جامعة يحي فارس ـ المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

منال بليوز

ملاك قوميدان

تحت إشراف الأستاذة:

إيمان حيولة

لجنة المناقشة:

وردة موساوي	جامعة المدية	رئيسا
إيمان حيولة	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
عبد العزيز بوخرص	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية:2023/2022

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على الهادي البشير سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام...

نخص بالشكر الدكتورة الفاضلة إيمان حيولة لما منحنتنا من جهد ووقت والإرشادات والتوجيهات والدعم لإنجاز هذا العمل عبر مختلف مراحله، وعلى تواضعها وسمو أخلاقها...

والشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم المشاركة في مناقشة مذكرتنا، وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدية...

وإلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية...

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

أهدي ثمرة نجاحي وجهدي إلى نعم الأب، إلى من كرس حياته من أجل تربيتي وتعليمي، إلى من ضحى بكل شيء ولا شيء يعوض ما قدم لي...

إليك يا أبي الغالي.

إلى من أسكنتني في بطنها وأرضعتني الحياة وسهرت الليالي من أجل أن تغمرني بالحب، إلى من فرحت لفرحي وحزنت لحزني...

إلى أمي الغالية.

إلى كل إخوتي وأخواتي...

إلى صديقاتي العزيزات...

وإلى كل من علمني حرفا من أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى ما بعد التخرج...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة تخرجي...

منال

إهداء

إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي، إلى من تعلمت منه العطاء بدون انتظار، وأحمل اسمه بكل افتخار...

والدي حفظه الله.

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى من سقتني من نبعي حنانها وكان دعاؤها سر نجاحي، إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا...

أمي الغالية.

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء...

إلى كل من علمني حرفا...

إلى من شاركوني كل لحظات إنجاز هذه المذكرة...

ملاك

مستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أنواع الإبداع على مستوى المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، وواقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية، حيث تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي وفق المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس الإبداع التكنولوجي كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

هذا ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية ولقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 40 فردا اختيرت بصفة عشوائية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات حيث تم توزيع 40 استبانة واسترجاعها كلها، وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج spss، واشتمل البحث على مجموعة من الفرضيات التي تم الوصول من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$ ؛

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع التكنولوجي، إبداع المنتج، إبداع العملية، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية.

Abstract :

This research aims to determine the extent of the impact of technological innovation as one of the types of creativity at the enterprise level in the development of competitive advantage and the reality of this in Algeria Telecom Agency Medea Agency. competitiveness as a dependent variable. This is the study population in the employees of the Algeria Telecom Corporation and the agency of medea. A sample of administrators consisting of 40 individuals was chosen randomly.

The questionnaire was relied upon as a tool for the study. It was used to collect data. 40 questionnaires were distributed and retrieved all of them, and they are valid for analysis through a program spss, and the research included a set of hypotheses through which a number of results were reached, the most important of which there is a statistically significant effect between technological innovation and competitive advantage at the level of significance $\alpha \leq 0.05$

Keywords: creativity, technological creativity, product creativity, process creativity, competitive advantage, Algeria Telecom Agency Medea agency.

الفهرس

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص عربي/ إنجليزي	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	VI
فهرس الملاحق	VII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي	
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول: ماهية الإبداع	03
المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه	03
المطلب الثاني: مستويات الإبداع	04
المطلب الثالث: أنواع الإبداع وأهميته	06
المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي	09
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع التكنولوجي	09
المطلب الثاني: أهداف وأنواع الإبداع التكنولوجي	11
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي	15
المبحث الثالث: عناصر الإبداع التكنولوجي	18
المطلب الأول: استراتيجيات الإبداع التكنولوجي	18
المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي	20
المطلب الثالث: طرق اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي وعوائقه	23
خلاصة الفصل الأول	26
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	

تمهيد الفصل الثاني	28
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	29
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية	29
المطلب الثاني: أهمية وأنواع الميزة التنافسية	31
المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية	33
المبحث الثاني: عناصر الميزة التنافسية	35
المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية	35
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية	37
المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية	40
المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية	44
المطلب الأول: المصادر الداخلية	44
المطلب الثاني: المصادر الخارجية	47
المطلب الثالث: تحليل بورتر لمصادر واستراتيجيات الميزة التنافسية	53
خلاصة الفصل الثاني	60
الفصل الثالث: واقع الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	
تمهيد الفصل الثالث	62
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–)	63
المطلب الأول: نشأة وتاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر	63
المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها وهياكلها	65
المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات المدية	67
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	72
المطلب الأول: منهجية الدراسة	72
المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان	74
المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور	79

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	88
المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية	88
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية	98
خلاصة الفصل الثالث	104
الخاتمة	106
قائمة المصادر والمراجع	109
قائمة الملاحق	118

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(**02_01**)	استراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها	59
(**03_02**)	سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي	73
(**03_03**)	توضيح عدد عينة الدراسة	74
(**03_04**)	قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل	75
(**03_05**)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع التكنولوجي –معامل بيرسون–	75
(**03_06**)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية –معامل بيرسون–	76
(**03_07**)	الاتساق البنائي لعبارات محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية (الاستبيان ككل)–معامل بيرسون–	77
(**03_08**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
(**03_09**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	80
(**03_10**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	81
(**03_11**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	82
(**03_12**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	83
(**03_13**)	مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرفقة له	83
(**03_14**)	بيانات متعلقة بمحور الإبداع التكنولوجي	85
(**03_15**)	بيانات متعلقة بمحور الميزة التنافسية	86
(**03_16**)	نتائج اختبارt اختبار الفروق في المتغيرين (الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية) طبقا إلى اختلاف متغير الجنس	89
(**03_17**)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الفئة العمرية	91
(**03_18**)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي	93
(**03_19**)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الوظيفة الحالية	95
(**03_20**)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة	97
(**03_20**)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية	99

(**03_22**)	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة الإبداع في المنتج والإبداع في العملية بالميزة التنافسية	102

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(**01_01**)	مراحل عملية إبداع المنتج	13
(**01_02**)	التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية والتنظيمية	16
(**01_03**)	النموذج التفاعلي حسب روثوال وزاغفالد	20
(**01_04**)	نموذج الاقتران	21
(**01_05**)	نموذج سلسلة الروابط	22
(**02_06**)	أنواع الميزة التنافسية	33
(**02_07**)	دورة حياة الميزة التنافسية	38
(**02_08**)	مصادر الميزة التنافسية	52
(**02_09**)	نموذج سلسلة القيمة لـ portér	53
(**02_10**)	مضامين سلسلة القيمة لاستراتيجية قيادة التكلفة	57
(**02_11**)	سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التمييز	58
(**03_12**)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	71
(**03_13**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
(**03_14**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	80
(**03_15**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	81
(**03_16**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	82
(**03_17**)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	83

رقم الملحق	عنوان الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان	**118**
02	مخرجات SPSS	**123**
03	تصريح المؤسسة	**132**

مقدمة

تمهيد:

بسبب التغيرات والتطورات الكثيرة والمستمرة التي يشهدها عالمنا الحاضر وعدم الثبات الذي أصبح يعتبر صفة مميزة لبيئة الأعمال، وهذا أدى إلى أن أصبحت المؤسسات تواجه العديد من التحديات وتزايد المنافسة من حولها.

بالتالي فإن المؤسسات وجدت نفسها مجبرة على التركيز بكل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية، لتضمن مكانتها في السوق وتحافظ على تواجدها الدائم، وهذا يستلزم امتلاكها لميزة تنافسية أو مزايا تنافسية تسهل بها ذلك، ولتتمكن المؤسسة من إثبات وجودها وكسب زبائنها وتحقيق رغبتهم أن تعتمد على الإبداع بصفة عامة والإبداع التكنولوجي بصفة خاصة، باعتباره صمام الأمان لاستمرار المؤسسات.

والذي يمكن المؤسسة من تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق الإبداع التكنولوجي استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة لتقدم المؤسسة لزبائنها منتجات جديدة أو التحسين من منتجاتها الحالية، والاهتمام بوظيفتي البحث والتطوير كتوفير المناخ التنظيمي المساعد على توليد الأفكار الإبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وتواكب التحديات الخارجية.

1. الإشكالية العامة

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة وزيادة استمرارها، وبناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأشكاليات الفرعية التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى للمتغيرات الشخصية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$ ؟

2. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

يعد الإبداع التكنولوجي من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية باعتبار سوق اتصالات الجزائر سوق واعدة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التكنولوجي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى للمتغيرات الشخصية؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

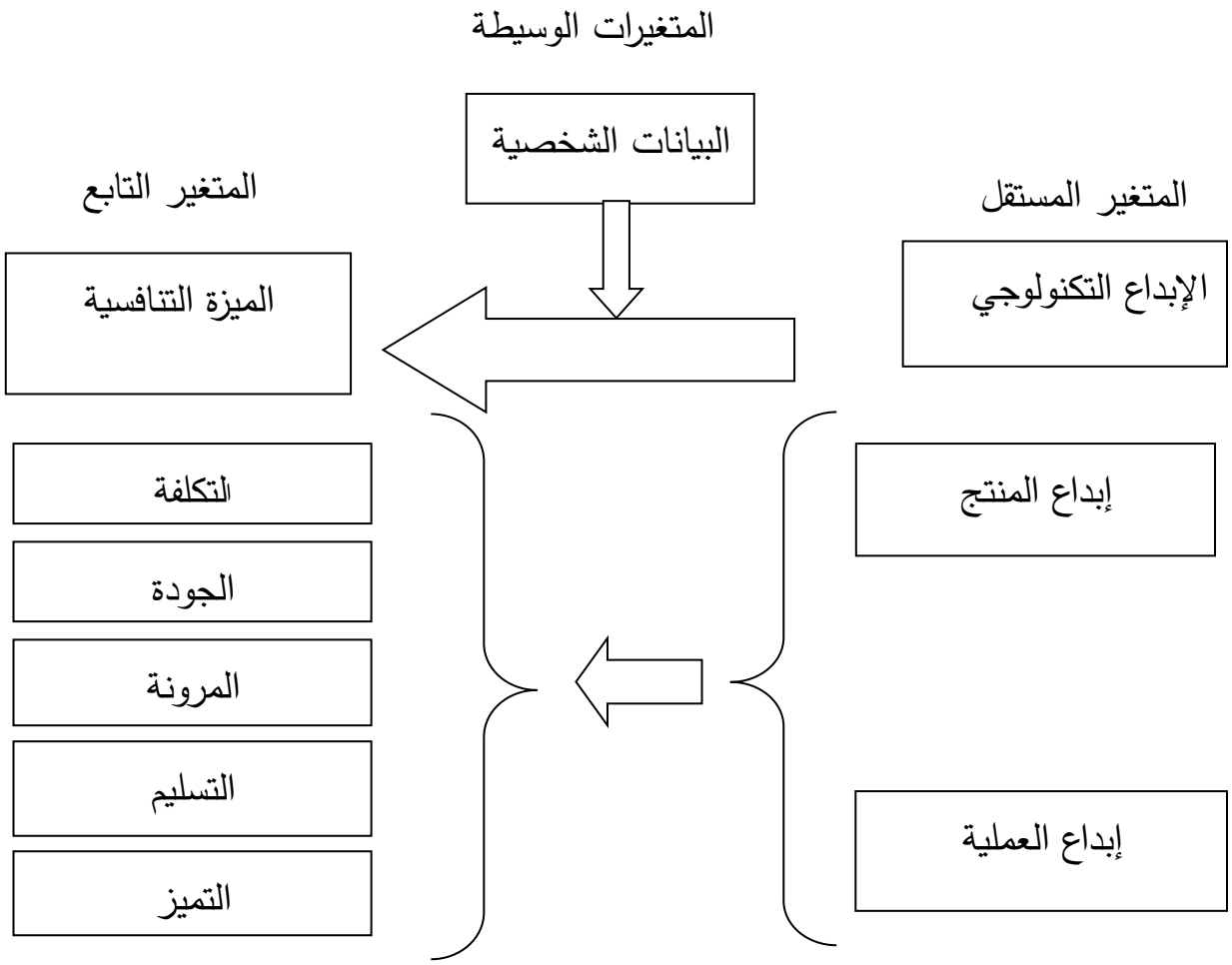
3. نموذج الدراسة

المتغير المستقل:

ويتمثل في الإبداع التكنولوجي، وينقسم إلى نوعان: الإبداع في المنتج والإبداع في العملية.

المتغير التابع:

ويتمثل في الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمراجع سابقة

4. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيارنا لهذا الموضوع والتي من بينها ما يلي:

- يعتبر هذا الموضوع ضمن اهتماماتنا الدراسية حسب تخصص إدارة أعمال؛
- بروز أهمية وقيمة هذا الموضوع وهذا بسبب التقدم السريع الذي يشهده عالمنا الحاضر ولا سيما في الإبداعات التكنولوجية؛
- الاقتناع بأن الإبداع التكنولوجي استراتيجية مهمة يجب أن تطبق في معظم المؤسسات الحديثة والمعاصرة؛

- توضيح ضرورة العمل بالإبداع التكنولوجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- الحرص على الوصول إلى نتائج فعالة تتعلق بهذه الدراسة والتي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها.

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها؛
- التعرف على مدى الاهتمام المستمر لمؤسسة اتصالات الجزائر بأنواع الإبداع التكنولوجي؛
- الرغبة في تسليط الضوء على جودة الخدمة المقدمة وأبعادها؛
- محاولة إيضاح العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية من خلال الأدبيات النظرية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من خلال تحديد مكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات والدور الكبير الذي يلعبه، خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبيئة الأعمال المضطربة وفتح المجال للأفراد والمؤسسات المهتمين بمجال الإبداع لإبراز مهارتهم في الجانب التكنولوجي، وتظهر أهمية الدراسة في معرفة مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لمفهوم الإبداع التكنولوجي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية.

6. منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات سنعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك في الجانب النظري وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع، والوصول إلى معرفة دقيقة تفصيلية وتحقيق فهم أفضل وأدق، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل البحث المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فسيتم استخدام منهج دراسة حالة لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة.

7. الدراسات السابقة

لغرض استكمال الجانب النظري والجانب التطبيقي للموضوع لا بد من مراجعة الدراسات السابقة وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

الدراسة الأولى: (بولرباح سارة، الموسم الجامعي: 2020-2021) أطروحة دكتوراه بعنوان: مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية- دراسة حالة-.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة والأثر للإدارة التغيير على الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية وذلك من خلال إلقاء الضوء على المفاهيم النظرية الأساسية وتجسيد وتحقيق الإبداع التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية، محاولة التوصل إلى نتائج من خلال تحليل العلاقة بينهما في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة كوندور الكترونيكس باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنها تحتاج المؤسسات الحديثة عند القيام بالإبداعات التكنولوجية إلى تفعيل وظيفة البحث والتطوير، وأنها تساعد إدارة التغيير في تنظيم عملية الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة من خلال تهيئة الظروف المناسبة للإجراء التغييرات اللازمة وتقبل مواردها البشرية للإبداعات التكنولوجية الجديدة والإسهام في نجاحها من خلال ثقافة التغيير المشتركة في ذلك.

الدراسة الثانية: (بركاني سمير، الموسم الجامعي: 2014-2015) أطروحة دكتوراه بعنوان: دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة-مؤسسة Mobilis.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مختلف النماذج والأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها في تحليل الوضع التنافسي وتحليل موقعها الاستراتيجي، والتقاط المعلومات التنافسية من البيئة الخارجية وتحديد الأدوات والوسائل المستعملة في جمع المعلومات العلمية والتكنولوجية الخاصة

بقطاع الاتصالات بالهاتف الخلوي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن شركة Mobilis تقوم بمراقبة بيئتها التنافسية والتكنولوجية من خلال خلية خاصة باليقظة، لكن هذه الخلية تكتفي ببعض الوسائل التقليدية المتاحة في جمع المعلومات عن المنافسين عبر شبكة الانترنيت أو المشاركة في الملتقيات العالمية، وأن الإبداع التكنولوجي يعتبر أحد مقومات التميز، فعلى المؤسسة الجزائرية الراغبة في اعتماد استراتيجية الإبداع، أن تعتمد على وظيفة البحث والتطوير التي تساعدها في ذلك والتي تتغذى بدورها من نظام اليقظة التكنولوجي والتنافسي، وعليه فإن اليقظة التنافسية والتكنولوجية تساهم في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة: (عبد الرؤوف حجاج، الموسم الجامعي: 2013-2014) أطروحة دكتوراه بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة الاقتصادية ومحاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف هذه المؤسسة استخدام الباحث أسلوب تحليل مغلق البيانات ذلك من خلال الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، وتكونت الدراسة من أربعة وحدات أساسية تابعة لمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج. وتوصلت إلى أهم النتائج التالية: هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما مصادر داخلية متمثلة أساسا في الموارد التي تمتلكها المؤسسة وأخرى خارجية متمثلة أساسا في استراتيجيات التنافس (التكلفة الأقل، التميز، التركيز).

الدراسة الرابعة: (زواوي حميدة، الموسم الجامعي: 2017-2018) أطروحة دكتوراه بعنوان: الإبداع التكنولوجي كمدخل لإكساب ميزة تنافسية مستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة كوندور بأنواع الإبداع التكنولوجي وكذلك للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة كوندور ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي

وأسلوب دراسة الحالة وتكونت الدراسة من العاملين في كل من الإدارة العليا والوسطى حيث كانت 833 مفردة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج من بينها: اهتمام مؤسسة كوندور بالإبداع التكنولوجي مكنها من المحافظة والدفاع عن حصتها السوقية وتحسين رقم أعمالها ونتيجتها الصافية بشكل ملحوظ والزيادة في كفاءة موردها البشري.

8. هيكل الدراسة

لأجل مناقشة الإشكالية واستخراج النتائج واختبار الفرضيات المطروحة، سنبتدأ بحثنا بمقدمة وسنختتمه بخاتمة وسيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والذي سنتناول فيه كل من ماهية الإبداع وماهية الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى عناصر الإبداع التكنولوجي، الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للميزة التنافسية والذي سنتناول فيه كل من ماهية الميزة التنافسية، عناصر الميزة التنافسية، ومصادر الميزة التنافسية، أما الفصل الأخير التطبيقي، فسيكون بعنوان: واقع الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، سيتضمن كل من تقديم المؤسسة محل الدراسة واختبار كل من الفرضيات الفرقية والفرضيات السببية.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

تمهيد الفصل الأول:

نظرا للتغيرات السريعة ببيئة الأعمال المحيطة بالمنظمات، وبالإضافة إلى التطور الكبير الذي يشهده العالم الحاضر، زادت الحاجة الماسة للإبداع بصفة عامة والإبداع التكنولوجي بصفة خاصة وهذا لدعمه لقدرة وقوة أي منظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى ولحافظها على زبائنها والسيطرة على السوق ومواجهة المنافسة الحادة.

ولمحاولة الإحاطة بهذا الجانب تم تقسيم هذا الفصل على الشاكلة التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية الإبداع**
- ✓ **المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي**
- ✓ **المبحث الثالث: عناصر الإبداع التكنولوجي**

المبحث الأول: ماهية الإبداع

يعتبر الإبداع من المفاهيم الأساسية في عالمنا الحاضر، وذلك للتمكن لمواكبة المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة، وضمن إطار الصراع من أجل الثبات والنمو والبقاء من خلال التطوير والتجديد للتكيف مع متغيرات البيئة والتي نستطيع بها مواجهة المنافس.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

يحظى الإبداع باهتمام كبير من العلماء باعتباره مفهوم واسع ومعقد يحتوي على عدة عوامل وخصائص.

أولا: تعريف الإبداع

تعددت تعريف الإبداع بتعدد الباحثين والمفكرين، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول:

الإبداع هو مجموعة الأنشطة التي تهدف لاستغلال الفرص التجارية لتوليد، قبول، وتنفيذ الأفكار.[1]

التعريف الثاني:

الإبداع هو التجديد والفعالية على أنهما خاصيتان رئيسيتان للأفكار أو الحلول الإبداعية، وبالتالي يمكن وصف الإبداع بأنه إنتاج حلول مفيدة للمشكلات، أو أفكار جديدة وممتعة.[2]

التعريف الثالث:

الإبداع هو القدرة على إنتاج معرفة جديدة.[3]

حسب التعاريف السابقة وكتعريف إجرائي يمكننا القول بأن الإبداع هو استعمال أفكار جديدة ومتطورة وبأساليب غير مألوفة وفي جميع المجالات ودمج الأفكار وتطبيقها بطريقة استثنائية.

---

[1] ناصر طهار، محمد فلاق، **أثر إدراك المستهلك الجزائري للإبداع التكنولوجي في المنتجات على نية شرائه لها**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، شلف، الجزائر، 2020، ص 188.

[2] Danah Hinriksen, Michel Hendersen , Edwin creely , Sona Certkova , Miroslava Cernochova , Evgenia Sendova , Erkko T Sointu et al ,**Creativity and Technology in education an International perspective**, Technolgy , knowledge a,d lear ning ,Mnash vol23, n3, 2018,p 2.

[3] Marion Rutland, david spendlove, **creativity in design & technology** ,Internationale journal ,England, vol 16, n 1, 2011, p143.

ثانيا: خصائص الإبداع

من خلال التعاريف السابقة نستخلص جملة من الخصائص والتي من بينها ما يلي: [1]

- تطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في العمل لمواجهة مختلف الظواهر وتطوير الظاهرة نفسها للاستفادة من ذلك في تحقيق الاستقرار والنمو؛
- العملية الإبداعية لا تحدث فجأة؛
- القدرة العقلية تتفاوت من شخص لآخر وتظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة؛
- حل المشكلات بطريقة غير مألوفة باستعمال المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.

هذا وحدد **P. Drucker** خمس خصائص للإبداع والتي سنذكرها كما يلي:[2]

- إن الإبداع يبدأ بتحليل جميع مصادر الفرص واستغلالها وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛
- الإبداع مفاهيمي ومدرك لذلك فهو يعتمد على الإدراك الحسي؛
- الإبداع الفعال هو الإبداع البسيط الموجه لإشباع احتياجات معينة ومحددة؛
- الإبداعات تبدأ صغيرة وليست ضخمة، ثم تتطور مرحليا؛
- الإبداع يهدف إلى الزيادة والصدارة منذ البداية.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في المؤسسة وهي الإبداع على المستوى الفردي، الإبداع على المستوى الجماعي والإبداع على مستوى المؤسسة، والتي سنذكرها كما يلي:

أولا: الإبداع على المستوى الفردي

لدى أغلب العاملين نوع من الإبداع يساعد في تطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتميزون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة، هذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها.[3]

---

[1] مؤيد حامد جاسم الجميلي، **الإبداع الجاد لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية**، مجلة الباحث، المجلد 1، العدد 1، العراق، 2021، ص723.

[2] وهيبة شبيلي، **علاقة مخرجات مؤسسات التعليم العالي بالإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية في ظل تغيرات البيئة الخارجية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2017_2018، ص ص 132، 133.

[3] بتول، عطية خلف الموسوي، **تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، بغداد، العراق، 2009، ص 63.

وأيضا: [1]

ثانيا: الإبداع على المستوى الجماعي

الإبداع على مستوى الجماعة يتم تحقيقه من خلال جماعة تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل، ومن المتعارف عليه بأن الإبداع الجماعي يتفوق بكثير على الإبداع الفردي، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، إن الإبداع على مستوى الجماعة يكون من خلال وجود جماعة محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

ثالثا: الإبداع على مستوى المؤسسة

هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع المؤسسي، وبالتالي يمكن أن ننسب صفة المنظمات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المؤسسات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلتها من المؤسسات، كالبساطة في الهيكل التنظيمي والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين، وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

هذا وتمتاز عملية الإبداع في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في مجموعين كما يلي:[2]

1. القادة: تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة، ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين (ذوي النفوذ) في العملية الابتكارية، إن جل الدراسات تؤكد أن المؤسسات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية، المهنية، الإدارية والسلوكية...) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة، تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر. وفي الأدبيات المتخصصة يتم حاليا سرد مجموعة من الخصائص الواجب توفرها عند

[1] فارس يونس شمس الدين، **أثر مستويات الإبداع في أبعاد الإنتاج الرشيق دراسة تحليلية آراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 1، العراق، 2022، ص ص 595، 596.

