنيات مبتكرة.

4- تساهم الابتكارات الإنتاجية في زيادة كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

- **بعد العمليات:** ويتكون من الفقرات التالية:

1- تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.

2- تعمل مؤسستكم على تبسيط الإجراءات التشغيلية من خلال الابتكار.

3- يتم تحسين سير العمل داخل مؤسستكم باستخدام حلول مبتكرة.

4- تساهم الابتكارات العملياتية في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.

❖ **بعد التنظيمي**: ويتكون من الفقرات التالية:

1- تعتمد مؤسستكم هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار.

2- تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين.

3- توفر مؤسستكم بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

4- تسعى مؤسستكم إلى تطوير قدرات موظفيها بما يدعم الابتكار التنظيمي.

❖ **البعد التسويقي**: ويتكون من الفقرات التالية:

1- تعتمد مؤسستكم على أساليب تسويقية مبتكرة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها.

2- تستجيب مؤسستكم بسرعة لتغيرات احتياجات ورغبات العملاء.

3- تستخدم مؤسستكم قنوات رقمية حديثة في عمليات التسويق.

4- تسعى مؤسستكم إلى تقديم عروض متميزة تعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

المحور الثاني: الميزة التنافسية ويتكون من الابعاد التالية:

❖ **التكلفة**: ويتكون من الفقرات التالية:

1- تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.

2- تكاليف التكوين والتدريب في مؤسستكم منخفضة مقارنة بالمؤسسات لأخرى.

3- يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات الالمقدمة من طرف مؤسستكم في زيادة رضا العميل.

4- تسعى مؤسستكم لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين.

❖ **الجودة**: ويتكون من الفقرات التالية:

1- تمتاز منتجات مؤسستكم بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.

2- تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق.

3- تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات.

4- تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.

❖ **المرونة**: ويتكون من الفقرات التالية:

1- تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الألات والمعدات.

2- تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال.

3- تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتاجاتهم .

❖ **التسليم**: ويتكون من الفقرات التالية:

1- تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم.

2- تقدم مؤسستكم منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.

3- تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.

❖ **الإبداع**: ويتكون من الفقرات التالية:

1- تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة

2- تعمل إدارة مؤسستكم على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها.

3- تعمل مؤسستكم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

1-اختبار صدق الاستبيان.

يقصد بصدق الاستبيان أن أسئلة الاستبيان تقيس ما وضعت لقياسه، وقمنا نحن الطالبتين بالتأكد من صدق الاستبيان بثلاث طرق:

❖ **صدق المحكمين:**

لمعرفة مدى صدق الاستبيان تم عرضه في مرحلة الأولى على أساتذة متخصصين، للتأكد من أن أسئلته تقيس ما وضعت لقياسه وكذا التأكد من استجابة عينة الدراسة لأسئلته وفهمها، واستجاب لآراء المحكمين، قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات الالمقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 1).

❖ **صدق المقياس:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات استمارة الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول رقم (2– 1): صدق المقياس المحور الاول (الابتكار الاستراتيجي.)

عبارات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الانتاجي		
1- تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر من خلال الابتكار.	,477**	0,000
2- تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة لتحسين جودة الإنتاج.	,532**	0,000
3- تسعى مؤسستكم إلى تقليل تكاليف الإنتاج باستخدام تقنيات مبتكرة.	,486**	0,000
4- تساهم الابتكارات الإنتاجية في زيادة كفاءة الأداء داخل المؤسسة.	,553**	0,000
بعد العمليات		
1- تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية .	,665**	0,000
2- تعمل مؤسستكم على تبسيط الإجراءات التشغيلية من خلال الابتكار.	,752**	0,000
3- يتم تحسين سير العمل داخل مؤسستكم باستخدام حلول مبتكرة .	,719**	0,000
4- تساهم الابتكارات العملياتية في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.	,818**	0,000
البعد التنظيمي		
1- تعتمد مؤسستكم هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار .	,772**	0,000
2- تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين.	,611**	0,000
3- توفر مؤسستكم بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.	,690**	0,000
4- تسعى مؤسستكم إلى تطوير قدرات موظفيها بما يدعم الابتكار التنظيمي.	,727**	0,000
البعد التسويقي		
1- تعتمد مؤسستكم على أساليب تسويقية مبتكرة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها .	,625**	0,000
2- تستجيب مؤسستكم بسرعة لتغيرات احتياجات ورغبات العملاء .	,578**	0,000
3- تستخدم مؤسستكم قنوات رقمية حديثة في عمليات التسويق.	,378**	0,007
4- تسعى مؤسستكم إلى تقديم عروض متميزة تعزز من قدرتها التنافسية في السوق.	,632**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (spss).

الجدول رقم (2– 2): صدق مقياس البعد الثاني (الميزة التنافسية)

عبارات البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكلفة		
تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.	,756**	0,000
تكاليف التكوين والتدريب في مؤسستكم منخفضة مقارنة بالمؤسسات لأخرى.	0,000	0,330
يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات الالمقدمة من طرف مؤسستكم في زيادة رضا العميل.	,551**	0,000
تسعى مؤسستكم لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين.	,785**	0,000
الجودة		
تمتاز منتجات مؤسستكم بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	,744**	0,000
تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق.	,800**	0,000
تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات.	,796**	0,000
تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	,858**	0,000
المرونة		
تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الألات والمعدات.	,622**	0,000
تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال.	,727**	0,000
تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتاجاتهم .	,481**	0,000
التسليم		
تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم.	,785**	0,000
تقدم مؤسستكم منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.	,810**	0,000
تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.	,785**	0,000
الإبداع		
تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة	,815**	0,000
تعمل إدارة مؤسستكم على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها.	,864**	0,000
تعمل مؤسستكم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.	,699**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (spss).

توضح الجداول اعلاه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والبعد نفسه، والذي يبين أن معظم معاملات الارتباط المحسوبة مقبولة (أكبر من 0.7) ومعنوية عند مستوى دلالة (α=0.05) الا في بعض الفقرات

فكان معامل الارتباط اقل من 50%، وهذا ربما راجع لعدم فهم افراد العينة لهذه الفقرات أو لصغر حجم العينة، ولكن على العموم يمكن قبول الاتساق الداخلي للاستبيان ولتأكد أكثر من صدق الاستبيان تم استخدام اختبار المقارنة الطرفية والذي يمكن تلخيص نتائجه فيما يلي:

❖ **صدق المقارنة الطرفية:**

قام الطالبتين بالتأكد من صدق الاستبيان باستخدام طريقة أخرى وهي طريقة المقارنة الطرفية، وهي إحدى الطرق التي تُستخدم للتحقق من مدى صحة الاستبيان في قياس الظاهرة التي يهدف إلى قياسها، في هذه الحالة، وذلك بتقسيم البيانات إلى مجموعتين بناءً على معايير معينة (30%من القيم الدنيا و30% من القيم العليا) ثم يتم اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في نتائج الاستبيان، وهذا يهدف إلى التحقق مما إذا كان الاستبيان يعكس بصدق الاختلافات بين المجموعات في الظاهرة المقاسة.

✓ **تحديد الفرضيات الاختبار:**

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الافراد الضعيفة ودرجات الافراد القوية في الاستبيان $H_0: \overline{x_1} = \overline{x_2}$ (الاستبيان غير صادق) (مستوى الدلالة أكبر من 0.05).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الافراد الضعيفة ودرجات الافراد القوية في الاستبيان $H_0: \overline{x_1} \neq \overline{x_2}$ (الاستبيان صادق) (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

الجدول رقم (2– 3): صدق المقارنة الطرفية للمحاور والاستبيان ككل

المتغير	القيمة المختبرة 2.5				مجال الثقة عند 95%	
	قيمة (t)	درجة الحرية	.Sig الدلالة	الفرق في المعدل	الاقل	الاعلى
المحور الاول	7.124	18	0,000	7.3	5.14	9.45
المحور الثاني	4.750	18	0,000	8.4	4.68	12.11
كل الاستبيان	9.124	18	0,000	14.5	11.16	17.83

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (spss).

أظهرت نتائج اختبار المقارنة الطرفية أن جميع قيم (Sig.) أقل من 0.05 (دلالة إحصائية قوية جدًا) (0.000)، ما يعني أن الفروق بين المجموعة العليا والدنيا ليست صدفة، ومنه يمكن القول أن الاستبيان صادق من خلال قدرته الواضحة على التمييز بين الاستجابات العليا والدنيا، مما يعكس وضوح بنود الاستبيان ومصداقيتها في قياس دور لدور الابتكار الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيليس فرع ولاية المدية.

2-اختبار ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ.

حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2– 4): ثبات الاستبيان معامل "الفا كرومباخ"

المحاور	عدد الفرات	معامل الفا كرومباخ
ثبات الاستبيان كله	**33**	**0.981**
المحور الأول (الابتكار الاستراتيجي)	16	0.961
البعد الانتاجي	4	0.877
بعد العمليات	4	0.899
البعد التنظيمي	4	0.905
البعد التسويقي	4	0.910
المحور الثاني (الميزة التنافسية)	17	0.970
التكلفة	4	0.771
الجودة	4	0.949
المرونة	3	0.830
التسليم	3	0.901
الإبداع	3	0.911

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) أن قيمة معامل" ألفا كرونباخ" كانت جيدة لكل الاستبيان (أكثر من (80%))، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان جيدة (أكبر من (80%) للمحور الأول والثاني)، ومقبولة بالنسبة للأبعاد كلها (أكبر من 70%)، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: حدود الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

1-حدود الدراسة:

❖ **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على ولاية المدية في الجزائر كحد مكاني، حيث تم تطبيق الاستبيان في شركة "موبيليس" لخدمات الهتف النقال فرع ولاية المدية فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى.

❖ **الحدود الزمانية:** تشمل السنة الدراسية 2025-2026، والتي قد لا تعكس التغيرات المحتملة عبر فترات زمنية أو على المدى الطويل.

❖ **حدود بحثية أخرى:** اقتصرت عينة الدراسة على 50 موظف (شركة "موبيليس" لخدمات الهتف النقال – ولاية المدية)، مما قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى، كما أن استخدام الاستبيان كأداة رئيسية قد يعاني من تحيز في الإجابات بسبب الرغبة العينة الاجتماعية في تقديم صورة إيجابية، بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على محورين فقط، متجاهلة عوامل أخرى مثل البيئة الاقتصادية.

2-الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للقيام بالمعالجة الإحصائية للبيانات لهذه الدراسة بمختلف أبعادها استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v28) وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: في الإحصاء، التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) هما طريقتان أساسيتان لتلخيص وعرض البيانات النوعية (الاسمية والترتيبية) أو البيانات الكمية المصنفة في فئات.

❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يُعتبر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أهم المفاهيم الأساسية في علم الإحصاء الوصفي، فهما يوفران أدوات قوية لتلخيص وفهم مجموعة من البيانات الكمية، فالمتوسط الحسابي يحدد معدل البيانات، بينما يوضح الانحراف المعياري مدى انتشار هذه البيانات حول هذا المركز.

