



جامعة حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير شركات

دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات
دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

سلخان هنية
مساعد المشرف:
عمامرة محمد يوسف

إعداد الطالبات:

- ديوان نجاة
- لقريد حياة
- مفتاح الزهرة

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن خليفة أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
سلخان هنية	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
عمامرة محمد يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مساعد المشرف
تامه الهاشمي	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير شركات

دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات
دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

سلخان هنية
مساعد المشرف:
عمامرة محمد يوسف

إعداد الطالبات:

- ديوان نجاة
- لقريد حياة
- مفتاح الزهرة

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن خليفة أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
سلخان هنية	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
عمامرة محمد يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مساعد المشرف
تامه الهاشمي	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

اهدي هذا النجاح الى من كان دعاؤها سر نجاحي،

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

إلى بسمة الحياة وسر الوجود الى قرة عيني امي الحبيبة.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من حصد الاشواك عن دري ليمهد لي طريق العلم

الى من علمني العطاء دون انتظار أي الغالي.

إلى سندي وقوتي وملاذي،

إلى من آثروني على أنفسهم اخوتي واخواتي.

الى من ملكتا قلبي وعقلي وروحي وفكري وكياني ابتيا سرين وأرين.

"نجاهة"

الإهداء

إلى من غرس في قلبي معنى الطموح، وكان نبراسا انار دربي
إلى والدي العزيز رحمة الله عليه وسندي وفخري،
إلى والدتي الغالية نبع الحنان الذي لا ينضب
إلى رفيق دربي، زوجي الحبيب، سندي في الحياة وداعم احلامي،
إلى ابني الغالي وابنتي الحبيبة، زينة حياتي ونبض قلبي ونور مستقبلي
إلى اخوتي واخواني الاعزاء،
إلى كل أفراد العائلة من قريب أو بعيد
إلى كل من شاركني الدرب بجلوه ومره،
وكانوا لي اخوه لا اصدقاء فقط،
إلى كل من آمن بي، ودفعني خطوة للأمام حيث تعثرت
اهدي ثمرة هذا الجهد،

وعنوان هذا الكفاح إلى كل من كانوا السبب بعد الله في ان أصل إلى هذه اللحظة.

"حياة"

الإهداء

إلى من علمني حميد الخصال ومكارم الأخلاق وفضائل الأعمال

والدي الكريمين حفظهما وأمدهما الله بالصحة والعافية

إلى الذين أخلصوا وتفانوا في مساعدتي سندي في الحياة

إخواتي وزوجاتهم وأبنائهم ومعمروأختي أسماء

إلى من أثلج صدري عظيم حيمهم ودعائهم، فيسرني ذكرهم دوما

أقاربي

إلى من جمعني بهم حب الجد والاجتهاد والتحدي للصعاب والإرادة

أصدقائي زملائي جامعتي رفقائي في المذكرة

إلى كل طالب علم،

إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمي سدد الله خطاكم، وبارك الله فيكم

"الزهرة"

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

يا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

يطيب لنا بعد شكر الله عز وجل، أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير

إلى الأستاذة الفاضلة / أ. هنية سلخان المشرف المباشر على هذه الدراسة التي لم تبخل

علينا بعلمها وتوجيهاتها وصبرها

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا وسهل علينا الطريق من أجل إنجاز وإخراج هذه الدراسة

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى طاقم مكتبة بلدية قمار والوكالات السياحية بلدية قمار والوادي

على حسن استقبالهم والترحيب بنا والاستجابة والتعاون في هذه الدراسة

وأخير نشكر كل من ساهم معنا ولو بالكلمة الطيبة

ونعتذر لمن فاتنا ذكره ولم نتمكن في هذا المقام شكره

سائلين الله عز وجل أن تكون هذه الأعمال الطيبة خالصة لله وتكون في ميزان حسناتهم

"شكرا"



الملاحظ

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيان شمل عينة من أصحاب وموظفي الوكالات السياحية بالوادي لدراسة العلاقة بين أبعاد الابتكار (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار التكنولوجي، الابتكار التسويقي) وتحقيق الميزة التنافسية بالوكالات السياحية، حيث كان حجم العينة 43 فردا كوكالة الشنة ويونس ولوس وغيرها وتم قبول 34 استبيان صالح للدراسة وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي spssv25 الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار بأبعاده (التنظيمي، التقني، التسويقي، اللامركزي) والميزة التنافسية. وفي نهاية الدراسة توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة تبني الابتكار باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الوكالات السياحية لاكتساب الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: ابتكار، ميزة تنافسية، وكالات سياحية، الوادي.

Abstract

This study aims to identify the role of innovation in achieving competitive advantage for companies, in light of the rapid transformations in the work environment. The descriptive-analytical method was adopted through a questionnaire that targeted a sample of owners and employees of travel agencies in El Oued Such as El-Chenna Agency, Younes Agency, Lous Agency, and others, in order to examine the relationship between the dimensions of innovation (administrative innovation, technical innovation, technological innovation, and marketing innovation) and the achievement of competitive advantage in travel agencies. The sample consisted of 43 individuals, with 34 valid questionnaires accepted for analysis. The data collected was analyzed using the SPSS v25 statistical software for social sciences.

The study reached several findings, most notably the existence of a statistically significant relationship between innovation in its dimensions (organizational, technical, marketing, and decentralized) and competitive advantage. At the end of the study, several recommendations were made, the most important of which is the need to adopt innovation as the fundamental pillar upon which travel agencies rely to gain a competitive advantage.

Keywords: Innovation, Competitive Advantage, Tourism Agencies, El-Oued.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الابتكار
03	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
07	المطلب الثاني: مصادر الابتكار وأنواعه
11	المطلب الثالث: أشكال والعوامل المؤثرة في الابتكار
16	المبحث الثاني: ماهية استراتيجية الابتكار
16	المطلب الأول: استراتيجية الابتكار ومعوقاته
20	المطلب الثاني: ملامح استراتيجية الابتكار
21	المطلب الثالث: الابتكار واستراتيجية المنتج
23	المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار
23	المطلب الأول: الحاجة الى قياس الابتكار
25	المطلب الثاني: مؤشر قياس الابتكار
28	المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار
30	خلاصة
الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

33	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
36	المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: أهداف ومؤشرات الميزة التنافسية
40	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية
40	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
42	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومعوقاتها
45	المبحث الثالث: أثر الابتكار على الميزة التنافسية
45	المطلب الأول: علاقة الابتكار بالاستراتيجيات التنافسية
46	المطلب الثاني: تأثير الابتكار على قوى المنافسة في السوق
49	المطلب الثالث: دور إدارة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي	
53	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
54	المطلب الأول: الطريقة
55	المطلب الثاني: الأدوات
58	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
68	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
75	خلاصة
77	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
85	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	الفرق بين الابتكار والابداع والاختراع والتميز	04
02-01	تصنيفات الابتكار	10
03-01	مؤشر دلائل الابتكار	27
01-03	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للدراسة	55
02-03	معامل الثبات لفقرات الاستثمار (ألفا كرونباخ)	57
03-03	درجات مقياس ليكرت	57
04-03	توزيع العينة حسب الجنس	59
05-03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات السن	60
06-03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	61
07-03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
08-03	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: الابتكار الاداري	63
09-03	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: الابتكار التقني	64
10-03	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: الابتكار التكنولوجي	65
11-03	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الرابع: الابتكار التسويقي	66
12-03	متوسطات وانحرافات واتجاه المحور الثاني: الميزة التنافسية	67
13-03	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	68
14-03	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	69
15-03	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	70
16-03	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	71
17-03	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة	72
18-03	نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لأثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية	73

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	خصائص الابتكار	01-01
07	ابتكارات دفع التكنولوجيا	02-01
08	ابتكارات جذب السوق	03-01
35	أهمية الميزة التنافسية	01-02
39	مؤشرات الميزة التنافسية	02-02
59	توزيع العينة حسب الجنس	01-03
60	توزيع أفراد العينة حسب سنوات السن	02-03
61	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	03-03
62	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04-03
63	التوزيع الطبيعي للبيانات	05-03

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	عدد الوكالات السياحية بالوادي
02	أسماء الوكالات التي توزيع الاستثمارات عليها
03	الاستمارة
04	الأستاذة المحكمين
05	مخرجات spss



تواجه الشركات اليوم واقعا سريع التغير تتداخل فيه التكنولوجيا مع حاجات السوق وأساليب العمل التقليدية، ما يجعل من الضروري البحث عن آليات جديدة تدعم قدرتها على البقاء والتطور، ويعد الابتكار أحد أهم هذه الآليات، فهو لا يتعلق فقط باختراع منتجات جديدة بل يشمل أيضا تطوير طرق العمل وتحسين الخدمات والتفكير بطرق غير معتادة لتجاوز التحديات، والمشاركة التي تمنح مساحة للأفكار الجديدة وتدعم تجريبها تكون أكثر قدرة على خلق حلول فعالة ومواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة، كما يعكس الابتكار روح المبادرة والرغبة في التحسين المستمر، وهو ما يشكل حجر الأساس في بناء شركات أكثر مرونة وذكاء.

تسعى الشركات إلى التميز في سوق يعجج بالبدائل والتغيرات المستمرة، ويعد تحقيق الأفضلية على المنافسين هدفا رئيسيا لأي شركة تطمح إلى الاستمرارية والتوسع، هذه الأفضلية تعرف غالبا بما يسمى بالميزة التنافسية، وهي القدرة على تقديم ما لا يستطيع الآخرون تقديمه بنفس الجودة أو التكلفة أو السرعة، وتبنى هذه الميزة على عوامل مثل الفهم الدقيق للسوق، وتطوير الكفاءات الداخلية، وتقديم قيمة حقيقية تلبي حاجات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وكلما كانت هذه الميزة صعبة التقليد وطويلة الأمد، كلما كانت شركة أقدر على الحفاظ على مكانتها وتعزيز حصتها السوقية.

عندما تنجح شركة في اعتماد الابتكار كنهج متواصل فإنه يتحول إلى عنصر يولد التميز بشكل دائم، هذا التميز هو ما يسمح لها بتحقيق الأفضلية في السوق مقارنة بغيرها، فكل فكرة جديدة قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز القيمة المقدمة للعميل، وكل تطوير يحدث في طريقة الإنتاج أو الخدمة يمكن أن يشكل فرقا في الأداء والتكلفة والجودة، ومع الوقت يتحول هذا التراكم الابتكاري إلى مصدر يصعب على المنافسين مجاراته، وبذلك تنشأ ميزة يصعب تقليدها وتبقى شركة في موقع يسمح لها بالنمو دون تهديد حقيقي من المنافسة.

02- الإشكالية

وبناء على ما سبق يمكننا بلورة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

— ما مدى تأثير الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للوكالات السياحية بالوادي؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

— ما المقصود بالابتكار والميزة التنافسية؟

— هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية؟

— هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التسويقي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية؟

03- فرضيات الدراسة

- الابتكار هو إدخال أفكار جديدة أو تحسينات على المنتجات أو الخدمات أو طرق العمل، بهدف تحقيق قيمة مضافة وتلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من السابق، أما الميزة التنافسية فهي الخصائص أو القدرات التي تميز شركة عن منافسيها، وتمكنها من تقديم قيمة أكبر للعملاء، مما يجعلها أكثر جذباً واستمرارية في السوق.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التسويقي للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

04-أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة بشكل أساسي الى تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد مدى تبني الشركات لممارسات الابتكار في مختلف أنشطتها التشغيلية والإدارية.
- قياس أثر الابتكار على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف الشركات.
- التعرف على العلاقة بين الابتكار وفعالية الأداء العام داخل بيئة العمل.
- تحليل دور الابتكار في تعزيز موقع شركة ضمن السوق وزيادة قدرتها على التميز مقارنة بالمنافسين.
- إبراز مساهمة الابتكار في بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب على الشركات الأخرى تقليدها.

05- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التركيز على الابتكار كأداة استراتيجية تساهم في تمكين الشركات من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتحقيق أداء متفوق يميزها عن غيرها، إذ يساعد فهم العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في توجيه صناع القرار نحو تبني ممارسات إبداعية تعزز من قدرة شركة على البقاء والنمو، كما توفر نتائج الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات الإدارية والتطوير المستمر داخل الشركات.

06- أسباب اختيار الموضوع

تمثلت المبررات التي أدت الى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره من المواضيع في:

• المبررات الذاتية: والمتمثلة في:

- ✓ الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص العلمي؛
- ✓ الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع؛
- ✓ الاهتمام بمجال التطوير المؤسسي وإدارة الأداء من منظور الابتكار.

• المبررات الموضوعية: والمتمثلة في:

- ✓ الأهمية المتزايدة للابتكار كمحرك أساسي لتحسين أداء الشركات في بيئة تتسم بالتغير السريع.
- ✓ ارتباط الابتكار الوثيق بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها.
- ✓ حاجة الشركات إلى تبني استراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات السوقية وتحقيق التميز.

07- حدود الدراسة

من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف المرجوة، تم رسم حدود لهذه الدراسة، يأتي ذكرها كما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية على الوكالات السياحية بولاية الوادي.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة من: 2025/01/01 إلى 2025/05/20.
- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات موظفي الوكالات السياحية لولاية الوادي.
- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري، والمتعلق أساساً بالابتكار والميزة التنافسية.

08- منهج الدراسة

لمعالجة هذه البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري لكل من الابتكار والميزة التنافسية وما يتضمنهما، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال تصميم استبيان تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاور البحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع المسؤولين للحصول على معلومات يمكن الاستعانة بها في هذه الدراسة.

09- هيكل الدراسة

يشتمل موضوع الدراسة على ثلاثة فصول عرضت بطريقة تخدم الموضوع، وتعمل على توضيح الإطار النظري لكل من العنصرين الأساسيين للموضوع وهما الابتكار والميزة التنافسية وما يتضمنهما.

فقد تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للإطار المفاهيمي للابتكار، وتعرضنا من خلاله في المبحث الأول الى ماهية الابتكار والمبحث الثاني خصصناه لماهية استراتيجية الابتكار، أما المبحث الثالث فعرضنا فيه المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار.

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا ماهية الميزة التنافسية، وفي المبحث الثاني حددات الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث أثر الابتكار على الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة ميدانية، حيث تطرقنا في المبحث الأول تقديم شركة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصصناه للطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.



تمهيد

تعد نشاطات الابتكار والإبداع جد ضروري في عالمنا المعاصر، من أجل مسايرة التغيرات ومواجهة التحديات، وبوصف الابتكار ثقافة الشعوب التي تطمح إلى التقدم والرقي الحضاري والمادي، فإن هذا ينطوي على إحداث التغيير بشكل مستمر في مجالات مختلفة، سواء منها الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية وغيرها، مما يتطلب حاكمية وإدارة جيدة وبتسخير العلم والمعرفة.

فالشركات أو الشركات الناجحة هي تلك التي تقوم على الابتكار، وهذا راجع إلى التطور الحاصل في رؤية شركة أو الشركات إلى الابتكار والاستثمار فيه، بوصفه الذي يحقق قيمة مضافة عالية والسلاح التنافسي في الأسواق الحالية، من خلال استغلال الفرص وتحديد نقاط القوة، وتجنب التهديدات ومعرفة نقاط الضعف، من أجل الحفاظ في مكانتها في الحصة السوقية.

لذا وجب على الشركات أو الشركات تبني عمليات الابتكار وتطوير منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات أو الشركات المنافسة، وتكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات الزبائن، وفي كل هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقاييس الإداء التنافسي للشركة أو الشركات من أجل البقاء والتطور والنمو في السوق.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الابتكار بالتفصيل وذلك من خلال:

المبحث الأول: ماهية الابتكار

المبحث الثاني: ماهية استراتيجية الابتكار

المبحث الثالث: المؤشرات والاساليب الداعمة للابتكار

المبحث الاول: ماهية الابتكار

يعد الابتكار قوة دافعة للتغيير والتطور، إذ يحدث تحولات جذرية في مختلف مجالات الحياة، وينشأ من التفاعل بين الإبداع والمعرفة ليستجيب لحاجات العصر المتجددة.

المطلب الاول: مفهوم الابتكار

سنطرق في هذا المطلب الى مفهوم الابتكار وذكره خصائصه مع ابراز أهميته.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

جاء تعريف الابتكار من الناحية اللغوية والاصطلاحية بتعريفات متعددة، وفيما يلي أبرزها:

1- لغة

جاء في معجم لسان العرب بمعنى "ابتكر الشيء وأبدعه وابتدعه وأنشأه وبدأه ولم يسبقه أحد فيه، واخترعه لأعلى مثال، فهو إحداث شيء على غير مثال سابق"¹.

2- اصطلاحاً

تباينت وتعددت الآراء والتعريفات التي أوردها المختصون بالابتكار، وفيما يلي أهمها:

التعريف الأول: يعرف الابتكار بأنه: "عملية مبدعة تؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة لا مثيل لها ووضعها موضع التطبيق"².

التعريف الثاني: وجاء في تعريف آخر بأنه: "فعل خلق لإنتاج جديد، ينمو معبراً عما في الفرد من تميز من ناحية وعن المواد والأحداث والناس والظروف المرتبطة بحياته من ناحية أخرى"³.

التعريف الثالث: وعرف أيضاً بأنه: "عملية إنتاج سلوك أو فكرة أو تقنية جديدة أو معدلة تختلف نوعياً عما هو قائم أو معتاد، وتُظهر قدرة على تحسين الأداء أو التكيف أو التأثير داخل سياق اجتماعي أو ثقافي أو اقتصادي معين. الابتكار لا يقتصر على الاكتشافات التقنية، بل يشمل التغيير في الممارسات، والنماذج التنظيمية، وأساليب التفكير التي تعيد تشكيل الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والشركات مع بيئتهم"⁴.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار الكتب العلمية، مصر، 2003، ص 96.

² عبد الكريم قندوز، الابتكار المالي ومقدمة الى الهندسة المالية، E-KUTUB Ltd، المملكة المتحدة، د.ت، ص 40.

³ خالد النجار، الابتكار لدى الأطفال، شركة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص 11.

⁴ Rawlings, B., Reader, S. M, **What Is Innovation? A Review of Definitions, Approaches, and Key Questions in Human and Non-Human Innovation.** In: The Oxford Handbook of Cultural Evolution, 2024.

3-إجرائيا

من خلال ما سبق يمكن تعريف الابتكار بأنه: "استنتاج أفكار جديدة ومبدع ومميزة، وتحويلها إلى مجسم في الواقع من إنتاج منتج جديد، تقديم خدمة مميزة أو اختراع متطلبات جديدة للإنسانية".