[2] كريمة بكوش، **أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الموسم الجامعي: 2011_ 2012، ص 78.

القائد أكثر توجها للإبداع هي قدرة التأثير على الآخرين الإلهام، الاستمالة الفكرية، التقدير الفردي وهي خصائص تتماشى جيدا مع أنماط القيادة المبنية على المشاركة والديمقراطية.

2. الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع وأهميته

يعتبر الإبداع ذو أهمية كبيرة في المؤسسة، وله عدة أنواع مختلفة والتي سيتم عرضها.

أولا: أنواع الإبداع

يتكون الإبداع من عدة أنواع والتي سنذكرها فيما يلي:

1. الإبداع والابتكار التسويقي: يعرف على أنه إدخال أسلوب جديد في عملية التسويق يتطلب تغيرات مهمة في التصميم، أو التغليف، أو التسعير، أو التوزيع، أو الترويج للمنتوج أو الخدمة. وينص تعريف آخر للابتكار التسويقي على أن التسويق الابتكاري يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو الآلات تستخدم في خلق حالة جديدة.[1]

2. الإبداع المالي: يعد من أهم المجالات التي تهتم بها إدارة المؤسسات المالية الناجحة، لأن الابتكار المالي يجعل المؤسسة المالية أو البنك متواجدة بشكل فعال في السوق المصرفية والمالية لما فيه من تجديد لمنتجاته المالية لتلبية الاحتياجات التمويلية المعاصرة. أما **Jean paul** فيرى في الإبداع المالي مصطلح جديد ولكنه تتمة للفكرة التي دافع عنها طويلا **schumpeter** ،لما لها من علاقة غير مباشرة على النمو الاقتصادي.[2]

[1] جميلة بختي، مهدي بوشطارة، **أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2021، ص ص 76، 77.

[2] المرجع نفسه، ص 78.

3. الإبداع التنظيمي: فيعرفه كل من **vacola et rezgui et hage** على أنه تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا، أو خدمة جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع.[1]

4. الإبداع التكنولوجي: يتعلق بابتكار أداة جديدة أو تقنية أو وسيلة أو منتوج جديدة ويتبع ذلك تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة.[2]

وقد عرف الإبداع التكنولوجي بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التنسيق والتفاعل بين الأنشطة بهدف تبني الأفكار الجديدة وترجمتها على شكل منتوج أو خدمة جديدة أو تطوير منتوج أو خدمة حالية أو تطوير عملية جديدة أو حالية، وعرف بأنه تطبيق المعارف العلمية والتكنولوجية من خلال عملية مستمرة تتطلب التنسيق والتنظيم لنجاحها، وهي بذلك ترتبط بالمنتجات والخدمات وأساليب تقديمها.[3]

5. الإبداع الإداري: ويعتبر تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين.[4]

ويعتمد الإبداع الإداري على عدد من المرتكزات والمتمثلة فيما يلي: [5]

أ. الخبرة: تمثل الخبرة الأساس الذي يعتمد عليه القادة في الوصول للحلول الخلاقة للمشكلات، التي تجعل أفكارهم أكثر قوة وفائدة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤيته.

ب. الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكا إبداعيا يقف وراءه دافع كبير، يتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة واستغلال الفرص المتاحة.

---

[1] المرجع نفسه، ص 75.

[2] ماهر صبري درويش، **عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 38، بغداد، العراق، 2014، ص 10.

[3] شفاء بلاسم حسن، **الإستغراق الوظيفي وتأثيره في تحقيق الإبداع بحث تحليلي في مصرف أشور الأهلي**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، العراق، 2021، ص 275.

[4] بشار محمد خليل العبيدي وآخرون، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، العراق، 2010، ص 218.

[5] شفاء بلاسم حسن، مرجع سابق، ص ص 275، 276.

ج. مهارات التفكير الإبداعي: تمكن القائد من الخروج من الإطار التقليدي في التفكير وتبني الأفكار الجديدة.

ثانيا: أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع في العديد من النقاط والتي سندرجها كما يلي:[1]

- يعتبر أحد الأدوات الأساسية لاستراتيجيات النمو لدخول أسواق جديدة، لزيادة الحصة السوقية الحالية؛
- يمكن للمؤسسة من خلال الإبداع أن تكتسب ميزة تنافسية؛
- يوفر الإبداع توجها استراتيجيا للتغلب على المشكلات التي تواجهها المؤسسات أثناء السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي؛
- المساعدة على إبداع أفضل الطرق لزيادة قيمة المبيعات.

كما تكمن أهمية الإبداع في تحسين المناخ العام للمنظمة والحفاظ على استقرارها، واستثمار مواردها البشرية لمواجهة التغيرات المتسارعة ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يحقق للمؤسسة أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لتتكيف مع المتطلبات المعاصرة والعولمة.[2] كما تكمن أهمية الإبداع أيضا في تطوير العمليات الإنتاجية لتحقيق أداء أفضل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة في تصور الزبائن مما يؤدي إلى اكتساب زبائن جدد مع الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.[3]

[1] عباس نوال، بوثلجة جمال عبد الناصر، **واقع رأس المال البشري لمؤسسات البحث العلمي في دعمه لعملية الإبداع التكنولوجي**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2020، ص 431.

[2] طاهر حميد عباس بهية، **دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي**، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، العراق، 2019، ص 366.

[3] إخلاص ستار عكلة، ريم عبد الكريم جايان، **تأثير عوائق الإبداع على المناخ التنظيمي بين بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية من وجهة نظرالملاكات التدريسية والإدارية**، مجلة الريادة للمال والأعمال، العدد 2، العراق، 2021، ص138.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي

الإبداع التكنولوجي من أهم الأمور التي تساعد في زيادة إضافات على المنتجات وكذلك طرق خروجها وشكلها النهائي، ومن المؤكد انه سيمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في الأسواق.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع التكنولوجي

سنتطرق في هذا المطلب إلى إيضاح مفهوم والأهمية الكبيرة للإبداع التكنولوجي.

أولا: تعريف الإبداع التكنولوجي

هناك عدة تعاريف للإبداع التكنولوجي والتي تعددت بتعدد الباحثين والمفكرين، والتي من بينها ما يلي:

التعريف الأول:

تأتي كلمة تكنولوجيا من المصطلح اليوناني الفن، الماهر، ومن حيث المفهوم الحديث فترتبط بكيفية استخدام الأدوات والمعرفة لإيجاد حلول. إن التكنولوجيا العالية تشير إلى التكنولوجيا المتقدمة، وهو تغيرات في المظهر الخارجي أو الخدمة ويؤدي لتحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين إنتاج السلع والخدمات.[1]

التعريف الثاني:

الإبداع التكنولوجي هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج.[2]

التعريف الثالث:

الإبداع التكنولوجي هو الوسيلة التي يصمم بها الأفراد المنتجات ويصنعونها، ونتيجة لذلك يحسنون الجودة الشاملة لحياة الناس. [3]

---

[1] شيماء جاسم خضير المعموري، **تأثير عمليات المعرفة على الإبداع التكنولوجي**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 57، العراق، 2020، ص 42.

[2] فيصل علوان الطائي، أوراس عباس محمد، **تأثير الإبداع التكنولوجي في البراعة التسويقية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد 3، العراق، 2021، ص 8.

[3] Nwankwere I A ,**Technological creativity and entrepreneurial intentions of undergraduate students** , International of business and manaement invention , vol 8, n 12 ,Nigeria , 2019 , p 61 .

التعريف الرابع:

الإبداع التكنولوجي هو التغيير الضروري بمختلف المجالات، والذي يساهم في تطوير عملية الإنتاج في المنتجات وتغيير في شكل الخدمات أو السلع، فالإبداع التكنولوجي يساهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق عن طريق سلسلة من الخطوات الصناعية والخدمية. لذا فإن الإبداع التكنولوجي يقدم منتجات تلبي حاجات العملاء من خلال تقديم منتجات أو تطوير منتجات حالية أو تطوير العملية الإنتاجية بالشكل الذي يتوقعه العميل، ويعد الإبداع التكنولوجي كمدخل لتطوير المعرفة الجديدة.[1]

انطلاقا من التعاريف السابقة وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي هو إطلاق فعلي الأساليب جديدة ومنتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية (سلع، خدمات) وذلك عن طريق استغلال قدراتها ومواردها المادية والبشرية عن طريق المجهود الفردي والجماعي بغية الوصول لنتائج إيجابية.

ثانيا: أهمية الإبداع التكنولوجي

برزت أهمية الإبداع التكنولوجي بشكل واضح في عصرنا الحديث، حيث يعتبر من أهم عوامل نجاح العديد من المنظمات العالمية، بل أن معظم هذه المنظمات كانت اللبنة الأولى لانطلاقها نابعة من أفكار مستمدة من أبحاث تخرج إبداعية لبعض طلبة الجامعات،[2] وفيما يلي عرض لأهمية الإبداع التكنولوجي:[3]

- يساهم الإبداع في القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية استخدام بأساليب علمية تواكب التطور.

كما تكمن أهمية الإبداع التكنولوجي أيضا في:[4]

- تنمية رأسمال البشري من خلال تدريبه على المعارف التكنولوجية والبحث والتطوير؛
- تحسين الخدمة المقدمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وأسعار تنافسية.

---

[1] فيصل علوان الطائي، أوراس عباس محمد، **تأثير الإبداع التكنولوجي في البراعة التسويقية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد 3، العراق، 2021، ص 8.

[2] عاهد عبد القادر أبو عطا، **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية**، مجلة مجامعة الأزهر، المجلد 20، عدد خاص A، غزة، فلسطين، 2018، ص 6.

[3] ناصر طهار، **الإبداع التكنولوجي لتحسين تموقع المؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 5، الجزائر، 2020، ص 59.

[4] بيداء حميد مهدي، **أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التكنولوجي**، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 5، عدد خاص، العراق، 2022، ص 271.

وأيضا:[1]

- الإبداع التكنولوجي يعتبر التنافس على امتلاك تكنولوجيا أكثر تطورا واسبق من التنافس على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتسليمها في آجال قياسية، لأن التنافس الأول هو السبيل لتحقيق التنافس الثاني بل انه لم يعد هناك مجال للحديث عن قدرة تنافسية بتكنولوجية آلية؛
- الإبداع التكنولوجي يهدف لدعم القدرة الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة ما يضمن وضعها الحالي.

وكإضافة لما سبق من الأهميات، تكمن أهمية الإبداع التكنولوجي أيضا فيما يلي:[2]

- سرعان ما يتبع الإبداع بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتحقيق نفس الحاجات؛
- منح المنظمة الفرصة الذهبية لتكون قائدة للسوق.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع الإبداع التكنولوجي

من الطبيعي أن يكون للإبداع التكنولوجي العديد من الأهداف وذلك لتحقيق الغاية الموجه إليها، هذا وعمل الباحثون إلى تصنيف الإبداع التكنولوجي لأنواع مختلفة وفق منظورهم واختصاصهم.

أولا: أهداف الإبداع التكنولوجي

يفترض دائما أن كل إبداع تكنولوجي لابد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه سواء من وجهة نظر المبدع أو من تبني الإبداع أو المجتمع ككل، وهذا الخط الفكري يقوم على عدة روابط كما يلي:[3]

- تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إما عن (منتجات جديدة) أي مزيدا من الأرباح وكفاءات أعلى في الإنتاج أو (عمليات إنتاجية جديدة) أي ارتفاع الإنتاجية؛
- إن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يؤدي لنمو الأرباح والمؤسسات، ما يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية؛
- إن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج؛

[1] دليلة بركان، نوال هاني، **اليقظة التكنولوجية كعامل استراتيجي لتحقيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 3، العدد 2، بسكرة، الجزائر، 2022، ص ص 317، 318.

[2] هشام عبد الله حمد، **تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 12، العراق، 2016، ص 181.

[3] خالد زيدان عبد الهادي، **الإبداع التكنولوجي ودوره في إدارة الأزمات**، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 3، العدد 3، العراق، 2019، ص ص 437، 438.

- إن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.

إضافة إلى ما سبق يمكن إضافة روابط أخرى كما يلي:[1]

- إن المزيد من الإبداعات التكنولوجية وانتشارها السريع يعد هدف اجتماعي مرغوب؛
- بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف الموجودة والنتائج الفعلية.

ثانيا: أنواع الإبداع التكنولوجي

هناك نوعان رئيسيان من الإبداع التكنولوجي وهما إبداع العملية وإبداع المنتج.

1. إبداع المنتج

يقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية.[2] يستند هذا النوع من الإبداع على البيئة الداخلية والخارجية، الداخلية متمثلة في أنشطة البحث والتطوير والتسويق أما الخارجية فتتمثل في مستخدمي السلع، المنافسين ومصادر الفرص الجديدة. ويمكن لإبداع المنتج أن يأخذ شكلين كما يلي:[3]

أ. تقديم منتج جديد: هو المنتج الذي تكون خصائصه التكنولوجية أو استعمالاته المقصودة تختلف عن تلك التي تنتجها الشركة سابقا؛

ب . تحسين منتج موجود: هو منتج موجود تم ترقيعه أو تحسينه بشكل كبير، حيث يمكن تحسين منتج بسيط، أو تحسين منتج معقد.

هذا والشكل الموالي يلخص مراحل عملية إبداع المنتج كما يلي:

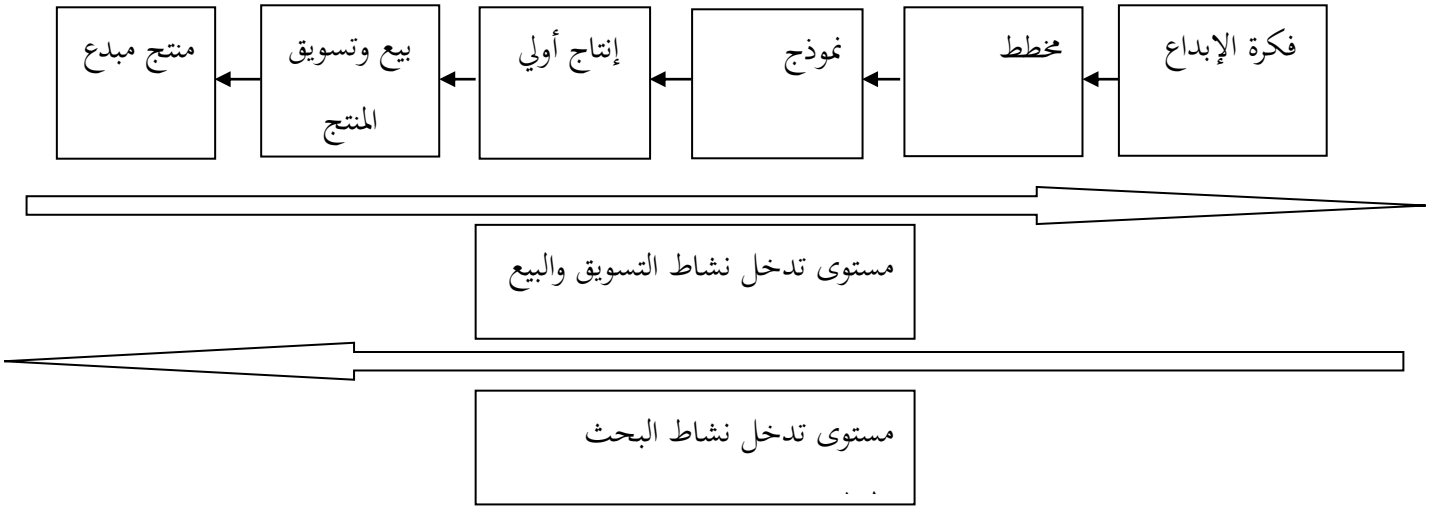
---

[1] نورة آيت طالب، لامية عطايلية، **الإبداع التكنولوجي وأثر التقنية في التنمية المستدامة**، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 35.

[2] جميلة الجوزي، **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية في الدول العربية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2011، ص 277.

[3] عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة لأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، الموسم الجامعي: 2012_ 2013، ص 13.

الشكل (01_01): مراحل عملية إبداع المنتج



المصدر: مسعود بن مويزة، **نحو إرساء قواعد نظام وطني للإبداع التكنولوجي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الموسم الجامعي: 2016_2017، ص 44.

يمكن تقسيم عملية الإبداع التكنولوجي إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة، وفقا للمفهوم الخطي لعملية الإبداع التكنولوجي كما يوضحه الشكل أعلاه حيث يتم أولا توليد الفكرة الإبداعية وانتقائها بعناية، للتناسب مع الوضع التكنولوجي والاقتصادي والمعرفي والسوقي للمؤسسة. ويتم بعدها الانتقال كخطوة تطبيقية أولى إلى نشاطات البحث والتطوير التخطيط للقيام بالأبحاث الآزمة عليه من الناحية التقنية من جهة، ومن ناحية إمكانات إنتاجية من ناحية أخرى. وتكون المحصلة خروج نموذج أولي عن التصميم الخاص بالمنتج الجديد، الذي يمكن تحسينه بفضل الاختبارات الأولية عليه، حيث يتم بعد ذلك الخروج من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة الإنتاج حيث يتم تصنيع المنتج بصفة أولية مبدئيا وهذه أغراض تقنية (عدم وجود صعوبات تقنية في إنتاجه) وتسويقية (عينة من المنتج في السوق واختبار ردود أفعال المستهلكين)، وإذ ما نجح الاختبار التقني والسوقي يتم التوجه إلى الإنتاج النهائي للمنتج المبدع وتوجيهه للسوق والبيع، والملاحظ أن نشاط البحث والتطوير يكون مكثفا (يكون مهما جدا مقارنة بنشاط التسوق) في المراحل الثلاث الأولى مع ارتفاع درجة عدم التأكد والمخاطرة، بينما يتجه إلى أن يصبح التسويق هو النشاط الحاسم في عملية الإبداع ابتداءً

من المرحلة الثالثة لأنه المسؤول عن النجاح التجاري للمنتج المبدع وبالمحصلة يتلاقى النجاح التقني والنجاح التجاري للإبداع في المنتج، وعلى الرغم أننا اخترنا هذا التتابع فلا يوجد في الواقع نهج وحيد مثالي.[1]

2. إبداع العملية

وهو كل ما تقوم به المؤسسة من تحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة، وتتكون من مجموعة من الأفعال والأساليب والعمليات التشغيلية لتلبية حاجات الزبائن.[2] ويمكن للإبداع العملية أن يأخذ شكلين:[3]

أ. تقديم عملية جديدة: هي إدخال أساليب عمل جديدة أو تحسين جوهري للمواد الداخلة في الإنتاج، المعدات والآلات، أو إجراء تحسينات جوهرية على العمليات الإنتاجية بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.

ب. تحسين عملية قائمة: إجراء تعديلات أو تحسين تدريجي لعناصر الإنتاج، والمعدات والآلات، أو إجراء تحسينات تدريجية وبسيطة على العمليات الإنتاجية في المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.

كما تتجلي أهمية إبداع العملية فيما يلي:[4]

- **شدة المنافسة في السوق:** في ظل البيئة الديناميكية التي تنشط فيها المؤسسة تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على اللجوء إلى الإبداعات وتحمل مخاطرها من أجل الحفاظ على المكانة السوقية الأولى؛
- **تكنولوجيا المعلومات:** بما أن وسائل تكنولوجيا المعلومات تعرف تطورا هائلا بما ساهم في تقديم إضافات سواء للسلع أو الخدمات في شكل تصميمات سهلة وكل ما تتيحه شبكة الانترنت.

[1] مسعود بن مويزة، **نحو إرساء قواعد نظام وطني للإبداع التكنولوجي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الموسم الجامعي: 2016_ 2017، ص 45.

[2] غسان قاسم الامي، يسرى محمد حسين، **قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، العراق، 2008، ص 223.

[3] دليلة بركان، نوال هاني، مرجع سابق، ص 320.

[4] عبد الرؤوف حجاج، **دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2014_ 2015، ص 23.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي

باعتبار أن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة، وهذا ما يسبب وجود عدة عوامل تساهم في تكوينه وتطويره، ويمكن حصر هذه العوامل في أربعة عوامل رئيسية هي:

أولا: مجموعة الخصائص الشخصية

المبدع هو أساس العملية الإبداعية، لذلك كانت خصائصه ذات العلاقة بالإبداع موضع الاهتمام لذا يركز المديرين على العمال ذوي الذكاء العالي، ومن بين الخصائص التي يتمتع بها الأفراد المبدعون ما يلي:[1]

1. **الميل إلى التعقيد:** يجد المبدع ذاته في المشكلات الصعبة والمعقدة، والابتعاد عن الحلول المألوفة؛

2. **حالة الشك:** المبدع يمتلك حس الشك، الأمر الذي يلزمه بمواصلة التساؤل للوصول إلى نتيجة؛

3. **الحدس:** هو الاستبطان الذاتي والنظر في الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة، فكثير من الأحيان ما تهبط أفكار جديدة على الباحث كما يهبط الوحي؛

4. **الإنجاز الذاتي:** إن المبدع يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه، ولا صعوبة المشكلات تعيقه وإنما المحرك الذاتي هي التي تلعب دورا يميزه الرغبة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي؛

5. **النفور من المحددات والقيود:** ينفر المبدع من المحددات والقيود التي تحصر الذهن.

ثانيا: العوامل البيئية والتنظيمية

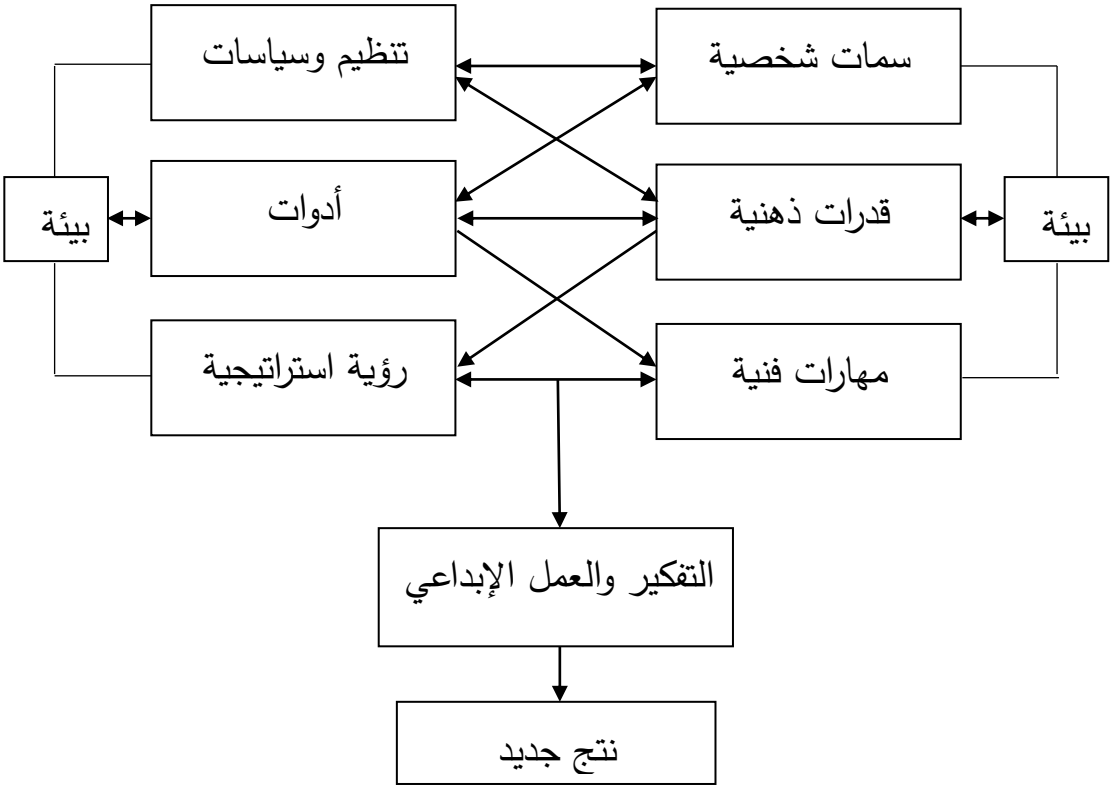
إن الهيكل التنظيمي للمنظمة يمثل عاملا بالغ التأثير على فعالية النشاط الإبداعي، فإنه يتسم بكثرة الروتين والقواعد التي تحدد كل شيء دون مرونة ومراعاة للظروف المحيطة، فهذا يحد من التفكير الإبداعي ويعيق الأفراد المبدعين ويهمشهم، ولقد كشفت دراسات عديدة على أن الشركات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع، لأنها تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها ومحاربة التغيير.[2]

[1] وهيبة شبيلي، مرجع سابق، ص 140.