❖ تم الاعتماد على مقيس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقصين لفقرات الاستبيان وذلك على النحو التالي:

مجال المقياس= (الحد الأعلى –الحد الأدنى) /عدد مستويات القياس= (5-1) /5 =0.8

الجدول رقم (2– 5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

1الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	]1.8-1[	]2.6-1.8[	]3.4-2.6[	]4.2-3.4[	[5-4.2]

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد التطرق إلى المراحل التي مر بها إعداد استمارة استبيان الدراسة والتحقق من صدق وثبات استبيان الدراسة، والتأكد من إمكانية استخدامه مع العينة، وبغية الوصول لتحقيق أغراض هذه الدراسة، والإجابة على صحة أو رفض فرضيتها، سيتم من خلال هذا المبحث استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.28)، ومن ثم تحديد نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وإعطاء نتائج فيما يتعلق باختبار فرض ت هذه الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

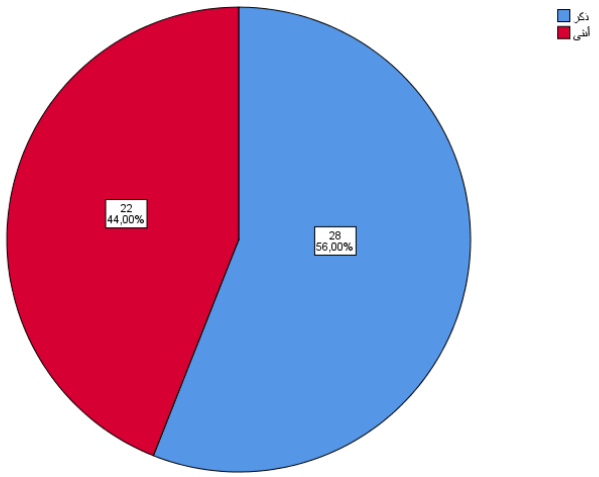
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

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

الجنس			
الأجوبة	التكرار	النسبة	النسبة المجمعة
ذكر	28	56,0	56,0
أنثى	22	44,0	100,0
المجموع	50	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الشكل رقم (2- 4): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

تشير نتائج الجدول الخاص بمتغير الجنس إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (56%) بتكرار قدره (28) مفردة، في حين بلغت نسبة الإناث (44%) بتكرار قدره (22) مفردة، ويُلاحظ من خلال هذه النتائج وجود تقارب نسبي بين الجنسين مع تفوق طفيف لفئة الذكور، وهو ما يعكس طبيعة العمل داخل Mobilis، خاصة في بعض الوظائف التقنية والإدارية التي تشهد حضورًا أكبر للذكور، كما يدل هذا التوزيع على تنوع العينة وإمكانية الحصول على وجهات نظر مختلفة حول موضوع الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج ودقتها.

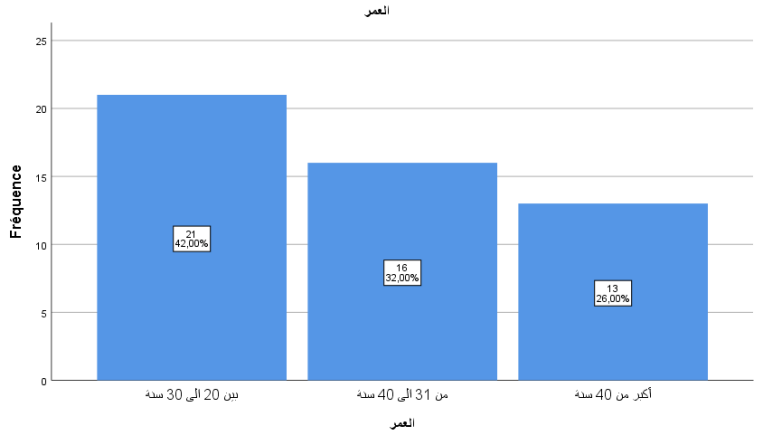
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (2- 7): جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر			
الأجوبة	التكرار	النسبة	النسبة المجمعة
أقل من 20 سنة	0	0	0
من 30 الى 40 سنة	21	42,0	42,0
من 41 الى 50 سنة	16	32,0	74,0
أكثر من 50 سنة	13	26,0	100,0
المجموع	50	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الشكل رقم (2- 5): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

تُظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب العمر أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (42%) وبتكرار بلغ (21) مفردة، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة (32%) وبتكرار (16) مفردة، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (26%) وبتكرار (13) مفردة، بينما لم تسجل فئة أقل من 20 سنة أي نسبة تُذكر، وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنضج المهني والخبرة العملية، وهو ما يساعد على تقديم تقييم أكثر واقعية لممارسات الابتكار الاستراتيجي داخل المؤسسة، كما أن هيمنة الفئات العمرية المتوسطة والعليا يعكس امتلاك العاملين لمعارف وتجارب مهنية تمكنهم من فهم أبعاد الميزة التنافسية وآليات تحقيقها في بيئة العمل.

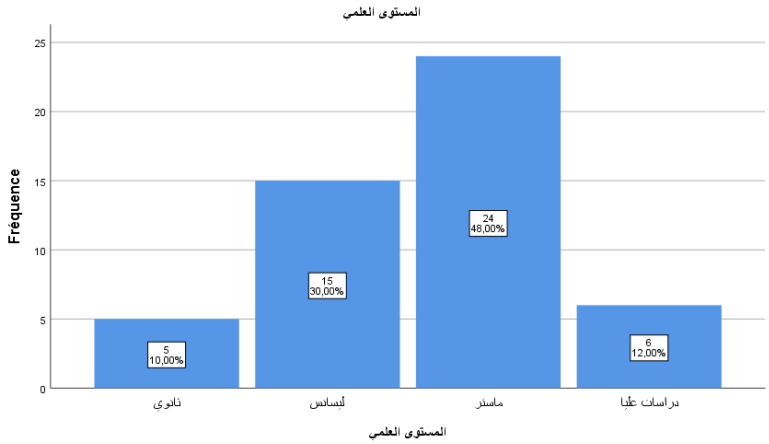
2-توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

الجدول رقم (2- 8): جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي			
الأجوبة	التكرار	النسبة	النسبة المجمعة
ثانوي	5	10,0	10,0
ليسانس	15	30,0	40,0
ماستر	24	48,0	88,0
دراسات عليا	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الشكل رقم (2- 6): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

توضح نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة (48%) وبتكرار بلغ (24) مفردة، تليها فئة الليسانس بنسبة (30%) وبتكرار (15) مفردة، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (12%) وبتكرار (6) مفردات، في حين جاءت فئة المستوى الثانوي بنسبة (10%) وبتكرار (5) مفردات، وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي مرتفع نسبيًا، وهو ما ينسجم مع طبيعة النشاط الذي تمارسه مؤسسة Mobilis، والتي تعتمد على الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على استيعاب متطلبات الابتكار والتطور التكنولوجي، كما يعزز هذا المستوى العلمي من قدرة أفراد العينة على فهم محاور الاستبيان والإجابة عليها بدقة وموضوعية، مما يرفع من موثوقية البيانات المتحصل عليها.

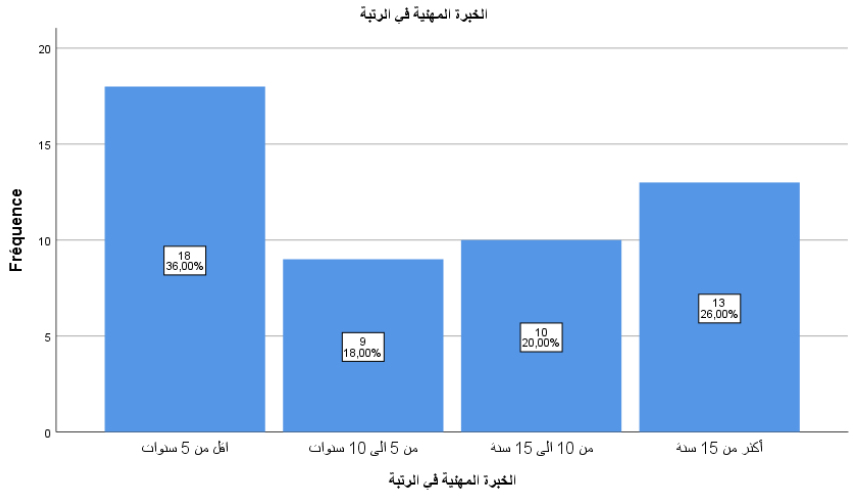
3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2- 9): جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية			
الأجوبة	التكرار	النسبة	النسبة المجمعة
اقل من 5 سنوات	18	36,0	36,0
من 5 الى 10 سنوات	9	18,0	54,0
من 10 الى 15 سنة	10	20,0	74,0
أكثر من 15 سنة	13	26,0	

لمصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الشكل رقم (2- 7): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الرتبة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

تشير نتائج الجدول الخاص بالخبرة المهنية إلى أن فئة أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (36%) وبتكرار (18) مفردة، تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (26%) وبتكرار (13) مفردة، ثم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة (20%) وبتكرار (10) مفردات، وأخيرًا فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (18%) وبتكرار (9) مفردات، وتبرز هذه النتائج وجود تنوع في مستويات الخبرة المهنية داخل العينة، وهو ما يساهم في إثراء الدراسة من خلال الجمع بين آراء الموظفين الجدد الذين يمتلكون أفكارًا حديثة وتوجهات ابتكارية، وآراء الموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين يتمتعون بفهم أعمق لطبيعة العمل وأساليب تحقيق الميزة التنافسية. كما أن هذا التنوع يعكس توازنًا في الخبرات داخل المؤسسة ويساعد على تقديم تصورات أكثر شمولية حول واقع الابتكار الاستراتيجي.

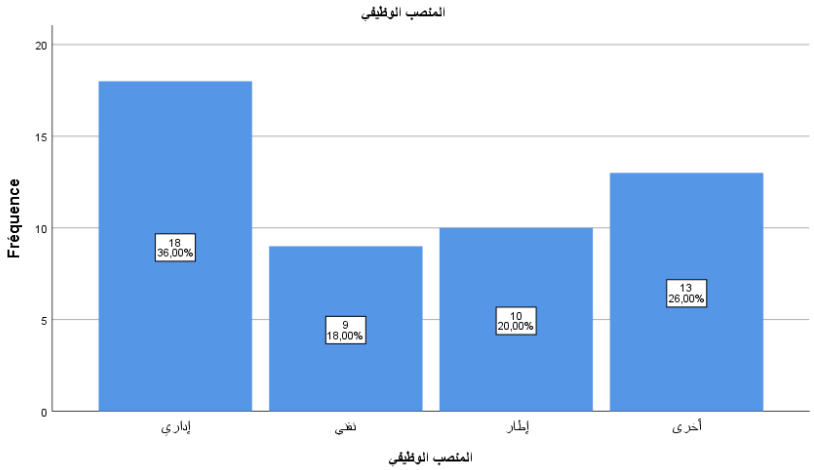
4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (2- 10): جدول توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي			
الأجوبة	التكرار	النسبة	النسبة المجمعة
إداري	18	36,0	36,0
تقني	9	18,0	54,0
إطار	10	20,0	74,0
أخرى	13	26,0	100,0
Total	50	100,0	

لمصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

الشكل رقم (2– 8): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

توضح نتائج توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي أن فئة الإداريين جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (36%) وبتكرار بلغ (18) مفردة، تليها فئة أخرى بنسبة (26%) وبتكرار (13) مفردة، ثم فئة الإطارات بنسبة (20%) وبتكرار (10) مفردات، وأخيرًا فئة التقنيين بنسبة (18%) وبتكرار (9) مفردات، ويعكس هذا التوزيع تنوع المناصب الوظيفية داخل العينة، الأمر الذي يتيح الحصول على وجهات نظر متعددة حول ممارسات الابتكار الاستراتيجي داخل المؤسسة، كما أن ارتفاع نسبة الإداريين قد يرتبط بطبيعة الدراسة التي تتناول الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية، وهي مجالات يكون للإداريين دور مباشر فيها، ويساهم هذا التنوع الوظيفي في تعزيز شمولية الدراسة ورفع درجة تمثيل مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات

1– التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

- **المحور الأول: الابتكار الاستراتيجي**

الجدول رقم (2– 11): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الاول

رقم الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
البعد الانتاجي												
(1)	2	4	0	0	5	10	29	58	14	28	4,06	0,86685
(2)	2	4	0	0	7	14	31	62	10	20	3,94	0,84298
(3)	2	4	0	0	4	8	38	76	6	12	3,92	0,7516
(4)	2	4	0	0	9	18	28	56	11	22	3,92	0,87691
بعد العمليات												
(1)	2	4	0	0	8	16	31	62	9	18	3,9	0,8391
(2)	2	4	0	0	7	14	34	68	7	14	3,88	0,79898
(3)	3	6	0	0	7	14	31	62	9	18	3,86	0,92604
(4)	3	6	1	2	9	18	23	46	14	28	3,88	1,04276
البعد التنظيمي												
(1)	2	4	1	2	14	28	28	56	5	10	3,66	0,84781
(2)	3	6	2	4	9	18	27	54	9	18	3,74	1,00631
(3)	3	6	1	2	7	14	27	54	12	24	3,88	1,00285
(4)	3	6	1	2	9	18	29	58	8	16	3,76	0,95959
البعد التسويقي												
(1)	2	4	0	0	10	20	19	38	19	38	4,06	0,9775
(2)	2	4	2	4	7	14	28	56	11	22	3,88	0,93982
(3)	2	4	0	0	2	4	37	74	9	18	4,02	0,76904
(4)	2	4	0	0	4	8	27	54	17	34	4,14	0,88086
متوسط إيجابيات العينة حسب المحور الرئيسي الاول							3,90 ∋(4.2-3.4)				موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من جدول اتجاه أجوبة المحور الأول ما يلي:

- المتوسط الحسابي العام: 3.90 (ضمن الفئة: 3.4 – 4.2) = مستوى "موافق".