وتجد الإشارة هنا إلى أنه هناك اختلاف بين الابتكار والابداع والاختراع والتميز، لذا وفي هذا الجدول سنوجز هذه الفروقات:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين الابتكار والابداع والاختراع والتميز

المفهوم	التعريف والخصائص	العلاقة مع المفاهيم الأخرى
الابداع	عملية عقلية تهدف إلى إيجاد فكرة جديدة لم تكن موجودة سابقاً، ويشترط فيها الأصالة والجدة.	يشمل الابتكار والاختراع، ويعتبر المرحلة الأولى.
الابتكار	تنفيذ الإبداع وتحويل الفكرة الجديدة إلى منتج أو خدمة أو طريقة لها قيمة وتناسب المستخدم.	ناتج عن الإبداع، ويرتبط بالتطبيق العملي والتحسين.
الاختراع	إيجاد فكرة أو تصميم أو شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل، قد لا يُستخدم عملياً دائماً.	جزء من الإبداع، ويمكن أن يتحول إلى ابتكار إن استُخدم.
التميز	الجمع بين الإبداع والابتكار (إبداع + جرأة)، ويشير إلى القدرة على تحويل الأفكار إلى إنجازات بارزة.	نتيجة التداخل بين الابتكار والإبداع.

المصدر: بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة

اقتصاد المال والأعمال، 2016، ص ص 05-06.

الفرع الثاني: خصائص الابتكار:

للابتكار خصائص أو قدرات أو عناصر وهي تتعدد وقد اقتصر البحث على الخصائص الأربعة الأولى وتتمثل في النقاط التالية¹:

1-الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية، خلال فترة زمنية معينة، ويقال أن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعي؛

2-المرونة: تدل على سهولة الانتقال من فكرة إلى أخرى وتغيير زاوية النظر للمشكلة، مع التحرر من التفكير التقليدي. وتنقسم إلى:

¹ أمين مزباني، واقع الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: حالة شركة قطاع الصناعة الغذائية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

أ-المرونة التلقائية: تعني تنوع الأفكار وتجنب النمطية، حيث يميل الفرد لتوليد استجابات متعددة بطريقة عفوية دون تقليد؛

ب-المرونة التكيفية: تعكس قدرة الشخص على تعديل تفكيره ليتوافق مع تغيّر الموقف، من خلال إعادة بناء المشكلة وتكييف السلوك بطريقة مقصودة.

3-الأصالة: هي إنتاج أفكار جديدة ونادرة داخل الجماعة، حيث تدل على الخروج عن المألوف ورؤية الأشياء بطريقة غير تقليدية، وتعتمد على قيمة الفكرة وجودتها وليس فقط على عددها؛

4-التفاصيل: تعبر عن قدرة الفرد على توسيع الفكرة بإضافات دقيقة وخطوات واضحة، تجعلها أكثر عملية وقابلة للتنفيذ، مما يساعد على تعميق الفهم والوصول إلى حلول متكاملة؛

5-الحساسية للمشكلات: تشير إلى قدرة الشخص على إدراك المشكلات التي لا يلاحظها الآخرون، ما يجعله أكثر استعدادا للبحث عن حلول جديدة، ويُعد هذا الإدراك نقطة انطلاق لعملية الابتكار؛

6-مواصلة الاتجاه: تعني المثابرة والإصرار على التفكير في المشكلة لفترة طويلة رغم الصعوبات، ويُظهر المبتكر في هذا الجانب التزامًا ومرونة في تغيير الوسائل دون التخلي عن الهدف؛

7-القبول: الابتكار لا يعد ذا قيمة ما لم يقبل ويطبق من قبل الآخرين، فالفكرة تبدأ فردية لكنها تكتسب معناها الحقيقي عندما تصبح مفيدة ومعتمدة على نطاق أوسع.

الشكل رقم (01-01): خصائص الابتكار



المصدر: أمين مزياي، واقع الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: حالة شركة قطاع الصناعة الغذائية، مجلة

الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 02، 2009، ص ص 290-292.

الفرع الثاني: أهمية الابتكار

يُعد الابتكار من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات في سعيها لتحقيق التميز والاستدامة، حيث يسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يمكن شركة من مواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتكيف مع متطلبات السوق. كما يُعد الابتكار وسيلة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية، من خلال تقديم حلول جديدة تلبي حاجات العملاء بطرق أكثر فاعلية وابتكارًا، ويساهم كذلك في فتح آفاق جديدة للنمو والتوسع من خلال استغلال الفرص السوقية غير المستغلة. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الشركات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على البقاء في السوق وتحقيق أداء أفضل مقارنة بالشركات التقليدية التي تعتمد على أنماط تشغيل نمطية¹، ويمكن توضيح أهمية الابتكار من خلال²:

1-ميزة تنافسية: يعتبر الابتكار بمثابة سبيل للشركات للتفوق والتميز في سوق المنافسة الشديدة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة يمكن للشركات كسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين وتجذب عملاء جدد وتحافظ على عملاء المنظمة الحاليين؛

2-تلبية احتياجات العملاء: يعتبر الابتكار وسيلة فعالة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأكثر فاعلية من خلال فهم عميق لاحتياجات العملاء وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع تلك الاحتياجات يمكن للشركات تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات تجارية قوية ومستدامة؛

3-تحسين الكفاءة: يمكن للابتكار أيضا من تحسين كفاءة العمليات داخل المنظمة، سواء كان ذلك من خلال تطبيق تقنيات جديدة أو تحسين العمليات القائمة وتحسين الكفاءة، يمكن للشركات تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات؛

4-مواجهة التحديات: يمكن للابتكار مساعدة المنظمات في التعامل مع التحديات والمخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. بدلا من الاعتماد على الطرق التقليدية، يمكن للشركات استخدام الابتكار للتكيف مع التحولات والتغيرات السريعة في السوق والحفاظ على استدامة عملياتها ونموها.

¹Tidd, J., Bessant, J., **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Wiley, 2023.

²آيفوري، الابتكار الاستراتيجي: دليل المنظمات لتحقيق النجاح من خلال الابتكار، إيفوري للتدريب والاستشارات، المملكة العربية السعودية، 2024، ص

المطلب الثاني: مصادر الابتكار وأنواعه

سنستطرق في هذا المطلب الى مصادر الابتكار وتحديد أنواعه.

الفرع الأول: مصادر الابتكار

هناك العديد من الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها تصنيف الابتكارات، حسب الهدف منها، حسب الاستراتيجية المتبعة حسب درجة جديتها ... الخ. لكن أكثر التصنيفات أهمية حسب بعض المختصين هو ذلك الذي يصنف الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين¹:

أولاً: ابتكارات دفع التكنولوجيا

وهي الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي وتطور العلم والمعرفة، وتكون جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة المنظمة، ويعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة المهندسين أو التقنيين، كما هو موضح في الشكلالتالي:

الشكل رقم (01-02): ابتكارات دفع التكنولوجيا



المصدر: كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية: دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص ص81.

ومنه فإن الابتكارات دفع التكنولوجيا تسعى إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين وذلك من خلال التعرف أكثر فأكثر من المنافسين على حاجاتهم ورغباتهم والمواءمة بينهما بين قدرات المنظمة، وذلك بغية خلق الطلب الابتكاري الذي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها التي لا يدركونها ولا توجد في أذهانهم بعد، والذين غير قادرين والراغبين في التعبير عنها، وبالتالي لتحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل وطرق مبتكرة في بحوث التسويق والذي يعد أحد جوانب الابتكار التسويقي.

ثانياً: ابتكارات جذب السوق

¹ كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية: دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص ص 81-82.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

وهي الابتكارات الناتجة عن تغيير سلوكيات وحاجات الزبائن والمستهلكين، أي أن تكون مفروضة من خارج المنظمة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، يعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة السوق.

الشكل رقم (01-03): ابتكارات جذب السوق



المصدر: كريمة بن شريف، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الفرع الثاني: أنواع الابتكار

للابتكار أربعة أنواع، تتمثل في¹:

أولاً: حسب النظم الاجتماعية الفنية:

يفرق F.Damanpour and E.William بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في شركة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة؛

ثانياً: ابتكارات المنتجات والعمليات

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي.

وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر؛

ثالثاً: حسب خصائص الابتكار

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء شركة: دراسة حالة شركة ملينة الحظنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص ص 37-38.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

قدم Zaltman ورفاقه في 1973 نموذجاً مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف

الابتكارات:

1- مبرمج وغير مبرمج: بمعنى أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقاً وابتكارات لم يخطط لها مسبقاً أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راکدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة، كما أن هناك مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري، (حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المنظمة لجمال تكون الحاجة فيه للتغير غير معروفة)؛

2- مساعد أو نهائي: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار؛

3- الأصالة: أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحدائث المفردة والمخاطرة الكبيرة.

رابعاً: حسب مصدر الابتكار

يمكن تصنيف الابتكارات طبقاً لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات:

1- ابتكارات داخلية: وهي ابتكارات ناتجة من داخل شركة وبقدرة ذاتية.

2- ابتكارات خارجية: وهي الابتكارات التي تأتي من خارج شركة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على شركة من الخارج (في بعض أحيان تفرض الدولة على شركات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج شركة عن طريق التراخيص أو شراء شركة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء)، غير أن العديد من الشركات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم يبتكر هنا)، ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلاً، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها¹.

والجدول التالي يوضح هذه التصنيفات:

الشكل رقم (01-02): تصنيفات الابتكار

¹ محمد سليمان، مرجع سابق، ص 38.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

النظم الاجتماعية الفنية	المنتجات والعمليات	خصائص الابتكار	مصدر الابتكار
فني: منتجات جديدة، خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي	منتج: سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لمقابلة احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي.	مبرمج أو غير مبرمج: أيا كان الأمر، يكون الابتكار مخططاً له مسبقاً. (إذا لم تكن الابتكارات مخططة فحينئذ يتم تمييزها بأنها ناتجة عن الضغط أو الركود).	طارئ: تكون الابتكارات مبنية على أفكار تظهر بشكل طارئ داخل المنظمة ذاتها.
إداري التغير في العلاقات الاجتماعية، والاتصالات والقواعد، والأدوار، والإجراءات والهياكل المرتبطة بهم.	عملية عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج أو خدمات المنظمة.	مساعد/نهائي سواء كان الابتكار مقدم بهدف تيسير ابتكار آخر أو اعتباره غاية في حد ذاته	الإقرار الابتكارات المنقولة عن المنظمات الأخرى مشابهة، غالباً ما تجرى عليها تحسينات فيما بعد.
إضافي الابتكارات التي تتعدى الحدود بين المنظمة والبيئة المحيطة.		الأصالة المدى الذي تكون من خلاله الابتكارات مناقضة ومخاطرة.	مفروض: الابتكارات التي تكون المنظمة مرغمة على القيام بها، كاستجابة تنظيمية أو قانونية خارجية.

المصدر: محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء شركة: دراسة حالة شركة ملبنة الحصنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص ص 39.

المطلب الثالث: أشكال والعوامل المؤثرة في الابتكار

سنتطرق في هذا المطلب الى أشكال الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أشكال الابتكار

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي حسب كل من¹:

أولاً: الابتكار الإداري

الابتكار الإداري هو أحد أنواع الابتكار الذي يرتبط بالجوانب التنظيمية داخل شركة، مثل السياسات، الإجراءات، العلاقات الوظيفية، أهداف العمل، والأنظمة التنظيمية. ويشمل التغيرات في الأساليب الإدارية والهياكل التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار، ويُعتبر هذا النوع ضرورياً لتحقيق التطوير الإداري وتحسين الأداء داخل شركة، ويشير الباحثون مثل (West وآخرون) إلى أن هذا النوع من الابتكار يساهم في تطوير أداء شركة من خلال إعادة هيكلة الأنظمة، وتنظيم العمل الإداري بشكل مختلف. ويعرف الابتكار الإداري على أنه عملية تغيير في الممارسات الإدارية تهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية، كما أشار (Daniel Robey) إلى أن الابتكار الإداري يتجسد في تغيير طريقة العمل أو تصميم الأنظمة الإدارية بما يتلاءم مع أهداف شركة، متجاوزاً الطرق التقليدية نحو أساليب أكثر تنوعاً وفاعلية.

ثانياً: الابتكار التقني

يعرف الابتكار التقني بأنه التغيير الذي يطرأ على المنتجات أو الخدمات أو العمليات التكنولوجية للشركة. ويُعد هذا النوع من الابتكار محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية، ويشمل كل من تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وفقاً لـ (West وآخرون)، فإن الابتكار التقني يرتبط بتجديد العمليات الإنتاجية واستخدام المعرفة التكنولوجية لتقديم قيمة مضافة. كما أوضح (Dardess وآخرون) أن هذا الابتكار يعتمد على تقديم أدوات أو تقنيات جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء أو خلق قيمة جديدة، أما (Smeds)، فقد أشار إلى أن الابتكار التقني يمكن أن يكون فكرة بسيطة مثل تعديل منتج قائم، أو معقداً مثل تطوير تكنولوجيا جديدة. ويرى (Damanpour) أن الابتكار التقني لا يقتصر على السلع فقط، بل يشمل الخدمات والعمليات أيضاً، وأكد (Wei Alas) أن الابتكار التقني هو نتيجة لتغيرات حقيقية داخل بيئة العمل تؤثر على العمليات الأساسية للشركة، كما يشير (Beije) إلى أنه يؤدي إلى منتجات وتقنيات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل.

ثالثاً: الابتكار الإضافي

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للشركة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بمويليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص 38-39.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

الابتكار الإضافي هو النوع الذي يركز على دعم الوظائف الثانوية داخل شركة، كتطوير برامج تسويقية، تحسين خدمة العملاء، وتقديم خدمات إضافية تعزز من فعالية الوظائف الرئيسية، ويشير (Damanpour) إلى أن هذا الابتكار يهدف إلى تحسين البيئة التنظيمية دون التأثير المباشر على الوظائف الأساسية. أما (Alas وآخرون) فيرون أنه يتجاوز المهام التنظيمية التقليدية، ويسهم في تعزيز القدرات التسويقية والخدمية للشركة، وأوضح (Dangayach وآخرون) أن الابتكار الإضافي يركز على تلبية حاجات السوق في مجالات الدعم الفني، التدريب، والبحث، بينما يرى (West وآخرون) أنه يساهم في تحقيق أهداف شركة من خلال تحسين الأنشطة المساندة وتطوير البرامج التي تدعم الوظائف التشغيلية الرئيسية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار

هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثر في الابتكار وهي:

أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المنظمة ونقطة البدء. وأن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضوع الاهتمام. ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها. ويمكن أن نشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار وهي كالآتي¹:

1- الميل إلى التعقيد:

وعني أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، وكذلك التميز في التعامل مع الفكرة أو المفهوم بشكل لم يسبق وأن تعامل معه؛

2- حالة الشك:

وتعني فلسفة المبتكر من حيث عدم قبوله أو استسلامه للإجابة الجاهزة، وإنما يتميز بكثرة الأسئلة والاستفسارات البعيدة عن المؤلف؛

¹ كساب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للشركة: دراسة حالة معاملي الهاتف النقال بولاية سطيف بجيزي أوريدو - موبيليس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2017، ص 57.

3-الحدس:

ويعني التعمق في جمع المعلومات لتحديد المشكلة والتعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء، وكذلك يعتبر الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الأشياء بعيداً أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة؛

4-الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً يحدوها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي؛

5-النفور من القيود والمحددات:

ويعني أن المبتكر لا يقبل أن يوضع في صندوق مقفل ولا يقبل العمل ضمن الشروط المحددة أو في حدود ضيقة أو مواصلة العمل الروتيني الممل الذي يحصر مستوى التفكير والبعد الذهني.

ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية:

الشركات تمثل بيئة تنظيمية تؤثر بشكل كبير على نشاط الابتكار لدى الأفراد، فكلما كانت البيئة ملائمة ومحفزة، زادت فرص الابتكار. وفيما يلي أبرز هذه العوامل¹:

1-استراتيجية شركة:

تلعب الاستراتيجية دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار، فالشركات التي تتبنى استراتيجيات تنافسية ومرنة قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية، مما يساعدها على التطوير والابتكار بشكل مستمر؛

2-القيادة وأساليب الإدارة:

أسلوب القيادة إما أن يحفز الابتكار أو يعطله. فالقادة الذين يتبعون نمطاً تشاركياً ومرناً يساهمون في تعزيز الإبداع، بعكس النمط البيروقراطي الذي يقيد حرية المبادرة ويُعزز الجمود التنظيمي؛

3-الفرق:

العمل الجماعي والفرق متعددة التخصصات تؤدي دوراً كبيراً في توليد الأفكار وتنفيذ الابتكارات. الهيكل المرن يدعم التعاون ويُسهل في بناء مناخ تنظيمي مناسب للابتكار؛

4-ثقافة شركة:

¹ محمد سليمان، مرجع سابق، ص 43-46.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

الثقافة التنظيمية التي تتبنى القيم الإيجابية، والانفتاح على التغيير، والتشجيع على التجريب، تدعم الابتكار. في حين أن الثقافة التقليدية تعوقه وتفضل الاستقرار على المخاطرة؛

5-العامل المؤثر:

أي قرار ابتكاري يُقارن بين القيمة المتوقعة والتكلفة، ويجب على شركة مراعاة تأثير العوامل التنظيمية المختلفة على جدوى الابتكار؛

6-الاتصالات:

الاتصالات الداخلية الفعالة تسهل تبادل المعلومات، وتعزز التعاون بين الإدارات والفرق، مما يُسهل اتخاذ قرارات تدعم الابتكار. في المقابل، الاتصالات البيروقراطية تعيق الابتكار بسبب الانغلاق والبطء في نقل المعلومات.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته، وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد وليس الأفراد فقط بل المنظمات فكلها يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع. وهي تتمثل فيما يلي¹:

1-الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع:تتمثل في:

أ-العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه. ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المنظمات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز؛

ب-العوامل السياسية:

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المنظمات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

¹ كساب منال، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

2- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمنظمات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة¹:

أ-مراكز البحث والجامعات:

تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رهيبة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية (التكنولوجية) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين؛

ب-نظام البراءة:

إن نظام حماية الملكية الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية المبتكرين والشركات الابتكارية، وإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الابتكار؛

ج-أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار العلمية والفنية الجديدة:

حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة. وحسن التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رقهه بالأفكار والمفاهيم والتكنولوجيا والمنتجات الجديدة.

¹ كباب منال، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المبحث الثاني: ماهية استراتيجية الابتكار

تعتبر استراتيجية الابتكار توجه شامل تتبناه الشركات لدفع عملية التطوير والتجديد في مختلف مستوياتها. تقوم على تحفيز التفكير المتجدد واستباق التغيرات أو التفاعل معها بمرونة وفعالية. ويُعد هذا التوجه عنصرًا محوريًا في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: استراتيجية الابتكار ومعوقاته

إن الهدف الاستراتيجي الأول للابتكار هو تحديد المدخل الاستراتيجي للابتكار ذاته واستعمالاته ضمن استراتيجية المنظمة، والتي تكون جزءًا من الاستراتيجية العامة للشركة، حيث يجب أن يكون للمنظمة استراتيجية تتمكن خلالها من مواجهة التحديات في المحيط الخارجي، المتمثلة في اشتداد المنافسة وندرة الموارد فضلًا عن التغيرات العلمية والتكنولوجية الأخرى المتزايدة باستمرار.