[2] فتان الطيب، **دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي: 2009_ 2010، ص ص 59، 60.

وهي تتمثل في مختلف العوامل التي تحيط بالأفراد ، والتي لها تأثير على قدرتهم الإبداعية، كالعوامل الفيزيائية والاجتماعية وأيضا السياسات والقوانين التي لها علاقة بهذا الشأن كقوانين حقوق الملكية، والبيئة التنظيمية للإبداع كذلك الثقافة والتقاليد والتعاليم التي تميز مجتمع ما عن باقي المجتمعات الأخرى كل هذه العوامل تضع الأفراد ضمن سياق ثقافي متميز يؤدي إلى التأثير على طريقة تفكيرهم ومن ثم استجابتهم للتغرات والمواقف المحيطة بهم، وبالتالي لابد على الأفراد أن يتصفوا بالمرونة والقدرة على التكيف مع كل هذه العوامل. هذا والشكل أدناه يصور التفاعل الحاصل بين مختلف العوامل الشخصية والبيئية والتنظيمية التي يمكن أن تؤثر على نشاط الإبداع التكنولوجي وتستطيع التحكم فيه، إذ يؤدي التفاعل بين مكونات البيئة المحيطة من السياسات والنظم والقدرات ومهارات شخصية لدى الفرد في توليد منتجات جديدة.[1]

الشكل (02_ 01): التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية والتنظيمية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 140.

[1] مصطفى يوسف كافي، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 139.

ثالثا: العوامل الفنية أو التكنولوجية

تتركز بالدرجة الأساسية حول وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة الآزمة لتطوير الإبداع فأجهزة الحاسوب وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملا مهما في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلا، كذلك فان عدد العاملين في حقل البحث والتطوير وتنوع اختصاصاتهم له أثر مهم في دفع عملية الإبداع التكنولوجي للأمام، بالإضافة إلى الاطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة هو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطورا، إن التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث فيها والشركات الاستشارية يمكن أن يقدم الكثير للمنشآت في مجال تطوير إبداع تكنولوجي جديد، بالإضافة إلى ضرورة وجود التنسيق الذي يجب أن يحصل بين الأقسام من أجل خلق نوع من التكامل للحصول على نتائج ايجابية.[1]

رابعا: العوامل الاجتماعية والسياقية

إن ظاهرة الإبداع لا تحدث منعزلة، بصفته جانبا مهما في الحياة، فإن الإبداع هو محل الإقامة في سياقات محددة بصرف النظر عن الخصائص الداخلية للإفراد أي المهارات الخاصة بالمجال، والمهارات ذات الصلة بالإبداع. هناك جوانب في بيئة العمل أو البيئة الاجتماعية يمكن أن تسهل أو تهدد الإبداع الداخلي للإفراد، إن السياقات الاجتماعية التي تم إنشاؤها في مكان العمل تؤثر على الإبداع الفردي من خلال التأثير أولا على مستوى التحفيز الذاتي للأفراد في دراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع في مكان العمل.[2]

[1] حميدة زواوي، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2017_ 2018، ص 124.

[2] Takawira munyaradzi ndofirepi, **the impact of technological creativity and entrepreneurship education on the entrepreneurshipintentions of students at particular tertiary institutions in zimbabwe and south africa** , doctorate , central university of technology free state , faculty of managment sciences , academic season :2015_ 2016, p p 96, 97.

المبحث الثالث: عناصر الإبداع التكنولوجي

يتكون الإبداع التكنولوجي من عدة عناصر تساعد في تطبيقه والمساعدة على تنفيذه وطرق اللجوء إليه وهذا ما سيتم التطرق إليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: استراتيجية الإبداع التكنولوجي

لكل مؤسسة ظروفها التي تجعلها تحتاج إلى استراتيجية معينة في عملية الإبداع التكنولوجي وذلك لاختلاف فرصها والتهديدات التي تواجهها ونقاط القوة والضعف.

أولا: تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي

كما تعتبر الاتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتوج أو إبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده بما يتلاءم مع إمكانيات وموارد المؤسسة بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو وجعلها تنافسية.

ثانيا: أنواع استراتيجية الإبداع التكنولوجي

تتكون من ستة أنواع والتي سنقوم بالتطرق إليها كما يلي:

أ. الاستراتيجية الهجومية

تستعمل المؤسسة هذه الاستراتيجية بهدف تحقيق الريادة عن طريق تكثيف البحث والتطوير واستعمال مختلف التقنيات الممكنة من أجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا هذه الاستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة وكذلك متطلبات تكنولوجية حديثة.[1]

ب. الاستراتيجية الدفاعية

تفضل بعض المؤسسات تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة عن الإبداع التكنولوجي لتقلل من المخاطرة التي تواجهها، بتتبع ودراسة خطوات الرواد في السوق، والاستفادة من سوق مهيأ مسبقا من قبل الرواد وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية. [2]

---

[1] مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص 140.

[2] عبد الغني بوزناق، **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2012_ 2013، ص 31.

وأيضا: [1]

ج. الاستراتيجية المقلدة

في هذه الاستراتيجية تهدف المؤسسة إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، أما عن طريق الحصول ترخيص على المدى القصير، أو من خلال استغلال المعرفة الحرة في المدى الطويل، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة تطوير منتوج جديد انطلاقا من منتوج قديم.

د. الاستراتيجية التابعة

تقع ضمن هذه الاستراتيجية التعاقدات الفرعية، حيث لا توجد ريادة نحو الإبداع إلا إذا تم بواسطة الزبائن حيث لا تمتلك هذه المؤسسات الموارد، أو نشاط البحث والتطوير الذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإنتاجية للمنتجات أو أجزاء معينة. ومن الأمثلة على ذلك التعاقدات الفرعية لبعض المؤسسات اليابانية مثل تويوتا.

هـ. استراتيجية الإنتاج الكفء

تقوم هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف باستمرار وتعتمد في المنافسة على السعر والتجهيز الفعال وهذه الاستراتيجية تتبعها المؤسسات الصغيرة، وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى جهد في البحث والتطوير لتقليل تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض أسعار المؤسسة.[2]

و. المزيج التسويقي

كل مؤسسة تمتاز بخصوصياتها ولذلك لا توجد استراتيجية مثلى يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الاستراتيجية الملائمة لها بناءً على ظروفها الداخلية والخارجية وإمكانياتها وطبيعة عملها والسوق الذي تستهدفه وهذا يتطلب تحليل عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة يمكن تحليل سلوكها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية ولذلك يمكن اعتبار الإبداع التكنولوجي كبعد استراتيجي مهم للتنبؤ بالمستقبل.[3]

---

[1] عبد الغني بوزناق، مرجع سابق، ص ص 32، 33.

[2] كوثر فضل يوسف موسى، **دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، الموسم الجامعي: 2015_ 2016، ص 22.

[3] المرجع نفسه، ص 23.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي

لقد برزت عدة أنواع من النماذج التي حاولت تفسير كيفية حدوث الإبداع التكنولوجي والعوامل المؤثرة فيه وهي النموذج الخطي، النموذج المقترن، النموذج التفاعلي، نموذج سلسلة الروابط، النموذج الشبكي.

أولا: **النموذج التفاعلي**

هذا النموذج تم تقديمه من طرف روثوال وزغفالد جوهره هو التفاعل بين الهيئات البحثية والسوق كالاستعمال الجيد لتدفق المعلومات في تفسير واستنباط الإبداعات الحاصلة، ينمي النموذج التفاعلي هذه الفكرة أكثر بربط نماذج دفع التكنولوجيا ودفع السوق معا، ويؤكد على أن الإبداعات تحدث نتيجة لتفاعل منافسة السوق وقاعدة العلم وقدرات المؤسسة شأنه شأن نموذج الاقتران فان النموذج التفاعلي لا توجد به نقطة انطلاق صريحة للإبداع، فضلا على أنه يمكن تفسير كيف تحدث الإبداعات انطلاقا من مجموعة كبيرة من النقاط، ويمكن التفكير في السيرورة الشاملة للإبداع كمجموعة معقدة من مسارات الاتصال التي من خلالها تنقل المعرفة، إذ تتضمن هذه المسارات الروابط الداخلية والخارجية.[1]

الشكل (03_ 01): النموذج التفاعلي حسب روثوال و زاغفالد



المصدر: وديع قاسم، **تقييم علاقة الإبداع التكنولوجي بتنافسية المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر 3، الجزائر، الموسم الجامعي 2020_ 2021، ص 31.

[1] وديع قاسم، **تقييم علاقة الإبداع التكنولوجي بتنافسية المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، الموسم الجامعي: 2020_ 2021، ص 31.

وأيضا:[1]

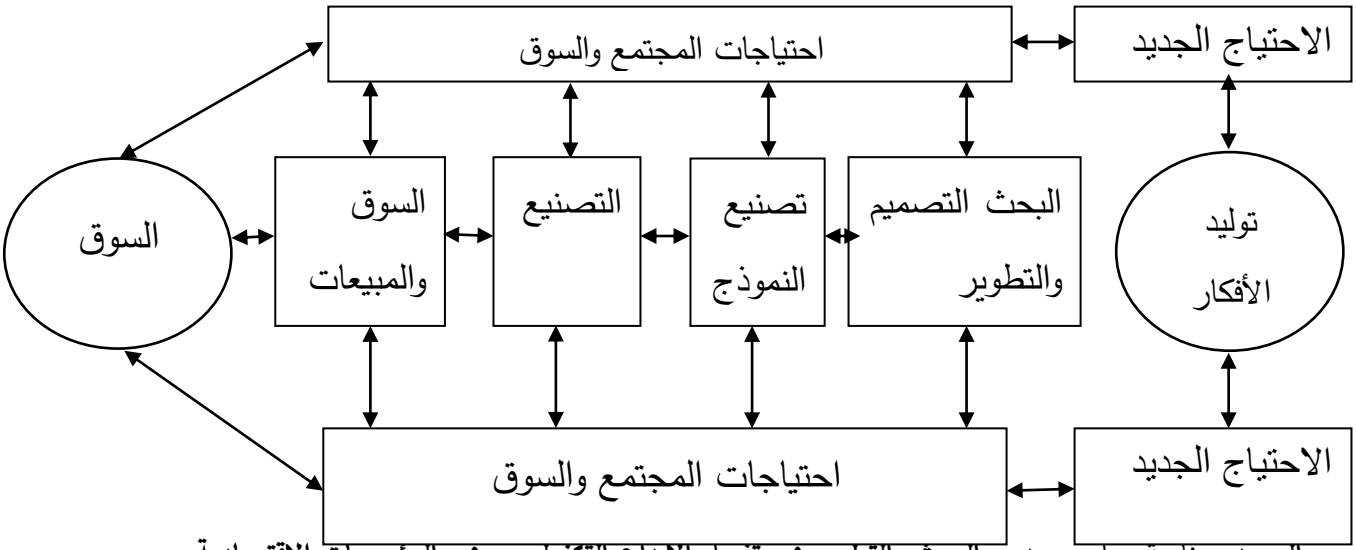
ثانيا: النموذج الشبكي

يستند على مفهوم أن نظم الإدارة تكون تعاونية وليست تنافسية وتركز على نظام إبداع إجمالي يحوي المنافسين والموردين والعملاء والمساهمين... إلخ، ويتميز باستراتيجية تكامل تصاعدية بين مختلف التنظيمات داخل وخارج المؤسسة، وتأثير عوامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملية الإبداع ويركز على الزبون والتفاعلات بين الموردين والمنافسين، لهذا النموذج أيضا تنظيم أفقي للنشاطات، ويسعى لتجميع مجموعات البحث والتطوير، التسويق والإنتاج، ويركز على المرونة، السرعة، التطوير والنوعية.

ثالثا: النموذج المقترن

يستند على دعم مزيج متوازن من نظرة دفع التكنولوجيا ونظرة جذب السوق، بحيث يصبح مصدر الإبداع هو المعرفة الجديدة وطلب الزبون في آن واحد، وهو تجسيد للتفاعل الحاصل بين السوق، التكنولوجيا والتنظيم هذا النموذج ذو مفعول رجعي بين البحث والتطوير والسوق، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (04_ 01): نموذج الاقتران



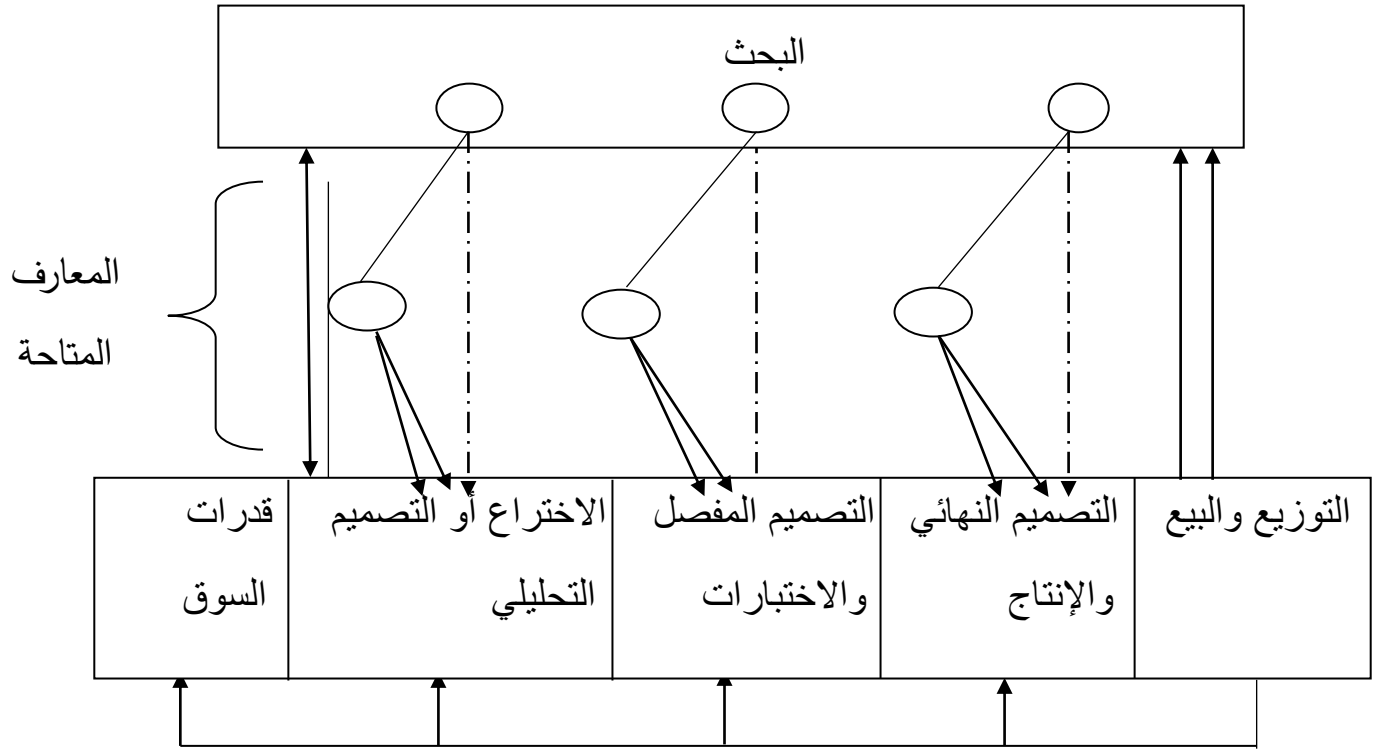
المصدر: نادية عواريب، **دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غبر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2021_ 2022، ص 15.

[1] نادية عواريب، **دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2021_2022، ص ص (15، 16، 17).

رابعا: نموذج سلسلة الروابط

وضع كلاين وروزمبيرغ نموذجا متطورا من النماذج التفاعلية حيث أكدا انه ليس هناك أسلوب أو طريقة رئيسية أو وحيدة للقيام بعملية الإبداع، فقد تتخذ مسارات مختلفة وعديدة، فعملية الإبداع قد تبدأ من عملية التصميم ثم التطوير والإنتاج انتهاءً بالسوق، كما يمكن أن تحدث من خلال التغذية العكسية الناشئة بين أنشطة البحث والتطوير والإنتاج والتسويق. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (05_ 01): نموذج سلسلة الروابط



المصدر: مسعود بن مويزة، **نحو إرساء قواعد نظام وطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الموسم الجامعي: 2020_ 2021، ص 57.

وفي النهاية يمكن القول أن النموذج يركز على عملية التصميم باعتبارها هي المحدد لفشل أو نجاح الإبداع، بينما إعادة التصميم ضرورية كذلك لنجاحه، وبالتالي لم يعد العلم لوحده هو أساس عملية الإبداع.[1]

[1] المرجع نفسه، ص ص 56، 58.

خامسا: النموذج الخطي

حسب هذا النموذج عملية الإبداع التكنولوجي هي عملية خطية جوهرها البحث والتطوير، ظهر هذا النموذج في بداية الخمسينات نتيجة للأعمال جوزيف شومبيتر تحت نموذج دفع التكنولوجيا الذي يعتمد على نتائج البحوث داخل أو خارج المؤسسة بنقلها وتحويلها إلى فرص أو عمليات الإنتاج أو تحسنها بشكل خطي، بداية انطلاقه تكون من تجميع المعرفة الأساسية من تعريف المنتوج ومواصفاته وجلب التكنولوجيا التي تصممه ثم تصنعه، في النهاية تقوم المؤسسة بتسويقه وقد تأثر هذا النموذج بنظرية التطور الاقتصادي باعتبار أن الإبداع التكنولوجي وفقا لمبدأ الهدم الخلاق هو المحرك الأساسي لعجلة الدورة الاقتصادية خلال الخمسينات، ثم تطور هذا النموذج ليظهر في نهاية الستينات نموذج ساهمت فيه أفكار مايرز وماركيز بشكل كبير، حيث يقوم هذا النموذج على أن السوق هو من يحرك نشاط البحث والتطوير من خلال الاهتمام أكثر بحاجات الزبون في ظل المنافسة حيث أصبح الإبداع التكنولوجي يعكس طلبات السوق.[1]

المطلب الثالث: طرق اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي وعوائقه

يمكن للمؤسسة اللجوء إلى عدة طرق والمفاضلة بينها مع مراعاة العوائق، وهذا ما سنتطرق له.

أولا: طرق اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي

هناك عدة طرق للجوء للإبداع التكنولوجي والتي سنعرضها فيما يلي:

1. البحث والتطوير

يتضمن البحث الأنشطة المبدعة التي تهدف لتوسيع المعارف والمفاهيم العملية، أما التطوير فيتضمن الأعمال المبدعة التي تهدف لاستغلال نتائج البحث من إنتاج الآلات أو منتجات جديدة ومحسنة، فالبحث والتطوير يجعل المؤسسة تقديم المزيد من المنتجات أو تحسن منتجاتها الموجودة وتدخل تعديلات جوهرية.[2]

1. المقاولة الباطنية

إن الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقاولة الباطنية يعني قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات

[1] وديع قاسم، مرجع سابق، ص ص 30، 31.

[2] سارة بن بولرباح، **مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الموسم الجامعي: 2020_ 2021، ص 123.

خارجية، نجد ضمن هذه المؤسسات مثلا: مكاتب الدراسات الجمعيات النوادي العلمية وغيرها، يتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية. كما يعتبر هذا الأسلوب وسيلة مهمة للمؤسسة الإنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عال في مجال الإبداع، حيث أن نشاط الجامعة يتجسد في التدريس والبحث العلمي بنوعيه الأساسي الذي يوسع مجال المعرفة العلمية، التطبيقي الذي يحول المعرفة العلمية إلى حلول فنية.[1]

وأيضا: [2]

3. عقود واتفاقيات التعاون

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات تطوير المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات أخرى، تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعالياتها محددة بجدية للأطراف المعنية وديناميكية المسيرين.

4. اقتناء الرخص

إن اقتناء رخصة الإبداع، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي مقابل عائد مادي، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناءً على العدد الكبير من طالبي الاقتناء، وعادة يضم العقد بنودا وشروطا معينة.

5. النمو الخارجي

بواسطة الامتلاك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأسمال كبير، مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة ومجموعة أخطاء أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال الشركة.

---

[1] سارة بن بولرباح، مرجع سابق، ص 125.

[2] فضيلة عميمر، **أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي: 2017_ 2018، ص (37، 38، 39).

ثانيا: عوائق الإبداع التكنولوجي

يواجه الإبداع التكنولوجي عدة عوائق والتي من بينها ما يلي: [1]

1. على المستوى الاقتصادي

أهم عائق تواجهه المؤسسات أو الهيئات العلمية والحكومية هو قلة الموارد المالية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز بحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، كما يمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع التكنولوجي.

2. على المستوى التقني

القيام بالإبداع التكنولوجي مجازفة لها عدة مخاطر على المستوى التجاري، المالي والتقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد عوائق الإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي عليها إضافة لتوفر تكوين ملائم، كما تعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع التكنولوجي نظرا لنقص الخبرة.

3 . على المستوى الاجتماعي

يتمثل أهم العوائق على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيء بين أقطاب المؤسسة، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة لتقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج ومستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة لأنهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم أو تخفيضا في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة لهم أيضا.[2]

---

[1] كريمة بكوش، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

[2] حياة عميرة، **دور الإبداع التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية للدول وتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 200.

خلاصة الفصل الأول:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن من أهم العوامل التي تساعد على التطوير والتكيف مع المتغيرات الدائمة هو الإبداع التكنولوجي، هذا ويعتبر الإبداع التكنولوجي من العوامل المساعدة في تنمية المؤسسات وأن المؤسسة التي لا تفكر بطرق إبداعية سيكون دورها هامشا، ويتميز الإبداع التكنولوجي بعدة أنواع، حيث تم التركيز في دراستنا على إبداع المنتج وإبداع العملية، كما تعتبر مجموعة الخصائص الشخصية من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي.

هذا ولا توجد استراتيجية من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي تعتبر مثلى ويمكن تطبيقها على كل المؤسسات، كما ويعزز الإبداع التكنولوجي من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق بكسب وخلق مكانة عالية لمواجهة المنافسين.

ويجدر الإشارة إلى أن الهدف الأساسي للإبداع التكنولوجي هو تأهيل المؤسسة إلى مستوى تنافسي مقبول.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد الفصل الثاني:

تقوم المؤسسة في إطار البحث عن الميزة التنافسية، اكتساب ميزة خاصة تنفرد بها، وهذا قصد مواجهة المنافسة والتنافس، الأمر الذي يحتم عليها معرفة مصادرها ومتطلباتها، وذلك بغية الحصول عليها من اجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية، كذلك إن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية، والمعروفة بالمنافسة القائمة على الإبداع، والذي يعتبر الإبداع التكنولوجي كأحد أشكاله.