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الإنتاجي

تشير نتائج الجدول المتعلقة بالبعد الإنتاجي إلى وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد عينة الدراسة نحو فقرات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92) و(4.06)، وهي قيم تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة وفق مقياس ليكارت الخماسي، وقد سجلت الفقرة الأولى، المتعلقة بسعي المؤسسة إلى تطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر من خلال الابتكار، أعلى متوسط حسابي بلغ (4.06) بانحراف معياري قدره (0.866)، مما يدل على إدراك غالبية أفراد العينة لاهتمام المؤسسة بتبني الابتكار في تطوير خدماتها. كما جاءت الفقرتان الثانية والثالثة بمتوسطين حسابيين قدرهما (3.94) و(3.92) على التوالي، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على أساليب حديثة لتحسين جودة الإنتاج وتقليل التكاليف باستخدام تقنيات مبتكرة. أما الفقرة الرابعة فقد سجلت متوسطًا حسابيًا بلغ (3.92)، مما يشير إلى اقتناع أفراد العينة بأن الابتكارات الإنتاجية تساهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج اهتمام مؤسسة Mobilis بالابتكار الإنتاجي باعتباره أحد الركائز الأساسية لتعزيز الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد العمليات

تُظهر نتائج بعد العمليات وجود مستوى مرتفع من الموافقة لدى أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86) و(3.90)، وهي قيم تؤكد إدراك العاملين لأهمية الابتكار في تحسين العمليات الداخلية داخل المؤسسة. وقد جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري قدره (0.839)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية. كما سجلت الفقرة الثانية متوسطًا حسابيًا بلغ (3.88)، وهو ما يعكس سعي المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات التشغيلية من خلال الابتكار. في حين بلغت الفقرة الثالثة متوسطًا حسابيًا قدره (3.86)، مما يشير إلى مساهمة الحلول المبتكرة في تحسين سير العمل داخل المؤسسة. أما الفقرة الرابعة فقد حققت متوسطًا حسابيًا بلغ (3.88)، وهو ما يدل على اقتناع أفراد العينة بدور الابتكارات العملياتية في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية. وتعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسة بتطوير عملياتها التشغيلية بما ينسجم مع متطلبات الكفاءة والفعالية في بيئة تنافسية متغيرة.

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد التنظيمي.

تشير نتائج البعد التنظيمي إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو ممارسات الابتكار التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66) و(3.88)، وهي قيم تدل على مستوى موافقة مرتفع. وقد سجلت الفقرة الثالثة المتعلقة بتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره (1.002)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية المناخ التنظيمي في دعم الابتكار. كما جاءت

الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات موظفيها بما يدعم الابتكار التنظيمي. في حين حققت الفقرة الثانية متوسطًا حسابيًا بلغ (3.74)، مما يشير إلى تشجيع الإدارة للعمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين، أما الفقرة الأولى فقد سجلت أدنى متوسط حسابي ضمن هذا البعد بلغ (3.66)، إلا أنه لا يزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، وهو ما يعكس تبني المؤسسة لهياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار بدرجة جيدة. وتؤكد هذه النتائج أن المؤسسة تدرك أهمية البعد التنظيمي في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي.

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد التسويقي

توضح نتائج البعد التسويقي وجود مستوى مرتفع من الموافقة بين أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88) و(4.14)، مما يدل على تبني المؤسسة لممارسات تسويقية مبتكرة تعزز قدرتها التنافسية. وقد سجلت الفقرة الرابعة، المتعلقة بسعي المؤسسة إلى تقديم عروض متميزة تعزز قدرتها التنافسية في السوق، أعلى متوسط حسابي بلغ (4.14) بانحراف معياري قدره (0.880)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لاهتمام المؤسسة بتقديم قيمة مضافة للعملاء، كما جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على أساليب تسويقية مبتكرة للترويج لخدماتها، أما الفقرة الثالثة فقد سجلت متوسطًا حسابيًا قدره (4.02)، وهو ما يعكس استخدام المؤسسة للقنوات الرقمية الحديثة في عمليات التسويق. في حين بلغت الفقرة الثانية متوسطًا حسابيًا قدره (3.88)، مما يدل على استجابة المؤسسة لتغيرات احتياجات ورغبات العملاء بدرجة مرتفعة. وتبرز هذه النتائج توجه المؤسسة نحو تبني الابتكار التسويقي كأداة فعالة لتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق رضا العملاء.

التحليل العام للمحور الأول: الابتكار الاستراتيجي

من خلال النتائج السابقة يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الخاص بالابتكار الاستراتيجي بلغ (3.90)، وهي قيمة تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة وفق مقياس الدراسة، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو تبني مؤسسة Mobilis لممارسات الابتكار الاستراتيجي بمختلف أبعاده الإنتاجية والعملياتية والتنظيمية والتسويقية، كما تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبيًا إلى وجود درجة مقبولة من التجانس في إجابات أفراد العينة، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها، ويمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسة تعمل في قطاع الاتصالات الذي يتميز بالتطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة، الأمر الذي يفرض عليها تبني استراتيجيات ابتكارية مستمرة للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسين أدائها المؤسسي.

✓ **المحور الثاني: الميزة التنافسية.**

الجدول رقم (2– 12): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني

رقم الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
(1)	2	4	3	6	14	28	23	46	8	16	3,64	0,96384
(2)	2	4	2	4	16	32	27	54	3	6	3,54	0,83812
(3)	2	4	5	10	5	10	34	68	4	8	3,66	0,91718
(4)	2	4	0	2	10	32	19	48	19	14	3,66	0,89466
(1)	2	4	0	0	8	16	20	40	20	40	4,12	0,96129
(2)	2	4	0	0	3	6	24	48	21	42	4,24	0,89351
(3)	2	4	1	2	5	10	25	50	17	34	4,08	0,94415
(4)	2	4	0	0	10	20	19	38	19	38	4,06	0,9775
(1)	2	4	0	0	11	22	36	72	1	2	3,68	0,71257
(2)	2	4	1	2	7	14	27	54	13	26	3,96	0,92494
(3)	2	4	4	8	8	16	32	64	4	8	3,64	0,89807
(1)	2	4	0	0	10	20	25	50	13	26	3,94	0,91272
(2)	2	4	2	4	7	14	24	48	15	30	3,96	0,98892
(3)	2	4	0	0	10	20	22	44	16	32	4	0,94761
(1)	2	4	0	0	7	14	22	44	19	38	4,12	0,93982
(2)	2	4	1	2	5	10	27	54	15	30	4,04	0,92494
(3)	2	4	2	4	9	18	28	56	9	18	3,8	0,92582
متوسط إيجابيات العينة حسب المحور الرئيسي الثاني							3,89 ∋(3.4-4.2)				موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

نلاحظ من جدول اتجاه أجوبة المحور الثاني ما يلي:

❖ المتوسط الحسابي العام: 4.15 (ضمن الفئة: 4.2 – 3.4) = مستوى "موافق".

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد التكلفة

تشير نتائج الجدول المتعلقة ببعد التكلفة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54) و(3.66)، وهي قيم تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة وفق مقياس الدراسة. وقد سجلت الفقرتان الثالثة والرابعة أعلى متوسط حسابي بلغ (3.66)، مما يدل على اقتناع أفراد العينة بأن تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات الالمقدمة يساهمان في زيادة رضا العملاء، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بمراقبة عوامل تطوير التكاليف والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين، كما جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.64)، وهو ما يعكس سعي المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون التأثير على الجودة، في حين سجلت الفقرة الثانية أدنى متوسط حسابي بلغ (3.54)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى وجود إدراك مقبول لدى العاملين فيما يتعلق بتكاليف التكوين والتدريب مقارنة بالمؤسسات المنافسة. وتعكس هذه النتائج اهتمام مؤسسة Mobilis بتحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال التحكم في التكاليف بما يدعم قدرتها التنافسية في السوق.

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد الجودة

توضح نتائج بعد الجودة وجود مستوى مرتفع جدًا من الموافقة لدى أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.06) و(4.24)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لاهتمام المؤسسة بجودة خدماتها ومنتجاتها. وقد سجلت الفقرة الثانية، المتعلقة بسعي المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق، أعلى متوسط حسابي بلغ (4.24) بانحراف معياري قدره (0.893)، مما يدل على اقتناع أفراد العينة بأن المؤسسة تضع الجودة ضمن أولوياتها الاستراتيجية، كما جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وهو ما يشير إلى تميز منتجات المؤسسة بالجودة مقارنة بالمنافسين. أما الفقرة الثالثة فقد حققت متوسطًا حسابيًا قدره (4.08)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لضبط الجودة. في حين سجلت الفقرة الرابعة متوسطًا حسابيًا بلغ (4.06)، وهو ما يؤكد اعتماد المؤسسة على الجودة كأساس لبناء استراتيجيتها التنافسية. وتبرز هذه النتائج أهمية الجودة كأحد أبرز مصادر تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد المرونة

تشير نتائج بعد المرونة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64) و(3.96)، وهي قيم تدل على مستوى موافقة مرتفع، وقد سجلت الفقرة الثانية، المتعلقة

بعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال، أعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالاستجابة لمتطلبات العملاء وتكييف خدماتها وفق احتياجاتهم. كما جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وهو ما يعكس تمتع المؤسسة بدرجة جيدة من المرونة في العمليات الإنتاجية واستخدام الآلات والمعدات، أما الفقرة الثالثة فقد سجلت متوسطًا حسابيًا بلغ (3.64)، مما يشير إلى منح العاملين حرية مناسبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعكس هذه النتائج قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بما يساهم في تعزيز مرونتها التنافسية.

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد التسليم

توضح نتائج بعد التسليم وجود مستوى مرتفع من الموافقة بين أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94) و(4.00)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بسرعة تقديم الخدمات وتطوير أساليب التسليم. وقد سجلت الفقرة الثالثة، المتعلقة بسعي المؤسسة إلى تخفيض فترة الانتظار وإرضاء الزبون من خلال تقديم الخدمة في أقصر وقت، أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00)، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتحقيق رضا العملاء من خلال السرعة في الأداء، كما جاءت الفقرة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، مما يشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين. أما الفقرة الأولى فقد سجلت متوسطًا حسابيًا قدره (3.94)، وهو ما يعكس سعي المؤسسة إلى إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم. وتؤكد هذه النتائج أن المؤسسة تدرك أهمية عامل الوقت وسرعة الاستجابة في تعزيز ميزتها التنافسية.

تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول بعد الإبداع

تشير نتائج بعد الإبداع إلى وجود اتجاه إيجابي مرتفع لدى أفراد العينة نحو هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80) و(4.12)، وقد سجلت الفقرة الأولى، المتعلقة بحرص المؤسسة على سبق المنافسين في ابتكار منتجات جديدة، أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12)، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية الابتكار والإبداع في دعم مكانة المؤسسة التنافسية. كما جاءت الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.04)، وهو ما يعكس اهتمام إدارة المؤسسة بابتكار أساليب جديدة لتحسين تقديم خدماتها، أما الفقرة الثالثة فقد سجلت متوسطًا حسابيًا بلغ (3.80)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال البرامج التدريبية. وتعكس هذه النتائج توجه المؤسسة نحو تعزيز ثقافة الإبداع باعتبارها أحد العوامل الأساسية لتحقيق التفوق والاستمرارية في السوق.

التحليل العام للمحور الثاني: الميزة التنافسية

من خلال النتائج السابقة يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية بلغ (3.89)، وهي قيمة تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة وفق مقياس الدراسة، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو تمتع مؤسسة Mobilis بمستوى جيد من الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة المتمثلة في التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع، كما تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبيًا إلى وجود تقارب وتجانس في آراء أفراد العينة حول مختلف فقرات هذا المحور، ويمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسة تعمل في قطاع الاتصالات الذي يتميز بشدة المنافسة والتطور المستمر، الأمر الذي يدفعها إلى التركيز على الجودة والإبداع وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء بهدف الحفاظ على مكانتها التنافسية وتحقيق رضا الزبائن.

2-اختبار الفرضيات.

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية العامة القائلة توجد علاقة ذات دلاة إحصائية بين الابتكار الإستراتيجي والميزة التنافسية، تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين، وقد تم تمثيل متغيرين من خلال معدل البنود الواردة في المحور في المحورين، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (2- 13): اختبار العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وفعالية الاتصال أثناء التغيير التنظيمي

المتغير	المعامل الارتباط	المعنوية
الابتكار الاستراتيجي	0,913**	0,000
الميزة التنافسية		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

تشير نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط($r = 0.913^{**}$) ، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية($Sig = 0.000 < 0.05$) ، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة ناتجة عن الصدفة ضعيف جدًا، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن كل ارتفاع في مستوى تبني المؤسسة لممارسات الابتكار الاستراتيجي يقابله ارتفاع واضح في مستوى تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس الدور المحوري للابتكار

الاستراتيجي كمدخل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية، وعليه، يتم قبول الفرضية العامة للدراسة التي تنص على وجود علاقة بين الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

تُظهر مصفوفة الارتباط وجود علاقات موجبة قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الابتكار الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية، حيث جاءت جميع القيم موجبة ومرتفعة ودالة عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن الابتكار الاستراتيجي بمختلف أبعاده يمثل عاملاً أساسياً ومباشراً في تعزيز الميزة التنافسية داخل مؤسسة Mobilis.

الجدول رقم (2– 14): مصفوفة ارتباط ابعاد الابتكار الاستراتيجي وابعاد الميزة التنافسية

Corrélations

		البعد الانتاجي	بعد العمليات	البعد التنظيمي	البعد التسويقي	التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الابداع
البعد الانتاجي	Corrélation de Pearson	1	,825**	,690**	,815**	,776**	,781**	,742**	,795**	,754**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
بعد العمليات	Corrélation de Pearson	,825**	1	,843**	,769**	,763**	,769**	,704**	,776**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
البعد التنظيمي	Corrélation de Pearson	,690**	,843**	1	,653**	,718**	,693**	,621**	,757**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
البعد التسويقي	Corrélation de Pearson	,815**	,769**	,653**	1	,840**	,877**	,780**	,850**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
التكلفة	Corrélation de Pearson	,776**	,763**	,718**	,840**	1	,819**	,827**	,865**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الجودة	Corrélation de Pearson	,781**	,769**	,693**	,877**	,819**	1	,842**	,901**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
المرونة	Corrélation de Pearson	,742**	,704**	,621**	,780**	,827**	,842**	1	,744**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
التسليم	Corrélation de Pearson	,795**	,776**	,757**	,850**	,865**	,901**	,744**	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الابداع	Corrélation de Pearson	,754**	,797**	,816**	,835**	,829**	,871**	,783**	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان وبرنامج (spss).

أولاً: الفرضية(1) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد الإنتاجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس.

تُظهر نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين البعد الإنتاجي وأبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.742) و(0.795)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01). وقد سجل أعلى ارتباط مع بعد التسليم (0.795)، وأدنى ارتباط مع المرونة.(0.742) وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، فإن ذلك يدل على وجود علاقة تأثير معنوية غير مباشرة بين البعد الإنتاجي والميزة التنافسية. وعليه يتم قبول الفرضية.

ثانياً: الفرضية(2) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس.

تُبين نتائج المصفوفة وجود ارتباطات موجبة قوية ودالة إحصائياً بين بعد العمليات وأبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.704) و(0.797). وسجل أعلى ارتباط مع الإبداع (0.797)، بينما سجل أقل ارتباط مع المرونة(0.704)

وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين العمليات الداخلية يرتبط بشكل قوي بتحسن مؤشرات الميزة التنافسية، مما يعكس وجود أثر معنوي لبعد العمليات. وعليه يتم قبول الفرضية.

ثالثاً: الفرضية(3) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس.

أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقات موجبة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.621) و(0.816). وقد سجل أعلى ارتباط مع الإبداع (0.816)، وأدنى ارتباط مع المرونة(0.621) .

وتدل هذه النتائج على أن البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار تساهم في تعزيز الميزة التنافسية، رغم تفاوت قوة العلاقة بين الأبعاد. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية.

رابعاً: الفرضية(4) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس.

تُظهر نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات قوية جداً وموجبة بين البعد التسويقي وأبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.780) و(0.877)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وسجل أعلى ارتباط مع الجودة (0.877)، وأدنى ارتباط مع التكلفة(0.780)

وتشير هذه النتائج إلى الدور المحوري للابتكار التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وعليه يتم قبول الفرضية.

خامساً: الفرضية(5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الابتكار الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية داخل مؤسسة موبيليس.

تُبين مصفوفة الارتباط وجود علاقات موجبة قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الابتكار الاستراتيجي (الإنتاجي، العمليات، التنظيمي، التسويقي) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)،

حيث جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة ودالة عند مستوى.(0.01) وقد تراوحت القيم الإجمالية للارتباط بين حوالي (0.621) و(0.901)، وهو ما يعكس وجود ترابط قوي ومتبادل بين متغيرات الدراسة. وعليه يتم قبول الفرضية الخامسة بشكل كامل.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا إحصائيًا لبيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية داخل مؤسسة موبيليس، وذلك بالاعتماد على أساليب التحليل الوصفي ومصفوفة الارتباط بيرسون. وقد تم في البداية تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي أظهرت تنوعًا في الجنس والعمر والمستوى العلمي والخبرة المهنية والمناصب الوظيفية، بما يعكس تمثيلاً مناسبًا لمختلف فئات العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما تم تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار الاستراتيجي جاء مرتفعًا، مع تسجيل درجات موافقة إيجابية على مختلف أبعاده (الإنتاجي، العملياتي، التنظيمي، والتسويقي)، مما يدل على تبني المؤسسة لسياسات وممارسات قائمة على الابتكار والتطوير المستمر. وفي المقابل، أظهرت نتائج الميزة التنافسية مستوى مرتفعًا أيضًا، خاصة في أبعاد الجودة والتسليم والإبداع، مما يعكس قدرة المؤسسة على تعزيز موقعها التنافسي في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المستمر.

وبخصوص اختبار الفرضيات، فقد بينت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد الابتكار الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط عند مستويات معنوية مرتفعة($Sig = 0.000$) ، مما يؤكد وجود ترابط وثيق بين المتغيرين. وعليه تم قبول جميع الفرضيات الفرعية للدراسة، بما فيها الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة بين الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية داخل مؤسسة موبيليس.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الابتكار الاستراتيجي يمثل عاملًا محوريًا في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، من خلال تحسين الأداء الإنتاجي، وتطوير العمليات الداخلية، وتعزيز البنية التنظيمية، وتحديث الأساليب التسويقية، وهو ما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية في سوق الاتصالات.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق الاستمرارية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. ويُعد الابتكار الاستراتيجي من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز وتحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات الداخلية، وتبني أنماط تنظيمية مرنة، إضافة إلى اعتماد استراتيجيات تسويقية مبتكرة تستجيب لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.

وانطلاقا من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع: "**الابتكار الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**"، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis فرع ولاية المدية، بهدف التعرف على واقع الابتكار الاستراتيجي داخل المؤسسة، وقياس مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.

وقد تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية، مع إبراز مختلف أبعادهما وأهميتهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة. كما تم في الجانب التطبيقي الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، كالتحليل الوصفي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة موبيليس تولي اهتمامًا ملحوظًا بممارسات الابتكار الاستراتيجي بمختلف أبعاده، حيث جاءت مستويات الموافقة مرتفعة في الأبعاد الإنتاجية والعملياتية والتنظيمية والتسويقية، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في مختلف أنشطتها. كما بينت النتائج أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بالجودة، والتسليم، والإبداع، وهو ما يعزز قدرتها على الحفاظ على مكانتها في سوق الاتصالات الذي يتسم بالمنافسة الشديدة.

كما أثبتت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث تبين أن مختلف أبعاد الابتكار الاستراتيجي تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية داخل المؤسسة. وقد سجل البعد التسويقي والبعد العملياتي أعلى مستويات الارتباط مع بعض أبعاد الميزة التنافسية، مما يدل على أهمية الابتكار في التسويق وتحسين العمليات في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتؤكد هذه النتائج أن الابتكار الاستراتيجي لم يعد خيارًا تنظيميًا فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل بيئة تنافسية متغيرة، إذ يساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، وتقليل

التكاليف، وزيادة رضا العملاء، إضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة علمية للإحاطة بموضوع الابتكار الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رغم وجود بعض الحدود المرتبطة بمجال الدراسة والعينة المعتمدة، ومن هذا المنطلق، يمكن فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالابتكار، أو توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات وقطاعات اقتصادية مختلفة، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي لهذا الموضوع الحيوي والمتجدد.

❖ **مقترحات وتوصيات:**

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية.
- الاستثمار المستمر في التكنولوجيا الحديثة وتطوير البنية الرقمية للمؤسسة.
- دعم برامج التدريب والتكوين لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين.
- تحسين نظم الاتصال الداخلي وتبادل المعرفة بين مختلف المستويات التنظيمية.
- تطوير الاستراتيجيات التسويقية الرقمية بما يتماشى مع تطورات سوق الاتصالات واحتياجات العملاء.
- تعزيز المرونة التنظيمية بما يسمح بسرعة التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية.

❖ **افاق الدراسة:**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حول دور الابتكار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة Mobilis، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي من شأنها الإسهام في توسيع مجال البحث وتعميق الفهم العلمي للعلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية، ومن أهم هذه الآفاق ما يلي:

- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات اقتصادية تنشط في قطاعات مختلفة، مثل القطاع الصناعي أو البنكي أو الخدمي، بهدف مقارنة نتائج الدراسة الحالية واكتشاف مدى اختلاف تأثير الابتكار الاستراتيجي باختلاف طبيعة النشاط .

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل فروعًا أخرى لمؤسسة موبيليس أو مختلف مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر شمولية وقابلية للتعميم .

- دراسة أثر التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة على تعزيز الابتكار الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية .

- إدراج متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية، مثل الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، القيادة الاستراتيجية، أو رأس المال البشري .

- الاعتماد على مناهج بحثية أخرى، كالدراسات المقارنة أو الدراسات الطولية، لفهم تطور ممارسات الابتكار الاستراتيجي وتأثيرها على الأداء التنافسي عبر الزمن .