تعرف استراتيجية الابتكار بأنها الاتجاه العام والمستقبلي في ابتكار المنتج أو ابتكار السوق أو ابتكار العملية الإنتاجية، والذي يتم تحديده بما يتلاءم مع ما تتمتع به شركة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والتأقلم، النمو والاستمرار في محيط متقلب أو غير دائم الاستقرار¹.

كما تعرف بأنها مهمة ابتكار مناسبة يتم اتباعها وخطة مفصلة تهدف إلى خلق قيمة جديدة يرغب العملاء في دفع الأموال من أجلها كما أن الاستراتيجية المبتكرة ترشد إلى القرارات المتعلقة بكيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف شركة للابتكار وتقديم القيمة المضافة وكذلك بناء الميزة التنافسية².

لذا يمكن تعريف استراتيجية الابتكار: "هي خطة تتبناها الشركات أو الشركات على المدى البعيد لتطوير منتجاتها أو خدماتها أو عمليات جديدة مبتكرة تساهم في تحقيق أهدافها التنافسية والنمو المستدام، وذلك من خلال استغلال الإبداع والابتكار التكنولوجي".

ولاشك في أن التطور في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي

¹ العرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم شركة الاقتصادية مع المحيط: دراسة مجموعة من الشركات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال وحكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2020/2019، ص 41.

² هبة محمد عكاشة أبو الكمال الصايغ، استراتيجيات الابتكار في الريادة المجتمعية المستدامة للشركات الناشئة في طباعة المنسوجات وصناعة الموضة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، المجلد 08، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني عشر: الفنون والمواطنة، 2023، ص 1090.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

شأنه شأن التكلفة الجودة، المرونة الاعتمادية وهذا ما أكده في وقت مبكر ولرايت (S.C.Whileright) عندما اعتبر الابتكار هو البعد الخامس من أبعاد الأداء الإستراتيجي¹.

ومع تزايد الاهتمام بالابتكار على المستوى الاستراتيجي يمكن تحديد أربعة استراتيجيات ابتكارية يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وامكانيات كل منظمة وهي²:

1- إستراتيجية الابتكار للجذري:

وهي استراتيجية هجومية وتدعى أيضا استراتيجية قائد السوق، أو الاستراتيجية الاستباقية، وتهدف شركة من خلال هذه الاستراتيجية أن تكون هي الأولى والمبادرة في مجالها وفي إدخال المنتجات الجديدة، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم التوصل إلى الريادة والقيادة في السوق؛

2- إستراتيجية الابتكار التحسيني:

وتعد استراتيجية الابتكار والتحسيني، استراتيجية دفاعية وتدعى أيضا استراتيجية إتباع القائد لأن الاستراتيجية الأولى (الابتكار الجذري) خطيرة ومكلفة، فإن الشركات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق، حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا واقتصاديا، لهذا فإن الشركات تبني الاستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير والحقا بسرعة بشركة القائدة الأولى في السوق؛

3- إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز:

وهي الاستراتيجية الموجهة للتطبيقات، والتي تعتمد على قدرة الشركات على إدخال تعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الاستراتيجية الشركات الصغيرة والمتوسطة؛

4- إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

تتبع هذه الاستراتيجية الشركات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالشركات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير أو نشاط هندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهوداً كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج، وترتبط هذه الاستراتيجية

¹ كيباب منال، مرجع سابق، ص 63.

² بارك نعيمة، مرجع سابق، ص 15-16.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

بالابتكار من جانبين هما: التعلم في إنتاج منتج جديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق مزايا إيجابية أين تكون هذه الاستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز من كفاءة عالية في الإنتاج.

ووفقاً لـ (D'Este et al., 2012)، تُعزى المعوقات الرئيسية لاستراتيجية الابتكار إلى أربعة عوامل

أساسية¹:

1-عوامل التكلفة

تُعد التكاليف والمشكلات المالية من أبرز العوامل التي تعيق الابتكار، ويمكن أن يدعم المناخ المالي الملائم زيادة إنتاجية الشركات ويُعزز الابتكار من خلال تسهيل تطوير التكنولوجيا وتقليل تكاليف الإنتاج. في المقابل، فإن تردد الشركات المالية في تمويل الابتكار قد يؤدي إلى آثار سلبية كبيرة على الأداء الابتكاري.

إضافة إلى ارتفاع تكاليف الابتكار وصعوبة الوصول إلى مصادر التمويل، هناك حاجز داخلي آخر أكثر قابلية للإدارة، يتمثل في سوء إدارة الموارد أو فشل تخصيص موارد كافية للابتكار، مما يؤدي غالباً إلى إهمال أو إيقاف تنفيذ أفكار مبتكرة وواعدة.

ومن حيث طبيعة القطاع، تواجه الصناعات التحويلية تحديات مالية أكبر من قطاع الخدمات بسبب التكاليف المرتفعة المرتبطة بالابتكار. كما أن معوقات التكلفة تختلف حسب حجم شركة؛ إذ تميل الشركات الكبيرة إلى مواجهة حواجز أقل، لكنها لا تزال تعاني من مشاكل في الموارد المالية. وأن نقص الموارد المالية يمثل عائقاً حقيقياً أمام الابتكار.

2-عوامل المعرفة

يعد نقص المهارات لدى الموظفين ذوي المعرفة من أبرز معوقات الابتكار. كما أن معوقات المهارات تحتل مرتبة متقدمة ضمن أكبر خمس معوقات تواجه الابتكار. ووفقاً لـ (D'Este et al., 2012)، فإن هذه المهارات ترتبط بعوامل معرفية تحد من قدرة الشركات على الابتكار.

ونقص المعرفة يضعف قدرة شركة على تقديم عروض قيمة مناسبة، مما يؤدي إلى عدم توافق العرض مع الطلب ويزيد من احتمالية فشل الابتكارات. كما يُعتبر نقص المعلومات العلمية والتقنية أحد العوائق الرئيسية التي تعيق تبني التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تضر بعملية الابتكار.

3-عوامل السوق

¹ Betim Retkoceri, Rinor Kurteshi, **Barriers to innovation in services and manufacturing firms: The Case of Kosovo**, HOLISTICA, Vol. 09, 2018, P 78

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

يشير (D'Este et al., 2012) إلى أن عوامل السوق تشكل واحدة من أبرز معوقات الابتكار. ومن ضمن هذه العوامل: المنافسة القائمة وعدم اليقين. فالمنافسة الشديدة تؤثر سلباً على محاولات الابتكار من قبل الشركات المنافسة بسبب سيطرة الرواد على الحصة السوقية والاعتراف بالعلامة. أما عدم اليقين، فهو يرتبط بالأحداث المستقبلية غير المتوقعة كتصرفات العملاء أو تحركات المنافسين. وتُعد المنافسة غير العادلة عائقاً متزايداً يؤثر سلباً على الشركات المبتكرة ويُثنيها عن الانخراط في الابتكار. كما أن نقص المعلومات عن الأسواق يُعزّي حالة عدم اليقين، ويصعب عملية الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر رد فعل العملاء تجاه المنتجات الجديدة عاملاً مهماً في دعم أو إضعاف الابتكار، حيث تؤدي مقاومة التغيير من جانبهم إلى تقليل فرص النجاح في السوق. ويقترح Gullickson أن التغلب على مقاومة التغيير يتطلب دعم الإدارة العليا وقيادة فعالة، بينما يرى (Sutanto et al., 2012) أن إشراك الموظفين وتوعيتهم يساهم في تقليل مقاومة العملاء، ويعتقد (Hassan, 2008) أن الابتكار لا ينجح إلا إذا توفرت معلومات كافية لدى العملاء عن المنتجات أو الخدمات الجديدة، بينما يرى (Kleijnen et al., 2012) أنه يجب تجنب تحميل العملاء بكم هائل من المعلومات، والتركيز على نوع الابتكار والاستراتيجية المتبعة لتقديمه.

4-عوامل التنظيم والتشريعات

تقيد عملية الابتكار في كثير من الأحيان بمجموعة من القوانين واللوائح التي تنظم العمل، بما في ذلك المعايير والتشريعات المؤسسية. ويرى Galia و Legros (2004) أن التنظيم المفرط قد يُعيق الابتكار، بينما أشار Gann وآخرون (1998) إلى أن المعايير يمكن أن تكون عائقاً أو عامل تمكين للابتكار، حسب مدى مرونتها.

وتشجع اللوائح المرنة الابتكار، باستثناء الشركات العاملة في مجالات التكنولوجيا العالية، حيث تكون المعايير الصارمة ضرورية لضمان الجودة. ومع ذلك، يشير Maxwell (1998) إلى أن المعايير الصارمة للغاية قد تؤثر سلباً على الابتكار، ووجد Ramanathan وآخرون (2010) أن التنظيمات البيئية لها أثر إيجابي على الأداء، لكنها تؤثر سلباً على الابتكار. أما Oke (2004) فأشار إلى معوقات أخرى مثل مشاكل براءات الاختراع، صعوبة تكرار الأفكار المبتكرة، وقلة الفرص لتوسيع نطاق الابتكار¹.

المطلب الثاني: ملامح استراتيجية الابتكار

¹Betim Retkoceri, Rinor Kurteshim Ibid, P 78.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

يعد الابتكار عنصراً أساسياً في تعزيز قدرة الشركات على المنافسة والتطور في بيئة تتسم بالتغير السريع. وتتبنى الشركات لتحقيق ذلك استراتيجيات مختلفة، أبرزها الاستراتيجية الاستباقية التي تركز على الريادة وتقديم منتجات جديدة، واستراتيجية رد الفعل التي تقوم على الاستجابة لما يظهر في السوق من ابتكارات. ويعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على قدرات شركة ومواردها ومدى استعدادها لتحمل المخاطر أو استثمار الفرص. لذلك، فإن فهم هذه الاستراتيجيات يُعد خطوة مهمة لتوجيه جهود الابتكار نحو تحقيق أداء متميز ومستدام.

أولاً: استراتيجية الابتكار الاستباقية

تركز هذه الاستراتيجية على الريادة في الأسواق، حيث تسعى شركة إلى تطوير منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال استباق الاحتياجات المستقبلية للبيئة، مما يمنحها قدرة كبيرة على استغلال الفرص قبل منافسيها، وتعتمد الشركات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجية على ميزتين أساسيتين:

1-ميزة تقنية: نابعة من امتلاك شركة قدرات تكنولوجية متقدمة تمكنها من إنتاج منتجات متميزة يصعب على المنافسين تقليدها أو اللحاق بها بسهولة.

2-ميزة تسويقية: تتمثل في ولاء العملاء وسرعة استجابتهم للمنتجات الجديدة، مما يمنح شركة فرصة توزيع ناجحة وتحقيق تميز تنافسي يصعب تقليده.

من أهم خصائص المبتكر الرائد:

- يتمتع بشهرة وانتشار أكبر من غيره.

- يحقق سبق في السوق ويوضح ملامح المنتج المبتكر.

- ينجح في تلبية حاجات غير مشبعة بطريقة فعالة يصعب تكرارها.

في المقابل، يجد المنافسون اللاحقون أنفسهم مجبرين على مواجهة مخاطر التقليد، وتحمل تكاليف التجربة والخطأ، وقد يضطرون إلى الانسحاب أو تغيير توجهاتهم السوقية¹.

ثانياً: استراتيجية رد الفعل

تعرف أيضاً بالاستراتيجية التفاعلية (Reactive Strategy)، وتعتمد على استجابة شركة للمتغيرات الخارجية بعد ظهور الابتكار في السوق من قبل منافسين آخرين.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الحفاظ على مكانة شركة من خلال تقديم منتجات مطورة أو محسنة بناءً على تجارب الرواد، وتتمثل سماتها في:

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 49-51.

-التكيف السريع مع تغيرات السوق.

-تجنب المخاطر العالية المرتبطة بالابتكار الريادي.

-الاستفادة من دروس التجارب السابقة، مع تقليل الخسائر.

لكن هذا لا يعني أن الشركات الملتبنة لهذه الاستراتيجية لا يمكنها المنافسة، بل هي تتبنى الابتكار بحذر وتسعى لتقديم منتجات تلبي حاجات السوق بدرجة مقبولة، وإن لم تكن رائدة فيها¹.

المطلب الثالث: الابتكار واستراتيجية المنتج

تعد استراتيجية ابتكار المنتجات إحدى الاستراتيجيات التي يمكن للشركة أن تواجه بها التحديات التي تمثلها الأسواق بما تنطوي عليهم من تغيرات وتطورات في الحاجات والرغبات الاستهلاكية والمنافسة إن البقاء والاستمرار.

ويمكن تعريف استراتيجية ابتكار المنتجات علانها ذلك التحرك المحلي نحو التوصل إلى ما هو جديد الذي يلون مصدره إما البيئة الداخلية للشركة أو الخارجية لها، وذلك من أجل مواجهة تهديدات المنافسين الحاليين والتخلص من نقاط الضعف عن طريق تحقيق ميزة تنافسية لما تقدمه من تحسينات على المنتجات الحالية وهذا ما يساعد شركة على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة².

يمكن إدراج أهمية استراتيجية الابتكار في المنتجات الجديدة في النقاط التالية³:

- 1- **المنتجات لها دورة حياة:** حيث يعتبر الابتكار المستمر هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات شركة من الزوال؛
- 2- **المنتجات محدد أساسي للربح؛** إن المنتجات الجديدة ضرورة للمحافظة على الربح وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياة المنتج التي يمر بها في السوق. بينما تبلغ الأرباح مستوى الذروة في مرحلة النضج وتبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج في مرحلة التدهور؛
- 3- **ابتكار المنتجات ضروري لنمو واستقرار شركة:** حيث أن شركة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الخاصة بها يكون من الصعب عليها النجاح، الاستمرار والنمو؛

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

² باريك نعيم، الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية شركات الاتصال بالجزائر: شركة موبيليس نموذجا، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 08، 2013، ص 14.

³ مسلم محمد، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها: دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2020/2019، ص 40.

4-اعتبارات متعلقة بالموارد والبيئة: حيث تستخدم الموارد بشكل أمثل، وكذلك البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها؛

5-زيادة فرص المستهلك في الاختيار؛ مع زيادة الدخل المتاح للمستهلك وزيادة المنتجات المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، حيث أن عملية التطوير تمكن المستهلك من المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامه.

كما نجد أن لاستراتيجية ابتكار المنتج عدة سمات تميز الابتكار في المنتجات بصفة خاصة وهي كالتالي¹:

- يؤدي ابتكار المنتجات إلى التغيير، ويحدد قدرة شركة على التغيير والتكيف؛
- يوفر ابتكار المنتجات قيمة للسوق والمنظمة. تشرح هذه القيمة أهمية ابتكار المنتجات في الأعمال الحديثة؛
- إن ابتكارات المنتجات هي عروض سوقية فريدة. تقدم ابتكارات المنتجات الناجحة مقترحات قيمة فريدة وتهدف إلى ميزة تنافسية؛
- تعد ابتكارات المنتجات عنصراً استراتيجياً في الاستراتيجية الشاملة للشركة، تمنح ابتكارات المنتجات الشركات القدرة على رؤية الفرص وتقييم الأفكار وبناء استراتيجيات لتطوير منتجات ناجحة؛
- يتطلب ابتكار المنتجات التفاعل وبناء التعاون، ويشمل ذلك زيادة التفاعل الداخلي للشركة بالإضافة إلى التفاعل مع العملاء واللاعبين الآخرين في بيئة الأعمال التنظيمية. وينصب التركيز على بناء التعاون مع العميل مما يحقق ولاءه للشركة؛
- يتطلب ابتكار المنتجات التركيز على نقاط القوة في شركة. يجب على الشركات التحقيق وإيجاد نقاط قوتها من أجل استغلالها في استهداف الريادة؛
- يعد ابتكار المنتجات عملية متعددة التخصصات وتنطوي على مشاركة ممثلين من أقسام وظيفية مختلفة في شركة وخارجها؛
- يتطلب ابتكار المنتجات معرفة وإبداعاً متنوعين مما يفتح المجال للإبداع ويحفز الابتكارات؛
- يتطلب ابتكار المنتجات أنشطة موازية يقوم بها ممثلو أقسام وظيفية مختلفة في شركة وخارجها؛

المبحث الثالث: المؤشرات والاساليب الداعمة للابتكار

¹ قارة ابتسام، الابتكار في المنتج كميزة تنافسية في شركة الاقتصادية: دراسة حالة شركة ORSIM غليزان، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2025، ص 269.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

يعد الابتكار من الركائز الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية والاستجابة لمتغيرات البيئة الحديثة، مما يستدعي توفير بيئة حاضنة ومحفزة له، ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى مؤشرات وأساليب تمكن من قياس مستوى الابتكار وتوجيهه بشكل فعال.

المطلب الأول: الحاجة إلى قياس الابتكار

تلجأ الشركات إلى تبني استراتيجيات مختلفة تجاه الابتكار؛ فبعضها يسعى إلى الريادة، بينما يكتفي البعض الآخر بدور المتابع. غير أن معرفة موقع شركة على هذا الطيف يتطلب توفر أدوات واضحة لقياس مدى نشاطها الابتكاري، من حيث التوقيت والحجم والتأثير، فبدون قياس دقيق، يصعب تحديد ما إذا كانت شركة تحقق تقدماً فعلياً في مجال الابتكار، أو إن كانت تقف عند حدود المبادرات الشكلية.

إن وجود نظام موثوق لقياس توليد الأفكار وتنفيذها يمنح شركة أساساً موضوعياً لتقييم الأداء، ويساعد في اتخاذ قرارات عادلة بخصوص الترقيات والمكافآت، بعيداً عن التقديرات الشخصية أو الاعتبارات غير المهنية. كما أن ربط التقدير الوظيفي بمستوى الإسهام الابتكاري يُشكّل حافزاً مباشراً للأفراد، ويشجعهم على المساهمة الفعالة في تطوير شركة.

علاوة على ذلك، فإن قياس الابتكار يعد عنصراً محورياً في إدارة الابتكار بشكل منظم، حيث يُساهم في تحديد فرص التحسين، وتوجيه الموارد نحو مجالات ذات أولوية، ورصد مدى تطور الأداء الابتكاري بمرور الوقت. كما يُوفر هذا القياس آلية عادلة لتوزيع الاعتراف والامتيازات داخل شركة، ويُعزز من ترسيخ الابتكار كثقافة تنظيمية مستدامة، من هنا تبرز الحاجة الملحة إلى اعتماد أدوات قياس دقيقة ومنهجية تُسهّم في توجيه شركة نحو مستقبل قائم على الإبداع والتجديد¹.

وفي ضوء ما سبق، تتأكد أهمية قياس الابتكار كممارسة تنظيمية ضرورية تهدف إلى تعزيز الأداء وتحقيق النمو المستدام. فإلى جانب الدور التقييمي، يضطلع القياس بوظائف تحفيزية وتوجيهية تُسهّم في نشر ثقافة الابتكار وتفعيلها على جميع المستويات داخل شركة. وفيما يلي أبرز الأبعاد التي ينعكس من خلالها دور القياس في دعم منظومة الابتكار²:

1-الاحتفاء بالإبداع

¹Bruce Fischer, **How to Measure Innovation**, <https://www.elmhurst.edu/>, Elmhurst University, 20:14, 10/04/2025.