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، يجعل المنافسين يعملون من اجل الحصول عليها أو محاكاتها، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على تنميتها وتطويرها، من خلال إيجاد طرق مناسبة ولذلك وبالأخص إلى كيفية ودور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتنميتها وتطويرها وتعزيزها وبالأخص التكوين وفرص ومناخ الأعمال.

ولمحاولة الإحاطة بهذا الجانب تم تقسيم هذا الفصل على الشاكلة التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية**
- ✓ **المبحث الثاني: عناصر الميزة التنافسية**
- ✓ **المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية**

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تحمل الميزة التنافسية مكانة هامة في مجالي الإدارة واقتصاديات الأعمال، باعتبارها الحلقة الرئيسية والعامل الذي يقدم دعما جوهريا للمؤسسات، لكي تحقق لهم المزيد من التفوق والاستمرارية ضمن السوق، كما أنها تعتبر أحد أبرز المواضيع الاقتصادية نظرا لما يمكن أن تحققه من مكاسب وما قد يعيق تطورها في حال غياب ذلك، وفي إطار ذلك تجتهد المؤسسة نحو اكتساب ميزة خاصة تنفرد بها في مواجهة منافسيها وكسب ولائهم مستغلة في ذلك كل ما هو متاح أمامها من إمكانيات لتحقيق ذلك.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية

لقد تباينت أراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية بسبب تنوع الزوايا التي ينظر إليها الباحثين منهم من ينظر إليها على أنها قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

هنالك عدة تعاريف للميزة التنافسية نوجزها فيما يلي:

التعريف الأول:

الميزة التنافسية هي ما ينشأ من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.[1]

التعريف الثاني:

الميزة التنافسية هي المؤهلات التي تسعى المؤسسة لتطويرها من أجل ترجيح دفة الميزان لصالحها لمواجهة منافسيه. يركز هذا التعريف أن المؤسسة هي من تبتكر وتطور من ميزتها التنافسية حتى تتمكن كسب السوق لصالحها. [2]

---

[1] لطيفة كلاخي، زاهية توام، **دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 3، البليدة، الجزائر، 2021، ص512.

[2] شرف زاوي، عبد الجبار مختاري، **دور جودة خدمات موبيليس في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: عينة من *عملاء موبيليس***، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 1، العدد 6، الأغواط، الجزائر، 2022، ص493.

التعريف الثالث:

الميزة التنافسية هي ما يمكن أن يتحقق في حال ما احتفظت المؤسسة بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص والصفات التي تتفرد بها المؤسسة بالنظر لمنافسيها، والتي تجعلها في وضعية أحسن وتحقق لها رضا الزبون، وذلك بالاعتماد على الجودة أو السعر أو تقليص التكلفة، أو الحصة السوقية، أو القيمة المدركة أو التميز في التكنولوجيا المستخدمة أو المزيج التسويقي المعتمد بداية من تصميم المنتج إلى إيصاله وتقديمه إلى الزبون المستهدف.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية القوية بعدد من الخصائص نذكر عددًا منها فيما يلي:

- إن الميزة التنافسية القوية تحرك عبر حاجات ورغبات الزبائن إذ أن المؤسسة تجهز القيمة إلى زبائنها والتي لا يوفرها المنافسون، وان حاجات ورغبات الزبائن نابعة أساسا من كل مبادرات الجودة. [2]
- إن الميزة التنافسية القوية قادرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات، ولديها خيارات استراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها. [3]
- إن الميزة التنافسية تكون مرنة أي إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.[4]
- إن الميزة التنافسية القوية يصعب على المنافسين نسخها أو تقليدها، فعلى سبيل المثال يقوم قسم البحث والتطوير بعملية تطوير المنتجات والعمليات بشكل متسق وبصورة مستمرة تبقى متقدمة عن

[1] باية وقنوني، نادية عبد الكريم، **دور المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 3، العدد 13، البويرة، الجزائر،2019، ص180.

[2] منال جبار سرور، دعاء أحمد عبد الرضا، **التكامل بين التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 104، العدد 24، بغداد، العراق، 2018، ص429.

[3] بوبكر نبق، **الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الموسم الجامعي: 2016_ 2017، ص193.

[4] لخضر كراز، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة: مؤسسة مركب حمام ربي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي: 2011_ 2012، ص 123.

المنافسين، وإن ثقافة الأداء الممتاز تأخذ سنوات للتطوير مما يصعب من عملية نشرها لأنها تتطلب عملية غرس المواقف وعمليات التفكير لكل المديرين والموظفين والعاملين. [1]

المطلب الثاني: أهمية وأنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية جد بالغة نظرا لوجود نوعين من الميزة التنافسية وهذا ما سنوجزه فيما يلي:

أولا: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية في العديد من النقاط والتي منها ما يلي:

- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.[2]
- طالما أن طرازها القديم معروف ومتاح على نطاق واسع ويصبح منافسين على علم تام به، فإنها تمثل معيارا مهما بشكل مستمر.[3]
- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها لأنها القاعدة التي على أساسها تصاغ الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.[4]
- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما لوحدة الأعمال الاستراتيجية إذ تمكنها من اختيار الطريق الذي تركز فيه مجهوداتها على بعض الأبعاد التنافسية لتحقيق التفوق التنافسي.[5]
- تبرز أهميتها في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين.[6]

---

[1] خديجة خنطيط، **دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والكبيرة في الجزائر**، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، الموسم الجامعي: 2016_ 2017، ص ص 155، 156.

[2] عبير محمد حسون كرماشة، يوسف حجيم الطائي، **التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 19، العدد 1، العراق، 2010، ص124.

[3] ليلى جار الله خليل الطائي، هديل احمد خلف الدليمي، **دور التسويق التفاعلي في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة: على عينة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة الموصل**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 3، العدد 2، العراق، 2022، ص246.

[4] طه عزاوي العجيلي، سطم صالح حسين، **تقنية محاسبة تكاليف تدفق المواد ودورها في تعزيز بعض أبعاد الميزة التنافسية**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، جامعة تكريت، المجلد 2، العدد 1، العراق، 2022، ص95.

[5] أحمد عبد الله أمانة الشمري، وآخرون، **تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية**، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 68، العدد 17، العراق، 2021، ص240.

[6] خليفي عيسى، فرحات سميرة، **الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية الجزائر**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، الجزائر، 2011، ص154.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يشار إلى أن هناك نوعين رئيسين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل (Differentiation) وتمايز أو تمييز المنتج (Cost Leadership) واللذان سنوجزهما فيما يلي:

1.**ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين وبما يحقق أكبر العوائد الأمر الذي يستدعي فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة مجموعة من العوامل منها ما يلي:[1]

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطابقة في نفس القطاع؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامن بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة عملية الإدماج والفصل بين النشطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي تساهم في عملية التميز.

2. ميزة التميز: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة لدى الزبون. لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.[2] ويتم الحيازة على هذه الميزة من خلال عوامل التفرد والتي تشمل ما يلي:[3]

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛
- حجم النشاط والذي قد يتناسب ايجابيا أو سلبا مع عنصر التمييز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- الرزنامة إذ تحوز المؤسسة على ميزة التمييز لكونها السباقة في مجال نشاطها على المنافسين في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة لانطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا؛
- الإلحاق يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة نشاطات تابعة لنفس الوحدة؛

---

[1] بشير بودية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 1، العدد 7، بشار، الجزائر، 2022، ص83.

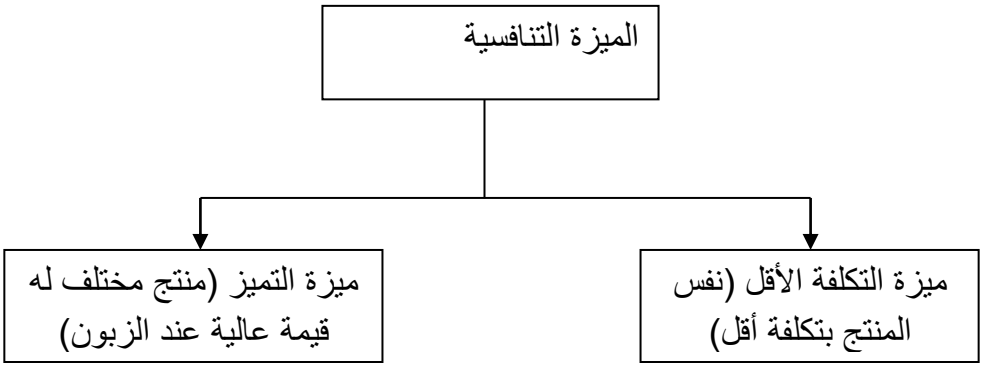
[2] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 215، 216.

[3] مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، **دور اليقظة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 1، العدد 4، الجزائر، 2021، ص ص 208، 209.

- الروابط الموجودة بين الأنشطة.

ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل (06_ 02): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

يوضح أعلاه أنواع الميزة التنافسية، حيث أنه يمكن لمؤسسة ما أن تقوم بإنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، ما يحقق عوائد أكبر، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف هامة في تحقيق استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة، وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف كتكوين العمال، تبني برامج لتخفيض التكاليف... إلخ، وعليه كل هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة تشجع على خلق القيمة بأقل التكاليف.[1]

كذلك يمكن لمؤسسة ما أن تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة من خلال ما يسمى بعوامل تدعى عوامل التفرد، والتي نميز من بينها أثار التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها.[2]

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، تنوع المنتجات، قيمة السهم وغيرها، إلا أن المؤشرات الأكثر استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع من مزايا كسهولة الحصول عليها وحسابها بدقة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.

[1] عتيقة حرايرية، **الميزة التنافسية**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2015، ص 109.

[2] متوفر على الرابط: https://uomustansiriyah.edo.ip، يوم: 2023/03/21، الساعة: 18:19.

أولا: الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.[1]

ثانيا: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياسها باستخدام ثلاث طرق:[2]

1. **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق؛

2. **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛

3. **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

ثالثا: حجم المبيعات

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمؤسسات الأعمال، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق. ويعد نمو حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق. [3]

---

[1] محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: على قطاع صناعة الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، الموسم الجامعي: 2008_ 2009، ص46.

[2] خليل موفق خليل صافي، **دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، الموسم الجامعي: 2016_ 2017، ص108.

[3] إلهام نايلي، **أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، الموسم الجامعي: 2015_ 2016، ص114.

المبحث الثاني: عناصر الميزة التنافسية

يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة على تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه، وعلى قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل على ترجمتها وفقا للقدرات الجوهرية للمؤسسة إلى دلالات معينة، وبالتأكيد تتمايز المؤسسة عندما تنفرد عن منافسيها في بعد واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية، وقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بأربعة أبعاد ومنهم من حددها بخمسة أو ست أو سبعة أبعاد، كما تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس أو السوق المستهدف.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تتميز الميز التنافسية بالعديد من الأبعاد والتي سنذكر منها ما يلي:

أولا: التكلفة

تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لتحقيقه الكثير من المؤسسات، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكلفة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية نستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، ولا شك بان التركيز على تخفيض كلفة السوق ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك. ويمكن الإشارة إلى أن المؤسسة التي ترغب في اعتماد التكلفة كهدف رئيسي في إدارة عملياتها، بأنها تعمل على تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية على الرغم من ما يرافقها من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات، ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل كلفة إعادة المعالجة اليومي... إلخ.[1]

ثانيا: الجودة

يعتبر تركيز المؤسسة على المنتجات عالية الجودة الدعامة الأساسية لبقائها واستمرارية تميزها وتفوقها تنافسيا، وتحسين مكانتها في السوق، كما تعد الجودة عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، بتوفير مجموعة من الخصائص

[1] خضرة صديقي، سفيان بن عبد العزيز، **تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات دراسة حالة اتصالات الجزائر – بشار**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2022، ص508.

والمواصفات والمنتجات المقدمة إليهم، لذا أصبحت الجودة كمتغير استراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المنظمات.[1] وتتميز الجودة بأربعة مميزات والتي سنذكرها كما يلي:[2]

- الصفات التكنولوجية وتتمثل بالعلاقة والقوة المتحققة بالمخرجات؛
- الصفات النفسية والتي تتحقق من خلال الطعم والشكل والجمالية؛
- الصفات الزمنية والمتعلقة بالمعولية والديمومة؛
- الصفات الأخلاقية والمتعلقة بدرجة مصداقية رجل البيع وأمانته.

ثالثا: المرونة

في الأسبقية الأولى لها تنصب المرونة على تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتوج وفقا لحاجات الزبون وللتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بالزبونية، إذ تعني بالقدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتوج أو الخدمة، إذ يتم تقديمها حسب رغبات الزبون. أما الأسبقية الثانية فهي مرونة الحجم والتي تعني قدرة المؤسسة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المؤسسة تعمل بشكل اقتصادي مربح خاصة، عند إبطاء أو تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير.[3]

رابعا: التسليم

أي توفير الإنتاج في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة في التهيئة والإعداد والتسليم في الوقت المحدد. وأغلب المنظمات تتنافس ببعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون لكونه على استعداد إلى أن يدفع ثمنا أكبر مقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب وبغض النظر عن مستوى الجودة. لذلك فهو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الوحدات في الأسواق من خلال التركيز على تخفيض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. هذا

[1] عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو للاتصالات الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر 2018، ص 231.

[2] مديحة عباس خلف، **معرفة السوق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية البحوث التطبيقية في شركة الاسمنت العراقية العامة**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 114، العدد 25، العراق، 2019، ص251.

[3] المرجع نفسه، ص251.

وهناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.[1]

خامسا: التمييز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا 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، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص. وفيما يتعلق بالموارد المادية يمكن للمؤسسة أن تتحصل عليها من خلال الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج بتقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن الآخرين، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، أي نجاحها يكون حسب ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية حيث تختلف عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المؤسسة من الصعب _إن لم يكن من النادر_ على الآخرين تقليدها.[2]

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين أساسيين وهما كما يلي:

أولا: حجم الميزة التنافسية

هي المحددات الهامة التي تمتلكها المؤسسات التي يتوقف عليها استمرار المميزات والتي تساعد من التنافس وبقاؤها منافس قوي في السوق، وبشكل عام كلما كانت حجم الميزة التنافسية أكب، كلما تتطلب جهود أكبر للمؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو لتحديد أثرها، كما لها دورة حياة تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الفترة الزمنية، إلا أنها تتفق من حيث المراحل.[3] ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

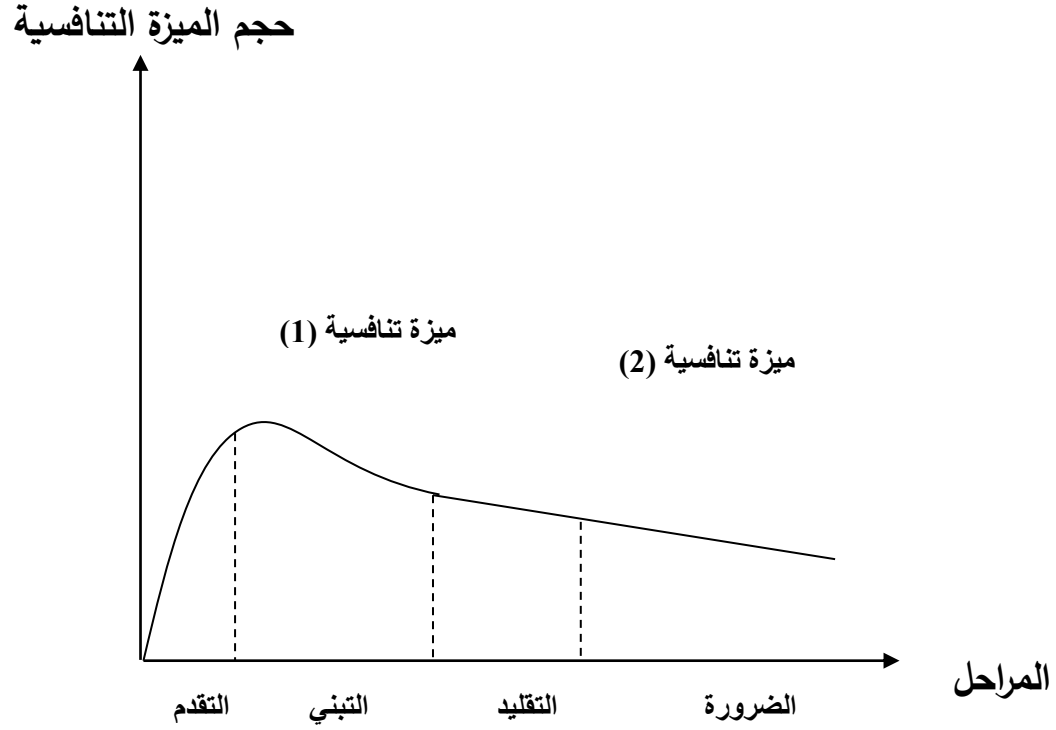
---

[1] بهاء حسين الحمداني، عامر دحام الصبيحي، **المحاسبة الشاملة ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 92، العدد 22، العراق، 2016، ص542.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 15.

[3] محمد ياسين غادر، لمى خليل حمد، **دور نظم المعلومات المحاسبية في غلق ميزة تنافسية دراسة تحليلية: للآراء العاملين في عينة من البنوك الخاصة في العراق**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 2، العدد 3، العراق، 2022، ص 370.

الشكل (07_ 02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نعيمة زعرور، سهام كردودي، أحمد ضيف، **التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر،2017، ص404.

هذا ويمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية من خلال المراحل كما يلي:[1]

1. **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية كونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشار أكثر فأكثر، حيث يؤدي ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبي من حيث التوسع والانتشار باعتبار أن المنافسين بدأو يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن؛

3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا ميزة الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات؛

[1] عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، **دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الاتصالات موبيليس ولاية بشار**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 1، العدد 15، الجزائر، 2021، ص 86.

4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تحتاج المؤسسة الانبعاث من جديد وذلك بتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والاستمرار، لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في نفس الوقت المناسب للإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة تنافسية.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعد النطاق التي تنافس فيها المؤسسة من المحددات الرئيسية التي تتوقف عليها المميزات التي تساعد المصارف على التنافس ومدى قوتها، فاتساع نطاق أنشطة المنظمة يساعد المؤسسة في تخفيض التكلفة مقارنة بالآخرين، ومن جانب أخر فالنطاق الضيق يكون من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقدم خدمة مميزة به.

وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شانها التأثير على الميزة التنافسية وهي:[1]

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

2. **درجة التكامل الأمامي:** التكامل الرأسي الأمامي هو أن تتحمل المؤسسة التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة للأنشطة سواء كانت داخلية أو خارجية باعتماد المؤسسة على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل؛

3. **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

[1] نعيمة زعرور، سهام كردودي، أحمد ضيف، **التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2017، ص 405.

4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، 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 والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثالث: معايير بناء الميزة التنافسية

لقد أشار **Michael Eugene Porter** إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال معين، بمعنى أخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وإن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.[1]

وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

أولا: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ماهي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال...، إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المداخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية، هذا وتستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر: [2]

1. **استغلال اقتصاديات الحجم:** ويقصد التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجا كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

[1] وردة برويس، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 6، الجزائر، 2019، ص 173.

[2] المرجع نفسه، ص ص 173، 174.

2. **أثار التعلم:** تعتبر أثار التعلم بمثابة وفرات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ماهي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛

3. **تطبيق نظام التخزين اللحظي:** يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فان الوفرة التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون، ويمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانيا: الجودة

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار والعمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة اكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات /الخدمات المنافسة، هذا وتأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين: [1]

1. البعد الأول: إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وان هذا الإدراك، المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

2. البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

[1] يوسف عبد الإله أحمد، فائز غازي البياتي، **أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة**، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 6، العدد 14، العراق 2011، ص ص 19، 20.

ثالثا: التحديث/الإبداع

وهي عملية تجديد للمنتجات أو للعمليات التي يمكن من خلالها المؤسسة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات جديدة أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أو استخدام عمليات جديدة أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، ويعتبر التجديد احد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز وبالتالي تفرض أسعارا عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها، ويتضمن التقدم في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وأنظمة الإدارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات التي تضعها الشركة، وإنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.[1]

رابعا: الاستجابة لحاجات العميل

لتحقيق الاستجابة الملائمة لحاجات العملاء يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، ومن ثم العمل على إشباعها بالطريقة التي يفضلها العملاء وفي الوقت المناسب، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، حيث أن عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتميزة وتحديد متميز يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستفيدين.[2]

وهذه العوامل الأربعة (الكفاءة، الجودة، التحديث أو الإبداع، الاستجابة لحاجات العميل) هي نتاج للكفاءات كما أنها تتيح للمؤسسة ما يلي:[3]

- تتميز منتجاتها المعروضة وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستفيد؛
- تخفيض هياكل تكلفتها.

هذا وتحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاث شروط والتي تتمثل فيما يلي:[4]

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛

---

[1] فاديه وليد حنفي أبو شامه، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية: في مستشفيات جنوب الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، الموسم الجامعي: 2014_ 2015، ص 39.

[2] عبد الرحمان بوشمال، هشام حريز، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 138.

[3] وردة برويس، مرجع سابق، ص 175.

[4] وهيبة حسن داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، الموسم الجامعي: 2006_ 2007، ص ص 114، 115.

- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال ما يلي:[1]

- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
- موائمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في موائمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق الخدمة المتميزة خدمات ما بعد البيع.

[1] وسيلة بوزايد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الموسم الجامعي: 2011_ 2012، ص 19.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لا شك في أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي ولذلك نجد العديد من مؤسسات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: المصادر الداخلية

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات والمعرفة.[1]

أولا: التكنولوجيا والابتكار

الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المؤسسات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاءها حديثا.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وإبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة حيث أن المؤسسات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المؤسسات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.[2]

---

[1] عبد المالك بوركوة، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2011_ 2012، ص 76.

[2] الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، الجزائر، 2017، ص 40.

ثانيا: الموارد

تتمثل الموارد الموجودة داخل المؤسسة فيما يلي:

1. الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية هي المورد الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند إلى قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لذا فتحقيق الميزة التنافسية يقتضي التطوير والتغيير الدائم داخل المؤسسة بما يتماشى مع المتغيرات البيئية على المستوى الثقافي، القانوني والتكنولوجي وهذه العملية تقتضي بالضرورة وجود موارد بشرية مؤهلة تمتاز بالإبداع والمرونة لمسايرة هذه التغيرات والتأقلم معها بما يحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسات.[1]

2. الموارد الملموسة

وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة ومنها:[2]

أ. **<u>المواد الأولية:</u>** وهي التي تستمد أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

ب. **<u>معدات الإنتاج</u>:** وهي أن تعتمد المؤسسة قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم الأصول، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة على غيرها.

ج. **<u>الموارد المالية:</u>** من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالا متعددة أو الاثنتين معا، وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج

[1] أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، **<u>تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 2، الجزائر، 2019، ص ص 80، 81.

[2] عمار بوشناف، **<u>الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها</u>**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، الموسم الجامعي: 2001_ 2002، ص ص 48، 49.

إلى الموارد المالية فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالحجم المناسب لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة فان ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية.[1]

3. الموارد غير ملموسة

وهي تشمل: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، المعرفة، وفيما يلي شرح لهذه الموارد.

أ. **الجودة:** يعرفها **C.Jambart** بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة. بينما يرى المختصون في الاستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف، وهناك نظرة حديثة للجودة تتمثل فيم الجودة الشاملة وهي تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج وتسييره، وعليه فإن الجودة ليست مفهوما ثابتا بل هو حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون وليس فقط في إغرائه.[2]

ب. **المعلومات:** تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسيرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات.[3] وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما يحدق بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون،[4] وأصبحت تشكل المعلومات موردا هاما ومكلفا للمؤسسات الحديثة لأنها تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها.[5]

---

[1] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص 165، 166.