وتشكل هذه الآفاق منطلقًا لدراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية، خاصة في البيئة الاقتصادية الجزائرية التي تشهد تحولات متسارعة وتزايدًا في حدة المنافسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

الكتب

1. بدر عطاء الله، أحمد عبد اليمين، **المرشد في البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

2. محمد زياد حمدان، **البحث العلمي كنظام**، دار التربية الحديثة، الأردن، 1989.

المذكرات والأطروحات

1. آسيا بن عمر، **مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية دراسة عينة من البنوك**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية فرع: تسويق العمليات المالية ومصرفية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2020/2019.

2. آسيا بن عمر، **مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية دراسة عينة من البنوك**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2019/2020.

3. بن مير محمد الطيب، **أهمية التسويق الابتكاري في تطوير مبيعات المؤسسة الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

4. حسينة عواد، **دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2020/2021.

5. زكرياء عطلاوي، **البحث والتطوير واستراتيجيات الابتكار المفتوح كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر 2008–2018**، أطروحة المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022/2021.

6. عامر عادل وباطلي عادل، **استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج**، مذكرة المقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم

التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2025/2024.

7. مزياني أمين، **مكانة الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2017/2016.

8. مقدود وهيبة، **أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة –دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر–**، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس –الجزائر، 2015-2016.

9. موساوي هاجر، **الميزة التنافسية المبنية على الحفاظ على الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2018.

10. نسرين عطاب وعنقو بشرى، دور **إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تيارت**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون – تيارت، السنة الجامعية 2021/2022.

11. نوال دومة، **"تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية: دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotical بالمدية"**، مذكرة المقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011/2010.

المجالات والمداخلات

1. إلياس سالم، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 08 العدد 01، جوان 2021.

2. أمنة بن علي، الجيلالي بوزيان، **الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

3. آمنة سعيد محمد، **أثر مؤشرات الشمول المالي على الميزة التنافسية للمصارف التجارية دراسة حالة المصرف المتحد للتجارة والاستثمار**، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، ملحق العدد 38، ديسمبر 2025.

4. خالد علي أحمد زياد ومجاهد يحي صالح المشرفي، **أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من شركات المقاولات اليمنية – دراسة ميدانية**، مجلة جامعة عمران، المجلد 05، 2025.

5. خديجة فؤاد علي باسودان، "**الابتكار الاستراتيجي وأثره في التسويق الريادي: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات السعودية**"، مجلة القرطاس، العدد 27، الجزء الرابع، سبتمبر 2025.

6. در محمد، **أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي**، مجلة الحكمة للدراسات التربية والنفسية، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2017، الجزائر.

7. رانيه حسن محمد علي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد7، العدد4، أبريل 2026.

8. رياض بن غريد، **الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة NCA Rouiba**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 12، العدد 01، جوان 2019.

9. سعيدة بوسعدة، **الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، المجلد 14، العدد 19، ديسمبر 2018.

10. سهام أحمد محمد علوان وهناء شحتة السيد مدور، **تطوير إدارة الابتكار الاستراتيجي بالجامعات المصرية: تصور مقترح**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 45، يناير 2025.

11. صالح يحي سعيد ردفان وجمال درهم أحمد زيد، "**أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية**، "مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 10، 2025.

12. طارق يوسف سلامة الصريرة، والزواري ريم الحديجي، **أثر الحوكمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية**، المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجياتIJMAT، المجلد 20، العدد 4.

13.عبد العزيز بن سلطان العنقري، **الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 3، سبتمبر 2014.

14.عبد الكريم هادي شعبان وآخرون، **الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي**: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الخاص، وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة 2024.

15.عبد الكريم هادي شعبان وآخرون، **الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات**: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2022.

16.عبدا لله إبراهيم أبكر عبد الله والناجي محمد عبد الرحيم محمد، **دور الإستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة دال الغذائية** ،2014م-2019م، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية HNSJ، المجلد 3، العدد 5، مايو 2022.

17.عدنان عبد المجيد قباجة وناصر محمد سعود جرادات، **أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 4، العدد 5، 30 مايو 2020.

18.فاطمة الزهراء بن أحمد وبن أحمد نادية، **دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة حالة مجمع الهامل**، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، المجلد 13، العدد 01، سنة 2026.

19.فاطمة الزهراء بورتان، هواري معراج، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، جوان 2017.

20.فاطمة محمود، عبد الله. **الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين**، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة حلوان، المجلد الثلاثون، العدد (ديسمبر)، 2024.

باللغة الأجنبية

1. Allan Afuah, **Strategic Innovation , New Game strategies for competitive Advantage**, Routledge, USA, 2009.

2. Basudan, K. F. A. **Strategic Innovation and its Impact on Entrepreneurial Marketing**. A Field Study of Saudi Telecom Company. Al-Qurtas Journal, Issue (27), Part (4). Najran University, Saudi Arabia, 2025.

3. Jinyoung Hwang, **Strategic innovation and competitive advantage**: **A comparative analysis of different industries**, International Journal of Multidisciplinary Research Updates, Vol 08, No 02,2024.

4. Kevin Richu Mugo**, Strategic Innovations and Competitive Advantage at Bollore Logistics Kenya**, 2022 p01.

5. Tapio Koivisto, **Developing strategic innovation capability of enterprises**, VTT Publications, Finland, 2005

6. Wanyama, R, Deya, J, Kariuki, P, & Gachambi, P. **Strategic Innovation and Competitive Advantage.** International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), vol8، n14 ,2024.