²Sunny Pokala, **The Importance Of Measuring Innovation For Your Enterprise**, www.forbes.com, 20:31, 10/04/2025.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

يعتبر قياس الإبداع الموجود داخل شركة خطوة محورية في تحفيز التغيير والتطوير المستمر. فالتعرف على الأفكار المبدعة ورصدها يساهم في إبراز أصحابها وتشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الجديدة. كما أن ترسيخ ثقافة ترى في الإبداع جزءاً أساسياً من دور كل موظف، يعزز من فرص تحقيق أفضل النتائج بشكل دائم؛

2- تعزيز الابتكار بسهولة

يؤدي الالتزام بقياس الابتكار إلى رفع وعي الموظفين بأهمية الإبداع في مختلف المهام التي يقومون بها. وعندما تشارك نتائج هذا القياس بشكل منتظم مع فرق العمل، فإن ذلك يدفع الأفراد إلى تحمل مسؤوليتهم الابتكارية والمساهمة في تطوير أفكار جديدة. وبذلك، يشعر الجميع بأن الابتكار مسؤولية جماعية لا تقتصر على فئة معينة في شركة؛

3- تخصيص الموارد بكفاءة

تتنافس الشركات على توجيه مواردها نحو المبادرات الأكثر تأثيراً، وخاصة في مجالات تطوير المنتجات والخدمات. ومع وجود نظام دقيق لمتابعة مؤشرات الابتكار، تصبح قرارات تخصيص الموارد أكثر فاعلية، مما يمكن قادة الابتكار من توجيه التمويل والجهد البشري نحو المجالات ذات الأولوية، وضمان استثمارها بما يخدم التوجه الاستراتيجي للشركة؛

4- تحقيق التوازن بين الكفاءة والإبداع

رغم الاعتقاد السائد بأن الكفاءة تحد من الإبداع، فإن التجربة تشير إلى أن الابتكار لا يتطلب بالضرورة التضحية بالإنتاجية. فحين يدرك الموظفون أن أفكارهم الإبداعية يتم قياسها وتقديرها، فإنهم يتعاملون معها بجدية أكبر، ويحرصون على تحقيق عائد ملموس من ورائها، مما يعزز الاستخدام الأمثل لطاقتهم الإبداعية ضمن بيئة عمل منضبطة.

5- تتبع الابتكار كأداة لتحقيق النمو

تعد مقاييس الابتكار وسيلة فعالة لاكتشاف الإمكانيات الكامنة داخل شركة وتوظيفها بشكل أفضل. وتشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من القادة يفوتون فرص نمو مهمة أو يواجهون صعوبة في التعلم من التجارب السابقة. من هنا تأتي أهمية الاعتماد على مؤشرات دقيقة لمتابعة الأداء الابتكاري ودعم النمو المؤسسي المستدام¹.

6- مقاييس الأداء التجاري

¹Sunny Pokalam Ibid, 20:31, 10/04/2025.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

تستخدم هذه المؤشرات لتقييم مدى جاهزية الابتكارات للوصول إلى السوق، وتعد من أبسط أدوات القياس لأنها تركز على النتائج المحققة ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛

7-مقاييس الثقافة التنظيمية

تتم هذه المقاييس بتحليل مدى توفر بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتدعم السلوكيات الابتكارية، مما يعكس البعد الثقافي في نجاح الابتكار داخل شركة؛

8-مقاييس القيادة

تركز على تقييم مدى فعالية الاستراتيجيات والقرارات التي يتخذها القادة التنفيذيون في تعزيز الابتكار، وتشمل تحليل قدرة القيادة على خلق بيئة داعمة وتحقيق الأهداف الابتكارية المرسومة.

المطلب الثاني: مؤشر قياس الابتكار

هناك العديد من المؤشرات لقياس الابتكار، نذكر منها¹:

1-استبيانات الابتكار الوطنية (National Innovation Surveys)

تعد استبيانات الابتكار الوطنية من أولى المحاولات المنهجية التي قامت بها بعض الدول خلال الثمانينيات لقياس الابتكار داخل الشركات. وقد كانت هذه المبادرات مستقلة ومتنوعة في منهجياتها، لكنها أسهمت بشكل كبير في جمع بيانات كمية ونوعية حول مدى انخراط الشركات في أنشطة البحث والتطوير، وأنواع الابتكارات التي تقدمها، والتحديات التي تواجهها.

زكزت هذه الاستبيانات على قياس الابتكارات التكنولوجية تحديداً، سواء من حيث تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية، وكانت تمثل مصدراً مهماً لصناع القرار لرسم سياسات دعم الابتكار. كما مهدت هذه الاستبيانات الطريق لتوحيد الجهود لاحقاً عبر إصدار دليل أوسلو، الذي وضع إطاراً موحداً لقياس الابتكار على المستوى الدولي.

2-دليل أوسلو (OsloManual)

يعد دليل أوسلو المرجع الأساسي والمعتمد دولياً لقياس الابتكار، وقد صدر لأول مرة عام 1992 عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ويوروستات (Eurostat). يحدد هذا الدليل المفاهيم والمعايير التي

¹ Stephane Lhuillery et al., **Measurement of Innovation, Chapters, in: Harald Bathelt & Patrick Cohendet & Sebastian Henn & Laurent Simon (ed.)**, The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation, chapter 7, 2017, PP 10-11

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

تساعد على فهم وقياس مختلف أشكال الابتكار داخل الشركات، بدءاً من الابتكار في المنتجات والعمليات، وصولاً إلى الابتكار التنظيمي والتسويقي.

في النسخ الأولى، ركز الدليل على الابتكار التكنولوجي فقط، لكنه توسع في النسخة الثالثة (2005) ليشمل أبعاداً غير تقنية، مثل أساليب التسويق، وتصميم المنتجات، وتغيير طرق الإدارة والتنظيم. يُستخدم دليل أوسلو كأساس لتصميم الاستبيانات الوطنية والدولية المتعلقة بالابتكار، ويعتبر أداة مهمة للباحثين وصنّاع السياسات لفهم طبيعة الابتكار وقياسه بدقة وفق منهج علمي موحد.

3- استبيان الابتكار المجتمعي (Community Innovation Survey – CIS)

استبيان الابتكار المجتمعي (CIS) هو أداة إحصائية تُنفَّذ بشكل دوري في دول الاتحاد الأوروبي بناءً على مبادئ دليل أوسلو. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات دقيقة وشاملة عن أنشطة الابتكار في الشركات، بما في ذلك الابتكارات في المنتجات، العمليات، التنظيم، والتسويق. في النسخ الأولى من الاستبيان، اقتصر التركيز على القطاع الصناعي فقط، لكن تم لاحقاً توسيعه ليشمل قطاع الخدمات أيضاً. يوفر استبيان CIS مؤشرات كمية ونوعية حول مدى انتشار الابتكار، والعوامل التي تشجعه أو تعيقه، ومدى ارتباطه بأداء شركة.

ويستخدم هذا المؤشر على نطاق واسع لمقارنة مستويات الابتكار بين الدول الأوروبية، وتحليل العلاقة بين الابتكار والنمو الاقتصادي، مما يجعله أداة محورية في رسم السياسات الابتكارية على المستويين الوطني والدولي.

4- مؤشر ماساتشوستس للابتكار

يعد مؤشر الابتكار الخاص باقتصاد ماساتشوستس أحد أبرز المؤشرات العالمية المصممة لقياس مدى ديناميكية الابتكار في منطقة أو قطاع معين. ويعتمد هذا المؤشر على مجموعة من الأدلة والمؤشرات التي يتم من خلالها تقييم الأداء الاقتصادي بالمقارنة مع الطلب المتزايد على الابتكار. وتكمن القيمة التطبيقية لهذا المؤشر في قدرته على رصد مدى توفر الفرص المناسبة للاطلاع على المستجدات التكنولوجية والعلمية، إلى جانب تقييم الاستعداد المؤسسي للاستجابة لهذه المستجدات.

ويستخدم هذا المؤشر من جهة لتحديد مكان القوة والفرص المتاحة في النظام الابتكاري، ومن جهة أخرى لرصد نقاط الضعف التي تعيق عمليات التطوير والابتكار، مما يساعد على توجيه السياسات نحو تحسين الأداء الاقتصادي والابتكاري¹.

¹Stephane Lhuillery et al, Ibid. P 11.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

وفقا للجدول (01-02)، قام مؤشر ماساتشوستس بتصنيف أبرز عناصر التنافسية على ثلاثة محاور

رئيسية:

- الاستثمار في البحث والتطوير وتحويل نتائجه إلى تقنيات ومنتجات مبتكرة، بالإضافة إلى دعم إنشاء شركات أعمال جديدة.

- توفر رأس المال وتنوع الفرص الاستثمارية، من خلال مقارنة البيئة الاقتصادية المحلية بمناطق أخرى.

- توفر اليد العاملة الماهرة، باعتبارها ركيزة أساسية في إنجاح أي نظام ابتكاري.

ويستخدم هذا المؤشر كمثال رائد في تصميم مؤشرات الابتكار الأخرى حول العالم، نظرا لشمولية معايير

وقدرته على الربط بين الأداء الاقتصادي والابتكار العلمي والتكنولوجي¹.

الجدول رقم (01-03): مؤشر دلائل الابتكار

إمكانيات الابتكار	العملية الابتكارية			الأثر الاقتصادي
	الموارد	الابحاث	تطور الأعمال	
رأس المال المستثمر	مصاريف الشركات المخصصة للبحث والتطوير	جوائز الأبحاث للمنشآت الصغيرة والمبتكرة	شركات الأعمال الجديدة والحاضنات	تشغيل وأجور الشبكة العنقودية
مصاريف البحث والتطوير، تعليم وصحة	براءات الاختراع الممنوحة، الاختراعات المعلنة	الموافقة القانونية للأدوات الطبية والأدوية	عمليات العروض العامة، المزج والتحصيل	رقم أعمال الشركات
نسب خريجي المدارس العليا ونسب المتسربين	تراخيص التكنولوجيا ونسب حقوق الملكية		الأسرع 500 شركة تكنولوجيا	مناصب التشغيل
مصاريف التعليم الثانوي والعالي الحكومي ومستوى الأداء				وسطي الدخل العائلي
التحصيل التربوي والشهادات الممنوحة في الهندسة				صادرات المنتجات الصناعية
نسبة نمو السكان والهجرة				
وسطي سعر الشقق العائلية المفردة نسب ملكية المنازل				

المصدر: سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1431هـ،

ص 180.

¹ سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1431هـ، ص 180

المطلب الثالث: الاساليب الداعمة للابتكار

إن التغيرات التي شهدها العالم زادت من أهمية المشاريع المقاولاتية، حيث أصبحت الخيار الإستراتيجي الذي يمكن الدولة من تحقيق أهدافها الاقتصادية، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمل بآليات معينة ومضبوطة والتي نذكرها في جملة من المقترحات الآتية¹:

- نشر ثقافة الابتكار والابداع في الأوساط العلمية خاصة منذ السن المبكر؛
 - إجراء دراسات وأبحاث عن احتياجات السوق الحرة؛
 - تشجيع البحث والتطوير؛
 - إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية؛
 - إقامة معرض دائم للمنتجات المحلية؛
 - بناء قاعدة معطيات وطنية في مجال الريادة؛
 - تشجيع القطاع الخاص؛
 - الاهتمام الأكثر بالعلم والتكنولوجيا والإبداع والابتكار؛
 - تطوير التدريب المهني وبصورة مستمرة؛
 - تحسين إمكانية الحصول على التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على الشركات الجديدة التي تملك إمكانية النمو؛
 - تعزيز دمج المشاريع في سلاسل الإنتاج للاقتصاديات الأكثر تنافسية في العالم؛
 - تقوية قدرات قطاع الأعمال في الاختراع لمواجهة التحديات التنافسية؛
 - تمثيل مصالح المشروعات بقوة في عملية صياغة القرارات والسياسات؛
 - تقوية الشراكات والتشبيكات بين القطاع الخاص والعام؛
 - التفكير بطرق للتغلب على معيقات الإبداع والابتكار، وتدريب النفس والعقل لامتلاك الروح المبتكرة؛
 - مرافقة الأشخاص المبدعين والمبتكرين والإيجابيين، حيث ينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تفكيره ونظرة الأشياء، ويساعد على توسيع مداركه، وأفقه، ويستفيد من أفكارهم وقدراتهم ويحاول تدريب نفسه لمواكبة طرقهم في التفكير والتصرف ويساعد كذلك على تطوير الروح الإبداعية لدى أصحاب المهارات والأفكار.
- وقد أوردت الشبكة العربية للتميز والاستدامة مجموعة أساليب أخرى لتحفيز الابتكار في الشركات²:

¹ يبطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاد والأعمال، 2016، ص 15.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للابتكار

- توفير بيئة محفزة للإبداع: يجب أن تكون المنظمة لديها بيئة داعمة للإبداع، حيث يتم تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع التفاعل والتواصل بين الفرق، وتوفير مساحات للابتكار والتجربة، وتوفير وقت وموارد للتفكير والتطوير؛
- تشجيع التفكير الجديد والمخاطرة المحسوبة: يجب أن تكون المنظمة مفتوحة للتفكير الجديد والمخاطرة المحسوبة. يجب تشجيع الموظفين على طرح الأفكار المبتكرة والتحدي التقليدي، وعدم الخوف من الفشل. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مساحة للتجربة والتعلم من الأخطاء، وتقديم الدعم والتوجيه اللازم للموظفين الذين يخاطرون بالتجديد؛
- تحفيز التعاون والتفاعل بين الفرق: يعزز التعاون والتفاعل بين الفرق قدرة المنظمة على التفكير الابتكاري وتطوير الأفكار المبتكرة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرص للتعاون والتبادل الفعّال للأفكار والمعرفة بين الأقسام والفرق المختلفة، وتنظيم ورش عمل واجتماعات للتفكير المشترك وتطوير الحلول الابتكارية؛
- الاستثمار في البحث والتطوير: يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير أحد العوامل المهمة في تحفيز الابتكار. يجب أن تخصص المنظمة موارد كافية لإجراء البحوث والتجارب الابتكارية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة. يمكن تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة البحثية وتقديم الأفكار الجديدة؛
- تحفيز الابتكار من خلال المكافآت والترقيات: يجب توفير نظام مكافآت يحفز الموظفين على الابتكار وتحقيق الأفكار المبتكرة. يمكن تقديم مكافآت مادية أو غير مادية مرتبطة بالأداء الابتكاري، وتوفير فرص الترقية والتطور المهني للموظفين الذين يساهمون بشكل فعّال في الابتكار وتطوير المنظمة.

خلاصة الفصل

يعد الابتكار من المفاهيم المحورية في العصر الحديث، نظراً لدوره الحيوي في دفع عجلة التنمية وتعزيز التنافسية وتحقيق التميز داخل الشركات والمجتمعات على حد سواء، فالابتكار لا يقتصر على مجرد إيجاد أفكار جديدة، بل يشمل تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية تسهم في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات بشكل يحقق قيمة مضافة، ويتميز الابتكار بكونه عملية متكاملة تبدأ بالإبداع وتنتهي بالتنفيذ، كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل ومستوى الدعم المؤسسي والتقني المتاح، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية، ونظم التحفيز، والسياسات الحكومية، والبنية التحتية التكنولوجية في قدرة الأفراد والمنظمات على الابتكار، ويُعتبر الاستثمار في البحث والتطوير أحد المؤشرات الدالة على مدى اهتمام الدول بالابتكار، بالإضافة إلى مدى توفر رأس المال البشري المؤهل، وفعالية التعاون بين القطاعين العام والخاص، كما يُعتمد على عدد براءات الاختراع ومخرجات التعليم والتكوين كمؤشرات لقياس مستوى الابتكار، ولا يمكن الحديث عن الابتكار بمعزل عن التحديات التي تعترض طريقه، مثل نقص التمويل، وضعف التنسيق، وغياب الرؤية الاستراتيجية، لذلك فإن دعم الابتكار يتطلب تبني سياسات مرنة ومتكاملة، وتعزيز الشراكات بين مختلف الفاعلين، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، بما يضمن استدامة الابتكار وتحقيق أهدافه التنموية والاقتصادية والاجتماعية.



الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

تمهيد الفصل

يمثل مفهوم الميزة التنافسية حجر الأساس في فهم كيفية تفوق الشركات داخل بيئة السوق إذ يستخدم لشرح الأسباب التي تجعل بعض الشركات تحقق أداء أعلى من غيرها بشكل مستدام وقد تطور هذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري حيث انتقل من التركيز على الخصائص الخارجية مثل طبيعة السوق وحجم المنافسة إلى الاهتمام بالعوامل الداخلية كالموارد النادرة والقدرات التنظيمية والكفاءة التشغيلية والقدرة على الابتكار كما يُنظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها نتيجة لاستخدام فعال ومختلف للموارد المتاحة بما يحقق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها بسهولة وهو ما يمنح شركة موقعا متقدما يسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق نمو مستقر في ظل تغيرات السوق المتسارعة.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أثر الابتكار على الميزة التنافسية

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص أو القدرات التي تمكن شركة من تحقيق أداء متفوق مقارنة بمنافسيها، من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء أو تحقيق تكاليف أقل، وتعد الميزة التنافسية عنصرا محوريا لاستمرارية النجاح في بيئات الأعمال المتغيرة والمليئة بالتحديات.

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

سننظر في هذا المطلب الى مفهوم الميزة التنافسية من خلال عرض تطورها وتعريفها وذكر أهميتها.

الفرع الأول: تطور الميزة التنافسية

مر مفهوم الميزة التنافسية بتطورات فكرية متتالية، عكست تحولات في نظرة الباحثين إلى مصادر تفوق الشركات واستمراريتها في السوق. ففي البدايات، خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، ركزت الدراسات على التحليلات التاريخية والنوعية التي اعتبرت أن الميزة التنافسية تنبع أساسا من القيادة العليا والقرارات الاستراتيجية التي تتخذها.

وقد بينت أعمال Selznick (1957) و Chandler (1962) و Andrews (1971) أن الشركات التي تبنت مبكرا أنماطا تنظيمية حديثة، كالنموذج الهيكلي (M-form)، استطاعت أن تحقق تفوقا استراتيجيا نتيجة فعالية قياداتها. وفي هذا السياق، كان يُفهم "الاستراتيجية" على أنها ما يجب أن يقوم به القادة لتحقيق التميز.

إلا أن مايكل بورتر أحدث تحولا جوهريا في هذا التوجه خلال الثمانينيات، حينما أعاد توجيه الدراسة الاستراتيجية نحو العوامل الخارجية، وبالتحديد البيئة الاقتصادية الجزئية للصناعة. من خلال نموذج الشهير "تحليل القوى الخمس"، قدم بورتر أدوات كمية وهيكلية لتفسير اختلاف مستويات الربحية بين الصناعات، حيث أرجع الميزة التنافسية إلى ظروف السوق، كحجم المنافسة، وسهولة دخول السوق، وبدائل المنتج، وقوة الموردين والمشتريين. ومن ثم، انتقل فهم الميزة التنافسية من كونه سلوكا فرديا للقادة إلى كونه انعكاسا لبنية الصناعة وطبيعة تفاعلاتها الاقتصادية¹.