[2] عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2006_ 2007، ص 52.

[3] GIGET Marc, **La dynamique stratégique de l entreprise :Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l arbre de compétence,** Edition DUNOD ,paris ,1998, p44.

[4] LAVALETTE Georges et NICULESCU Maria, **Les stratégies de croissance**, Edition Organisation, Paris, 1999, p28.

[5] بول جارت وآخرون، **التفكير الاستراتيجي: فن إدارة المستقبل**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998، ص138.

وأيضا: [1]

ج. **التكنولوجيا:** تعتبر من الموارد غير ملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، فالتكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين، حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف:

- **التكنولوجيا الأساسية:** وهي المتاحة في السوق لجميع المؤسسات ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين؛
- **التكنولوجيا المحورية:** وهي التي تصنع الفرق وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية؛
- **التكنولوجيا الناشئة:** وهي التي في مرحلة الانطلاق وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

د. **المعرفة:** تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المؤسسة، هذا وتقسم المعرفة حسب الدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة كما يلي:

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة مثل العمليات الصناعية وإجراءات وأساليب صناعة معينة؛
- **المعرفة المتقدمة:** وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا؛
- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي بما تتميز به من معرفة عن منافسيها داخل الصناعة ومن أمثلة ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف.

المطلب الثاني: المصادر خارجية

تعتبر استراتيجيات التنافسية التي جاء بها مايكل بورتر مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وقبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم استراتيجيات التنافس وأشكالها، حيث تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على

[1] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص ص 53، 54.

المنافسين، وتعتبر امتدادا لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين،[1] ومن ثم تتجسد هذه الاستراتيجيات في عدة أشكال كما يلي:

أولا. استراتيجية خفض التكاليف

تقوم استراتيجية خفض التكاليف على عدة مزايا وعيوب والتي نوجزها فيما يلي:

1. تعريف استراتيجية خفض التكلفة

كما تم شرحه سابقا، فإن الهدف من هذه الاستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من المنافسين من خلال استخدام الموارد المتاحة وتخفيض التكلفة، وسنقوم بتقييم هذه الاستراتيجية لاحقا.[2]

2. مزايا استراتيجية خفض التكاليف

ولهذه الاستراتيجية العديد من المزايا للمؤسسة والتي من بينه ما يلي: [3]

- **المنافسين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- **المشترين:** فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة لها حصانة تجاه العملاء في جانب مساومة السعر؛
- **الموردين:** فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، مما يعزز قوة تفاوض المؤسسة اتجاه الموردين؛
- **الداخلون الجدد:** فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة؛
- **المنتجات البديلة:** إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجا لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

3. عيوب استراتيجية خفض التكاليف

يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره؛

[1] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر الطبعة، الجزائر، 2001، ص 8.

[2] سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 1، العدد 8، البلد، 2021، ص 243.

[3] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص ص57، 58.

- سهولة قيام المنافسين بتقليد هذه الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح؛
- قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

ثانيا: استراتيجية التمييز

تقوم استراتيجية التمييز على عدة مزايا وعيوب والتي نوجزها فيما يلي:

1. تعريف استراتيجية التمييز

تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال منها التصميم، الجودة، التعبئة أو التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك.[1]

2. مزايا استراتيجية التمييز

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة والتي من بينها ما يلي:[2]

- **المنافسين:** التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين؛
- **المشترين:** يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية؛
- **الموردين:** بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فانه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مداخلاته؛
- **الداخلون الجدد:** يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن انجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية؛

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **إدارة استراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص304.

[2] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص ص 58، 59.

- **المنتجات البديلة:** يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

3. عيوب استراتيجية التمييز

يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية فيما يلي:[1]

- أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره؛
- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج خاصة إذا كان التمييز في التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي فمن الصعب التقليد في وقت قصير.

4. طرق تطبيق استراتيجية التمييز

تتعدد طرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الاستراتيجية، منها ما يلي: [2]

- إتباع استراتيجية التمييز مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها، مثل "شركة كريزلر" طرحت في التسعينيات أكثر من عشرين طرازا من السيارات لشرائح مختلفة من سوق السيارات، إلا أن كل تلك الأنواع قد تم بناؤها على ثلاثة خطوات إنتاج مختلفة؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات المحددة، مثل صناعة السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات وهي: اقتصادية، رفاهية ورياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق؛
- فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر الخاص بقائد التكلفة، وحيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن الاستراتيجية ثنائية البعد (السعر، الجودة) هي الأجدر والأكثر تحقيقا للربح وتتحرك المؤسسات بسرعة للفوز بمزايا الإنتاج الجديد، وجني ثمار الموارد وتقنيات التسويق.[3]

---

[1] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

[2] Aida Gaoua, **La double domination Une nouvelle approche d un avantage concurrentielle**, Revue internationale sur le travail et la société, vol 3, n2, octobre 2005, p251.

[3] Aida Gaoua, ex de retour, p 251.

ثالثا. استراتيجية التركيز

تقوم استراتيجية التركيز على عدة مزايا وعيوب والتي نوجزها فيما يلي:

1. تعريف استراتيجية التركيز

هي الاستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلة محددة من المنتجات...، وهذه الاستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله، حيث هدف المؤسسة من خلال تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.[1]

2. مزايا استراتيجية التركيز

تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي: [2]

- **المنافسين:** إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها؛
- **المشترين:** إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، غير أن المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة؛
- **الداخلون الجدد:** عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز؛
- **المنتجات البديلة:** بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز فان العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

3. عيوب استراتيجية التركيز

يمكن ذكر عيوب هذه الاستراتيجية في مجموعة من النقاط كما يلي:

- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع فائدة التكلفة، وهذا نضرا لصغر حجم الإنتاج؛

---

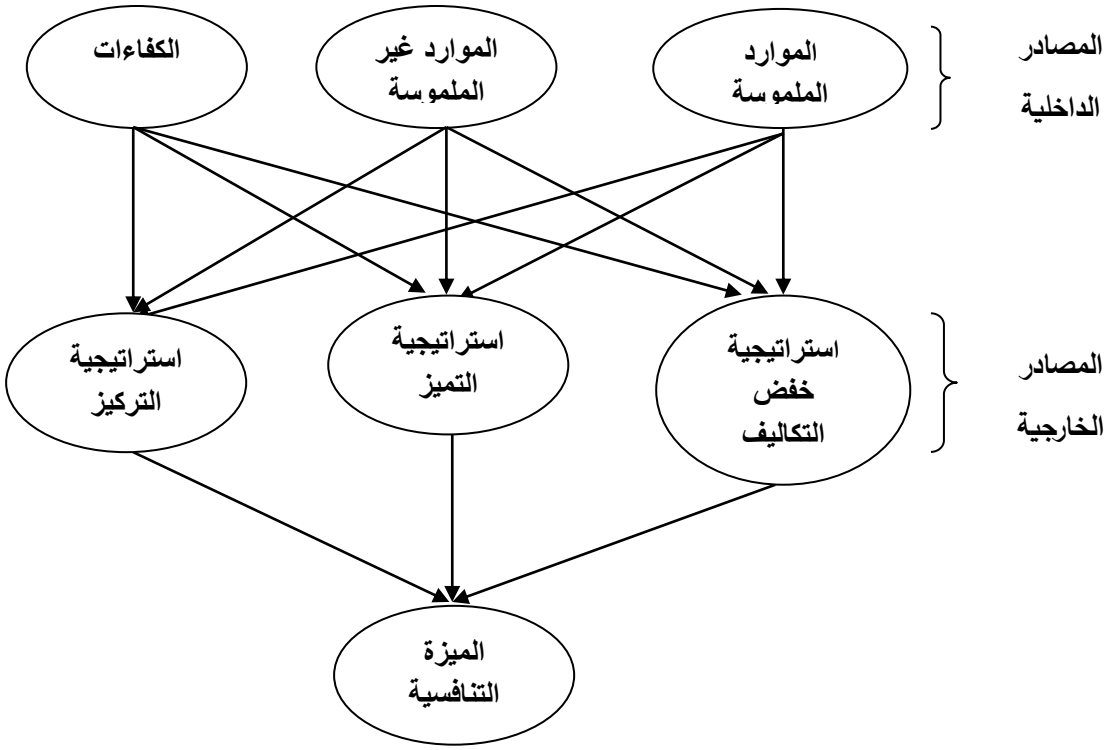
[1] Chantal Bussenanlt-Martine Pretet, **Organization et gestion de l'entreprise: structures-décision_stratégie,** tom 2, vuibert, 1999, p 183.

[2] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص ص 61، 62.

- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين بسبب التغير في التقنية وأذواق المستهلك؛
- إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها؛
- إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل.

وعلى ضوء ما سبق يمكن وضع الشكل التالي الذي يوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة:

الشكل (08_ 02): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الوروود لصناعة العطور بالوادي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2006_ 2007، ص 63.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن للميزة التنافسية للمؤسسة مصدرين: داخلي وخارجي، وكل منهما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية حيث يؤدي توفر المؤسسة على موارد معينة (مصادر داخلية)، تعمل على استغلالها وتجسيدها في شكل أحد استراتيجيات التنافس التي تتناسب معها (مصادر خارجية).

المطلب الثالث: تحليل بورتر لمصادر واستراتيجيات الميزة التنافسية

لقد قدم porter أداة جديدة للتحليل لاقت بدورها رواجا واسعا، وهي سلسلة القيمة التي تهدف إلى تشخيص الميزة التنافسية من خلال تحديد مصادرها اعتمادا على تحليل أنشطة المؤسسة وهذا ما سنتطرق له.

أولا: تحليل بورتر لمصادر الميزة التنافسية

يتطلب تحليل مصادر الميزة التنافسية من قبل المؤسسة تشخيص كافة الأنشطة التي تمارسها والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة بعضها ببعض، حيث يعتبر نموذج سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك.[1]

1. مبدأ سلسلة القيمة

تساعد سلسلة القيمة على فهم الميزة التنافسية، كيفية اكتسابها وأهم مصادرها، حيث يعتبر مفهوم الهامش البعد الأساسي لها والذي يرتكز في تحليله على مبدأ إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف، فهي تمثل المهام التي تقوم بها المؤسسة من تحديد الأهداف إلى خدمة العميل.[2] والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (09_ 02): نموذج سلسلة القيمة لـ porter



المصدر: العياشي زرزار، كريمة غياد، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص194.

[1] Michel Porter, **L'avantage concurrentiel "comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**", op cit , p52.

[2] Thiertart Raymond, **La Stratégie d' Entreprise**,2éme éd ,Ed.ediscience International , paris, 1997, p91.

حسب هذا النموذج فإنه يمكن تقسيم أنشطة سلسلة القيمة لأي مؤسسة إلى نشاطات أولية وأخرى داعمة كما هو موضح في الشكل، فالأنشطة الأولية تضم كلا من الإمدادات الداخلية، العمليات والإجراءات، الإمدادات الخارجي، التسويق والمبيعات والخدمة، بينما تحتوي الأنشطة الداعمة على كل من التنظيم، الموارد البشرية، التكنولوجيا ووظيفة التموين.

أ. أجزاء سلسلة القيمة

-**الأنشطة الأولية (الرئيسية):** وتتمثل في جل الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات وتتكون من خمسة أنشطة أساسية وهي كما يلي:[1]

- **الإمدادات الداخلية:** وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل، استلام، تحريك، تخزين ومناولة المواد الأولية وكل عناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنشاط الإنتاجي؛
- **العمليات:** كل الأنشطة الإنتاجية والإجراءات الميدانية الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- **الإمدادات الخارجية:** وتضم كل الأنشطة اللازمة لنقل مخرجات العملية الإنتاجية إلى الزبون من تخزين، تحديد الطلبيات للوفاء بها في آجالها، نقل وتوزيع المنتج؛
- **التسويق والمبيعات:** يرتبط أساسا بأنشطة إدارة التسويق كتحديد استراتيجيات المزيج التسويقي، دراسة السوق والطلب من المنتجات وتنفيذ وظائف التوجيه والتنسيق لأنشطة المحاسبة والمالية الناتجة عن عملية بيع المنتجات أو تقديم الخدمات؛
- **خدمة الزبائن:** وتتمثل في مجموع الأنشطة التي تبقي وتحسن من قيمة المنتج لدى الزبون وتتضمن كل خدمات ما بعد البيع من صيانة، تركيب، تصليح، إدارة قطع الغيار، ترقية وتطوير، توجيه وتدريب على المنتج.

-**الأنشطة الداعمة:** وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، والمتمثلة في:[2]

- **التنظيم:** كل أنشطة وخدمات الدعم والتنسيق الإداري؛
- **الموارد البشرية:** كل أنشطة إدارة الموارد البشرية من اختيار، تعيين، تجديد، تطوير وتدريب الأفراد العاملين والمدراء؛

---

[1] العياشي زرزار، كريمة غياد، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال: في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص ص 94، 95.

[2] محي الدين قطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص92.

- **التكنولوجيا:** أنشطة تصميم وتطوير المنتج مع المعرفة بتقنيات وإجراءات العمل إضافة غالى توفير المدخلات التكنولوجية الضرورية لكل نشاط؛
- **التموين:** بمعنى كل أنشطة شراء وتوفير المدخلات الضرورية لعمل المؤسسة من مواد أولية، أجزاء وتأثيثات، طاقة ووسائل العمل.

ب. **أهداف سلسة القيمة**

تستعمل المؤسسات الاقتصادية نموذج سلسلة القيمة في تحليل مصادر مزاياها التنافسية من أجل تحقيق عدة أهداف منها ما يلي:[1]

- **تحسين فعالية المؤسسة:** تنتج فعالية المؤسسة عن تحقيقها لأفضل العلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، حيث أن هذا النموذج يقدم للمؤسسة السبل والحلول لضمان الأداء الفعال للعلاقات الأساسية بين الأنشطة المنتجة للقيمة؛
- **تسيير التكاليف والقيمة:** يمكن للمؤسسة أن تكتشف نوعية الأنشطة التي تكون ذات تكلفة عالية أو لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل من خلال تسجيل تكلفة كل نشاط في سلسلة القيمة والقيمة التي يحققها هذا النشاط للعميل؛
- **التحكم في تكاليف الدعم:** يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف الأنشطة الداعمة التي لا تحقق قيمة مضافة أو التي تكون تكلفتها عالية مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة اتجاه هذه الأنشطة؛
- **ضمان التميز:** يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتميز المؤسسة إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق هامش أعلى إذا قدمت منتجات نهائية بتكلفة اقل أو بجودة أعلى. ويرى بورتر انه من الضروري أن تتفاعل سلسلة القيمة للمؤسسة مع كلا من سلسلة قيمة الموردين أي تفاعل خلفي وسلسلة قيمة العملاء أي تفاعل أمامي، كما أن نشاطات التوزيع هي جزء من سلاسل القيمة للمؤسسة حيث تتفاعل مع نشاطات مناولة المواد الأولية والمنتجات إلى المستهلك النهائي.

[1] فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، الموسم الجامعي: 2004_ 2005، ص 118.

ثانيا: تحليل بورتر للاستراتيجيات الميزة التنافسية

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، وفي عام 1980 وضع **Porter** ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة.[1] وسنوجزها فيما يلي:

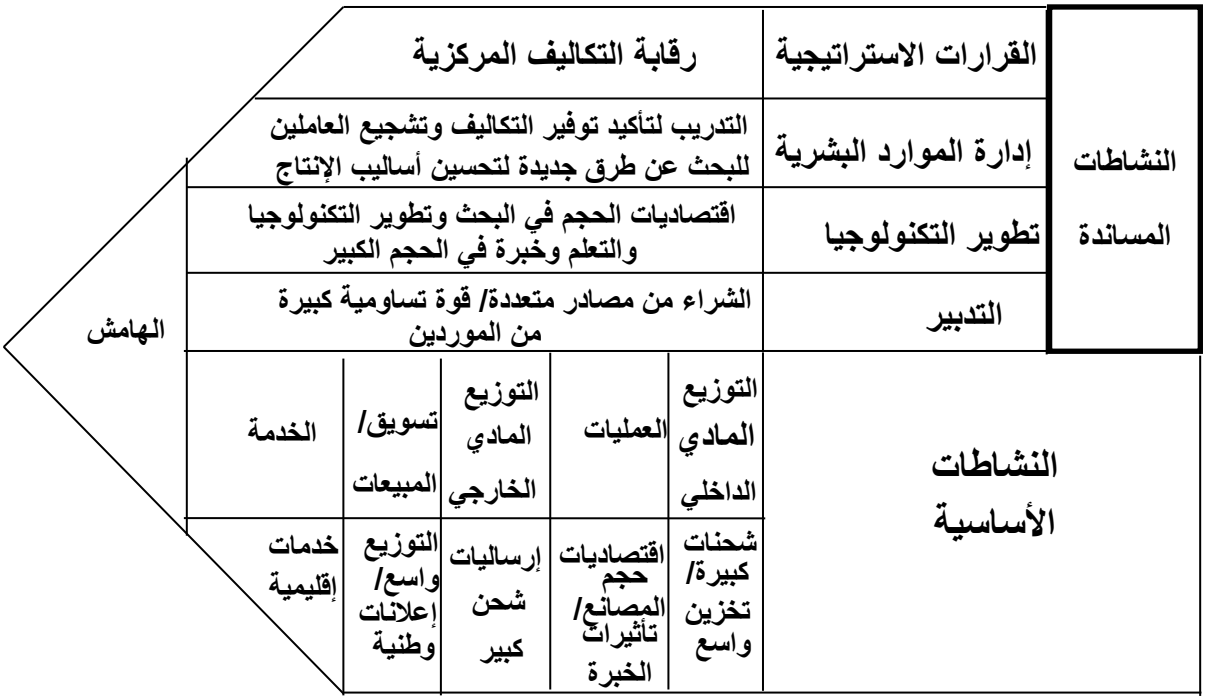
1. استراتيجية قيادة التكلفة

ترتكز هذه الاستراتيجية اهتماما بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفوق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز احد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... إلخ، يعطي التمتع تكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافس،[2] ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل الموالي:

[1] عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 127.

[2] CHADIA BENABOUDK, OUNIS ABDELMAJID, **Achieving competitive advantage through porter' s Generic Competitive strategies: Wal-mart case study**, journal of studies in economics and managament, vol 5, n 2, december2022, p780.

الشكل (10_ 02): مضامين سلسلة القيمة لاستراتيجية قيادة التكلفة



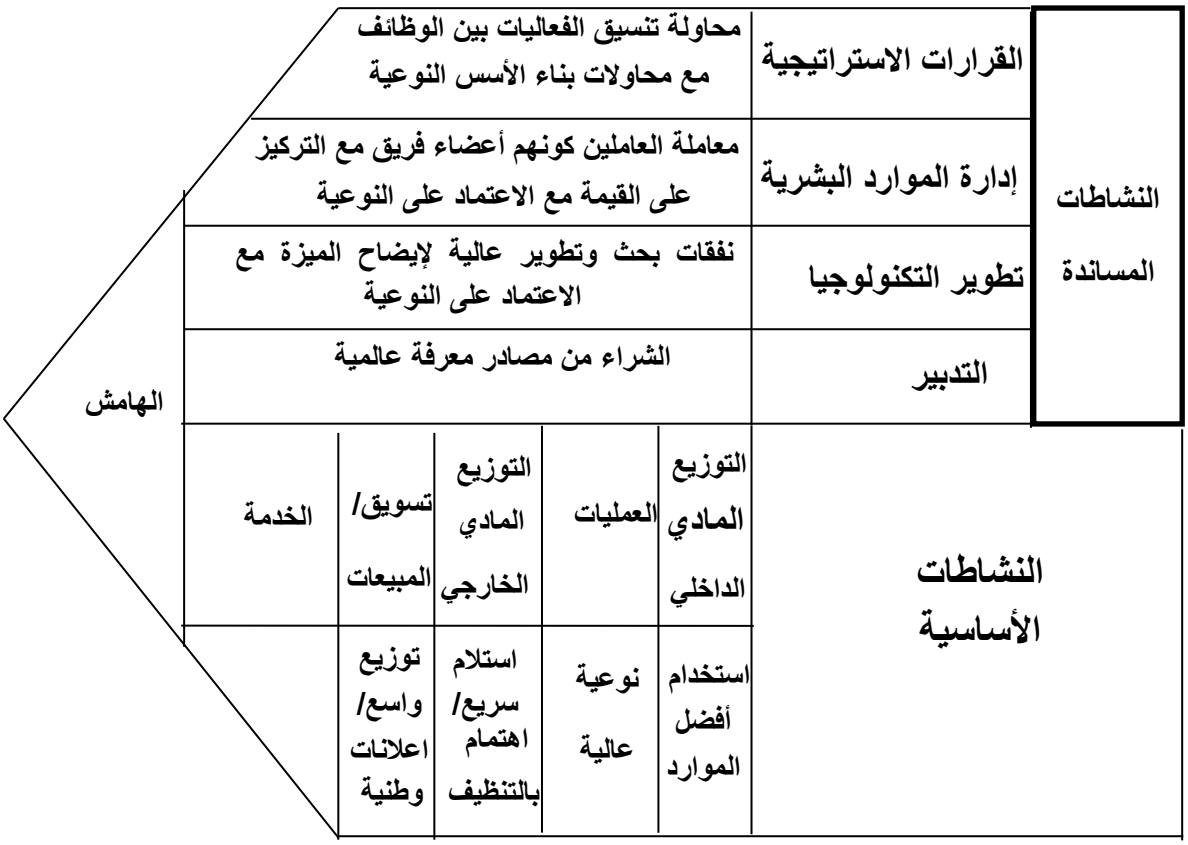
المصدر: عبد الرؤوف حجاج، **<u>الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الوروود لصناعة العطور بالوادي</u>**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2006_ 2007، ص 128.

2. استراتيجية التمييز

وفقا لهذه الاستراتيجية فان المؤسسة تقوم بتميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتوجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط منتوجات القائمة بالشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من المنتجات في خطوط إنتاجها ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تتسم المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها،

حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة المهمة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري،[1] وهي موضحه في الشكل الموالي:

الشكل (11_ 02): سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التمييز



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الوروود لصناعة العطور بالوادي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2006_ 2007، ص129.

3. استراتيجية التركيز

وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من

[1] لخضر كراز، مرجع سابق، ص 129.

المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء. [1]

والجدول الموالي يوضح فيه بورتر استراتيجياته حسب المتطلبات:

الجدول (01_ 02): استراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها

الاستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	– تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. – نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. – مهارات هندسية في مجال العمليات. – الإشراف المكثف للعمل.	– رقابة محكمة على التكاليف. – إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. – تنظيم ومسؤوليات واضحة.
التمييز	– قدرات تسويقية عالية. – هندسة المنتجات. – الاتجاه نحو الإبداع. – كفاءات عالية في البحوث الأساسية. – السمعة الجيدة في مجال الجودة. – الريادة في التكنولوجية. – خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. – تعاون قوي من قنوات التوزيع.	– تنسيق قوي بين وظائف البحوث. – والتطوير وتطوير المنتجات. – مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. – رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	– مزيج من السياسات أعلاه. – توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.	– توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.

المصدر: عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الوروود لصناعة العطور بالوادي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2006_ 2007، ص 130.

[1] نوال عبد الكريم الأشهب، **إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص41.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تناولنا في هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التعرض في البداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية ضمن قطاع النشاط، التي تعبر عن المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة، أما الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية، تم التطرق من خلال المبحث الأول إلى المفهوم والخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية، وأنواعها المتضمنة في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

ومن خلال المبحث الثاني تطرقنا إلى عناصر ممثلة في الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل كعناصر أساسية ترتكز عليها المؤسسة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، كما لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

الفصل الثالث: واقع الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

تمهيد الفصل الثالث:

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية سنحاول من خلال هذا الفصل النظر لطبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، وطبيعة الموضوع جعلتنا نستعمل الاستبيان كأداة لجمع هذه المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- ✓ **المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)**
- ✓ **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**
- ✓ **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)

سنتطرق في هذا المبحث تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر حيث اقبلنا على تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، من أجل التعرف على المؤسسة محل الدراسة بالتطرق إلى نشأة وتاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر،

المطلب الأول: نشأة وتاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر تاريخ عريق كان خلف ظهورها ونشأتها، وهذا ما سنورده في هذا المطلب.