الملاحق

الملاحق

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			1- تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر من خلال الابتكار.	2- تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة للتحسين جودة الإنتاج.	3- تسعى مؤسستكم إلى تقليل تكاليف الإنتاج باستخدام تقنيات مبتكرة.	4- تساهم الابتكارات الإنتاجية في زيادة كفاءة الأداء داخل المؤسسة.	1- تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة للتحسين كفاءة العمليات الداخلية.	2- تعمل مؤسستكم على تبسيط الإجراءات التشغيلية من خلال الابتكار.	3- يتم تحسين سير العمل داخل مؤسستكم باستخدام حلول مبتكرة.	4- تساهم الابتكارات العملياتية في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.	1- تعتمد مؤسستكم هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار.	2- تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين.	3- توفر مؤسستكم بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.	4- تسعى مؤسستكم إلى تطوير قدرات موظفيها بما يدعم التنظيمي.	1- تعتمد مؤسستكم على أساليب تسويقية مبتكرة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها.	2- تستجيب مؤسستكم بسرعة لتغيرات اختيارات ورغبات العملاء.	3- تستخدم مؤسستكم قنوات رقمية حديثة في عمليات التسويق.	4- تسعى مؤسستكم إلى تقديم عروض متميزة تعزز من قدرتها التنافسية في السوق.	الابتكار الاستراتيجي
Rho de Spearman	1- تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر من خلال الابتكار.	Coefficient de corrélation	1,000	,673**	,280*	,279	,383**	,482**	,446**	,293*	,504**	,343*	,124	,243	,249	,251	,283*	,377**	,477**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,049	,050	,006	,000	,001	,039	,000	,015	,391	,088	,081	,078	,046	,007	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة للتحسين جودة الإنتاج.	Coefficient de corrélation	,673**	1,000	,170	,235	,350*	,488**	,446**	,484**	,402**	,319*	,176	,374**	,405**	,238	,283*	,537**	,532**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,237	,100	,013	,000	,001	,000	,004	,024	,222	,007	,004	,097	,046	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- تسعى مؤسستكم إلى تقليل تكاليف الإنتاج باستخدام تقنيات مبتكرة.	Coefficient de corrélation	,280*	,170	1,000	,521**	,555**	,461**	,295*	,268	,501**	,176	,449**	,241	,350*	,400**	,326*	,363**	,486**
		Sig. (bilatéral)	,049	,237	.	,000	,000	,001	,038	,059	,000	,222	,001	,092	,013	,004	,021	,010	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	4- تساهم الابتكارات الإنتاجية في زيادة كفاءة الأداء داخل المؤسسة.	Coefficient de corrélation	,279	,235	,521**	1,000	,468**	,305*	,406**	,543**	,628**	,166	,303*	,308*	,541**	,331*	,156	,501**	,553**
		Sig. (bilatéral)	,050	,100	,000	.	,001	,031	,003	,000	,000	,248	,032	,030	,000	,019	,278	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	1- تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة للتحسين كفاءة العمليات الداخلية.	Coefficient de corrélation	,383**	,350*	,555**	,468**	1,000	,706**	,401**	,517**	,457**	,276	,552**	,474**	,320*	,468**	,536**	,552**	,665**
		Sig. (bilatéral)	,006	,013	,000	,001	.	,000	,004	,000	,001	,052	,000	,001	,024	,001	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تعمل مؤسستكم على تبسيط الإجراءات التشغيلية من خلال الابتكار.	Coefficient de corrélation	,482**	,488**	,461**	,305*	,706**	1,000	,592**	,546**	,624**	,386**	,502**	,554**	,416**	,525**	,540**	,532**	,752**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	,031	,000	.	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- يتم تحسين سير العمل داخل مؤسستكم باستخدام حلول مبتكرة.	Coefficient de corrélation	,446**	,446**	,295*	,406**	,401**	,592**	1,000	,689**	,546**	,276	,487**	,421**	,386**	,472**	,344*	,339*	,719**
		Sig. (bilatéral)	,001	,001	,038	,003	,004	,000	.	,000	,000	,052	,000	,002	,006	,001	,014	,016	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	4- تساهم الابتكارات العملياتية في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.	Coefficient de corrélation	,293*	,484**	,268	,543**	,517**	,546**	,689**	1,000	,571**	,480**	,503**	,608**	,586**	,410**	,168	,437**	,818**
		Sig. (bilatéral)	,039	,000	,059	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,244	,002	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	1- تعتمد مؤسستكم هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار.	Coefficient de corrélation	,504**	,402**	,501**	,628**	,457**	,624**	,546**	,571**	1,000	,501**	,332*	,482**	,516**	,455**	,255	,486**	,772**
		Sig. (bilatéral)	,000	,004	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000	,018	,000	,000	,001	,074	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين.	Coefficient de corrélation	,343*	,319*	,176	,166	,276	,386**	,276	,480**	,501**	1,000	,598**	,679**	,361*	,332*	,211	,299*	,611**
		Sig. (bilatéral)	,015	,024	,222	,248	,052	,006	,052	,000	,000	.	,000	,000	,010	,019	,142	,035	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- توفر مؤسستكم بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.	Coefficient de corrélation	,124	,176	,449**	,303*	,552**	,502**	,487**	,503**	,332*	,598**	1,000	,690**	,393**	,529**	,450**	,381**	,690**
		Sig. (bilatéral)	,391	,222	,001	,032	,000	,000	,000	,000	,018	,000	.	,000	,005	,000	,001	,006	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	4- تسعى مؤسستكم إلى تطوير قدرات موظفيها بما يدعم الابتكار التنظيمي.	Coefficient de corrélation	,243	,374**	,241	,308*	,474**	,554**	,421**	,608**	,482**	,679**	,690**	1,000	,358*	,302*	,287*	,430**	,727**
		Sig. (bilatéral)	,088	,007	,092	,030	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	.	,011	,033	,043	,002	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	1- تعتمد مؤسستكم على أساليب تسويقية مبتكرة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها.	Coefficient de corrélation	,249	,405**	,350*	,541**	,320*	,416**	,386**	,586**	,516**	,361*	,393**	,358*	1,000	,600**	,475**	,692**	,625**
		Sig. (bilatéral)	,081	,004	,013	,000	,024	,003	,006	,000	,000	,010	,005	,011	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تستجيب مؤسستكم بسرعة لتغيرات اختيارات ورغبات العملاء.	Coefficient de corrélation	,251	,238	,400**	,331*	,468**	,525**	,472**	,410**	,455**	,332*	,529**	,302*	,600**	1,000	,612**	,525**	,578**
		Sig. (bilatéral)	,078	,097	,004	,019	,001	,000	,001	,003	,001	,019	,000	,033	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- تستخدم مؤسستكم قنوات رقمية حديثة في عمليات التسويق.	Coefficient de corrélation	,283*	,283*	,326*	,156	,536**	,540**	,344*	,168	,255	,211	,450**	,287*	,475**	,612**	1,000	,591**	,378**
		Sig. (bilatéral)	,046	,046	,021	,278	,000	,000	,014	,244	,074	,142	,001	,043	,000	,000	.	,000	,007
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	4- تسعى مؤسستكم إلى تقديم عروض متميزة تعزز من قدرتها التنافسية في السوق.	Coefficient de corrélation	,377**	,537**	,363**	,501**	,552**	,532**	,339*	,437**	,486**	,299*	,381**	,430**	,692**	,525**	,591**	1,000	,632**
		Sig. (bilatéral)	,007	,000	,010	,000	,000	,000	,016	,002	,000	,035	,006	,002	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	الابتكار الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	,477**	,532**	,486**	,553**	,665**	,752**	,719**	,818**	,772**	,611**	,690**	,727**	,625**	,578**	,378**	,632**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	.
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=Q01_1_2 Q02_1_2 Q03_1_2 Q04_1_2 Q01_2_2 Q02_2_2 Q03_2_2 Q04_2_
2 Q01_3_2 Q02_3_2
    Q03_3_2 Q01_4_2 Q02_4_2 Q03_4_2 Q01_5_2 Q02_5_2 Q03_5_2 t2
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			1- نسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف من خلالها دون المساس بجودة المنتوج	2- تكاليف التكوين والتدريب في مؤسستكم منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	3- يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات الإضافية من طرف مؤسستكم في زيادة رضا العميل	4- تسعى مؤسستكم لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين	1- تمتلك مؤسسات مؤسستكم وتعتمد عليها لقياس المخلين	2- تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق	3- تحرص مؤسستكم للحصول على كثير من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المطلوبة	4- تدلي مؤسستكم على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	1- تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث المرونة في الإنتاج والتصدير	2- تعمل مؤسستكم على تقويم ومعرفة احتياجات العملاء وميولاتهم باستمرار	3- تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في العمل المهام المرتكلة لتحقيق في توزيع مشاعرهم	1- تعمل مؤسستكم على إيجاد أسلوب حديثة لتسهيل عملية التسليم	2- تقدم مؤسستكم منتجات جديدة بسرعة أكثر من المنافسين	3- تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الإنتظار عند تسليم المنتجات وزيادة من الزمن عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	1- تحرص مؤسستكم أن تسلك منافسها في تفكير منتجات جديدة	2- تعمل إدارة مؤسستكم على تشكل أسلوب جديدة لمساعدها على الإدماجها لتحقيق من خلال برامج تدريبية	3- تعمل مؤسستكم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية	المهارة التنافسية
Rho de Spearman	1- تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف من خلالها دون المساس بجودة المنتوج	Coefficient de corrélation	1,000	,265	,332*	,457**	,544**	,551**	,579**	,668**	,508**	,533**	,254	,615**	,681**	,662**	,563**	,630**	,498**	,756**
		Sig. (bilatéral)	.	,063	,019	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,075	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تكاليف التكوين والتدريب في مؤسستكم منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى	Coefficient de corrélation	,265	1,000	,278	-,075	,309*	,158	,129	,115	,153	,150	,203	-,090	,015	,225	,077	-,022	,056	,141
		Sig. (bilatéral)	,063	.	,050	,604	,029	,275	,373	,428	,288	,298	,158	,534	,918	,115	,594	,880	,701	,330
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات الإضافية من طرف مؤسستكم في زيادة رضا العميل	Coefficient de corrélation	,332*	,278	1,000	,417**	,243	,285*	,330*	,339*	,275	,375**	,549**	,317*	,327*	,437**	,471**	,429**	,408**	,551**
		Sig. (bilatéral)	,019	,050	.	,003	,089	,045	,019	,016	,054	,007	,000	,025	,020	,001	,001	,002	,003	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	4- تسعى مؤسستكم لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار و التحكم فيها مقارنة بالمنافسين	Coefficient de corrélation	,457**	-,075	,417**	1,000	,584**	,626**	,611**	,653**	,536**	,526**	,387**	,786**	,642**	,600**	,706**	,648**	,577**	,785**
		Sig. (bilatéral)	,001	,604	,003	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	1- تمتلك مؤسسات مؤسستكم والمورد العالية قياسا بالمنافسين المخلين	Coefficient de corrélation	,544**	,309*	,243	,584**	1,000	,839**	,698**	,762**	,611**	,725**	,253	,572**	,677**	,704**	,730**	,617**	,530**	,744**
		Sig. (bilatéral)	,000	,029	,089	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,076	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق	Coefficient de corrélation	,551	,158	,285	,626**	,839**	1,000	,798**	,835**	,440**	,645**	,235	,714**	,792**	,718**	,839**	,747**	,522**	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000	,275	,045	,000	,000	.	,000	,000	,001	,000	,100	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- تحرص مؤسستكم للحصول على كثير من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات	Coefficient de corrélation	,579**	,129	,330*	,611**	,698**	,798**	1,000	,882**	,531**	,697**	,343*	,555**	,708**	,760**	,719**	,662**	,479**	,796**
		Sig. (bilatéral)	,000	,373	,019	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	4- تدلي مؤسستكم أسار التوجيهها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	Coefficient de corrélation	,668**	,115	,339*	,653**	,762**	,835**	,882**	1,000	,609**	,727**	,351*	,613**	,773**	,689**	,724**	,745**	,540**	,858**
		Sig. (bilatéral)	,000	,428	,016	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	1- تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث المرونة في الإنتاج والتصدير	Coefficient de corrélation	,508**	,153	,275	,536**	,611**	,440**	,531**	,609**	1,000	,629**	,243	,413**	,446**	,396**	,425**	,550**	,531**	,622**
		Sig. (bilatéral)	,000	,288	,054	,000	,000	,001	,000	,000	.	,000	,089	,003	,001	,004	,002	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء وميولاتهم باستمرار لتحقيق الاشتمال	Coefficient de corrélation	,533**	,150	,375**	,526**	,725**	,697**	,727**	,727**	,629**	1,000	,437**	,536**	,527**	,575**	,578**	,582**	,396**	,727**
		Sig. (bilatéral)	,000	,298	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في العمل المهام المرتكلة لتحقيق في توزيع مشاعرهم	Coefficient de corrélation	,254	,203	,549**	,387**	,253	,235	,343*	,351*	,243	,437**	1,000	,269	,213	,337*	,271	,354*	,452**	,481**
		Sig. (bilatéral)	,075	,158	,000	,005	,076	,100	,015	,012	,089	,001	.	,059	,137	,017	,057	,012	,001	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	1- تعمل مؤسستكم على إيجاد أسلوب حديثة لتسهيل عملية التسليم	Coefficient de corrélation	,615**	-,090	,317*	,786**	,572**	,714**	,555**	,413**	,413**	,536**	,269	1,000	,679**	,605**	,772**	,779**	,517**	,785**
		Sig. (bilatéral)	,000	,534	,025	,000	,000	,000	,000	,003	,003	,000	,059	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تقدم مؤسستكم منتجات جديدة بسرعة أكثر من المنافسين	Coefficient de corrélation	,681**	,015	,327*	,642**	,677**	,792**	,708**	,773**	,446**	,522**	,213	,679**	1,000	,703**	,694**	,690**	,545**	,810**
		Sig. (bilatéral)	,000	,918	,020	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,137	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الإنتظار عند تسليم المنتجات وزيادة من الزمن عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	Coefficient de corrélation	,662**	,225	,437**	,600**	,704**	,718**	,760**	,689**	,396**	,575**	,337*	,605**	,703**	1,000	,762**	,626**	,499**	,785**
		Sig. (bilatéral)	,000	,115	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,017	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	1- تحرص مؤسستكم أن تسلك منافسها في انتكار منتجات جديدة	Coefficient de corrélation	,563**	,077	,471**	,706**	,730**	,839**	,719**	,724**	,425**	,578**	,271	,772**	,694**	,762**	1,000	,766**	,547**	,815**
		Sig. (bilatéral)	,000	,594	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,057	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	2- تعمل إدارة مؤسستكم على انتكار أسلوب جديدة لمساعدها في تقديم مشاعلها.	Coefficient de corrélation	,630**	-,022	,429**	,648**	,617**	,747**	,662**	,745**	,550**	,582**	,354*	,779**	,699**	,626**	,766**	1,000	,738**	,864**
		Sig. (bilatéral)	,000	,880	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	3- تعمل مؤسستكم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية	Coefficient de corrélation	,498**	,056	,408**	,577**	,530**	,522**	,479**	,540**	,531**	,396**	,452**	,517**	,545**	,499**	,547**	,738**	1,000	,699**
		Sig. (bilatéral)	,000	,701	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	المهارة التنافسية	Coefficient de corrélation	,756**	,141	,551**	,785**	,744**	,800**	,796**	,858**	,622**	,727**	,481**	,785**	,810**	,785**	,815**	,864**	,699**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,330	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_1_1 Q02_1_1 Q03_1_1 Q04_1_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_2_1 Q02_2_1 Q03_2_1 Q04_2_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_3_1 Q02_3_1 Q03_3_1 Q04_3_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_4_1 Q02_4_1 Q03_4_1 Q04_4_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_1_2 Q02_1_2 Q03_1_2 Q04_1_2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_2_2 Q02_2_2 Q03_2_2 Q04_2_2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_3_2 Q02_3_2 Q03_3_2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_4_2 Q02_4_2 Q03_4_2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_5_2 Q02_5_2 Q03_5_2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	3

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_1_1 Q02_1_1 Q03_1_1 Q04_1_1 Q01_2_1 Q02_2_1 Q03_2_1 Q04_2_
1   Q01_3_1 Q02_3_1
    Q03_3_1 Q04_3_1 Q01_4_1 Q02_4_1 Q03_4_1 Q04_4_1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	16

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_1_2 Q02_1_2 Q03_1_2 Q04_1_2 Q01_2_2 Q02_2_2 Q03_2_2 Q04_2_
2   Q01_3_2 Q02_3_2
    Q03_3_2 Q01_4_2 Q02_4_2 Q03_4_2 Q01_5_2 Q02_5_2 Q03_5_2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0

	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	17

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q01_1_1 Q02_1_1 Q03_1_1 Q04_1_1 Q01_2_1 Q02_2_1 Q03_2_1 Q04_2_
1 Q01_3_1 Q02_3_1
    Q03_3_1 Q04_3_1 Q01_4_1 Q02_4_1 Q03_4_1 Q04_4_1 Q01_1_2 Q02_1_2 Q03_1_2  Q04_1_2
Q01_2_2 Q02_2_2
    Q03_2_2 Q04_2_2 Q01_3_2 Q02_3_2 Q03_3_2 Q01_4_2 Q02_4_2 Q03_4_2 Q01_5_2
 Q02_5_2 Q03_5_2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	33

```
FREQUENCIES VARIABLES=sexe
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

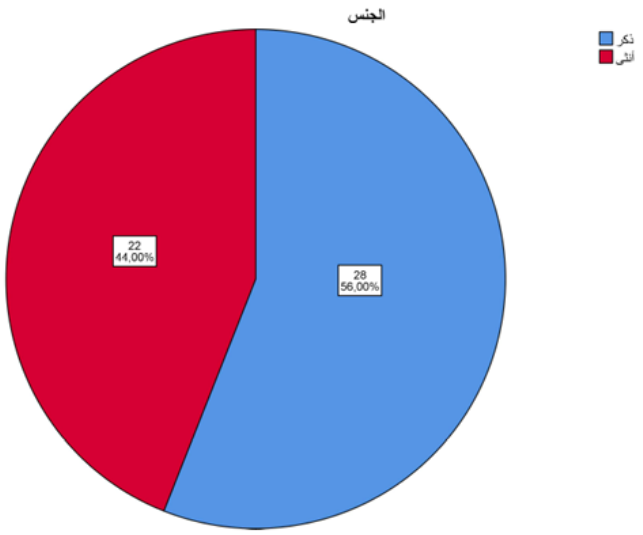
Statistiques

الجنس

N	Valide	50
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	56,0	56,0	56,0
	أنثى	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	