¹Iain M. Cockburn et al., Untangling the Origins of Competitive Advantage, A paper prepared for the SMJ Special Issue on The Evolution of Firm Capabilities, Journal STORage, 2000, P 05.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية

هناك العديد من التعاريف للميزة التنافسية التي تناولها الباحثين والكتاب وسيتم ذكر البعض منها:

التعريف الأول: يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المنظمة على توليد خدمات، أو منتجات متميزة، ومختلفة عن بقية المنافسين، وبشرط أساسي أن يصعب احتوائه أو تقليده من قبل المنافسين"¹.

التعريف الثاني: وجاء في تعريف آخر بأنها: "المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذي يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"².

التعريف الثالث: وعرفت كذلك بأنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"³.

التعريف الرابع: كما عرفت بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذي يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"⁴.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تميز شركة عن منافسيها وتمكنها من تقديم قيمة أعلى لعملائها سواء من خلال تقديم أسعار أقل أو منتجات وخدمات بجودة أعلى، مما يجعلها أكثر جاذبا للسوق وأكثر قدرة على تحقيق الأرباح، بمعنى آخر الميزة التنافسية تجعل العملاء يفضلون شركة معينة عن غيرها".

¹ شريف حمدي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2023، ص 76.

² منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2019، ص 184.

³ محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 255.

⁴ علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 38.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

تمتلك الشركات ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على تقديم عروض للعملاء تفوق كل العروض المقدمة من الشركات المنافسة ضمن نفس قطاع الأعمال، إذ تظهر أهمية الميزة التنافسية في القدرة على التميز عن باقي العروض والوصول إلى المستهلك لاتخاذ قرار الشراء¹:

1-تقليل النفقات: تساهم الميزة التنافسية في تقليل النفقات التسويقية وتوظيف رؤوس الأموال غير الضرورية، نظر للأثر الذي تخلفه الميزة التنافسية لدى جمهور المستهلكين.

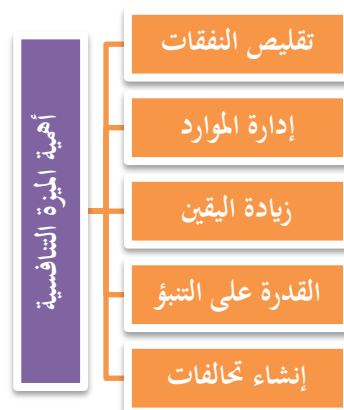
2-إدارة الموارد: تشكل الميزة التنافسية مصدرا هاما لتنظيم الموارد البشرية وغير البشرية العاملة في شركة من خلال إدارة الوقت وطبيعة الأنشطة للوصول إلى عائد استثمار ROI عالي.

3-زيادة اليقين: تساعد الميزة التنافسية شركة في زيادة اليقين تجاه الأعمال والنشاطات التجارية الممارسة وضبط تلك النشاطات في حال أثرت سلبا على الميزة التنافسية التي تمتلكها شركة.

4-القدرة على التنبؤ: يمكن من خلال إدارة الميزة التنافسية للشركة الوصول إلى تنبؤات تتعلق بإيرادات شركة، وتحديد الخيارات الممكنة لزيادتها وتحقيق معدلات ربحية أعلى.

5-إنشاء تحالفات: إذ تشجع الشركات على إقامة تحالفات لسد نقاط الضعف من خلال الاستفادة منها كنقاط قوة في شركة أخرى. إذ يمكن تشكيل تحالف بين شركتين تمتلكان ميزتين تنافسيتين مكملتين لكل شركة.

الشكل رقم (01-02): أهمية الميزة التنافسية



¹حنان محمد بنحيت علي الحبيب، الميزة التنافسية ودورها في تحقيق أهداف البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار 07، 2023، ص ص

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

المصدر: حنان محمد بخت علي الحبيس، الميزة التنافسية ودورها في تحقيق أهداف البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار 07، 2023، ص ص 30-31.

المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية من المفاهيم الاستراتيجية التي لا تكتسب قيمتها فقط من تحقيق التفوق اللحظي، بل من القدرة على الاستمرار والتجدد في ظل بيئة أعمال ديناميكية، ولتحقيق ذلك، يجب أن تتوفر في الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص، مثل الندرة، وصعوبة التقليد، والقابلية للاستغلال، والاستدامة، إلى جانب جملة من المتطلبات الأساسية التي تشمل توافر موارد متميزة، وتبني استراتيجيات فعالة، وتوظيف الابتكار والمعرفة بطرق تعزز من قدرة شركة على خلق قيمة يصعب على المنافسين مجاراتها.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز في كل شركة، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف، وأخيراً مجال تطوير وإشراك الأفراد المنافسة.

ويرى النسور (2010) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في¹:

- أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة شركة.
- أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد.
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف شركة الموضوع لتتحقق النتائج المرجوة.
- أما بورتير (2006)، فقد وضع أربعة خصائص للميزة التنافسية، وهي²:
- تبني على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

¹ أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 25.

² نجلاء فتحي الصلاحات، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 26.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

-الميزة التنافسية فعالة حيث أنها تستند إلى الشروط التالية: الحسم، الاستمرارية وإمكانية الدفاع عن نفسها. وإن تحقيق مزيد من التكنولوجيا ومزيد من المال يحتاج إلى عمال مهرة يعملون بكفاءة وباستقلالية، وإدارة ممكنة تمكيننا جيداً فهذا الذي يضمن ديمومة الميزة التنافسية واستمرارها.

وحسب بارني (1991) تساهم الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتسم بأربع خصائص¹:

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمنظمة بعده أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو تفادي التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية؛
- يجب أن يكون المورد نادراً أو فريداً أو مميزاً ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة؛
- يجب ألا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه؛
- عدم استبداله بمورد مماثل له.

الفرع الثاني: متطلبات الميزة التنافسية للشركات

يوجد عدد من المتطلبات العامة يمثل امتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية من أهمها²:

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛
- التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة؛
- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز؛
- الاهتمام بالبحوث والتطوير؛
- دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير؛
- التطور الإداري والتنظيمي للشركة؛
- التكلفة المنخفضة.

المطلب الثالث: أهداف ومؤشرات الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لضمان موقع مستقر في السوق ومواجهة التحديات المستمرة، فهي تعكس قدرة شركة على تقديم ما يصعب على الآخرين تقليده، مما يمنحها

¹ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر الوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 26.

² ياسر سعيد إبراهيم أو هريدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 63.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

أفضلية استراتيجية، ويتطلب الحفاظ على هذه الأفضلية فهما عميقا للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في بيئة الأعمال.

الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى شركة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية نجد¹:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
 - الدخول إلى مجال تنافسي جديد، كالدخول إلى أسواق جديدة؛
 - التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
 - تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للشركة؛
 - تعظيم أرباح ومداخيل شركة.
- ولعل أهم أهداف شركة الاستراتيجية، هو محاولة النمو والبقاء لأطول فترة ممكنة في السوق وذلك نظرا للمتغيرات الطارئة والسريعة التي مافتتت الشركات للنهوض والاستقرار إلا وتظهر متغيرات جديدة تؤثر على نموها فالتحديات الكبيرة التي تواجهها الشركات تحتم عليها وضع استراتيجية عامة تسعى من خلالها لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية وكذا الداخلية.

الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية

إن التميز المؤسسي أصبح ضرورياً لرفع مستويات الأداء وذلك من خلال تطوير مهارات جميع العاملين، وإن الشركات يجب أن تهتم بالتطوير وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا والاستمرار في التخطيط وتحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.

وتختلف مؤشرات الميزة التنافسية من شركة لأخرى، كما تتفاوت داخل شركة الواحدة ويكون أكثر وضوحا فيها وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية كما وضحا عدد من الباحثين في دراساتهم ونذكر منها:

¹ حمزة بن الزين دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للشركات البترولية: دراسة حالة مجموعة من الشركات البترولية خلال الفترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018، ص 27.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

1-الربحية: تشير الى قدرة شركة على تحقيق الأرباح وكلما طال بقاء شركة في السوق كلما كانت حصتها السوقية أطول لأنها تعتبر مؤشر تناقص بين الشركات؛

2-تكلفة الصنع: يجب أن تكون تكلفة الصنع مناسبة لسعر المنتجات، فإذا كانت تكلفة الصنع لا تتوافق مع سعر المنتج ولا مع أسعار المنافسين فبالتالي لا تعتبر مؤشر تنافسي وغالبا ما يؤثر ارتفاع تكلفة الصنع مع تكلفة المنتج لذلك يجب على شركة تحديد التكلفة المناسبة بحيث تتناسب مع سعر السوق وتكلفة انتاجها حتى تضمن التميز والمنافسة.

3-الحصة السوقية : من الممكن أن تكون شركة مربحة وتستحوذ على جزء مهم من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وهذا يحصل عندما تكون هناك قيود وعوائق سياسية تجاه التجارة الدولية ، وفي هذا التوقيت قد تكون شركة ذات منافسة وربحية مؤقتة ولكن عند انحلال العوائق تصبح غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة لذلك يجب على شركة أن تقارن تكاليفها بتكاليف المنافسين الدوليين المحتملين لضمان تميزها وقدرتها على المنافسة، كما يجب أن تركز على توفر المزايا في الإنتاج ومراقبة مدى جاذبية العملاء لمنتجاتها مع جاذبيتهم لمنتجات المنافسين؛

4-الإنتاجية الكلية للعوامل والتي تقيس العوامل التي تحول الإنتاج الى منتجات في شركة ولكن لا يعتمد عليه كثيرا لأنه لا يوضح مزايا تكلفة عناصر الإنتاج ولا عيوبها، كما أنه لا يمكن قياس الإنتاجية إذا كان الإنتاج بأطنان أو أعداد كبيرة.

الشكل رقم (02-02): مؤشرات الميزة التنافسية

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات



المصدر: حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للشركات البترولية: دراسة حالة مجموعة من الشركات البترولية خلال الفترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص 27.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بجملة من العوامل التي تحدد قوتها واستمراريتها داخل الأسواق الديناميكية، وتعتمد قدرة شركة على تحقيق التفوق على طبيعة الموارد التي تملكها، ومدى كفاءتها في استغلالها بما يحقق تميزا يصعب مجاراته، كما أن بيئة السوق ومستوى التغيرات التكنولوجية تلعب دورًا جوهريًا في تشكيل معالم هذه الميزة.

المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في شركة بما يلي¹:

1-الابتكار: يعد الابتكار مصدرًا رئيسيًا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعدها مهما في الأداء الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية بمكان، أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون كما يعد الابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أدائها، وتحسينه، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دورًا جوهريًا في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، ويخلق قيمة مضافة للسلع والخدمات، كما يساهم كلا منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين شركة من تقديم سلع وخدمات متفردة، ومتميزة تضاهي نظيراتها، وتحقق لشركة ميزة تنافسية عالية في السوق؛

2-الوقت: فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافيًا للاختناقات وزيادة التكاليف.

ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن شركة من تعظيم

¹ أحمد إبراهيم سعيد حسن، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دوراً في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين. وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته شركة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق؛

3-المعرفة: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها شركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي في ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع شركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت شركة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الاستراتيجية.

وحدثنا قدم (HaoMa) أستاذ الإدارة في كلية راينت في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية¹:

1-الملكية: وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها؛

2-الوصول للموارد: ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة المعرفة الخبرة والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب أيضاً وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء، والسلطات الحكومية؛

¹ مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، العراق، 2003، ص 46.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

3-الكفاءة: وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين؛

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

هناك العديد من العوامل الهامة والأساسية لبناء ميزة تنافسية للشركات بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها، وهذه العوامل تنتج قدرات مميزة للشركة إن استطاعت شركة إدارتها وتوجيهها التوجيه المناسب لمواردها وبيئتها، حولت ميزتها إلى ميزة مستدامة وهذا هدف لكل الشركات. وهذه الأبعاد هي¹:

1-الكفاءة: إن الكفاءة هي الاستمرار بتحسين الإنتاج بزيادة الإنتاج كما بالإمكانات نفسها، وهي الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات والمدخلات هي العوامل الرئيسة للإنتاج مثل العاملين والأرض والإدارة والمخرجات هي السلع أو الخدمات التي ينتجها، والكفاءة تساوي المخرجات/ المدخلات، وكلما قلت المدخلات تكون الكفاءة أكبر. وتتكون الكفاءة من مكونين هما إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال.

كلما كانت إنتاجية العامل أكبر، زادت الكفاءة وقلت الكلفة وبالتالي امتلك ميزة تنافسية، وكلما كانت المبيعات أكبر كانت إنتاجية رأس المال أكبر، أي العائدات أكبر.

2-الجودة: إن الشركات تسعى لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لما لها من أهمية بالغة في إضافة أسبقية تنافسية. والجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام، وتطابق المنتج لمواصفات التصميم. والجودة عند الكثيرين هي التحسين لتحقيق حاجات المستهلك، أي أن السلع أو الخدمات يجب أن تلي حاجات المستهلكين دون أخطاء أو عيوب لتحقيق ميزة تنافسية، وللجودة عدة مبادئ منها التركيز على المستهلك، والتركيز على العملية (وهي النشاطات التي تحقق نتائج أفضل)، ومبدأ التحسين المستمر لتقديم منافع متجددة للشركة؛

3-الإبداع: إن الإبداع سمة من سمات الشركات الناجحة في الدول المتقدمة، كالألمانيا واليابان وأمريكا وإن أعظم وأكبر الإبداعات للشركات المبدعة، هي أنها مازالت على قيد البقاء والاستمرار في مناحات التنافسية. والإبداع هو أساس التميز والميزة التنافسية، فهو الإتيان بجديد من الشيء الموجود أي أنه تميز وانفراد بالشيء، وهو الذي يعطي للشركة القائمة على الإبداع القدرة على المنافسة، والوصول إلى المنتجات والخدمات الجديدة بشكل أسرع وأفضل من المنافسين. والابتكار يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية، وهذا يجعل

¹ نجلاء فنحي الصلاحيات، مرجع سابق، ص 30-32.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة. وهو نوعان إبداع المنتج وإبداع العملية، أما الأول يختص بتطوير المنتج وإيجاد الجديد منها، وهذا يزيد من خيارات التسعير للشركة، والثاني يختص بتطوير العملية الجديدة لإنتاج المنتجات، وهذا يخفض تكاليف الإنتاج والابتكار أو الإبداع مصدر للميزة التنافسية المستدامة لأنه يمنح شركة تفردا عن غيرها؛

4-الاستجابة للمستفيد: وهي محاولة إرضاءهم والحصول على ولاءهم هي غاية الشركات وسبب المنافسة والتميز والتطور، ولتحقيق استجابة أفضل للزبائن على الشركات أن تكون قادرة على أداء المهمات بشكل أفضل من المنافسين، وقادرة على تلبية توقعات الزبائن بالسرعة والجودة المطلوبة، وذلك لتجذب الزبائن ثم تحافظ عليهم لتحقيق ميزة تنافسية؛

5-المرونة: في ضوء التغير والتنوع الكبير في المنتجات والخدمات، وقصر دورة حياة المنتجات وسرعة استبدالها وقصور استمراريته، تفرض المرونة وجودها كسلاح تنافسي؛ إذ تقيس المرونة قدرة المنظمة على المنافسة بتقديم منتجات بكميات كبيرة، وجديدة وسريعة بالشكل الذي يرضاه المستفيد، فهي قدرة شركة على الإستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ونوع المنتجوللمرونة نوعان: مرونة في النوع أي عمليات في تصميم المنتج، ومرونة في الحجم وهي القدرة على التغير في كميات الإنتاج.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومعوقاتها

تنوع الميزة التنافسية بحسب طبيعة التفوق الذي تحققه شركة، فقد تكون قائمة على خفض التكاليف أو التميز في الجودة أو تقديم قيمة فريدة للسوق، وتواجه هذه المزايا تحديات عدة قد تعيق استمرارها، من بينها سرعة التقليد من قبل المنافسين، والتغيرات السريعة في احتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية التي قد تضعف من قيمة التفوق القائم

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع الشركات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء، وتفوق شركة على المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، إما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما¹:

¹ حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بشركة بريد الجزائر فرع بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 32.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

1-ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة شركة على تصميم تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة مع شركات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على شركة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للشركة، والتي تعد عنصراً هاماً لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة شركة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية؛

2-ميزة التميز: وهي قدرة شركة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على شركة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات الكفاءات العمالية، التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع، فعالة وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة شركة لدى الزبون.

الفرع الثاني: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

رغم أهمية وجود الميزة التنافسية في الشركات التربوية إلا أن هناك عدداً من المعوقات تحول دون تحقيقها داخل هذه الشركات بعضها نابع من داخل شركة والبعض الآخر من خارج نطاقها ومن أبرز هذه المعوقات وهي على النحو التالي¹:

- ضعف الهياكل التنظيمية في الشركات؛
- إنخفاض مستوى الموارد البشرية وتخلف الاتصالات الإدارية؛
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛
- غياب حرية المديرين؛
- ضعف العمل بروح الفريق وحلقات الجودة؛
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛
- تدني الأداء الفاعل للعمليات؛
- الفتش في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

¹ حمد بن صالح مسفر آل الحارث، عبد الله بن علي العمار، دور المهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على إدارة تعليم ظهران الجنوب، الجملة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 57، 2024، ص 450.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

المبحث الثالث: أثر الابتكار على الميزة التنافسية

يعد الابتكار من أهم العوامل التي تعزز قدرة الشركات على بناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة، إذ يمكن للابتكار أن يمنح شركة فرصاً لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العمليات بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها، كما يساهم في خلق قيمة يصعب على الآخرين تقليدها، مما يدعم بقاء شركة في موقع الريادة.

المطلب الاول: علاقة الابتكار بالاستراتيجيات التنافسية

يمثل الابتكار أحد المحاور الجوهرية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث اعتبره شومبيتر العامل الأساسي الذي يمنح شركة تفوقاً يصعب تقليده. وقد عرّف الابتكار على أنه توليفة جديدة من عوامل وظروف الإنتاج تنفّذ من قبل رواد الأعمال، وتشمل هذه التوليفات تطوير منتجات جديدة أو إدخال خصائص مبتكرة، تبني عمليات إنتاج حديثة، اكتشاف أسواق جديدة، السيطرة على مصادر التوريد، بالإضافة إلى تطبيق هياكل تنظيمية غير مألوفة. هذه الأبعاد تبرز كيف يمكن للابتكار أن يُترجم مباشرة إلى استراتيجية تنافسية فاعلة تعزز موقع شركة في السوق.