أولا: نشأة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، تم إنشاؤها بموجب القانون رقم 03/2000، المؤرخ في 2000/08/05، الذي نص عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، المتضمن القواعد العامة للبريد والمواصلات التي بدورها حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، ثم نصت المادة 12 منه على إحداث مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فبعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م.[1]

01 جانفي 2003م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر من أجل إتمام الشركة مشوارها الذي قد بدأته منذ الاستقلال، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ومستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ذات أسهم وملك للدولة بنسبة 100% والمتعاملة في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات (كالهاتف الثابت، اللاسلكي...). والمجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها يكون للأقوى والأجدر. فتعهدت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يلي:[2]

- تأسيس، استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات؛
- تطوير وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات؛
- تنمية نوعية وجودة الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.

[1] مصادر رسمية.
[2] المرجع نفسه.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة اقتصادية ذات أطار قانوني لتجمع بشري هادف، يتم في نطاق تنسيق وتوحيد جهود الأعضاء بغية تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة، كذلك تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ملك للدولة وذات أسهم حددت مدتها بعام، وبرأسمال عمومي قدر ب: 000 .000. 000. 50 دج، مقيدة بسجل تجاري يوم 11 ماي 2002 م تحت رقم001808302/ B، بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003 م، هذا ويقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، ممثلة بالرئيس المدير العام من جهة، وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام من جهة أخرى، وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا دائما ومستمرا في هذا المجال، حيث أنها تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت المقدمة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الإبداع والابتكار التي تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن، ذات التوجه نحو الاستخدامات الجديدة. ولديها ما يلي:[1]

- رأسمال اجتماعي عند النشأة يقدر ب:000 .000. 000. 50 دج؛
- رأسمالها الحالي يقدر ب: 000 .180. 275. 61 دج؛
- رقم الجبائي: 000216.2990330049؛
- بندها الضريبي: 16293838021؛
- رقم التعريفي الإحصائي: 0002162290656936.

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار استخدامات جديدة، أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، تزود بالانترنت والهاتف الثابت للمواطنين عبر الوطن مع صيانة الشبكة ومنها: الإنترنت، المواقع الإلكترونية IDOOM Fibre ، IDOOM ADSL ، IDOOM GLTE،كما تمتلك الشركة شركات فرعية مساهمة فيها: موبيليس المتخصصة في الهاتف النقال Mobilis و Algerie Telecom المتخصصة في الاتصالات الفضائية. [2]

[1] مصادر رسمية.
[2] المرجع نفسه.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها وهياكلها

لمؤسسة اتصالات الجزائر أهداف تسعى لتحقيقها وفق فروع وهياكل وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

أولا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية والمتمثلة فيما يلي:[1]

- الجودة؛
- نوعية الخدمة؛
- الفعالية.

وهذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر سمحت لبقائها وللزيادة في عدد متعامليها وزبائنها وأن تحتل المرتبة الأولى في السوق وسيطرتها عليه تمثلت في بعض نشاطاتها فيما يلي: [2]

- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام؛
- الزيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية؛
- زيادة وتنمية جودة الخدمات وسلسلة التشكيلات، وجعلها أكثر تنافسية في مجال الاتصالات؛
- تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات من خلال الوصول إلى عدد أكبر من المستعملين؛
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

ثانيا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

بما أن اتصالات الجزائر عبارة عن مجمع حقيقي من خلال فروعها التي تم إنشاؤها، نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء ثلاثة فروع وهي: [3]

1. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف، يعبر عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك، حيث تعتبر من أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تفوق 98 بالمائة.

[1] مصادر رسمية.
[2] المرجع نفسه.
[3] المرجع نفسه.

2. فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السرعة الفائقة، وأن كل جميع القطاعات والأنشطة في البلاد كالتربية الوطنية، التكوين المهني، التعليم العالي، البحث العلمي، الصحة، المالية...إلخ كلها تستخدم شبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب"

3. فرع اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة الأقمار الصناعية وتكنولوجيا الساتل.

4. فرع كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الألياف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين.

4. فرع اتصالات الجزائر أوروبا: تعمل على تسيير الكابل البحري "اورفال".

5. فرع الشركة الجزائرية لتكنولوجية الإعلام والاتصال صاتيكوم: تعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني.

ثالثا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر كافة ربوع الوطن، وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كافة مناطق الوطن، فاتصالات الجزائر تعتمد على منطق الشمولية أي ايصال خدماتها إلى أبعد نقطة من البلاد، تسهر مديرية عامة في الجزائر العاصمة على تسيير المؤسسة و12 مديرية إقليمية، كلا من الجزائر، قسنطينة، وهران، سطيف، تلمسان، ورقلة، عنابة، البليدة، بشار، تيزي وزو والشلف. اعتمد تقسيمها على حسب الأقاليم، هذا وتتواجد اتصالات الجزائر في ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. وهذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية من بينها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية. فمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية فقط نقلت مقرها في 01 جانفي 2015 إلى القطب الحضاري الجديد، وهي محل دراستنا حاليا. [1]

[1] مصادر رسمية.

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

عرفت المديرية العملياتية لاتصالات المدية بتاريخ بدايتها وانطلاقها الرسمي وبهيكلها التنظيمي من أجل السعي وراء تحقيق الأهداف المرجوة بتطبيق المهام اللازمة لتحقيق رضا الزبائن.

أولا: نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

في 11 نوفمبر 2002 وحسب القرار رقم 15 /02 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر، تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة ربوع الوطن، منها المديرية العملياتية بالمدية، التي كانت انطلاقتها الرسمية في 01 جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية 2011، تم تغييره إلى المديرية العملياتية. ويقدر رأسمالها في ولاية المدية ب 000. 000. 000. 15دج. [1]

ثانيا: أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

تتمثل أهداف المديرية العملياتية بولاية المدية فيما يلي: [2]

- تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة؛
- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق؛
- إرضاء الزبائن؛
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن؛
- زيادة الخدمات المباعة؛
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

[1] مصادر رسمية.
[2] المرجع نفسه.

ثالثا: مهام المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

ترتكز المديرية العملياتية بالمدية على القيام بعدة نشاطات أهمها ما يلي: [1]

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...؛
- تحديث الشبكة الهاتفية كتحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛
- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم؛
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة؛
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات؛
- إيصال الانترنت إلى كل بيت؛

رابعا: الهيكل التنظيمي لمديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

إن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات(D R T) البليدة وتنقسم المديرية إلى: [2]

1. **دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:

أ. **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

ب. مصلحة الإمداد: تهتم هذه المصلحة بإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كتدعيم التجهيزات والسيارات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

ج. **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

د. **مصلحة الممتلكات:** تهتم بحماية ممتلكات المؤسسة وبعملية الجرد المادي، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكاتها من المصالح المختصة كأملاك الدولة.

[1] مصادر رسمية.
[2] المرجع نفسه.

هـ. **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بمساعدة العمال وبالأنشطة الاجتماعية.

2. **دائرة الموارد البشرية:** التي تنقسم إلى ما يلي:

أ. **مصلحة تسيير الوظائف:** تهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

ب. **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية:** تهتم بضمان جو مناسب للعمال وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج. **مصلحة التكوين:** تهتم برسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق.

3. **دائرة المالية والمحاسبة:** تتضمن عدة مصالح كما يلي:

أ. **مصالح الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية.

ب. **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي.

ج. **مصلحة المحاسبة:** تهتم بمراجعة وتدقيق المحاسبة العامة للمؤسسة.

4. **الدائرة التجارية:** تتضمن عدة مصالح كما يلي:

أ. **مصلحة التحصيل:** تتكفل بديون الزبائن العالقة.

ب. **مصلحة البيع:** تهتم ببيع الخدمات المتوفرة للهاتف والانترنت وإيصالها إلى الزبائن على أكمل وجه.

5. **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

6. **دائرة خاصة بالمؤسسات Corporait:** تتعامل مع المؤسسات لمعالجة الشكاوى والفاتورات.

7. **دائرة التقنية:** تتضمن عدة مصالح كما يلي:

أ. **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بوضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

ب. **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة والحالية.

ج: **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم بتحديد الشبكات القديمة من أجل استغلالها أحسن استغلال.

د. **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات:** تقوم بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

هـ. **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات.

و. **رئيس مشروع أمسان "AMSAN":** هدفه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى ب AMSAN.

ز. **وحدة الهياكل القاعدية:** تتمثل في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الكوابل الهاتفية والألياف البصرية.

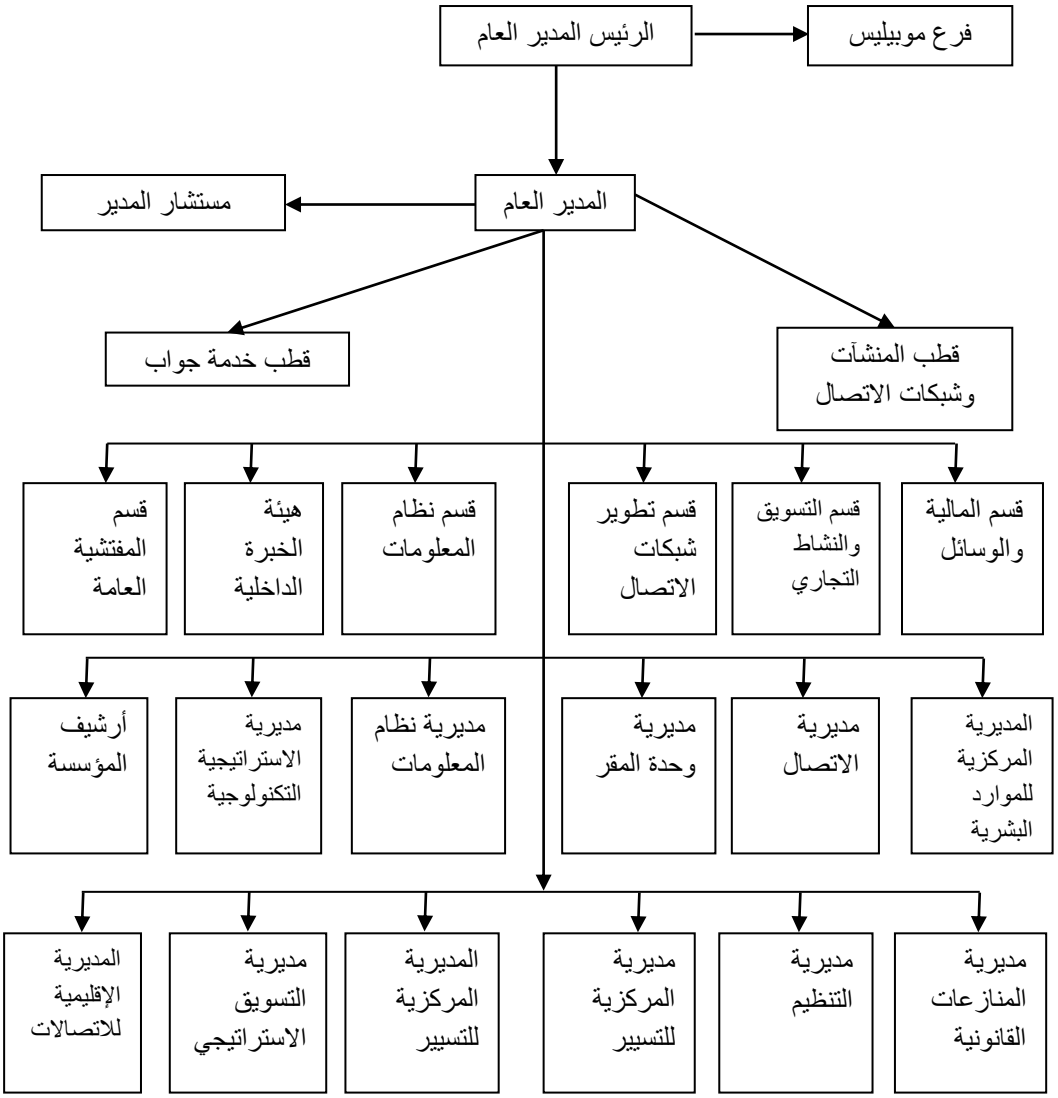
كما يدعم المدي خلايا تساعده في التنسيق بين كل هذه الدوائر نذكر منها: [1]

خلية التقارير ومراقبة التسيير التي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدي، خلية الاتصال والتفتيش وخلية الشؤون القانونية التي تتضح مهامها من خلال أساءها، خلية المساعد التجاري الذي يهتم بمعالجة نظام المعلومات أي الجانب التجاري، خلية للمساعدة التقنية التي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسات أي الجانب التقني.

وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بولاية المدية:

[1] مصادر رسمية.

الشكل (12-03): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بولاية المدية



المصدر: المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بولاية المدية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي يتم عن طريقه التعامل مع الجانب الميداني للدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1: **الحدود التطبيقية** :يقصد بها مجتمع الدراسة، اقتصر على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية؛

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، اقتصرت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية؛

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/ 2023؛

4: **الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 40 مفردة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية حيث تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة؛

5: **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (الإبداع التكنولوجي) وآخر تابع (الميزة التنافسية).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة _موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية_ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 40 موظف موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، وتم توزيع 40 قائمة استبيان عليهم تم استرجاعها كلها.

ثالثا: أدوات الدراسة

1: الاستبيان

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: الإبداع التكنولوجي

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني.

2: المقياس المستخدم

تم استخدام سلم ليكارت **(likert)** الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول (02_03): سلم ليكارت(likert) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لهذا النوع من الدراسات.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من الموظفين، حيث تم توزيع 40استبانة.
2. تم استردادها كلها.
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول (03_03): توضيح عدد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	40	%100
الضائعة	00	%00
المسترجعة	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

سنتطرق في هذا المبحث بدراسة الاتساق للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة ثم دراسة المتغيرين معا فيما يلي:

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

الجدول (04_03): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
الإبداع التكنولوجي	13	0.75
الميزة التنافسية	21	0.72
الدرجة الكلية للاستبيان	34	0.80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالإبداع التكنولوجي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.75 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالميزة التنافسية الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.72، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.80) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

1: الاتساق الداخلي

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع التكنولوجي**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول (05_03): الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع التكنولوجي _معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.473**	0.002	دال
X2	0.510**	0.001	دال
X3	0.473**	0.002	دال
X4	0.627**	0.000	دال
X5	0.524**	0.001	دال
X6	0.506**	0.001	دال

X7	0.222	0.169	**غير دال**
X8	0.328**	0.039	**دال**
X9	0.646**	0.000	**دال**
X10	0.526**	0.001	**دال**
X11	0.606**	0.000	**دال**
X12	0.556**	0.000	**دال**
X13	0.598**	0.000	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة عدا العبارة X7 غير دالة والتي نحذفها حتى تكون فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية**

الجدول (06_ 03): الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية _ معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.433**	0.005	**دال**
Y2	0.226	0.161	**غير دال**
Y3	0.250	0.120	**غير دال**
Y4	0.361*	0.022	**دال**
Y5	0.001	0.997	**غير دال**
Y6	0.374*	0.017	**دال**
Y7	0.454**	0.003	**دال**
Y8	0.394*	0.012	**دال**
Y9	0.392*	0.012	**دال**
Y10	0.495**	0.001	**دال**
Y11	0.422**	0.007	**دال**
Y12	0.395*	0.012	**دال**
Y13	0.457**	0.003	**دال**
Y14	0.483**	0.002	**دال**
Y15	0.487**	0.001	**دال**

Y16	0.483**	0.002	**دال**
Y17	0.534**	0.000	**دال**
Y18	0.658**	0.000	**دال**
Y19	0.535**	0.000	**دال**
Y20	0.443**	0.004	**دال**
Y21	0.463**	0.003	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة احصائيا عدا العبارات Y2, Y3, Y5والتي نحذفها ونحافظ فقط على العبارات الدالة، وبهذا نعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2: الاتساق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (07_03): الاتساق البنائي لعبارات محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية (الاستبيان ككل) –معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.424**	0.006	**دال**
X2	0.476**	0.002	**دال**
X3	0.583**	0.000	**دال**
X4	0.541**	0.000	**دال**
X5	0.432**	0.005	**دال**
X6	0.311	0.051	**غير دال**
X8	0.008	0.963	**غير دال**
X9	0.388*	0.013	**دال**
X10	0.394*	0.012	**دال**
X11	0.401*	0.010	**دال**

X12	0.596**	0.000	**دال**
X13	0.519**	0.001	**دال**
Y1	0.212	0.190	**غير دال**
Y4	0.117	0.474	**غير دال**
Y6	0.541**	0.000	**دال**
Y7	0.331*	0.037	**دال**
Y8	0.452**	0.003	**دال**
Y9	0.449**	0.004	**دال**
Y10	0.508**	0.001	**دال**
Y11	0.502**	0.001	**دال**
Y12	0.557**	0.000	**دال**
Y13	0.505**	0.001	**دال**
Y14	0.631**	0.000	**دال**
Y15	0.458**	0.003	**دال**
Y16	0.378*	0.016	**دال**
Y17	0.202	0.211	**غير دال**
Y18	0.529**	0.000	**دال**
Y19	0.600**	0.000	**دال**
Y20	0.564**	0.000	**دال**
Y21	0.474**	0.002	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا عدا العبارات X6, X8, Y1, Y4, Y17، لذا يتم حذفها وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

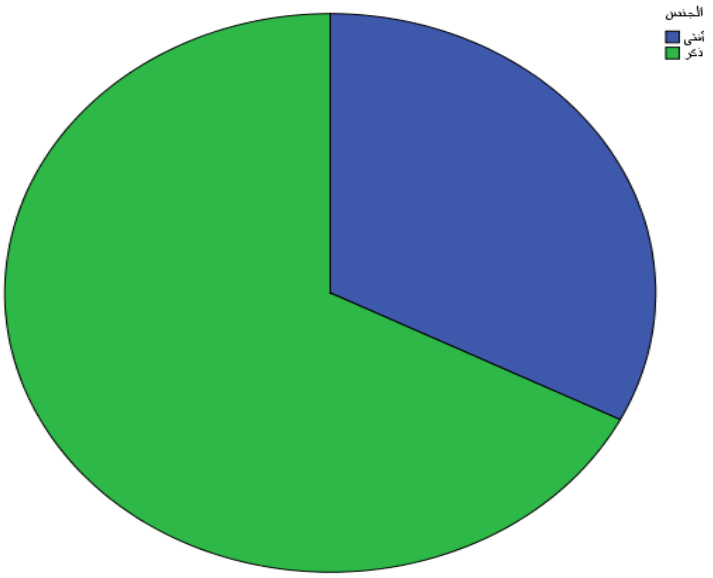
1: **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس**

الجدول (08_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	27	%67.5
أنثى	13	%32.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (13_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن 27 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 67.5% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 13منهم يمثلون نسبة 32.5% هم إناث، وبالتالي المؤسسة توظف الرجال والنساء دون تمييز بين الجنسين.

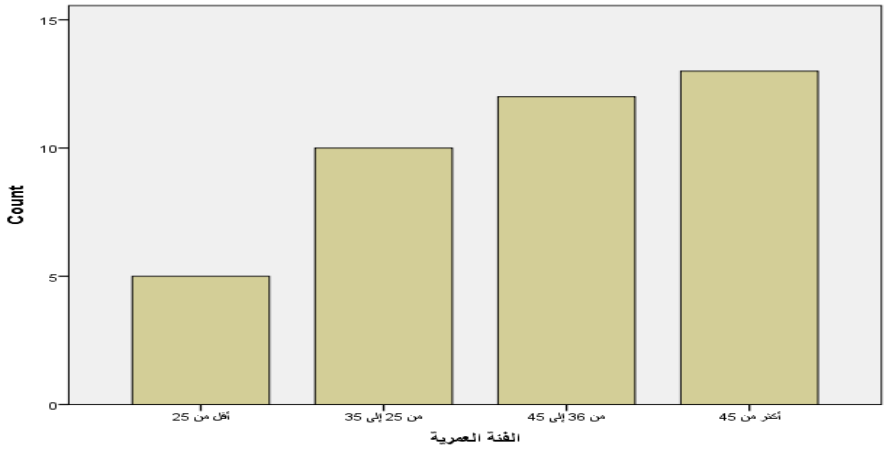
2: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الفئة العمرية

الجدول (09_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

البيان / الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25سنة	05	%12.5
من 25 إلى 35 سنة	10	%25
من 36 إلى 45 سنة	12	%30
أكثر من 45 سنة	13	%32.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (15_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 32.5% من إجمالي العينة أي 13 مفردة أعمارهم أكثر من 45 سنة، ونسبة 30% من إجمالي عينة الدراسة أي 12 مفردة يندرجون ضمن الفئة

العمرية من 36 إلى 45 سنة، كما نلاحظ أن نسبة 25% من إجمالي العينة أعمارهم بين 25 و 35 سنة أي ب 10مفردات من إجمالي عينة الدراسة، في حين باقي النسبة أي 12.5% بما يعادل 5 مفردات من اجمالي عينة الدراسة تندرج ضمن الفئة العمرية أقل من 25، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على مجمل الفئات العمرية دون اقصاء أي فئة.

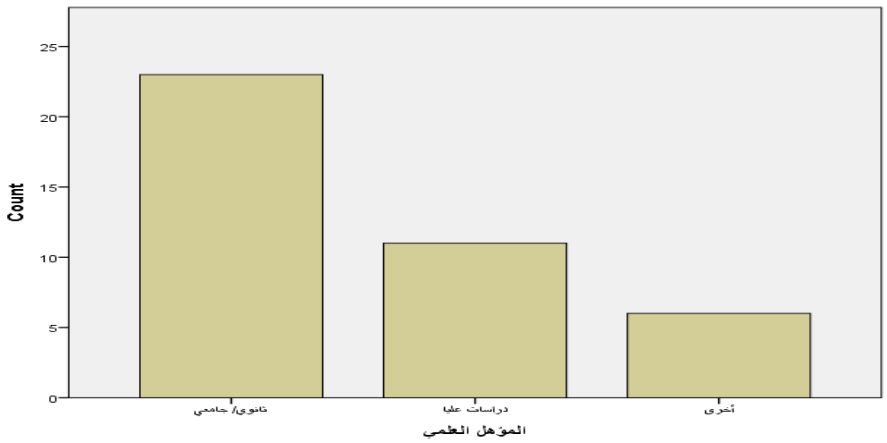
3: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

الجدول (10_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

البيان / المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي/ جامعي	23	%57.5
دراسات عليا	11	%27.5
أخرى	06	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (16_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المؤهل ثانوي/ الجامعي بنسبة 57.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ب 23 مفردة، ثم يليها نسبة الموظفين ذوي المؤهل دراسات عليا والتي تقدر ب 27.5% أي ب 11 مفردة من إجمالي العينة، و6 مفردات تندرج ضمن

مؤهلات علمية أخرى بنسبة 15%، مما يبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تهتم بتوظيف عمال ذوي المهارة العلمية.