```
FREQUENCIES VARIABLES=age niveau exper ocup
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		العمر	المستوى العلمي	الخبرة المهنية في الرتبة	المنصب الوظيفي
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بين 20 الى 30 سنة	21	42,0	42,0	42,0
	من 31 الى 40 سنة	16	32,0	32,0	74,0
	أكبر من 40 سنة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	10,0	10,0	10,0
	ليسانس	15	30,0	30,0	40,0
	ماستر	24	48,0	48,0	88,0
	دراسات عليا	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

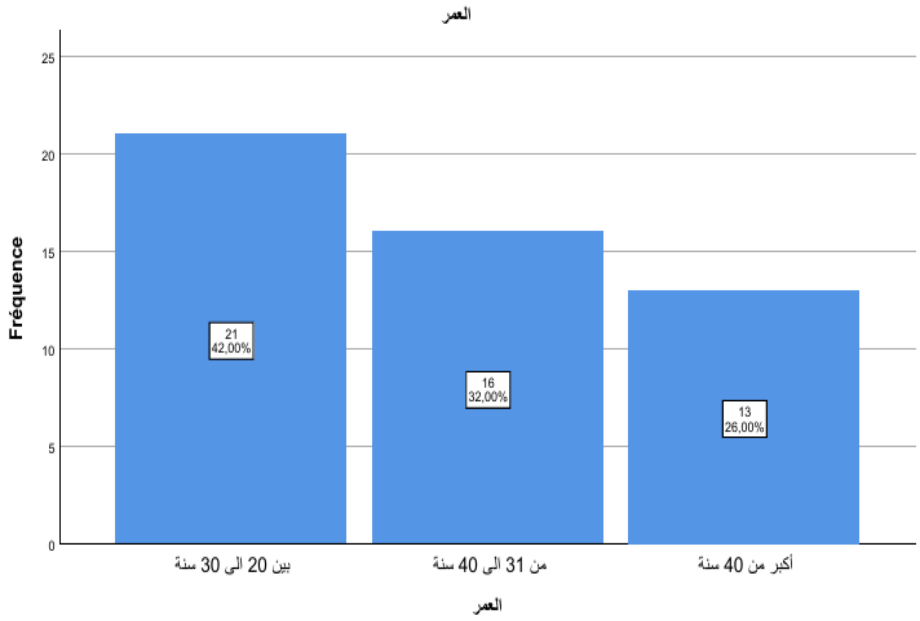
الخبرة المهنية في الرتبة

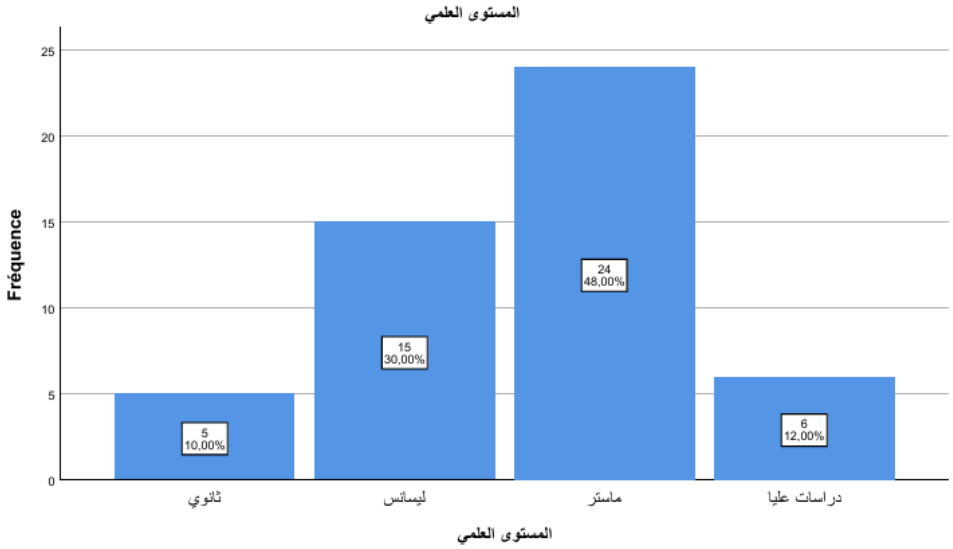
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	18	36,0	36,0	36,0
	من 5 الى 10 سنوات	9	18,0	18,0	54,0
	من 10 الى 15 سنة	10	20,0	20,0	74,0
	أكثر من 15 سنة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

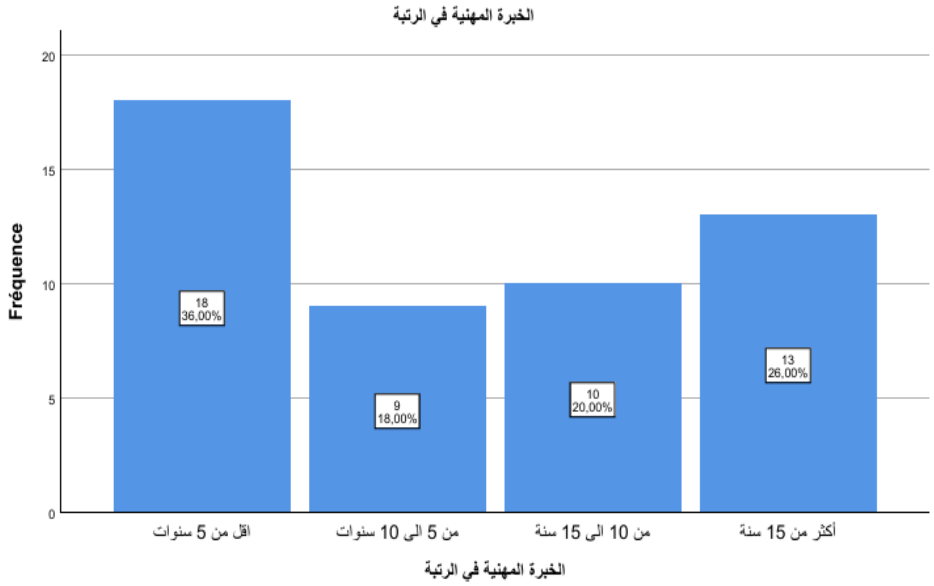
المنصب الوظيفي

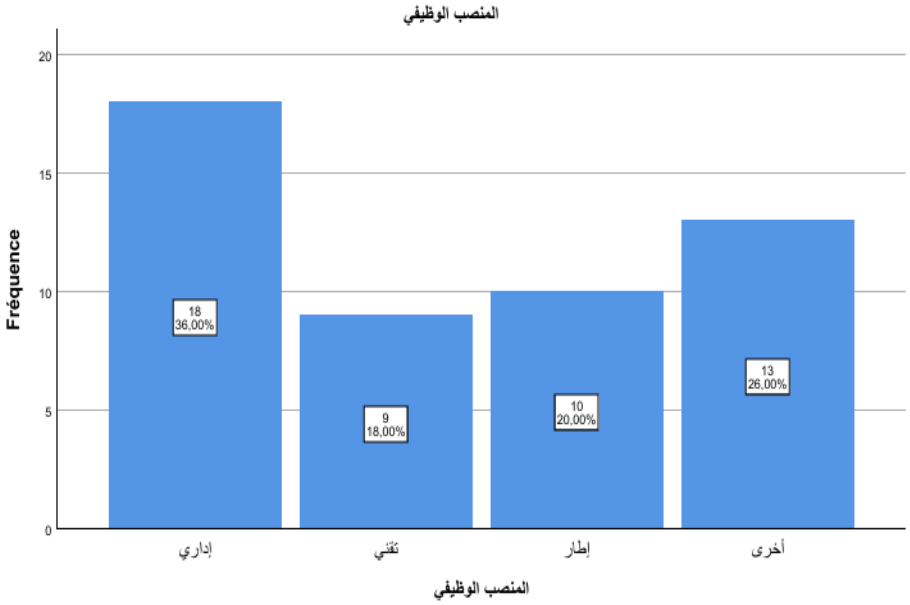
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	18	36,0	36,0	36,0
	تقني	9	18,0	18,0	54,0
	إطار	10	20,0	20,0	74,0
	أخرى	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Graphique à barres




المستوى العلمي
Fréquence
25
20
15
10
5
0
5
10,00%
15
30,00%
24
48,00%
6
12,00%
ثانوي
ليسانس
ماستر
دراسات عليا
المستوى العلمي


الخبرة المهنية في الرتبة
Fréquence
20
15
10
5
0
18
36,00%
9
18,00%
10
20,00%
13
26,00%
اقل من 5 سنوات
من 5 الى 10 سنوات
من 10 الى 15 سنة
أكثر من 15 سنة
الخبرة المهنية في الرتبة


المنصب الوظيفي
Fréquence
20
15
10
5
0
18
36,00%
9
18,00%
10
20,00%
13
26,00%
إداري
تقني
إطار
أخرى
المنصب الوظيفي

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q01_1_1 Q02_1_1 Q03_1_1 Q04_1_1 Q01_2_1 Q02_2_1
Q03_2 _1 Q04_2_1 Q01_3_1     Q02_3_1 Q03_3_1 Q04_3_1 Q01_4_1 Q02_4_1 Q03_4_1
Q04_4_1

  /STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		1 - تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر من خلال الابتكار.	2 - تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة لتحسين جودة الإنتاج.	3 - تسعى مؤسستكم إلى تقليل تكاليف الإنتاج باستخدام تقنيات مبتكرة.	4 - تساهم الابتكارات في زيادة كفاءة الأداء داخل المؤسسة.	1 - تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.	2 - تعمل مؤسستكم على تبسيط الإجراءات التشغيلية من خلال الابتكار.	3 - يتم تحسين سير العمل داخل مؤسستكم باستخدام حلول مبتكرة.	4 - تساهم الابتكارات العملياتية في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.	1 - تعتمد مؤسستكم هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار.	2 - تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين.	3 - توفر مؤسستكم بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.	4 - تسعى مؤسستكم إلى تطوير قدرات الابتكار التنظيمي.	1 - تعتمد مؤسستكم على أساليب تسويقية مبتكرة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها.	2 - تستجيب مؤسستكم بسرعة لتغيرات احتياجات ورغبات العملاء.	3 - تستخدم مؤسستكم قدرات رقمية حديثة في عمليات التسويق.	4 - تسعى مؤسستكم إلى تقديم عروض متميزة تعزز من قدرتها التنافسية في السوق.
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0600	3,9400	3,9200	3,9200	3,9000	3,8800	3,8600	3,8800	3,6600	3,7400	3,8800	3,7600	4,0600	3,8800	4,0200	4,1400	
Ecart type		,86685	,84298	,75160	,87691	,83910	,79898	,92604	1,04276	,84781	1,00631	1,00285	,95959	,97750	,93982	,76904	,88086	

Table de fréquences

1- تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها أو خدماتها بشكل مستمر من خلال الابتكار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	5	10,0	10,0	14,0
	موافق	29	58,0	58,0	72,0
	موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة لتحسين جودة الإنتاج.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	18,0
	موافق	31	62,0	62,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- تسعى مؤسستكم إلى تقليل تكاليف الإنتاج باستخدام تقنيات مبتكرة.

		fréquence	pourcentage	Porcentage valide	Pourcentage cumulé
valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	4	8,0	8,0	12,0
	موافق	38	76,0	76,0	88,0
	موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	total	50	100,0	100,0	

4- تساهم الابتكارات الإنتاجية في زيادة كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

	Fréquence		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	9	18,0	18,0	22,0
	موافق	28	56,0	56,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1- تعتمد مؤسستكم على تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.