وفي إطار تحليل النماذج النظرية للابتكار، أشار Leskovar-Spacapan وBastic إلى خمسة نماذج رئيسية تطورت تدريجياً بحيث تضم كل واحدة منها خصائص سابقتها، مع إضافة عناصر جديدة تعكس تعقيد العلاقة بين الابتكار والاستراتيجية. فقد ركز الجيل الأول على "دفع التكنولوجيا" عبر البحث والتطوير كمصدر للمنتجات الجديدة، في حين اعتمد الجيل الثاني على "سحب السوق" من خلال تلبية احتياجات العملاء. ثم ظهر النموذج الثالث باعتباره نظاماً مترابطاً من الاتصالات الداخلية والخارجية يعكس تفاعلات شركة مع السوق والمجتمع التكنولوجي. وتقدم الجيل الرابع بنموذج التكامل الوظيفي والأنشطة المتزامنة، إلى أن وصل النموذج الخامس إلى تمثيل الابتكار كشبكة ديناميكية من التحالفات الاستراتيجية والعلاقات التعاونية في البحث والتطوير، بما يعزز من مرونة شركة في بناء استراتيجيات تنافسية قائمة على الشراكة والربط الشبكي الفعال.

يتضح من هذا التطور أن الابتكار لم يعد مجرد أداة فنية أو تقنية، بل أصبح مسارا استراتيجيا متكاملا، يرتبط ارتباطا مباشرا بقدرة شركة على التكيف، التجديد، والتحكم في بيئتها التنافسية، مما يجعل منه أحد الركائز الأساسية لصياغة استراتيجيات تنافسية مستدامة¹.

¹Mburu Paul Wanyoike, **Relationship Between Innovation Strategies And Competitive Advantage In The Logistics Firms In Mombasa County, Kenya**, A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

بقدر الدور الفعال الذي يلعبه الابتكار في الميزة التنافسية فإنه يُعتبر عملية ليست بالأمر السهل، فهي تحتاج إلى موارد مهمة وكفاءات عالية داخل الشركات أو الشركات التجارية فالابتكار يُعد من إحدى الركائز الأساسية التي تحقق التميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية، ولنأخذ مثالا هنا على مواكبة الشركات للتطورات التكنولوجية؛ إذ ينبغي ألا يقتصر هذا التتبع على التطورات التي تشهدها التكنولوجيا الأساسية فقط، بل لا بد أن يشمل التطورات التي تشهدها التكنولوجيا الناشئة أيضا.

ثمة كثير من الشركات تحاول تبني استراتيجية الابتكار للتأثير في التميز من خلال ما تبتكره من خدمات، لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف، وهو ما يصل في نهاية المطاف إلى التأثير في القوى التنافسية بالأسواق العالمية. وفي دراسة بورتر على عشر دول هي: الولايات المتحدة المانيا سويسرا السويد كوريا اليابان، الدنمارك إيطاليا، سنغافورا اكتشف أن الشركات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي؛ هي تلك الشركات التي تحافظ على الابتكار والتطوير بصفة دائمة من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذلك الالتزام بالاستثمار المتواصل¹.

المطلب الثاني: تأثير الابتكار على قوى المنافسة في السوق

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

أولا: التأثير على القوى التنافسية لمنافسي القطاع: يؤثر الابتكار على منافسي القطاع تأثيرا كبيرا، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على الشركات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع شركة الأقدر على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيها، وتبقى شركة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فورات السعر. قد تحاول الشركات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها ولأنها أقل خبرة من شركة الرائدة. لكن إذا كان الابتكار تقنيا أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جدا على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته

Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi, Kenya, 2016, PP 14-15.

¹ عدنان عبد المجيد قباجة، ناصر محمد سعود جرادات، أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 05، 2020، ص ص 29-30.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

بسهولة. أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن شركة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها. في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود شركة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنهم وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سبابة إلى هذا الابتكار داخل الصناعة؛

ثانيا: الابتكار وحواجز الدخول: استراتيجية الدخول إلى أسواق غير الأسواق الأصلية للشركة تتوافق واستراتيجية النمو والتي ترتبط بالعوامل التالية: جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن. ويعمل المتنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول عالية أمام الداخلين الجدد بتأثير على هذه العناصر الثلاث، وذلك بتغطية السوق كليا ومحاولة تنميته حيث لا تترك فرصة سانحة لأي محاولة دخول (بعبارة أخرى جعله غير جذاب) أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في الاشهار والاتصال وصورة العلامة وخدمات الزبائن. كل هذه العناصر تمثل مجالات واسعة للابتكار ومنه الابتكار في أحد هذه العناصر يمثل حاجزا للدخول إذا تبناه منافسو القطاع من جهة، وعملا لكسر حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى¹؛

ثالثا: الابتكار وحواجز الخروج: كما تقيم الشركات حواجز للدخول المنافسين فإنها في ظل زيادة حدة المنافسة ستعاني من حواجز لخروجها من السوق المعني. حسب Porter فإن أهم عوائق الخروج تتمثل في العناصر التالية: الأصول الدائمة والخاصة، ارتفاع تكلفة الخروج، الاعتبارات الاستراتيجية الخاصة بشركة، نقص المعلومات معارضة المشرفين والمسيرين كيفية وطريقة التنازل عن الأصول، الحواجز الاجتماعية. يمكن القول أن الابتكار يؤدي إلى كسر حواجز الخروج في بعض الحالات وقد يؤدي إلى رفعها في حالات أخرى:

1- يؤدي الابتكار إلى كسر حواجز الخروج من الصناعة يعني أنه يعمل على خفض حواجز الدخول إلى صناعات أخرى؛

2- يؤدي الابتكار إلى رفع حواجز الخروج في الحالات التالية:

- اعتماد الابتكار على التجهيزات وتكنولوجيات وأصول ضخمة؛

- زيادة الاستثمارات الثابتة الخاصة بموضوع الابتكار؛

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 130.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

- في حالة الابتكار في قطاعات تتميز بالتنوع المرتبط فإن التخلي عن بعض الابتكارات أو نواتجه قد يؤدي إلى التأثير على القطاعات الأخرى للشركة؛

- في حالة الابتكار القائم على التكامل العمودي مع شركات أخرى فإن الخروج منقطاع صناعي معين يعني فقدان سلسلة نشاطات بأكمله؛

- في حالة شركة المشتغلة في قطاع نشاط واحد فإن الخروج منه يعني الإفلاس والتصفية؛

- في حالة الابتكارات التي يفرضها المدراء والإطارات العليا فإن هؤلاء سيعارضون التخلي عنها بكل الطرق حتى وإن كانت قليلة الأهمية للشركة؛ بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية وعوائق نقص المعلومات الكافية حول القطاعات التي تريد شركة الخروج منها أو الدخول إليها.

يتضح إذا أن الابتكار قد يعمل على تسهيل الخروج من بعض القطاعات والدخول لأخرى. كما قد يمثل في بعض الحالات عائقا للخروج منها، وحتى في هذه الحالة الأخيرة فهو سيدفع شركة على ابتكار من أجل البقاء.

رابعا: تأثير الابتكار على قوى التفاوض بين الموردين والزبائن: يستطيع عامل الابتكار أن يغير نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن (أفراد أو شركات) في الحالات التالية¹:

1- إذا أدى الابتكار إلى تنميط سوق معين أي كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى المنتجين آخرين بسهولة وتكلفة أقل؛

2- إذا ساهم الابتكار في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تأثر في الدوافع الشرائية للزبائن وتؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يسمح بتضييق نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن؛

3- إذا كان ابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن انتقال الزبائن من مورد لآخر يكون بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام الزبائن؛

4- إذا توفر لدى الموردين تكنولوجيات متصلة بأداء السلعة أو بخصائصها فإنها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء، وذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

خامسا: تأثير الابتكار على القوة التنافسية للمنتجات البديلة: يؤثر الابتكار بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، 131.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

1-الابتكار الفعال في المنتجات البديلة؛

2-التشابه الكبير بين المنتجات؛ الفروقات المعتبرة في الأسعار؛

3-عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني؛

4-حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء؛

5-توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها؛

6-في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء.

8-في كل هذه الحالات فإن المنتجات البديلة يمكنها أن تحل محل المنتجات المعنية بسهولة¹.

المطلب الثالث: دور إدارة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

تؤثر إدارة الابتكار على الميزة التنافسية للشركة ويظهر هذا التأثير من خلال بعض المؤشرات للميزة التنافسية²:

المؤشر الأول: أثر إدارة الابتكار على مؤشرات قياس المكانة التنافسية للشركة:

اثرت إدارة الابتكار على ربحية شركة ويظهر هذا التأثير من خلال العناصر الآتية:

-زيادة ارباح شركة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة او محسنة تلبي احتياجات ومتطلبات العملاء والسوق

بطريقة أفضل من الشركات المنافسة فتحفز الشركات الأخرى على الابتكار لتقديم الأفضل؛

-يعتبر من اهم انواع الميزة التنافسية هو تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض سعر المنتج وذلك من خلال الابتكار

في طرق واساليب الانتاج والموارد المالية الخاصة بنشاط شركة واستخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة الانتاج.

المؤشر الثاني:أثر إدارة الابتكار على عوامل الانتاج:

تساعد إدارة الابتكار علي رفع الانتاجية ويظهر ذلك من خلال:

1-تساهم إدارة الابتكار في ابتكار وسائل واساليب انتاج وتقنيات متطورة فتعمل على تقليل زمن العملية

الانتاجية وبالتاليتخفيض تكاليف الإنتاج؛

2-زيادة الفاعلية الانتاجية وذلك من خلال الابتكار التنظيمي الذي يساهم في تنظيم الطرق الادارية والتصنيعية

والانتاجية.

¹ بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² سيد عبده وآخرون، دور إدارة الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية بالشركات الصناعية، مجلة التراث والتصميم، المجلد 03، العدد 16، 2023، ص 286.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

المؤشر الثالث: أثر إدارة الابتكار في الحفاظ على الحصة السوقية للشركة:

تساهم إدارة الابتكار الشركات في الحفاظ على حصتها السوقية في الاسواق وذلك عن طريق:

1-زيادة مبيعات وارباح شركة عن طريق انتاج منتجات جديدة ومتطورة تلبي احتياجات العملاء وبالتالي حفاظ شركة على مكانتها في الأسواق؛

2-ابتكار طرق جديدة لتسويق المنتجات.

وبالتالي فإن لإدارة الابتكار لها أهمية كبيرة في جعل الشركات ذات مكانة تنافسية عالية بين الشركات والمحافظة على مكانتها وجعل الحصة السوقية للشركة في ازدياد دائم مع تحقيق الرضا للمستخدمين وتحقيق رغباتهم بناء على التطوير والدعم.

الفصل الثاني.....أساسيات الميزة التنافسية ودور الابتكار في تحقيقها للشركات

خلاصة الفصل

تعد الميزة التنافسية الأساس الذي تعتمد عليه الشركات لتحقيق التفوق في بيئة تتسم بارتفاع مستويات المنافسة، وتسارع التغيرات في احتياجات الأسواق، حيث تعبر الميزة التنافسية عن قدرة شركة على تقديم قيمة مضافة للعملاء بشكل يصعب على المنافسين تقليده أو مجاراته، مما يمنحها موقعاً متقدماً واستمرارية في الأداء، ومع تطور بيئة الأعمال أصبحت الشركات تدرك أن الابتكار يمثل أحد أهم السبل لتحقيق هذه الميزة، إذ يتيح الابتكار، سواء في المنتجات أو العمليات أو الخدمات أو نماذج الأعمال، فرصاً لتلبية حاجات الأسواق بطرق جديدة ومتفوقة، ويوفر قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات، كما يسمح ببناء حواجز يصعب على المنافسين تجاوزها، مما يجعل الابتكار عاملاً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية وضمان استدامتها عبر الزمن.



الفصل الثالث
دراسة ميدانية بالوكالات
السياحية بالوادي

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرفة دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد استمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

-المبحث الأول: الطريقة والأدوات

-المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المبحث سيتم التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستمارة وأيضاً معرفة المراحل التي سنقوم بها من خلال إعداد الاستمارة وطريقة توزيعه وفي الأخير سنتطرق الى العينة المدروسة.

المطلب الأول: الطريقة

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1- منهجية الدراسة

ان المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا في معرفة دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، كما ان طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

2- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع وحدات المعاينة التي تنتمي الى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في أصحاب وموظفي الوكالات السياحية بالوادي.

3- عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، أما عينة الدراسة فقد اقتصرنا على مجموعة وكالات سياحية بالوادي، وقد اقتصرنا الدراسة على 10 وكالات من أصل 77 وكالة بالوادي.

وقد تم توزيع 43 استمارة على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع 35 استمارة، فيما تم إلغاء استمارة واحدة، أي أن الاستمارات القابلة للدراسة هم 34 استمارة. (أنظر الملحق رقم 01)

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 18.

² عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

الجدول رقم (03-01): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والملغاة والقابلة للدراسة

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات المدروسة	نسبة الردود
43	35	08	01	34	%79.06

المصدر: من اعداد الطالبات

المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1-الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستثمار من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"¹، وقد تطلب بناء الاستثمار عدة مراحل هي:

1-1مرحلة تصميم الاستثمار

تم إعداد الاستثمار خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بالابتكار والميزة التنافسية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستثمار أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الاستثمار ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الاستثمار ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، وشركة المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستثمار بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

1-2 محتوى الاستمارة

احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 05 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 02).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من أربعة فقرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• **المحور الأول:** الابتكار، ويتكون من 18 فقرة، مقسمة إلى أربعة أبعاد:

- **البعد الأول:** الابتكار الإداري: يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثاني:** الابتكار التقني: يتكون من 05 فقرات؛

- **البعد الثالث:** الابتكار التكنولوجي: يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الرابع:** الابتكار التسويقي: يتكون من 04 فقرات؛

• **المحور الثاني:** الميزة التنافسية، ويتكون من 05 فقرات.

1-3 مرحلة صدق الاستمارة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد اقتضت هذه الدراسة على اختبار درجة الثبات الداخلي للاستبانة فقط، وذلك بالاعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

أ- التحكيم من قبل الاساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

تحقيقاً لأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب-حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاو الاستبانة وإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-03): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

الاستمارة كلها	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
	23	0.843	0.918

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تشير نتائج الجدول إلى أن عدد فقرات الاستمارة بلغ 23 فقرة، وقد أظهرت الأداة مستوى ثبات جيد حيث بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) 0.843 وهو ما يدل على اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات، مما يعكس استقرار الأداة وملاءمتها لقياس المتغيرات قيد الدراسة، كما بلغ معامل الصدق 0.918 وهو يعكس قدرة الأداة على قياس ما وضعت من أجله بدرجة عالية من الدقة، وبذلك يمكن اعتماد الاستمارة كأداة موثوقة في جمع البيانات وتحليلها ضمن الإطار المعتمد للدراسة، كما تدل هذه النتائج على أن الاستبيان صمم بطريقة جيدة وحقق التوازن بين التناسق الداخلي ووضوح الفقرات بالنسبة للمستجوبين.

4-1 توزيع الاستمارة

بعد الانتهاء من تصميم وإعداد الاستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الاستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية.

3- مقياس ليكرت

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الاستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-03): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبات.

ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا في:

1- الأدوات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"¹.

- **اختبار الطبيعة (Test Of Normality):** من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية².

- **الانحدار الخطي البسيط:** هو أداة رياضية تستخدم لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أحد هذه المتغيرات يسمى متغيرا تابعا، وهو الذي تتأثر قيمة المتغير المستقل ويسمى بالمتغير الدال، والآخر يسمى بالمتغير المستقل وهو يؤثر في قيمة المتغير التابع ويسمى بالمتغير المفسر³.

- **الانحدار الخطي المتعدد:** وهو الانحدار الذي يستخدم في التنبؤ بظاهرة مستقبلية من خلال أكثر من متغير مستقل واحد⁴.

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 31.

³ محمد بداوي، محمد دوة، الإحصاء المطلق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص 132.

2-البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم استعمال برنامج spss v25 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

⁴ فاتن عنان محمد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019، ص 320.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1- تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس:

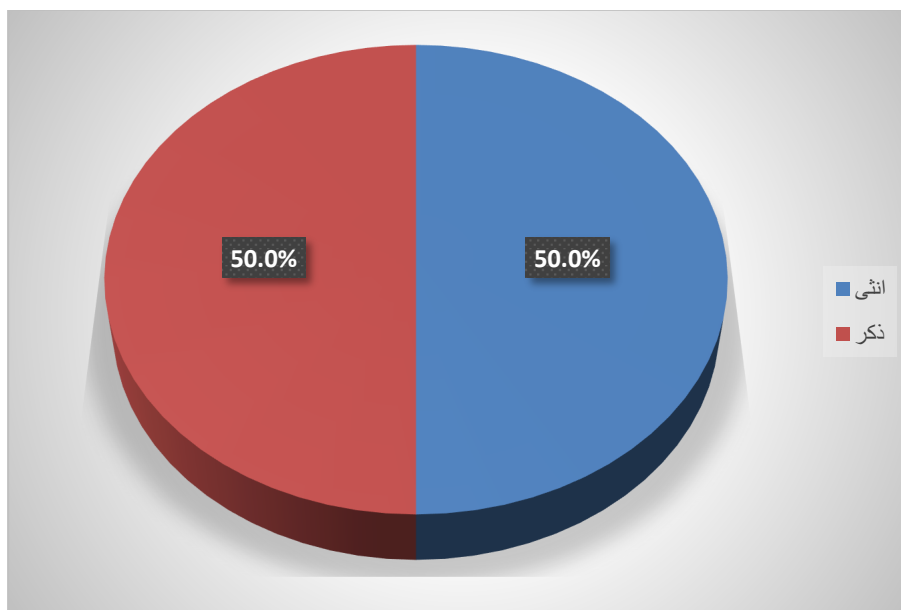
الجدول رقم (03-04): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
50%	17	ذكر
50%	17	أنثى
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

يوضح الجدول أن العينة المدروسة توزعت بشكل متساو بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الذكور 17 فردا بنسبة 50%، وهو نفس عدد ونسبة الإناث، مما يدل على وجود توازن تام في تمثيل الجنسين داخل العينة، ويعد هذا التوزيع مناسباً لإجراء المقارنات وتحليل الآراء من منظور النوع الاجتماعي دون انحياز لأي طرف، كما يعزز من مصداقية النتائج التي قد ترتبط باختلاف الجنس في بعض المؤشرات المدروسة

الشكل رقم (03-01): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

2-تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات السن

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات السن:

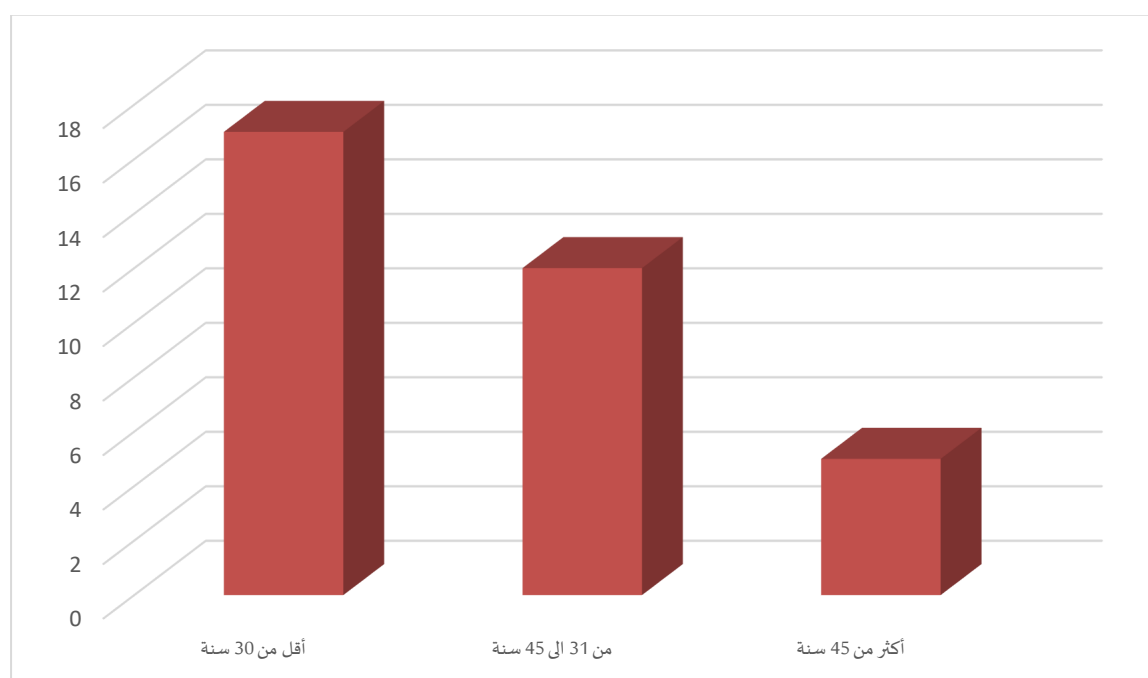
الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات السن

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50%	17	أقل من 30 سنة
35.3%	12	من 31 الى 45 سنة
14.7%	05	أكثر من 45 سنة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

يوضح الجدول أن نصف أفراد العينة من أصحاب وموظفي الوكالات السياحية بولاية الوادي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 50%، مما يشير إلى أن القطاع يشهد حضورا قويا لفئة الشباب، تليها الفئة العمرية من 31 إلى 45 سنة بنسبة 35.3%، في حين تمثل الفئة التي تجاوزت 45 سنة أقل نسبة وهي 14.7%. ويعبر هذا التوزيع عن طابع شبابي يغلب على العاملين في الوكالات السياحية، ما قد يعكس الديناميكية والانفتاح على الابتكار في تقديم الخدمات السياحية، كما أن هذه الفئات العمرية الشابة والمتوسطة عادة ما تكون أكثر تقبلا للأفكار الجديدة والتكنولوجيا، مما ينسجم مع موضوع الدراسة المتعلق بدور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (03-02): توزيع العينة حسب سنوات السن



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

3-تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

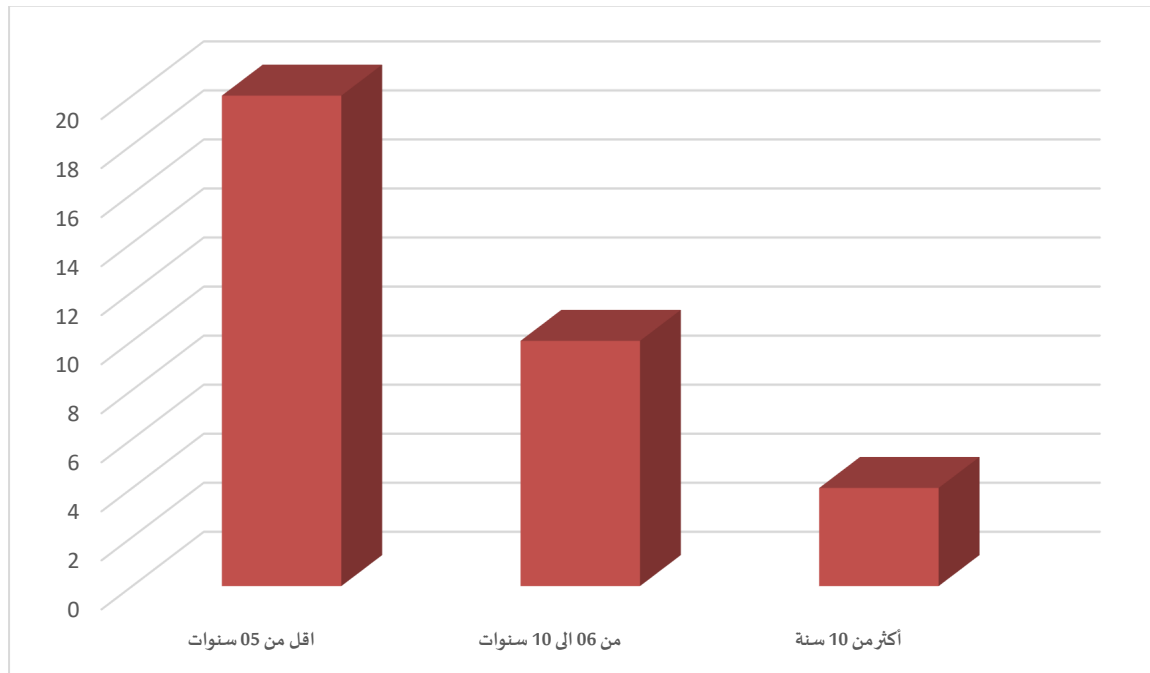
النسبة المئوية	التكرار	البيان
58.8%	20	اقل من 05 سنوات
29.4%	10	من 06 الى 10 سنوات
11.8%	04	أكثر من 10 سنة
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة من أصحاب وموظفي الوكالات السياحية بولاية الوادي يمتلكون خبرة تقل عن 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 58.8%، ما يعكس هيمنة فئة حديثي العهد بالقطاع، تليها فئة من تراوح خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 29.4%، في حين تمثل فئة أصحاب الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات أقل نسبة ضمن العينة بـ 11.8% فقط.

ويظهر هذا التوزيع أن بيئة العمل السياحي في المنطقة تستقطب في الغالب عناصر ذات خبرة محدودة نسبيا، وهو ما قد يؤثر على نمط التفكير والقدرة على تبني الابتكار، كما أن الحضور الضعيف لفئة ذوي الخبرة الطويلة قد يشير إلى حاجة الوكالات السياحية إلى استراتيجيات أكثر جذبا واستبقاء للكفاءات ذات التجربة.

الشكل رقم (03-03): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

4-تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03-07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

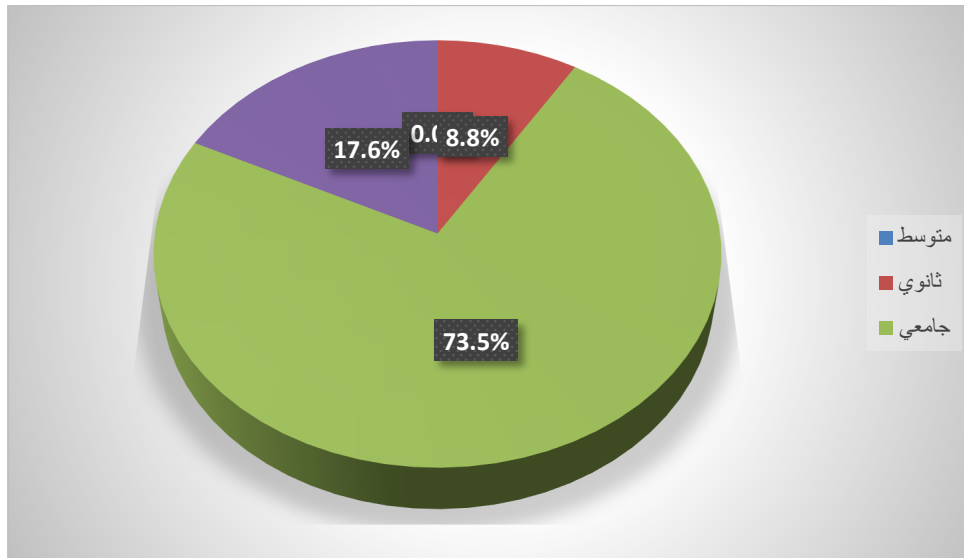
البيان	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	00
ثانوي	03	%08.8
جامعي	25	%73.5
معهد/تكوين	06	%17.6
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

يظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة من أصحاب وموظفي الوكالات السياحية في ولاية الوادي يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 25 فردا بنسبة 73.5%، تليهم فئة الحاصلين على شهادة معهد أو تكوين مهني بنسبة 17.6%، ثم فئة التعليم الثانوي بنسبة 8.8%، في حين لم تسجل أي حالة ضمن فئة التعليم المتوسط.

ويعكس هذا التوزيع توجه قطاع السياحة نحو استقطاب موارد بشرية ذات تكوين أكاديمي ومهني متخصص، ما يعزز من قدرة هذه الوكالات على التعامل مع متغيرات السوق وتقديم خدمات تتماشى مع متطلبات الزبائن، كما يتوقع أن يكون لهذا المستوى التعليمي أثر إيجابي في فهم أبعاد الابتكار وتطبيقاته داخل الشركات السياحية.

الشكل رقم (03-04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي.

الفرع الأول: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: الابتكار

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور الابتكار الأربعة.

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: الابتكار الإداري

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: الابتكار الإداري

الجدول رقم (03-08): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: الابتكار الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تتبع الوكالة نظام إدارة حديث في متابعة جودة الخدمات	4.56	0.66	01	موافق بشدة
02	يشارك موظفي الوكالة في اقتراح أفكار جديدة	4.53	0.507	02	موافق بشدة
03	لدى الوكالة فريق أو وحدة مختصة بالابتكار والتطوير	3.68	0.843	05	موافق
04	تعتمد الوكالة على آليات مرنة في إدارة العمل واتخاذ القرار	4.32	0.535	03	موافق بشدة
05	تعتمد الوكالة على التحول الرقمي في العمليات الإدارية والمالية	4.29	0.871	04	موافق بشدة
مجموع البعد الأول: الابتكار الإداري		4.27	0.397		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الابتكار الإداري في الوكالات السياحية بولاية الوادي جاء بصفة عامة "موافق بشدة"، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور 4.27 بانحراف معياري 0.397، وهو ما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة لأهمية تبني ممارسات إدارية مبتكرة.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتبع الوكالة نظام إدارة حديث في متابعة جودة الخدمات" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.56، تليها فقرة "مشاركة الموظفين في اقتراح أفكار جديدة" بمتوسط 4.53، ما يدل على وجود ثقافة تشاركية وتوجه نحو الجودة.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

أما أقل الفقرات من حيث التقدير فكانت "وجود فريق أو وحدة مختصة بالابتكار والتطوير" بمتوسط 3.68، ورغم أنها تبقى في مستوى "موافق"، إلا أنها قد تشير إلى حاجة هذه الوكالات إلى تعزيز الهياكل الرسمية التي تعنى بالابتكار.

ويستنتج عموماً أن الوكالات السياحية محل الدراسة تطبق ممارسات إدارية حديثة وتظهر توجهها واضحاً نحو التحول الرقمي والمرونة في الإدارة، مما يدعم قدرتها على التطوير المستمر ومواكبة متطلبات السوق.

1-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقراتالبعد الثاني: الابتكار التقني

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثاني: الابتكار التقني

الجدول رقم (02-09): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: الابتكار التقني.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تقدم الوكالة خدمات سياحية مخصصة حسب اهتمامات الزبائن	4.62	0.493	01	موافق بشدة
02	تقوم الوكالة بإطلاق خدمات جديدة بانتظام تواكب متطلبات السوق	4.15	0.821	03	موافق
03	تقوم الوكالة بخدمات غير تقليدية مثل السياحة الثقافية، البيئية أو الصحية	3.21	1.008	05	موافق
04	تملك الوكالة باقات سفر موجهة لفئات خاصة (الشباب، كبار السن، ذوي الاحتياجات الخاصة...الخ)	3.62	1.101	04	موافق
05	تأخذ الوكالة بعين الاعتبار آراء الزبائن في تطوير الخدمات السياحية	4.24	0.819	02	موافق بشدة
مجموع البعد الثاني: الابتكار التقني		3.96	0.505	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الابتكار التقني لدى الوكالات السياحية في ولاية الوادي جاء بتقدير عام "موافق بشدة"، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور 3.96 بانحراف معياري 0.505، ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تبني حلول وخدمات تقنية مبتكرة، وقد حصلت الفقرة "تقدم الوكالة خدمات سياحية مخصصة حسب اهتمامات الزبائن" على أعلى متوسط بلغ 4.62، مما يعكس اهتماماً كبيراً بتكييف العروض السياحية مع حاجات كل فئة من الزبائن، تليها فقرة "تأخذ الوكالة بعين الاعتبار آراء الزبائن في تطوير الخدمات السياحية" بمتوسط 4.24، مما يؤكد وجود تفاعل مستمر مع الزبون كمصدر لتحسين الخدمة.

أما أدنى الفقرات تقييماً فكانت "تقوم الوكالة بخدمات غير تقليدية مثل السياحة الثقافية، البيئية أو الصحية" بمتوسط 3.21، وهي رغم بقائها في نطاق "موافق"، إلا أنها تشير إلى وجود مجال واسع للتطوير في

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

تنوع الخدمات خارج الإطار السياحي التقليدي، كما أن الفقرة الخاصة بباقات السفر الموجهة لفئات خاصة جاءت بتقدير متوسط 3.62، وهو ما يعكس استجابة جزئية لكنها غير مكتملة لتلبية حاجات شرائح محددة. بشكل عام، توضح النتائج أن الوكالات السياحية تبذل جهدا ملحوظا في مجال الابتكار التقني، خاصة فيما يتعلق بتخصيص الخدمات وتطويرها بناء على آراء الزبائن، إلا أن هناك حاجة لتعزيز التنوع في نوعية الخدمات وتوسيع الاهتمام بالفئات الخاصة والسياحات البديلة.

1-3 تفسير وتحليل اتجاهات فقراتالبعد الثالث: الابتكار التكنولوجي

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: الابتكار التكنولوجي

الجدول رقم (02-10): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: الابتكار التكنولوجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تستخدم الوكالة أنظمة إلكترونية حديثة في الحجز والدفع	4.32	0.843	01	موافق بشدة
02	تملك الوكالة تطبيق أو منصة رقمية تمكن الزبائن من التخطيط الكامل لرحلاتهم	3.71	1.001	03	موافق
03	توفر الوكالة تجربة سياحية مدعومة بالتقنيات (مثل الواقع الافتراضي)	2.88	1.808	04	محايد
04	تتابع الوكالة التطورات التكنولوجية بشكل دوري لتحديث خدماتنا	4.32	1.065	02	موافق بشدة
مجموع البعد الثالث: الابتكار التكنولوجي		3.80	0.624		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تظهر بيانات الجدول أن مستوى الابتكار التكنولوجي لدى الوكالات السياحية بولاية الوادي جاء بتقدير عام "موافق"، حيث بلغ المتوسط الكلي 3.80 والانحراف المعياري 0.624، ما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو إدماج التكنولوجيا في العمل السياحي، ولو بدرجات متفاوتة، وقد تصدرت الفقرتان "تستخدم الوكالة أنظمة إلكترونية حديثة في الحجز والدفع" و"تتابع الوكالة التطورات التكنولوجية بشكل دوري لتحديث خدماتها" الترتيب بمتوسط 4.32، وهو ما يعكس وعيا واضحا بأهمية استخدام الأنظمة الحديثة لضمان السرعة والكفاءة في تقديم الخدمة.

أما الفقرة المتعلقة بامتلاك تطبيق أو منصة رقمية تحوّل الزبون التخطيط الكامل لرحلته فقد سجلت متوسطاً قدره 3.71، مما يدل على وجود هذه الميزة لدى عدد من الوكالات لكنها لم تتحول بعد إلى ممارسة عامة، في حين جاءت الفقرة الخاصة بتوفير تجربة سياحية مدعومة بتقنيات الواقع الافتراضي أو غيرها في المرتبة

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

الأخيرة بمتوسط 2.88 واتجاه "محايد"، ما يكشف عن محدودية توظيف الابتكار التكنولوجي المتقدم داخل العرض السياحي نفسه.

بناء على ذلك، يمكن القول إن الابتكار التكنولوجي في هذه الوكالات يتركز أساسا في الجوانب الإدارية واللوجستية، في حين لا يزال إدماجه في التجربة السياحية بحاجة إلى مزيد من التطوير والاستثمار لمواكبة التوجهات العالمية في هذا المجال.

1-4 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: الاجتماعي والثقافي

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الرابع: الابتكار التسويقي

الجدول رقم (02-11): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الرابع: الابتكار التسويقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تستخدم الوكالة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مبتكر في الترويج	4.62	0.493	01	موافق بشدة
02	تتعاون الوكالة مع مؤثرين لتسويق الوجهات السياحية	3.74	1.238	04	موافق
03	توفر الوكالة محتوى تفاعلي مثل الفيديوهات، المسابقات.	4.21	0.88	02	موافق بشدة
04	تقدم الوكالة برامج ولاء أو مكافآت للزبائن	3.76	1.13	03	موافق
مجموع البعد الرابع: الابتكار التسويقي		4.08	0.703	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الابتكار التسويقي لدى الوكالات السياحية في ولاية الوادي جاء بتقدير عام "موافق"، حيث بلغ المتوسط الكلي 4.08 بانحراف معياري 0.703، ما يدل على أن هذه الوكالات توظف ممارسات تسويقية مبتكرة بدرجة مقبولة، مع تميز ملحوظ في بعض الجوانب، وقد جاءت الفقرة "تستخدم الوكالة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مبتكر في الترويج" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.62، ما يعكس اعتمادا قويا على القنوات الرقمية الحديثة لنشر العروض السياحية والتفاعل مع الجمهور.

أما الفقرة "توفر الوكالة محتوى تفاعلي مثل الفيديوهات، المسابقات" فقد سجلت متوسطا قدره 4.21، وهو ما يؤكد وجود توجه نحو تعزيز التفاعل الرقمي مع الزبائن، في حين جاءت فقرتا "تقديم برامج ولاء أو مكافآت" و "التعاون مع مؤثرين" بمتوسطين متقاربين يبلغان 3.76 و 3.74 على التوالي، مما يشير إلى تطبيق هذه الممارسات بدرجة متفاوتة بين الوكالات، لكنها لم تتحول بعد إلى سياسة تسويقية ممنهجة.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

تظهر النتائج بشكل عام أن الابتكار في التسويق الرقمي حاضر لدى هذه الوكالات، خاصة في توظيف أدوات التواصل الاجتماعي والمحتوى الرقمي، غير أن هناك فرصا لتعزيز هذا الابتكار من خلال استراتيجيات أكثر شمولاً تشمل بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والتوسع في التعاون مع المؤثرين والتسويق الموجه.