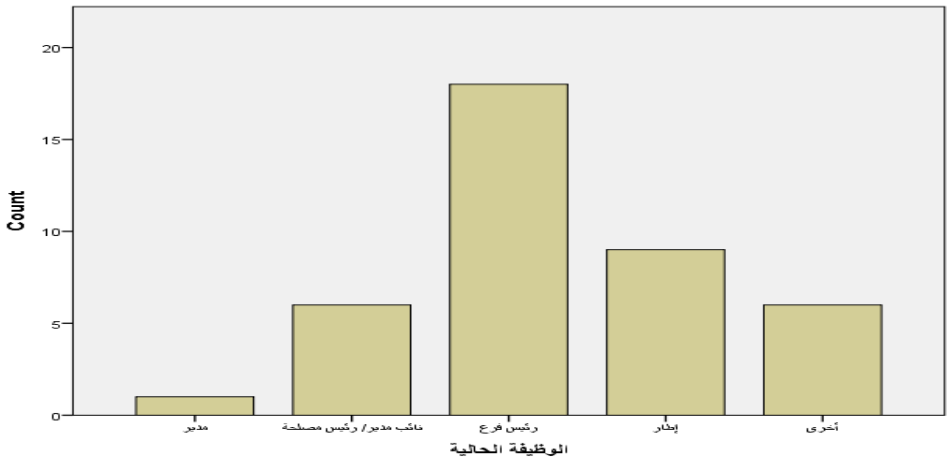
4: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة الحالية

الجدول (11_03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

البيان / الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية%
مدير	01	%2.5
نائب مدير/ رئيس مصلحة	06	%15
رئيس فرع	18	%45
إطار	09	%22.5
أخرى	06	%15
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (17_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الموظفين رؤساء فروع بنسبة 45% أي بما يعادل 18 مفردة من اجمالي عينة الدراسة، يليها الموظفين كإطارات بنسبة 22.5% بما يعادل 09 مفردات

من إجمالي عينة الدراسة، و 6 مفردات تشغل وظيفة نائب مدير/ رئيس مصلحة ونفس عدد المفردات تشغل وظائف أخرى بنسبة تقدر ب 15% من اجمالي عينة الدراسة، لتأتي في النهاية وبنسبة 2.5% أي مفردة واحدة تشغل وظيفة مدير، وهذا يعنى أن المؤسسة تحتوي على تنوع وظيفي.

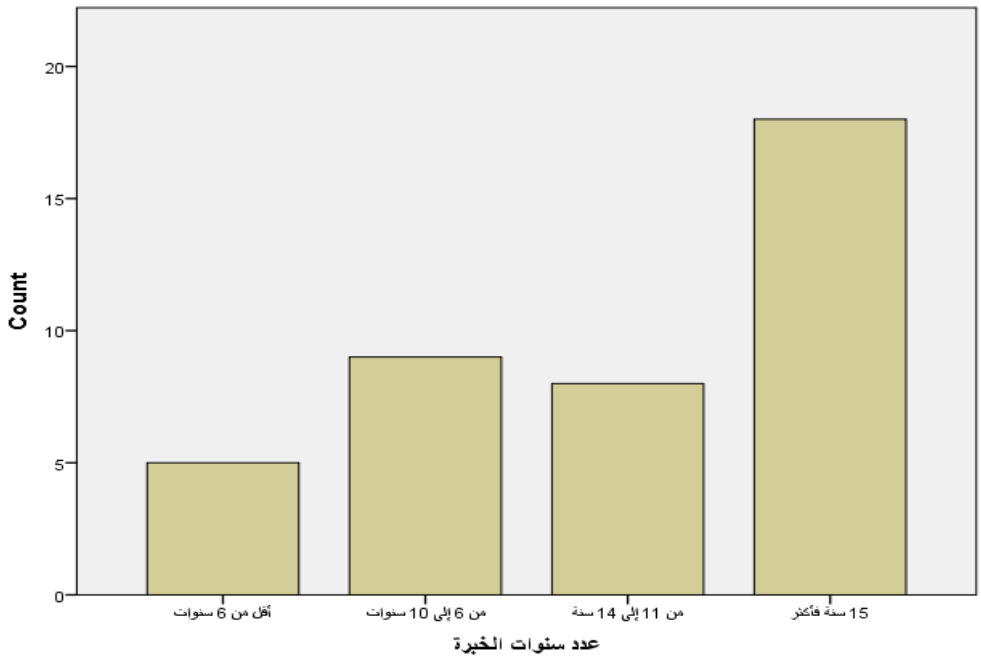
5: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة

الجدول (12_ 03): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

البيان / عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 06 سنوات	05	%12.5
من 6 إلى 10 سنوات	09	%22.5
من 11 إلى 14 سنة	8	%20
15 سنة فأكثر	18	%45
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (18_ 03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلبية الموظفين تتراوح خبرتهم في المؤسسة في المجال الذي هو أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر ب 45% أي بما يعادل 18 مفردة من اجمالي عينة الدراسة وهي سنوات معتبرة وكافية لاكتساب الخبرة والتجربة الميدانية، تليها العمال الذين تتراوح خبرتهم في المؤسسة من 6 إلى 10سنوات بنسبة 22.5% بما يعادل 09 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، ومن11 إلى 14 سنة بنسبة 20 % بما يعادل 08 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، لتأتي في النهاية وبنسبة 12.5 % أي 5 مفردات خبرتهم أقل من 6 سنوات، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية كما أنها تحافظ على الاستقرار الوظيفي لعمالها، دون الانغلاق وإهمال التوظيف الخارجي، فالمؤسسة بها تنوع بين الخبرة والأقدمية والحداثة.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية

1: تحليل عبارات محور الإبداع التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد سلم ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1−5) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (4/5=0.80) وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

الجدول (13_ 03): مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

المتوسط الحسابي	1.79_1	2.59_1.80	3.39_2.60	4.19_3.40	5_4.20
درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التبني	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات سابقة

الجدول (14_03): بيانات متعلقة بمحور الإبداع التكنولوجي

الرقم	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
X1	02	01	01	28	08	3.98	0.891	مرتفعة	10
	%05	%2.5	%2.5	%70	%20				
X2	00	01	01	27	11	4.20	0.608	مرتفعة جدا	04
	%00	%2.5	%2.5	%67.5	%27.5				
X3	00	00	04	27	09	4.13	0.563	مرتفعة	09
	%00	%00	%10	%67.5	%22.5				
X4	00	02	02	24	12	4.15	0.736	مرتفعة	08
	%00	%05	%05	%60	%30				
X5	00	00	01	28	11	4.25	0.494	مرتفعة جدا	03
	%00	%00	%2.5	%70	%27.5				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد الإبداع في المنتج						**4.14**		**مرتفعة**	
X9	00	01	01	29	09	4.15	0.580	مرتفعة	06
	%00	%2.5	%2.5	%72.5	%22.5				
X10	00	00	02	20	18	4.40	0.591	مرتفعة جدا	01
	%00	%00	%05	%50	%45				
X11	00	01	04	23	12	4.15	0.700	مرتفعة	07
	%00	%2.5	%10	%57.5	%30				
X12	00	01	03	25	11	4.15	0.662	مرتفعة	05
	%00	%2.5	%7.5	%62.5	%27.5				
X13	00	01	00	22	17	4.38	0.628	مرتفعة جدا	02
	%00	%2.5	%00	%55	%42.5				

المتوسط الحسابي المرجح لبعد الإبداع في العملية	**4.24**		**مرتفعة جدا**	
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور	**4.21**		**مرتفعة جدا**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الإبداع التكنولوجي مقدر ب 4.19 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور الإبداع التكنولوجي كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا المحور عند الموظفين كانت كلها تندرج ضمن درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_4.19)، هذا والمتوسط الحسابي لبعد الإبداع في المنتج قدر ب 4.14 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول بعد الإبداع في المنتج كانت مرتفعة، كما أن المتوسط الحسابي لبعد الإبداع في العملية قدر ب 4.24 الأمر الذي يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الإبداع في الإنتاج كانت مرتفعة جدا، هذا والعبارة X10 وقعت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 0.591 وبدرجة تبني مرتفعة جدا.

2: تحليل عبارات محور الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (15_03): بيانات متعلقة بمحور الميزة التنافسية

الرقم	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
Y6	00	00	02	27	11	4.23	0.530	مرتفعة جدا	04
	%00	%0	%05	%67.5	%27.5				
Y7	00	00	05	25	10	4.13	0.607	مرتفعة	14
	%00	%00	%12.5	%62.5	%25				
Y8	00	00	00	25	15	4.38	0.490	مرتفعة جدا	01
	%00	%00	%00	%62.5	%37.5				
Y9	00	00	01	25	14	4.33	0.526	مرتفعة جدا	04
	%00	%00	%2.5	%62.5	%35				
Y10	00	00	04	21	15	4.28	0.640	مرتفعة جدا	07

				%37.5	%52.5	%10	%00	%00	
13	مرتفعة	0.563	4.13	09	27	04	00	00	Y11
				%22.5	%67.5	%10	%00	%00	
/	**مرتفعة جدا**	/	**4.24**	**المتوسط الحسابي المرجح لبعد الجودة**					
12	مرتفعة	0.580	4.15	10	26	04	00	00	Y12
				%25	%65	%10	%00	%00	
17	مرتفعة	0.639	4.05	07	30	01	02	00	Y13
				%17.5	%75	%2.5	%05	%00	
16	مرتفعة	0.616	4.08	08	28	03	01	00	Y14
				%20	%70	%7.5	%2.5	% 00	
10	مرتفعة	0.501	4.18	09	29	02	00	00	Y15
				%22.5	%72.5	%05	%00	%00	
/	**مرتفعة**	/	**4.11**	**المتوسط الحسابي المرجح لبعد المرونة**					
05	مرتفعة جدا	0.572	4.33	15	23	02	00	00	Y16
				%37.5	%57.5	%05	%00	%00	
02	مرتفعة جدا	0.586	4.38	17	21	02	00	00	Y18
				%42.5	%52.5	%05	%00	%00	
03	مرتفعة جدا	0.580	4.35	16	22	02	00	00	Y19
				%40	%55	%05	%00	%00	
08	مرتفعة جدا	0.480	4.23	10	29	01	00	00	Y20
				%25	%72.5	%2.5	%00	%00	
06	مرتفعة جدا	0.452	4.28	11	29	00	00	00	Y21
				%27.5	%72.5	%00	%00	%00	
/	**مرتفعة جدا**	/	**4.31**	**المتوسط الحسابي المرجح لبعد التميز**					
/	**مرتفعة جدا**	/	**4.22**	**المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية يقدر ب 4.22 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية كانت مرتفعة جدا وتقييم عبارات هذا المحور عند

الموظفين كانت كلها تميل لدرجة الموافقة الشديدة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (4.20– 5) أي بدرجة تبني مرتفعة جدا وتميل إلى الموافقة الشديدة، وكشيء من التفصيل الأسئلة Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11وضعت لقياس الجودة حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 4.24 هذه القيمة تقع ضمن المجال (4.20_ 5) الذي يعبر عن درجة استجابة موافق بشدة ودرجة تبني مرتفعة جدا، و Y12, Y13, Y14, Y15تخص بعد المرونة قدر متوسطها الحسابي ب 4.11 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد المرونة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تميل كلها لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_4.19)، أما Y16, Y18, Y19, Y20, Y21 تخص بعد التميز قدر متوسطها الحسابي ب 4.31 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد التميز كانت مرتفعة جدا وتقييم عبارات هذا البعد عند الموظفين كانت تميل كلها لدرجة الموافقة الشديدة لوقوعها ضمن المجال (4.20_ 5).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية

لدينا الفرضية الرئيسية الأولى هي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدا تعزى للمتغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدا تعزى للمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (16_03): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Test Levene's		اختبار T T test	
					f	sig	t	sig
الإبداع التكنولوجي	ذكر	27	4.13	0.406	2.771	0.104	1.548	0.130
	أنثى	13	4.30	0.256				
الميزة التنافسية	ذكر	27	4.21	0.324	0.669	0.419	0.307	0.761
	أنثى	13	4.25	0.255				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة الإناث أكبر من استجابة فئة الذكور فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي بمتوسط حسابي قدرة 4.30 بالنسبة للإناث و 4.13 بالنسبة للذكور، أما استجابة الموظفين فيما يتعلق بالميزة التنافسية فأيضا استجابة فئة الإناث كانت أكبر من استجابة فئة الذكور أيضا بمتوسط حسابي قدره 4.25 بالنسبة للإناث و 4.21 بالنسبة للذكور، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.168و 0.419 على التوالي لمحوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية على التوالي وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.175 و 0.761 على التوالي لمحوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية على التوالي وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية لدى الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف جنسهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية ولا توجد فروق بين الذكور والإناث تخص الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

باعتبار أن متغير الفئة لعمرية يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (17_03): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة العمرية

المجال	الفئة العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع التكنولوجي	أقل من 25	05	4.18	0.164
	من 25 إلى 35	10	4.14	0.560
	من 36 إلى 45	12	4.37	0.234
	أكثر من 45	13	4.06	0.314
الميزة التنافسية	أقل من 25	05	4.13	0.249
	من 25 إلى 35	10	184.	0.325
	من 36 إلى 45	12	314.	3330.
	أكثر من 45	13	234.	2820.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الإبداع التكنولوجي	بين المجموعات	0.626	3	0.209	1.590	0.209
	داخل المجموعات	4.722	36	0.231		
	المجموع	5.348	39	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.151	3	0.050	0.535	0.661
	داخل المجموعات	3.378	36	0.094		
	المجموع	3.528	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الأشخاص الذين أعمارهم بين 36 و 45 سنة هي أكثر استجابة (4.37) ثم تليها فئة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 25 سنة ب (4.18) ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم تتراوح بين 25 و 35 سنة ب (4.14) وأخيرا فئة الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة (4.06) هذا فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية ففئة الأشخاص الذين أعمارهم بين 36 و 45 سنة هي أكثر استجابة ب(4.31) ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة ب(4.23) ثم فئة الأشخاص الذين أعمارهم بين 25 و 35 سنة ب (4.18)، وأخيرا فئة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 25 سنة ب (4.13)،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.209) و (0.661) لمحور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية على التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية لدى الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية باختلاف متغير الفئة العمرية، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

باعتبار أن متغير المؤهل العلمي يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (18_03): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع التكنولوجي	ثانوي/ جامعي	23	4.09	0.403
	دراسات عليا	11	4.34	0.262
	أخرى	06	4.28	0.331
الميزة التنافسية	ثانوي/ جامعي	23	4.20	0.308
	دراسات عليا	11	4.32	0.331
	أخرى	06	4.15	0.196

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الإبداع التكنولوجي	**بين المجموعات**	0.523	2	0.261	2.004	0.149
	داخل المجموعات	4.825	37	0.130		
	المجموع	5.348	39	-		
الميزة التنافسية	**بين المجموعات**	0.138	2	690.0	0.754	0.477
	داخل المجموعات	3.390	37	0.092		
	المجموع	3.528	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة المؤهل العلمي دراسات عليا هي أكثر استجابة (4.34) ثم تليها فئة المؤهلات العلمية الأخرى (4.28) وأخيرا فئة المؤهل العلمي ثانوي/ جامعي (4.09) هذا فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية ففئة المؤهل العلمي دراسات عليا كانت أكثر استجابة (4.32)

ثم تليها فئة المؤهل العلمي ثانوي/ جامعي (4.20)، وأخيرا فئة المؤهلات العلمية الأخرى ب (4.15)،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.149) و (0.477) لمحوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية لدى الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المدية باختلاف متغير المؤهل العلمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف مؤهلهم العلمي فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

باعتبار أن متغير الوظيفة الحالية في المؤسسة يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (19-03): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة الحالية

المجال	الوظيفة الحالية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع التكنولوجي	مدير	01	3.70	-
	رئيس مصلحة/ نائب مدير	06	4.43	0.417
	رئيس فرع	18	4.11	0.376
	إطار	09	4.28	0.351
	أخرى	06	4.11	0.231
الميزة التنافسية	مدير	01	3.86	-
	رئيس مصلحة/ نائب مدير	06	4.27	0.240
	رئيس فرع	18	4.18	0.335
	إطار	09	4.34	0.301
	أخرى	06	4.21	0.240

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الإبداع التكنولوجي	بين المجموعات	0.812	04	0.203	1.567	0.205
	داخل المجموعات	4.536	35	0.130		
	المجموع	5.348	39	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.316	04	0.079	0.860	0.497
	داخل المجموعات	3.213	35	0.092		
	المجموع	3.528	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة الأشخاص الذين وظيفتهم الحالية رئيس مصلحة /نائب مدير هي أكثر استجابة (4.43) ثم تليها فئة الأشخاص الذين وظيفتهم الحالية إطار (4.28)، وتليها فئة الأشخاص الذين يشغلون وظائف أخرى (4.11)، وبعدها فئة الأشخاص الذين وظيفتهم الحالية رئيس فرع (4.11) (تم المفاضلة بينهما بالاستعانة بالانحراف المعياري)، وأخيرا فئة المدراء ب (3.70) هذا فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية ففئة الأشخاص الذين وظيفتهم الحالية إطار هي أكثر استجابة (4.34) ثم تليها فئة الأشخاص الذين يشغلون وظيفة نائب مدير/ رئيس مصلحة (4.27)، وتليها فئة الأشخاص الذين يشغلون وظائف أخرى (4.21)، وبعدها فئة الأشخاص الذين يشغلون وظيفة رئيس فرع (4.18)، وأخيرا فئة المدراء ب (3.86)،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.205) و (0.497) لمحوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية لدى الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المدية باختلاف متغير الوظيفة الحالية ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت وظائفهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدا تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

باعتبار أن متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (20_03): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع التكنولوجي	أقل من 6 سنوات	05	4.18	0.164
	من 6 إلى 10 سنوات	09	4.30	0.308
	من 11 إلى 14 سنة	08	4.27	0.205
	15 سنة فأكثر	18	4.10	0.478
الميزة التنافسية	أقل من 6 سنوات	05	4.13	0.249
	من 6 إلى 10 سنوات	09	4.24	0.268
	من 11 إلى 14 سنة	08	4.30	0.298
	15 سنة فأكثر	18	3.21	0.342

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
الإبداع التكنولوجي	بين المجموعات	0.295	03	0.098	0.701	0.557
	داخل المجموعات	5.052	36	0.140		
	المجموع	5.348	39	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.090	03	0.030	0.315	0.815
	داخل المجموعات	3.438	36	0.096		
	المجموع	3.528	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة الأشخاص الذين سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات هي أكثر استجابة (4.30) ثم تليها فئة الأشخاص الذين سنوات خبرتهم من 11 إلى 14 سنة (4.27) ثم فئة الأشخاص الذين سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات (4.18) وأخيرا فئة الأشخاص

الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة (4.10) هذا فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية ففئة الأشخاص الذين سنوات خبرتهم من 11 إلى 14 سنة هي أكثر استجابة (4.30) ثم تليها فئة الأشخاص الذين سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات (4.24) ثم فئة الأشخاص الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنوات (4.21) وأخيرا فئة الأشخاص الذين سنوات خبرتهم أقل من 6 سنوات (4.13)،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.557) و (0.815) لمحوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية لدى الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت سنوات خبرتهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وعلى هذا الأساس يمكن الإجابة على الفرضية الرئيسية ب رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى للمتغيرات الشخصية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية

بغية قياس مدى تأثير الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضيات التالية:

لدينا **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في الإنتاج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول (21_03): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	2.017	/	4.786	0.000	0.422	0.650	27.761	0.000	/
المتغير المستقل: الإبداع التكنولوجي	0.528	0.650	5.269	0.000					1.000

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.490	01	1.490	27.761	0.000
البواقي	2.039	38	0.054		
المجموع	3.528	39	/		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: الثابت يمثل درجة الميزة التنافسية في حالة ثبات درجة الإبداع التكنولوجي وفي هذه الحالة فإن مستوى الميزة التنافسية في حالة عدم وجود الإبداع التكنولوجي هو 2.017، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.528 (B=0.528) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الإبداع التكنولوجي تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بقيمة 52.8%، وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.000 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05>0.000) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 5.269.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.422 (R^2=0.422) أي أن 42.2**%** من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في الإبداع التكنولوجي، وهذا يعني الإبداع التكنولوجي يفسر الميزة التنافسية بدرجة 42.2% أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

مجموع التباين قدر ب 3.528ويعود لمصدرين هما التباين في الإبداع التكنولوجي وقيمته 1.490 والتباين في البواقي وقيمته 2.039.

بلغت درجة الارتباط 0.650 بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة متوسطة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط بين 0.3 و0.7 حيث:

- إذا كان 0.3>R فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.7>R<0.3 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان 0.7<R فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلةH_1 القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشاكلة التالية:

$$Y=2.017+0.528X$$

حيث: X هو المتغير المستقل (الإبداع التكنولوجي)

Y هو المتغير التابع (الميزة التنافسية)

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لنختبر الفرضيات الفرعية القائلة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في الإنتاج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

نضع فرضين للفرضية الفرعية الأولى، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثانية، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في الإنتاج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في الإنتاج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول (22_03): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة الإبداع في المنتج والإبداع في العملية بالميزة التنافسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	1.998	/	4.799	0.000	0.452	/	15.240	0.000	/
الإبداع في المنتج	0.370	0.538	4.111	0.000		0.672			1.155
الإبداع في العملية	0.165	0.251	1.920	0.000					1.155

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.594	02	0.797	15.240	0.000
البواقي	1.935	37	0.052		
المجموع	3.528	39	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: الثابت يمثل درجة الميزة التنافسية في حالة ثبات الإبداع في المنتج والإبداع في العملية وفي هذه الحالة فإن مستوى الميزة التنافسية هو 1.998، كما بلغت قيمة معامل انحدار الإبداع في المنتج ب 0.370 (B=0.370) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الإبداع في المنتج تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بقيمة 37% ، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للإبداع في المنتج على الميزة التنافسية لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.000 عند مستوى المعنوية 0.05(0.000<0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 4.111، هذا وبلغت

قيمة معامل انحدار الإبداع في العملية ب 0.165 (B=0.165) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الإبداع في العملية تؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بقيمة 16.5%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للإبداع في العملية على الميزة التنافسية لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.000 عند مستوى المعنوية 0.05(0.000<0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 1.920.

مجموع التباين قدر ب 3.528 ويعود لمصدرين هما التباين في مختلف أبعاد الإبداع التكنولوجي وقيمته 1.594 والتباين في البواقي وقيمته 1.935.

بلغت درجة الارتباط 0.672 بين أبعاد الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة متوسطة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط بين 0.3 و0.7 حيث:

- إذا كان R<0.3فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة 15.240 عند مستوى معنوية 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، كل هذا يعني رفض الفرضيات العدمية H_0 وقبول الفرضيات البديلة H_1 القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في الإنتاج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشاكلة التالية:

$$Y=1.998+0.370\ X_1 + 0.165\ X_2$$

حيث: X_1 هو المتغير المستقل (الإبداع في المنتج)، X_2 هو المتغير المستقل (الإبداع في الإنتاج)، Y هو المتغير التابع (الميزة التنافسية)

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة وإذا ما كان هناك ارتباط وعلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الفئة العمرية؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير العدد سنوات الخبرة؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في الإنتاج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أصبح الإبداع التكنولوجي ضرورة حتمية لا خيار للمؤسسات وذلك نظرا للتحولات التي يشهدها العالم، خاصة التكنولوجيا. وقد حاولنا في دراستنا هذه دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة نظريا، وتوضيحه في الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبانة.

وبما أن التسابق بين المؤسسات يصعب استمرارية المؤسسة وتفوقها فإن الإبداع التكنولوجي المستمر من شانه أن يجد هذه المزايا ويبقي للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الفئة العمرية؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية كل على حدة تعزى لمتغير العدد سنوات الخبرة؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع في العملية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

التوصيات:

هذا ويمكن إدراج عدد من التوصيات في جملة من النقاط كما يلي:

- ✓ تبني المؤسسات لمفهوم الإبداع التكنولوجي سيزيد من قدرتها وجعلها في مركز تنافسي،
- ✓ الاقتراح على المؤسسات الانفتاح على التجارب الدولية من أجل الاستفادة منها في مختلف المجالات خاصة مجال الإبداع التكنولوجي؛
- ✓ الاقتراح على المؤسسات أن تقوم بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ قيام المؤسسة بدراسة وتحليل بيئتها التنافسية بشكل دائم، مما يسمح بوضع استراتيجية فعالة تضمن لها الحصول على موقع فعال خاص بها؛
- ✓ تبني المؤسسات للميزة التنافسية من خلال تركيز الجهود نحو تحقيقها مما يعزز من مركزها التنافسي؛
- ✓ تكثيف جهود البحث والتطوير.