	Fréquence		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	8	16,0	16,0	20,0
	موافق	31	62,0	62,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تعمل مؤسستكم على تبسيط الإجراءات التشغيلية من خلال الابتكار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	18,0
	موافق	34	68,0	68,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- يتم تحسين سير العمل داخل مؤسستكم باستخدام حلول مبتكرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	20,0
	موافق	31	62,0	62,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4- تساهم الابتكارات العملياتية في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	8,0
	موافق بدرجة متوسطة	9	18,0	18,0	26,0
	موافق	23	46,0	46,0	72,0
	موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1- تعتمد مؤسستكم هياكل تنظيمية مرنة تدعم الابتكار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	6,0
	موافق بدرجة متوسطة	14	28,0	28,0	34,0
	موافق	28	56,0	56,0	90,0
	موافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	10,0
	موافق بدرجة متوسطة	9	18,0	18,0	28,0
	موافق	27	54,0	54,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- توفر مؤسستكم بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	8,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	27	54,0	54,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4- تسعى مؤسستكم إلى تطوير قدرات موظفيها بما يدعم الابتكار التنظيمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	8,0
	موافق بدرجة متوسطة	9	18,0	18,0	26,0
	موافق	29	58,0	58,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1- تعتمد مؤسستكم على أساليب تسويقية مبتكرة للترويج لمنتجاتها أو خدماتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	10	20,0	20,0	24,0
	موافق	19	38,0	38,0	62,0
	موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تستجيب مؤسستكم بسرعة لتغيرات احتياجات ورغبات العملاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	8,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	28	56,0	56,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- تستخدم مؤسستكم قنوات رقمية حديثة في عمليات التسويق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	2	4,0	4,0	8,0
	موافق	37	74,0	74,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4- تسعى مؤسستكم إلى تقديم عروض متميزة تعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	4	8,0	8,0	12,0
	موافق	27	54,0	54,0	66,0
	موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

		1 - تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.	2 - تكاليف التكوين والتدريب في مؤسستكم منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	3 - يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات الالمقدمة من طرف مؤسستكم في زيادة رضا العميل.	4 - تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف بالتدابير ، لمراقبة عوامل تطوير والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين.	5 - تمتاز منتجات مؤسستكم بالجودة العالية لتواجد بالمنافسين العالميين.	6 - تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق.	7 - تحرص مؤسستكم على الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى خدمة المنتجات.	8 - تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	9 - تتميز مؤسستكم بسرعة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الدورة في الآلات والمعدات.	10 - تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء، مهما كانت درجة الإشغال.	11 - تعطي مؤسستكم العاملين أدنى الحرية في انجاز المهام المركلة إليهم في توزيع مناوباتهم.	12 - تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم.	13 - تقدم مؤسستكم منتجات جديدة بسرعة أكثر من المنافسين.	14 - تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.	15 - تحرص مؤسستكم أن تسجل منافسيها في ابتكار منتجات جديدة	16 - تعمل إدارة مؤسستكم على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خدماتها.	17 - تعمل مؤسستكم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6400	3,5400	3,6600	3,6600	4,1200	4,2400	4,0800	4,0600	3,6800	3,9600	3,6400	3,9400	3,9600	4,0000	4,1200	4,0400	3,8000	
Ecart type		,96384	,83812	,91718	,89466	,96129	,89351	,94415	,97750	,71257	,92494	,89807	,91272	,98892	,94761	,93982	,92494	,92582	

Table de fréquences

1- تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	10,0
	موافق بدرجة متوسطة	14	28,0	28,0	38,0
	موافق	23	46,0	46,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fréquence Pourcentage valide Pourcentage cumulé

2- تكاليف التكوين والتدريب في مؤسستكم منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	8,0
	موافق بدرجة متوسطة	16	32,0	32,0	40,0
	موافق	27	54,0	54,0	94,0
	موافق بشدة	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات الالمقدمة من طرف مؤسستكم في زيادة رضا العميل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	14,0
	موافق بدرجة متوسطة	5	10,0	10,0	24,0
	موافق	34	68,0	68,0	92,0
	موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4- تسعى مؤسستكم لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين.

	Fréquence		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	6,0
	موافق بدرجة متوسطة	16	32,0	32,0	38,0
	موافق	24	48,0	48,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1- تمتاز منتجات مؤسستكم بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.

	Fréquence		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	8	16,0	16,0	20,0
	موافق	20	40,0	40,0	60,0
	موافق بشدة	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق.

	Fréquence		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	3	6,0	6,0	10,0
	موافق	24	48,0	48,0	58,0
	موافق بشدة	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	6,0
	موافق بدرجة متوسطة	5	10,0	10,0	16,0
	موافق	25	50,0	50,0	66,0
	موافق بشدة	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4- تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.

	Fréquence		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	10	20,0	20,0	24,0
	موافق	19	38,0	38,0	62,0
	موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1- تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الألات والمعدات.

	Fréquence		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	11	22,0	22,0	26,0
	موافق	36	72,0	72,0	98,0
	موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	6,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	20,0
	موافق	27	54,0	54,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتاجاتهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	12,0
	موافق بدرجة متوسطة	8	16,0	16,0	28,0
	موافق	32	64,0	64,0	92,0
	موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1- تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	10	20,0	20,0	24,0
	موافق	25	50,0	50,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تقدم مؤسستكم منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	8,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	24	48,0	48,0	70,0
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

3- تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	10	20,0	20,0	24,0
	موافق	22	44,0	44,0	68,0
	موافق بشدة	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

1- تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	موافق بدرجة متوسطة	7	14,0	14,0	18,0
	موافق	22	44,0	44,0	62,0
	موافق بشدة	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

2- تعمل إدارة مؤسستكم على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها.

			Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0	
	غير موافق	1	2,0	2,0	6,0	
	موافق بدرجة متوسطة	5	10,0	10,0	16,0	
	موافق	27	54,0	54,0	70,0	
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0	
	Total	50	100,0	100,0		

3- تعمل مؤسستكم على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.

			Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0	
	غير موافق	2	4,0	4,0	8,0	
	موافق بدرجة متوسطة	9	18,0	18,0	26,0	
	موافق	28	56,0	56,0	82,0	
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0	
	Total	50	100,0	100,0		

CORRELATIONS

/VARIABLES=t1 t2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الابتكار الاستراتيجي	الميزة التنافسية
الابتكار الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,913**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,913**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=t1_1 t2_1 t3_1 t4_1 t1_2 t2_2 t3_2 t4_2 t5_2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		البعد الانتاجي	بعد العمليات	البعد التنظيمي	البعد التسويقي	التكلفة
البعد الانتاجي	Corrélation de Pearson	1	,825**	,690**	,815**	,776**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
بعد العمليات	Corrélation de Pearson	,825**	1	,843**	,769**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
البعد التنظيمي	Corrélation de Pearson	,690**	,843**	1	,653**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
البعد التسويقي	Corrélation de Pearson	,815**	,769**	,653**	1	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
التكلفة	Corrélation de Pearson	,776**	,763**	,718**	,840**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50
الجودة	Corrélation de Pearson	,781**	,769**	,693**	,877**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
المرونة	Corrélation de Pearson	,742**	,704**	,621**	,780**	,827**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
التسليم	Corrélation de Pearson	,795**	,776**	,757**	,850**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
الابداع	Corrélation de Pearson	,754**	,797**	,816**	,835**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

Corrélations

		الجودة	المرونة	التسليم	الابداع
البعد الانتاجي	Corrélation de Pearson	,781**	,742**	,795**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
بعد العمليات	Corrélation de Pearson	,769**	,704**	,776**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
البعد التنظيمي	Corrélation de Pearson	,693**	,621**	,757**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
البعد التسويقي	Corrélation de Pearson	,877**	,780**	,850**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
التكلفة	Corrélation de Pearson	,819**	,827**	,865**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,842**	,901**	,871**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
المرونة	Corrélation de Pearson	,842**	1	,744**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
التسليم	Corrélation de Pearson	,901**	,744**	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
الابداع	Corrélation de Pearson	,871**	,783**	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

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

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

شكر وعرفان

اهداء

اهداء

ملخص

المقدمة ..... أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية

تمهيد 1

المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للابتكار الاستراتيجي 2

المطلب الاول: مفهوم الابتكار الاستراتيجي 2

المطلب الثاني: خصائص الابتكار الاستراتيجي 4

المطلب الثالث: انواع وأهمية الابتكار الاستراتيجي 5

أولا: أنواع الابتكار الاستراتيجي 5

ثانيا: أهمية الابتكار الاستراتيجي..... 6

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الابتكار الاستراتيجي 8

اولا: متطلبات الابتكار الاستراتيجي 8

ثانيا: ابعاد الابتكار الاستراتيجي 8

المبحث الثاني: الميزة التنافسية كهدف استراتيجي..... 11

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية 11

فهرس الموضوعات

أولا: مفهوم الميزة التنافسية..... 11

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية 12

ثالثا: اهمية الميزة التنافسية 13

المطلب الثاني: استراتيجيات ومحددات الميزة التنافسية..... 14

أولا: استراتيجيات الميزة التنافسية..... 14

ثانيا: محددات الميزة التنافسية 17

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية..... 19

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الابتكار الاستراتيجي والميزة التنافسية 22

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالابتكار الاستراتيجي 22

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية..... 26

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة..... 31

أولًا: ملاحظات عامة..... 31

ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة 32

خلاصة الفصل 35

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور الابتكار الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيليس فرع ولاية المدية

تمهيد 37

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة..... 38

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس 38

المطلب الثاني: نشأة وتطور مؤسسة موبيليس 39

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بالمدية 40
المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة 45
المطلب الأول: المنهج والاداة المستخدمة في البحث 46
المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان 50
المطلب الثالث: حدود الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة 55
المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة 56
المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.....56
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات ..61
خلاصة الفصل 72
الخاتمة 74
قائمة المصادر والمراجع 78
الملاحق 84
فهرس الموضوعات..... 103

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1- 1): إطار لتصميم الابتكار الاستراتيجي 4
الشكل رقم (1- 2): الاستراتيجيات التنافسية ل Porter 16
الشكل رقم (1- 3): دورة حياة الميزة التنافسية 19

الشكل رقم (2- 1): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس فرع المدية 41
الشكل رقم (2- 2): الهيكل التنيظمي العام لمؤسسة موبيليس 42

الشكل رقم (2- 3): مديريات قسم التجارة والتسويق بمؤسسة موبيليس.....44
الشكل رقم (2- 4): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس 56
الشكل رقم (2- 5): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر 57
الشكل رقم (2- 6): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.....58
الشكل رقم (2- 7): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الرتبة 59
الشكل رقم (2- 8): تمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.....61

قائمة الجداول

الجدول رقم (1- 1): يوضح محددات الميزة التنافسية 18
الجدول رقم (1- 2): يمثل ابعاد الميزة التنافسية 22

الجدول رقم (2- 1): صدق المقياس المحور الاول (الابتكار الاستراتيجي.) 51
الجدول رقم (2- 2): صدق المقياس المحور الثاني (الميزة التنافسية).....52
الجدول رقم (2- 3): صدق المقارنة الطرفية للمحاور والاستبيان ككل 53
الجدول رقم (2- 4): ثبات الاستبيان معامل "الفاكروميخ" 54
الجدول رقم (2- 5): درجات مقياس ليكرت الخماسي 55
الجدول رقم (2- 6): جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....56
الجدول رقم (2- 7): جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر.....57
الجدول رقم (2- 8): جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.....58
الجدول رقم (2- 9): جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 59
الجدول رقم (2- 10): جدول توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.....60
الجدول رقم (2- 11): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الاول.....62
الجدول رقم (2- 12): التحليل الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني 65
الجدول رقم (2- 13): اختيار العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الرقمية وفعالية الاتصال أثناء التغيير التنظيمي
.....68

الجدول رقم (2- 14): مصفوفة ارتباط ابعاد الابتكار الاستراتيجي وابعاد الميزة التنافسية.....69