الآفاق:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالدراسة لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاق لبحوث أخرى، أهمها:

- ✓ الإبداع التكنولوجي ودوره في تعزيز التميز التنظيمي؛
- ✓ واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ تأثير الإبداع التكنولوجي في تحسين الأداء التنظيمي؛
- ✓ الإبداع التكنولوجي ودورها في تفعيل التميز التنظيمي.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع

- **مراجع باللغة العربية**

كتب

بول جارت وآخرون، **التفكير الاستراتيجي: فن إدارة المستقبل**، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998.

صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **إدارة استراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.

عبد الرحمان بوشمال، هشام حريز، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.

علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

العياشي زرزار، كريمة غياد، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال: في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

محي الدين قطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.

مصطفى يوسف كافي، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.

ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر الطبعة، الجزائر، 2001.

نوال عبد الكريم الأشهب، **إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.

رسائل علمية

- **دكتوراه**

إلهام نايلي، **أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، الموسم الجامعي: 2015_ 2016.

بوبكر نبق، **الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الموسم الجامعي: 2016_ 2017.

حميدة زواوي، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2017_ 2018.

خديجة خنطيط، **دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والكبيرة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، الموسم الجامعي: 2016_ 2017.

سارة بن بولرباح، **مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الموسم الجامعي: 2020_ 2021، ص 123.

عبد الرؤوف حجاج، **دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2014_ 2015.

عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة لأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، الموسم الجامعي: 2012_ 2013.

فضيلة عميمر، **أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي: 2017_ 2018.

كريمة بكوش، **أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الموسم الجامعي: 2011_ 2012.

مسعود بن مويزة، **نحو إرساء قواعد نظام وطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الموسم الجامعي: 2020_ 2021.

نادية عواريب، **دور البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي:2021_2022.

وديع قاسم، **تقييم علاقة الإبداع التكنولوجي بتنافسية المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، الموسم الجامعي: 2020_ 2021.

وهيبة شبيلي، **علاقة مخرجات مؤسسات التعليم العالي بالإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية في ظل تغيرات البيئة الخارجية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2017_2018.

- **ماجستير**

خليل موفق خليل صافي، **دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، الموسم الجامعي: 2016_ 2017.

عبد الرؤوف حجاج، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورورد لصناعة العطور بالوادي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2006_ 2007.

عبد الغني بوزناق، **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2012_ 2013.

عبد المالك بوركوة، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، الموسم الجامعي: 2011_ 2012.

عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، الموسم الجامعي: 2001_ 2002.

فاديه وليد حنفي أبو شامه، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية: في مستشفيات جنوب الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، الموسم الجامعي: 2014_ 2015.

فتان الطيب، **دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي: 2009_ 2010.

فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الجزائر، الموسم الجامعي: 2004_ 2005.

كوثر فضل يوسف موسى، **دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، الموسم الجامعي: 2015_ 2016.

لخضر كراز، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة: مؤسسة مركب حمام ربي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي: 2011_ 2012.

محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: على قطاع صناعة الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، الموسم الجامعي: 2008_ 2009.

وسيلة بوزايد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الموسم الجامعي: 2011_ 2012.

وهيبة حسن داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، الموسم الجامعي: 2006_ 2007.

مقالات

أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، **تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيقي الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 2، الجزائر، 2019.

أحمد عبد الله أمانة الشمري، وآخرون، **تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية**، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 68، العدد 17، العراق، 2021.

إخلاص ستار عكلة، ريم عبد الكريم جايان، **تأثير عوائق الإبداع على المناخ التنظيمي بين بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية من وجهة نظرالملاكات التدريسية والإدارية**، مجلة الريادة للمال والأعمال، العدد 2، العراق، 2021.

باية وقنوني، نادية عبد الكريم، **دور المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 3، العدد 13، البويرة، الجزائر، 2019.

بتول، عطية خلف الموسوي، **تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، بغداد، العراق، 2009، ص 63.

بشار محمد خليل العبيدي وآخرون، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، العراق، 2010.

بشير بودية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 1، العدد 7، بشار، الجزائر، 2022.

بهاء حسين الحمداني، عامر دحام الصبيحي، **المحاسبة الشاملة ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 92، العدد 22، العراق، 2016.

بيداء حميد مهدي، **أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التكنولوجي**، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 5، عدد خاص، العراق، 2022.

جميلة الجوزي، **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية في الدول العربية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2011.

جميلة بختي، مهدي بوشطارة، **أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، المجلد 6، الجزائر، 2021.

حياة عميرة، **دور الإبداع التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية للدول وتحقيق التنمية المستدامة**، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2021.

خالد زيدان عبد الهادي، **الإبداع التكنولوجي ودوره في إدارة الأزمات**، مجلة العلوم الإدارية العراقية، العدد 3، المجلد 3، العراق، 2019.

خضرة صديقي، سفيان بن عبد العزيز، **تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات دراسة حالة اتصالات الجزائر–بشار**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2022.

خليفي عيسى، فرحات سميرة، **الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية الجزائر**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، الجزائر، 2011.

دليلة بركان، نوال هاني، **اليقظة التكنولوجية استراتيجي لتحقيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2022.

سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 1، العدد 8، البلد، 2021.

شرف زاوي، عبد الجبار مختاري، **دور جودة خدمات موبيليس في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: عينة من عملاء *موبيليس***، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 1، العدد 6، الأغواط، الجزائر، 2022.

شفاء بلاسم حسن، **الإستغراق الوظيفي وتأثيره في تحقيق الإبداع بحث تحليلي في مصرف أشور الأهلي**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، العراق، 2021.

شيماء جاسم خضير المعموري، **تأثير عمليات المعرفة على الإبداع التكنولوجي**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 57، العراق، 2020.

طاهر حميد عباس بهية، **دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي**، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، العراق، 2019.

طه عزاوي العجيلي، سطم صالح حسين، **تقنية محاسبة تكاليف تدفق المواد ودورها في تعزيز بعض أبعاد الميزة التنافسية**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، جامعة تكريت، المجلد 2، العدد 1، العراق، 2022.

الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، الجزائر، 2017، ص 40.

عاهد عبد القادر أبو عطا، **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية**، مجلة مجامعة الأزهر، المجلد 20، عدد خاص A، غزة، فلسطين، 2018.

عباس نوال، بوثلجة جمال عبد الناصر، **واقع رأس المال البشري لمؤسسات البحث العلمي في دعمه لعملية الإبداع التكنولوجي**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، الجزائر، 2020.

عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، **دور القياس المتوازن للأداء في تعريز الميزة التنافسية بشركة الاتصالات موبيليس ولاية بشار**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 1، العدد 15، الجزائر، 2021.

عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو للاتصالات الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر 2018.

عبير محمد حسون كرماشة، يوسف حجيم الطائي، **التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 19، العدد 1، العراق، 2010، ص124.

عتيقة حرايرية، **الميزة التنافسية**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2015.

غسان قاسم الامي، يسرى محمد حسين، **قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، العراق، 2008.

فارس يونس شمس الدين، **أثر مستويات الإبداع في أبعاد الإنتاج الرشيق دراسة تحليلية آراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجلد 11، العدد 1، العراق، 2022.

فيصل علوان الطائي، أوراس عباس محمد، **تأثير الإبداع التكنولوجي في البراعة التسويقية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد 3، العراق، 2021.

لطيفة كلاخي، زاهية توام، **دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 3، البليدة، الجزائر، 2021.

ليلى جار الله خليل الطائي، هديل احمد خلف الدليمي، **دور التسويق التفاعلي في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة: على عينة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة الموصل**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 3، العدد 2، العراق، 2022.

ماهر صبري درويش، **عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 38، بغداد، العراق، 2014.

محمد ياسين غادر، لمى خليل حمد، **دور نظم المعلومات المحاسبية في غلق ميزة تنافسية دراسة تحليلية: للأراء العاملين في عينة من البنوك الخاصة في العراق**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 2، العدد 3، العراق، 2022.

مديحة عباس خلف، **معرفة السوق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية البحوث التطبيقية في شركة الاسمنت العراقية العامة**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 114، العدد 25، العراق، 2019.

مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، **دور اليقظة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 1، العدد 4، الجزائر، 2021.

منال جبار سرور، دعاء أحمد عبد الرضا، **التكامل بين التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 104، العدد 24، بغداد، العراق، 2018.

مؤيد حامد جاسم الجميلي، **الإبداع الجاد لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية**، مجلة الباحث، المجلد 1، العدد 1، العراق، 2021.

ناصر طهار، **الإبداع التكنولوجي لتحسين تموقع المؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 5، الجزائر، 2020.

ناصر طهار، محمد فلاق، **أثر إدراك المستهلك الجزائري للإبداع التكنولوجي في المنتجات على نية شرائعه لها**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، شلف، الجزائر، 2020.

نعيمة زعرور، سهام كردودي، أحمد ضيف، **التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر،2017.

نورة آيت طالب، لامية عطايلية، **الإبداع التكنولوجي وأثر التقنية في التنمية المستدامة**، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2020.

هشام عبد الله حمد، **تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34، العراق، 2016.

وردة برويس، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 6، الجزائر، 2019.

يوسف عبد الإله أحمد، فائز غازي البياتي، **أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة**، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 6، العدد 14، العراق 2011.

الأنترنت

على الرابط: https://uomustansiriyah.edo.ip، يوم: 2023/03/21، الساعة: 18:19.

- **مراجع بلغة أجنبية**

Aida Gaoua**, La double domination Une nouvelle approche d un avantage concurrentielle**, Revue internationale sur le travail et la société, n2, vol 3, octobre 2005.

CHADIA BENABOUDK, OUNIS ABDELMAJID, **Achieving competitive advantage through porter' s Generic Competitive strategies: Wal-mart case study**, journal of studies in economics and managament,n 2, vol 5, december2022.

Chantal Bussenanlt-Martine Pretet, Organization et gestion de l'entreprise: structures-décision_stratégie, tom 2, vuibert, 1999.

Danah Hinriksen, Michel Hendersen , Edwin creely , Sona Certkova , Miroslava Cernochova , Evgenia Sendova , Erkko T Sointu et al ,**Creativity and Technology in education an International perspective**, Technolgy , knowledge a,d lear ning ,Mnash n 3,vol 23, 2018.

GIGET Marc**, La dynamique stratégique de l entreprise :Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l arbre de compétence,** Edition DUNOD ,paris ,1998.

LAVALETTE Georges et NICULESCU Maria**, Les stratégies de croissance**, Edition Organisation, Paris, 1999.

Marion Rutland, david spendlove, **creativity in design & technology** ,Internationale journal ,England ,n 1,vol 16,2011.

Michel Porter**, L'avantage concurrentiel "comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**", op cit .

Nwankwere I A **,Technological creativity and entrepreneurial intentions of undergraduate students** , International of business and manaement invention ,no 12 ,vol 8 ,Nigeria , 2019.

Takawira munyaradzi ndofirepi, **the impact of technological creativity and entrepreneurship education on the entrepreneurshipintentions of students at particular tertiary institutions in zimbabwe and south africa** , doctorate , central university of technology free state , faculty of managment sciences , 2015_ 2016.

Thiertart Raymond**, La Stratégie d' Entreprise**,2éme éd ,Ed.ediscience International , paris, 1997.

الملاحق

قائمة الملاحق

1: الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

استبيان

سيداتي سادتي الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة يحي فارس بالمدية بعنوان "**دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–** نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا ،علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة و لغرض البحث العلمي.

أشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة.

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة .

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- **الجنس :**

أنثى ☐ ذكر ☐

- **الفئة العمرية:**

أقل من 25 سنة ☐ 25-35سنة ☐ 36-45 سنة ☐

أكثر من 45 سنة ☐

- **المؤهل العلمي:**

ثانوي جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

- **الوظيفة الحالية:**

مدير ☐ نائب مدير رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐

إطار ☐ أخرى ☐

- **عدد سنوات الخبرة:**

أقل من 6 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.

المرونة: المقدرة على انتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات.

المحور الأول: الإبداع التكنولوجي

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1/الإبداع التكنولوجي في المنتج						
01	تستخدم المنظمة التكنولوجيات الجديدة بغرض طرح منتجات جديدة.					
02	تتعاون المنظمة مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة ومتميزة.					
03	تخصص المنظمة مبالغ مالية كافية لقسم البحث والتطوير من أجل طرح منتجات جديدة في السوق.					
04	يتم التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة (الإنتاج، البحث والتطوير) لتحسين مستوى المنتجات المقدمة.					
05	تعمل المنظمة على تقديم منتجات متميزة تتوافق مع مستوى المواصفات العالمية.					
06	تسعى المنظمة الى تقديم خدمات تنافسية تتماشى مع تطلعات الزبائن بالاعتماد على الكفاءات المتوفرة لديها.					
07	تعمل المنظمة على تقديم منتجات جيدة بهدف كسب حصة سوقية اضافية.					
08	تعمل المنظمة على حماية منتجاتها بواسطة براءات الاختراع.					
2/الإبداع التكنولوجي في العملية						
09	تعمل المنظمة على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم منتجات جديدة.					
10	تقوم المنظمة باتباع الاساليب العلمية في تصميم عملياتها الانتاجية وذلك باستعمال أجهزة الإعلام الآلي.					
11	تسعى المنظمة لتحسين العمليات الانتاجية بالاعتماد على التكنولوجيا المتاحة.					
12	لدى المنظمة أنظمة صيانة خاصة تستخدمها في عملية تحسين منتجاتها.					

13	يعمل المهندسين المختصين في المنظمة على تحسين العمليات الانتاجية.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المدية –

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1/التكاليف						
14	تعمل المنظمة على زيادة عدد قنوات التوزيع من خلال زيادة عدد الوكالات وتمركزها دون المساس بالتكلفة.					
15	تعمل المنظمة على خفض تكاليف الترويج وتوزيع المنتجات قدر المستطاع.					
16	تعمل المنظمة في تسعير منتجاتها وذلك رغبتا في التغلب على المنافسة في السوق.					
17	تعمل المنظمة على مراعاة حساسية الزبون اتجاه أسعار منتجاتها المقدمة في السوق.					
18	تعمل المنظمة على مراعاة حساسية المنافسين في السوق من مستوى منتجاتها المقدمة (التكاليف، الأسعار).					
2/الجودة						
19	تعتمد المنظمة على خطط وسياسات واضحة وموثقة للجودة.					
20	تقدم المنظمة منتجاتها بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق.					
21	تتوجه المنظمة في جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات العالمية.					
22	تسعى المنظمة على للتحكم في نوعية منتجاتها بتوفير منتجات بأقل سعر وذات جودة عالية.					
23	تتميز المنظمة بتقديم أفضل عروض المنتجات بأسعار مغرية.					
24	تمتلك المنظمة نظام متكامل للرقابة على جودة الخدمة					
3/المرونة						
25	تهتم المنظمة بتحقيق مرونة المنتج لتلبية رغبات المستهلكين					
26	يتميز العاملون في منظمتنا بمهارات متعددة تجعلهم متمكنين في أداء العمل المسند إليهم.					
27	تتمتع المنظمة بالمرونة والسرعة في تقديم المنتجات.					

28	تهتم المنظمة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تقديم المنتجات.					
4/التميز						
29	تعمل المنظمة على تقديم منتجات حسب رغبات وحاجات الزبائن في أقل وقت ممكن.					
30	تعمل المنظمة على تحقيق السرعة في تقديم المنتجات مقارنة مع المنافسين.					
31	تملك المنظمة القدرة على مواجهة أي تغيرات تحدث في السوق من أجل مواجهة المنافسة.					
32	تملك المنظمة القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما يتماشى مع تطلعات الزبائن.					
33	لدى المنظمة القدرة على تقديم منتجات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن ما يقدمه المنافسين.					
34	لدى المنظمة القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع آفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع المنتجات المقدمة.					

شكرا على حسن تعاونكم

2: مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	34

Statistics

		الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	الوظيفة الحالية	عدد سنوات الخبرة
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	13	32,5	32,5	32,5
	ذكر	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أقل من 25	5	12,5	12,5	12,5
	من 25 إلى 35	10	25,0	25,0	37,5
	من 36 إلى 45	12	30,0	30,0	67,5
	أكثر من 45	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي/ جامعي	23	57,5	57,5	57,5
	دراسات عليا	11	27,5	27,5	85,0
	أخرى	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	نائب مدير/ رئيس مصلحة	6	15,0	15,0	17,5
	رئيس فرع	18	45,0	45,0	62,5
	إطار	9	22,5	22,5	85,0
	أخرى	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 6 سنوات	5	12,5	12,5	12,5
	من 6 إلى 10 سنوات	9	22,5	22,5	35,0
	من 11 إلى 14 سنة	8	20,0	20,0	55,0

سنة فأكثر 15	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistics

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,98	4,20	4,13	4,15	4,25	4,33	4,38
Std. Deviation		,891	,608	,563	,736	,494	,474	,540

Statistics

		x8	x9	X10	x11	x12	x13	y1
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,03	4,15	4,40	4,15	4,15	4,38	3,70
Std. Deviation		,577	,580	,591	,700	,662	,628	,911

Statistics

		y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,90	3,70	4,08	3,85	4,23	4,13	4,38
Std. Deviation		1,150	,791	,616	,700	,530	,607	,490

Statistics

		y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,33	4,28	4,13	4,15	4,05	4,08	4,18
Std. Deviation		,526	,640	,563	,580	,639	,616	,501

Statistics

		y16	y17	y18	y19	y20	y21
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,33	4,18	4,38	4,35	4,23	4,28
Std. Deviation		,572	,958	,586	,580	,480	,452

Group Statistics

الجنس		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXF	أنثى	13	4,3077	,25646	,07113
	ذكر	27	4,1370	,40682	,07829

Group Statistics

الجنس		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YYF	أنثى	13	4,2513	,25554	,07087
	ذكر	27	4,2198	,32440	,06243

XXF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 25	5	4,1800	,16432	,07348	3,9760	4,3840
من 25 إلى 35	10	4,1400	,56016	,17714	3,7393	4,5407
من 36 إلى 45	12	4,3750	,23404	,06756	4,2263	4,5237
أكثر من 45	13	4,0692	,31460	,08725	3,8791	4,2593
Total	40	4,1925	,37030	,05855	4,0741	4,3109

YYF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 25	5	4,1333	,24944	,11155	3,8236	4,4431

من 25 إلى 35	10	4,1800	,32516	,10282	3,9474	4,4126
من 36 إلى 45	12	4,3111	,33313	,09617	4,0994	4,5228
أكثر من 45	13	4,2308	,28234	,07831	4,0602	4,4014
Total	40	4,2300	,30079	,04756	4,1338	4,3262

XXF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي/ جامعي	23	4,0957	,40393	,08423	3,9210	4,2703
دراسات عليا	11	4,3455	,26216	,07904	4,1693	4,5216
أخرى	6	4,2833	,33116	,13520	3,9358	4,6309
Total	40	4,1925	,37030	,05855	4,0741	4,3109

YYF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي/ جامعي	23	4,2058	,30874	,06438	4,0723	4,3393
دراسات عليا	11	4,3212	,33175	,10003	4,0983	4,5441
أخرى	6	4,1556	,19626	,08012	3,9496	4,3615
Total	40	4,2300	,30079	,04756	4,1338	4,3262

XXF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
مدير	1	3,7000	.	.	.
نائب مدير/ رئيس مصلحة	6	4,4333	,41793	,17062	3,9947
رئيس فرع	18	4,1167	,37613	,08865	3,9296

إطار	9	4,2889	,35158	,11719	4,0186
أخرى	6	4,1167	,23166	,09458	3,8736
Total	40	4,1925	,37030	,05855	4,0741

YYF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
مدير	1	3,8667	.	.	.
نائب مدير/ رئيس مصلحة	6	4,2778	,24006	,09800	4,0258
رئيس فرع	18	4,1815	,33514	,07899	4,0148
إطار	9	4,3481	,30144	,10048	4,1164
أخرى	6	4,2111	,24006	,09800	3,9592
Total	40	4,2300	,30079	,04756	4,1338

XXF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 6 سنوات	5	4,1800	,16432	,07348	3,9760	4,3840
من 6 إلى 10 سنوات	9	4,3000	,30822	,10274	4,0631	4,5369
من 11 إلى 14 سنة	8	4,2750	,20529	,07258	4,1034	4,4466
سنة فأكثر 15	18	4,1056	,47832	,11274	3,8677	4,3434
Total	40	4,1925	,37030	,05855	4,0741	4,3109

YYF

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 6 سنوات	5	4,1333	,24944	,11155	3,8236	4,4431

من 6 إلى 10 سنوات	9	4,2444	,26874	,08958	4,0379	4,4510
من 11 إلى 14 سنة	8	4,3000	,29814	,10541	4,0507	4,5493
سنة فأكثر 15	18	4,2185	,34209	,08063	4,0484	4,3886
Total	40	4,2300	,30079	,04756	4,1338	4,3262

YYF

	Minimum	Maximum
أقل من 6 سنوات	3,87	4,40
من 6 إلى 10 سنوات	3,87	4,60
من 11 إلى 14 سنة	3,87	4,67
سنة فأكثر 15	3,60	4,93
Total	3,60	4,93

YYF

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,090	3	,030	,315	,815
Within Groups	3,438	36	,096		
Total	3,528	39			

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,650[a]	,422	,407	,23164	,422	27,761

Model Summary[b]

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change

1	1[a]	38	,000

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,490	1	1,490	27,761	,000[b]
	Residual	2,039	38	,054		
	Total	3,528	39			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,017	,422		4,786	,000
	XXF	,528	,100	,650	5,269	,000

Coefficients[a]

Model		95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,164	2,871		
	XXF	,325	,731	1,000	1,000

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	XXF
1	1	1,996	1,000	,00	,00
	2	,004	22,976	1,00	1,00

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change

1	,672[a]	,452	,422	,22867	,452	15,240

Model Summary[b]

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	2[a]	37	,000

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,594	2	,797	15,240	,000[b]
	Residual	1,935	37	,052		
	Total	3,528	39			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,998	,416		4,799	,000
	XMF	,370	,090	,538	4,111	,000
	XIF	,165	,086	,251	1,920	,063

Coefficients[a]

Model		95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,155	2,842		
	XMF	,188	,552	,865	1,155
	XIF	-,009	,339	,865	1,155

03: تصريح المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences commerciales et des sciences de gestion

قسم العلوم التسيير
الرقم:...../ ب. د. ح/ 2023
المدية في: 2023

إلـــى السيـــد: اتصالات الجزائـر
- ولاية المدية -

الموضـــوع: السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة متعلقة بمذكرة ماستر

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، ومن أجل إجراء مذكرة ماستر موسومة بعنوان : " **دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة -** ".

فإننا نرجو من سيادتكم المحترمة السماح للطالبة بإجراء دراسة حالة لدى مؤسستكم.

الرقم التسجيل	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
181832039832	قوميدان ملاك	2000/09/07	أم البواقي
181835033290	بليوز منال	2001/03/26	بسكرة
المسجلة في السنة :	2023 / 2022	تخصص : إدارة أعمال	
السنة الجامعية: 2023/2022			

فترة إجراء دراسة حالة لدى المؤسسة المستقبلة: من:..... إلى غاية:.....
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس القسم:
نائب رئيس قسم علوم التسيير
[illegible] محمد

مدير المؤسسة المستقبلة:
Du 12/02/2023
Au 27/02/2023
Chef de Département
Ressources Humaines DOT Médéa
Signée [illegible]