الفرع الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية

الجدول رقم (02-12): متوسطات وانحرافات واتجاه المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أدى الابتكار في شركاتنا الى زيادة عدد الزبائن خلال السنوات الاخيرة	4.26	0.618	03	موافق بشدة
02	أدى الابتكار في شركاتنا الى زيادة ولاء الزبائن ورضاهم عن خدماتنا	4.35	0.597	02	موافق بشدة
03	أدى الابتكار في شركاتنا الى التميز والتفوق عن المنافسين في السوق المحلي	4.24	0.819	04	موافق بشدة
04	أدى الابتكار في شركاتنا الى امتلاك سمعة جيدة في السوق السياحي المحلي	4.5	0.564	01	موافق بشدة
05	أدى الابتكار في شركاتنا الى دخول أسواق جديدة أو استهداف شرائح مختلفة خلال السنوات الاخيرة	4.24	1.075	05	موافق بشدة
مجموع المحور الثاني: الميزة التنافسية		4.31	0.454	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الميزة التنافسية المحققة بفعل الابتكار في الوكالات السياحية بولاية الوادي جاء بتقدير عام "موافق بشدة"، حيث بلغ المتوسط الكلي 4.31 بانحراف معياري 0.454، ما يدل على أن الابتكار أسهم بوضوح في تحسين موقع هذه الوكالات داخل السوق، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "امتلاك سمعة جيدة في السوق السياحي المحلي" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.5، ما يعكس دور الابتكار في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للوكالة لدى الزبائن، تلتها فقرة "زيادة ولاء الزبائن ورضاهم عن الخدمات" بمتوسط 4.35، وهو ما يشير إلى أثر الابتكار في تقوية العلاقة بين شركة وزبائنها.

أما الفقرات التي تناولت التميز عن المنافسين، وزيادة عدد الزبائن، ودخول أسواق جديدة، فقد تراوحت متوسطاتها بين 4.24 و4.26، وجميعها ضمن مستوى "موافق بشدة"، مما يؤكد أن الابتكار لا يقتصر أثره على تحسين الخدمة فقط، بل يمتد أيضاً إلى التوسع السوقي والقدرة على جذب شرائح جديدة من الزبائن.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

بناء على هذه النتائج، يتضح أن الابتكار يعد رافدا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية فعلية ومستدامة، سواء من خلال تحسين السمعة، أو تعزيز الولاء، أو التميز في السوق، وهو ما يدعم فكرة أن الشركات المبتكرة تمتلك فرصا أقوى للنمو والتفوق مقارنة بغيرها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض لمعرفة طبيعة الاختبارات اللاحقة التي يجب استخدامها. من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة (K.S) و (S.W). كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البيان
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الاستمارة
0.631	34	0.976	0.2	34	0.107	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

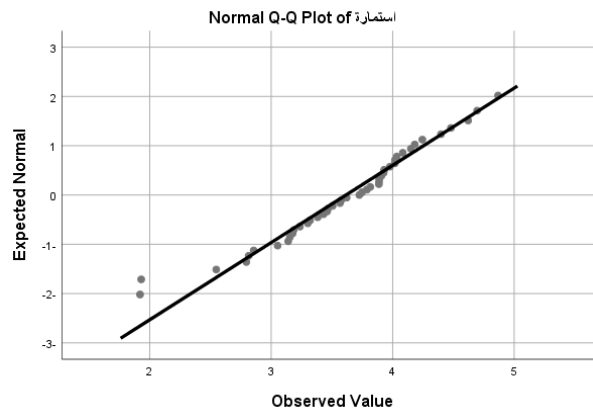
الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي انبيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

الشكل رقم (02-05): التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء اختبار الفرضيات الجزئية ثم الفرضية الرئيسية من خلال ما يلي:

-نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

■ الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.419	0.176	6.818	0.014	a	2.267	0.007
				b	0.48	0.014
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y= 2.267+0.48x ₁ +e _i						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.419$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن البعد الإداري له تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد الإداري يعقبه زيادة في الميزة التنافسية.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

-معامل التحديد المعدل 0.176، ما يعني أننا بعد الاداريفسره 17.6% من التغيرات التي تحدث في درجة الميزة التنافسية وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 6.818 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.014 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإداري والميزة التنافسية.

-معاملات الانحدار، بلغت قيمة الثابت (a) نحو 2.267 وكانت دالة إحصائية، في حين بلغ معامل الانحدار (b) الخاص بالبعد التقني 0.48 وبلغت قيمة t نحو 2.611، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للبعد الإداري على الميزة التنافسية، ويدعم صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

بناءاً عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

-نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التقني في تحقيق الميزة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التقني في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التقني في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل الارتباط لانحدار الخط البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.589	0.346	16.959	0.000	a	4.33	0.000
				b	4.118	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.221 + 0.529x_2 + e_i$						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.589$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن البعد التقني له تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد التقني يَعْقبه زيادة في الميزة التنافسية.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

-معامل التحديد المعدل 0.346، ما يعني أن البعد التقني يفسره 34.6% من التغيرات التي تحدث في درجة الميزة التنافسية وهذا الآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 16.959 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني والميزة التنافسية.

-معاملات الانحدار، بلغت قيمة الثابت (a) نحو 2.221 وكانت دالة إحصائية، في حين بلغ معامل الانحدار (b) الخاص بالبعد التقني 0.529 وبلغت قيمة t نحو 4.118، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للبعد التقني على الميزة التنافسية، ويدعم صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة

(H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التقني في تحقيق الميزة التنافسية.

-نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (02-16): نتائج تحليل الارتباط لانحدار الخط البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة) (sig	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.429	0.184	7.203	0.011	a	6.988	0.000
				b	2.684	0.011
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y= 3.131+0.312x ₃ +e _i						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

-من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.429$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن البعد التكنولوجي له تأثيراً إيجابياً على الميزة التنافسية حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد التكنولوجي عُبّه زيادة في الميزة التنافسية.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

-معامل التحديد المعدل 0.184، ما يعني أنالبعد التقني يفسره 18.4% من التغيرات التي تحدث في درجة الميزة التنافسيةوهذاالآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 7.203 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.011 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجيوالميزة التنافسية.

-معاملات الانحدار، بلغت قيمة الثابت (a) نحو 3.131 وكانت دالة إحصائية، في حين بلغ معامل الانحدار (b) الخاص بالبعد التقني 0.312 وبلغت قيمة t نحو 2.684، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للبعد التكنولوجيعلى الميزة التنافسية، ويدعم صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة:نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)يوجدتأثيرذودلالةإحصائيةعندمستويعنوية 0.05 للبعد التكنولوجيفي تحقيق الميزة التنافسية.

-نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية: يوجدتأثيرذودلالةإحصائيةعندمستويعنوية 0.05 للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجدتأثيرذودلالةإحصائيةعندمستويعنوية 0.05 للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجدتأثيرذودلالةإحصائيةعندمستويعنوية 0.05 للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (02-17): نتائجتحليل الارتباطالانحدارالخطيالبسيطللفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة) (sig	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.254	0.064	2.202	0.148	a	7.987	0.000
				b	1.484	0.148

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن مستوى الدلالة يساوي 0.148 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التسويقيوالميزة التنافسية.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الخامسة: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأبعاد: البعد الإداري، البعد التقني، البعد الإلكتروني والبعد التسويقي. وعليه سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد.

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لأثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة) (sig	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.616	0.379	4.424	0.006	a	1.829	0.078
				b1	0.981	0.335
				b2	2.855	0.008
				b3	-0.108	0.914
				b4	-0.195	0.847

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

تشير البيانات الإحصائية في الجدول إلى علاقة قوية بين الأبعاد الخمسة (الإداري، التقني، التكنولوجي والتسويقي) كمتغيرات مستقلة وتأثيرها على المتغير التابع (الميزة التنافسية). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.616$) مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ($R^2=0.379$) يوضح أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر بحوالي 37.9% من التغيرات في المتغير التابع، مما يعكس قدرة كبيرة للنموذج على تفسير الظاهرة المدروسة.

كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة $Sig = 0.006$

وهي أقل من 0.05، ومع ذلك عن فحص معاملات الانحدار، تظهر النتائج التالية:

-البعد الأول (الإداري) كان مستوى دلالة 0.335، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائيا.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية بالوكالات السياحية بالوادي

-البعد الثاني (التقني) كان مستوى دلالاته 0.008 مما يدل على وجود تأثير دال إحصائيا.

-البعد الثالث (التكنولوجي) كان مستوى دلالاته 0.914، وهو غير إحصائيا.

-البعد الرابع (التسويقي) كان مستوى دلالاته 0.847، وهو غير إحصائيا.

بناء على النتائج، يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

كما يجب توضيح أن التأثير الإجمالي للابتكار قوي ومعنوي، لكن التأثير الفردي للأبعاد يظهر أن البعد التقني هو العامل الوحيد ذو الدلالة الإحصائية بينما باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف وغير معنوي.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية

الصفريية (H_0) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التيتم القيام بها عن طريق اعداد الاستمارة والتيتهدف إلى معرفة دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، حيثتم توزيعها على عينة من وكالات السياحة بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءتها الإستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التقني في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية



سعيًا من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية في فصلين، ذلك ومن خلال الدراسة التطبيقية حول هذا الموضوع، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلاته الفرعية وعرض أهم التوصيات وآفاق البحث.

أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية.

الفرضية الأولى: والتي تنص على: "الابتكار هو إدخال أفكار جديدة أو تحسينات على المنتجات أو الخدمات أو طرق العمل، بهدف تحقيق قيمة مضافة وتلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من السابق، أما الميزة التنافسية فهي الخصائص أو القدرات التي تميز شركة عن منافسيها، وتمكنها من تقديم قيمة أكبر للعملاء، مما يجعلها أكثر جذبًا واستمرارية في السوق" من خلال الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد الإداري في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التقني في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية.

الفرضية الرابعة: والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية.

الفرضية الخامسة: والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية" من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا إلى عدم صحة الفرضية، حيث أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبعد التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

- الابتكار يُعد عنصراً حيوياً يدفع عجلة التنمية على المستويين المؤسسي والمجتمعي
- لا يقتصر الابتكار على الإبداع الفكري، بل يشمل أيضاً تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية تخلق قيمة مضافة
- البيئة الداخلية للشركة، كالثقافة التنظيمية ونظم التحفيز، لها تأثير مباشر على مدى تحقق الابتكار
- البنية التحتية التكنولوجية والدعم المؤسسي والتشريعي تعتبر عوامل مساعدة في تمكين الابتكار
- الاستثمار في البحث والتطوير وتوفير رأس المال البشري من المؤشرات التي تعكس مدى تقدم بيئة الابتكار
- تحديات الابتكار تشمل نقص التمويل، غياب التنسيق، وضعف الرؤية الاستراتيجية
- تحقيق الابتكار يتطلب سياسات مرنة، وشراكات فعالة، وتحفيز للمبادرات الفردية والجماعية
- الميزة التنافسية تقوم على تقديم قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها، ما يمنح شركة تفوقاً واستمرارية
- الابتكار يعتبر أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم حلول جديدة ومرنة تلي حاجات السوق

- الشركات التي تعتمد على الابتكار تستطيع بناء حواجز تمنع التقليد وتُحافظ على موقعها في السوق بشكل مستدام.

2- نتائج تطبيقية

- تعتمد الوكالات على ممارسات إدارية حديثة تدعم الابتكار وتشارك الموظفين في تطوير الأداء.
- تظهر الوكالات قدرة واضحة على تخصيص خدماتها وفقاً لاحتياجات الزبائن وملاحظاتهم.
- يوجد توجه متزايد نحو استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية وخدمات الحجز والدفع.
- يظل توظيف التقنيات الحديثة داخل التجربة السياحية المباشرة محدوداً ويحتاج إلى تعزيز.
- تعتمد الوكالات على وسائل التواصل الاجتماعي في الترويج بشكل مبتكر وفعال.
- لا يزال التعاون مع المؤثرين وتقديم برامج ولاء للزبائن غير شائع بما يكفي.
- يُسهم الابتكار في تعزيز سمعة الوكالات وزيادة رضا وولاء الزبائن.
- تسهم ممارسات الابتكار في تمييز الوكالات عن المنافسين ضمن السوق المحلي.
- تحتاج الوكالات إلى تطوير جانب الابتكار التسويقي بشكل أوسع لتعزيز قدرتها التنافسية بشكل متكامل.

ثالثاً: التوصيات

- ✓ ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار في الشركات من خلال تبني آليات تنظيمية مرنة ومحفزة للإبداع والتطوير.

- ✓ أهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة التقنية لدعم الابتكار في مختلف المستويات.
- ✓ تشجيع التنسيق بين الشركات ومراكز البحث لتبادل التجارب الناجحة وتعزيز الابتكار التشاركي.
- ✓ دعم برامج التكوين المستمر للموارد البشرية بهدف تنمية المهارات المرتبطة بالإبداع التقني والإداري.
- ✓ العمل على إدماج أدوات التكنولوجيا الحديثة في تصميم وتقديم الخدمات لتحسين جودة الأداء والتفاعل مع المستفيدين.
- ✓ تشجيع استخدام وسائل التسويق الرقمية بشكل أكثر ابتكارًا وتطوير استراتيجيات تواصل فعالة ومتجددة.
- ✓ تطوير سياسات تحفيزية تساهم في خلق بيئة داخلية داعمة للتجريب والتجديد دون التخوف من الفشل.
- ✓ تعزيز دور القيادة في دعم مبادرات الابتكار وتبنيها ضمن الرؤية الاستراتيجية للشركات.
- ✓ ضرورة دمج الابتكار كمكون أساسي في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والدولي.
- ✓ تشجيع البحوث التطبيقية التي تدرس العلاقة بين الابتكار والتحسين المستدام لأداء الشركات عبر مختلف القطاعات.

رابعاً: أفاق الدراسة

- يمكننا أن نقول بأن هذه الدراسة ماهي إلا محاولة تبقى لها بعض النقائص، كما تعتبر بمثابة محاولة أخرى لفتح المجال لبحوث ودراسات أخرى حول هذا الموضوع الذي يبقى مجاله واسع للدراسة والتعمق في البحث، وفي هذا الصدد يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي تبين لنا من خلال هذا البحث والتي بإمكانها أن تكون بداية لمواضيع أخرى جديدة بالدراسة والاهتمام نذكر منها:
- أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الزبائن في القطاع السياحي.
 - دور المنصات الرقمية في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال في المجتمعات المحلية.
 - دور الابتكار الأخضر في تعزيز استدامة الشركات الاقتصادية.



قائمة المراجع والمصادر

I-المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، دار الكتب العلمية، مصر، 2003.
2. آيفوري، الابتكار الاستراتيجي: دليل المنظمات لتحقيق النجاح من خلال الابتكار، آيفوري للتدريب والاستشارات، المملكة العربية السعودية، 2024.
3. عبد الكريم قندوز، الابتكار المالي ومقدمة الى الهندسة المالية، E-KUTUB Ltd، المملكة المتحدة، د.ت.
4. حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
5. خالد النجار، الابتكار لدى الأطفال، شركة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2020.
6. سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1431هـ.
7. شريف حمدي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2023.
8. عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
9. علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
10. فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
11. محمد بدوي، محمد دوة، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
12. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
13. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.

14. منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2019.
- ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية
15. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
16. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للشركة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال بمويليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
17. حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بشركة بريد الجزائر فرع بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
18. حمزة بن الزين دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للشركات البترولية: دراسة حالة مجموعة من الشركات البترولية خلال الفترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم اقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
19. العرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم شركة الاقتصادية مع المحيط: دراسة مجموعة من الشركات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2020/2019.
20. فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر الوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
21. كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للشركة: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف بجيزياوريدو - مويليس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2016.

22. كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية: دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
23. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء شركة: دراسة حالة شركة ملبنة الحصنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص ص 37-38.
24. مسلم محمد، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها: دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2020/2019.
25. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة اليرموك، العراق، 2003.
26. نجلاء فتحي الصلاحات، التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
27. ياسر سعيد إبراهيم أو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
- ثالثا: المجالات
28. أمين مزباني، واقع الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: حالة شركة قطاع الصناعة الغذائية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 02، 2009.
29. بارك نعيمة، الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية شركات الاتصال بالجزائر: شركة موبيليسامودجا، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 08، 2013.
30. بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاد والأعمال، 2016.

31. حمد بن صالح مسفر آل الحارث، عبد الله بن علي العمار، دور المهارات الإدارية للمديرين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على إدارة تعليم ظهران الجنوب، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 57، 2024.
32. حنان محمد بنحيت علي الحبس، الميزة التنافسية ودورها في تحقيق أهداف البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار 07، 2023.
33. سيد عبده وآخرون، دور إدارة الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية بالشركات الصناعية، مجلة التراث والتصميم، المجلد 03، العدد 16، 2023.
34. عدنان عبد المجيد قباجة، ناصر محمد سعود جرادات، أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 05، 2020.
35. فاتن عنان محمد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.
36. قارة ابتسام، الابتكار في المنتج كميزة تنافسية في شركة الاقتصادية: دراسة حالة شركة ORSIM غليزان، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2025.
37. هبة محمد عكاشة أبو الكمال الصايغ، استراتيجيات الابتكار في الريادة المجتمعية المستدامة للشركات الناشئة في طباعة المنسوجات وصناعة الموضة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، المجلد 08، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني عشر: الفنون والمواطنة، 2023.
- رابعاً: الندوات
38. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.
- خامساً: المواقع الالكترونية
39. الشبكة العربية للتميز والاستدامة، الابتكار، <https://sustainability-excellence.com>.
40. Bruce Fischer, How to Measure Innovation, <https://www.elmhurst.edu/>, Elmhurst University.
41. Sunny Pokala, The Importance Of Measuring Innovation For Your Enterprise, www.forbes.com.

II-المراجع الأجنبية

42. Betim Retkoceri, Rinor Kurteshi, **Barriers to innovation in services and manufacturing firms: The Case of Kosovo**, HOLISTICA, Vol. 09, 2018.
43. Iain M. Cockburn et al., **Untangling the Origins of Competitive Advantage**, A paper prepared for the SMJ Special Issue on The Evolution of Firm Capabilities, Journal STORage, 2000.
44. Mburu Paul Wanyoike, **Relationship Between Innovation Strategies And Competitive Advantage In The Logistics Firms In Mombasa County, Kenya**, A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi, Kenya, 2016.
45. Rawlings, B., Reader, S. M, **What Is Innovation? A Review of Definitions, Approaches, and Key Questions in Human and Non-Human Innovation**. In: The Oxford Handbook of Cultural Evolution, 2024
46. Stephane Lhuillery et al., **Measurement of Innovation, Chapters, in: Harald Bathelt & Patrick Cohendet & Sebastian Henn & Laurent Simon (ed.)**, The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation, chapter 7, 2017
47. Tidd, J., Bessant, J., **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Wiley, 2023.



الملحق رقم (01): عدد الوكالات السياحية بالوادي

الرقم	الاسم التجاري للوكالة باللغة العربية	الاسم التجاري للوكالة باللغة الفرنسية
1	شنة للسفر والسياحة	Chenna Voyage Et Tourisme
2	رزاق هبلّة تور	Rezzag Hebba Tours
3	الأسود للسياحة والسفر	Lassoued De Tourisme Et Voyage
4	مجموعة الثوابت للسياحة والأسفار	Group Etaouabit De Tourisme Et Voyages
5	قمودي للسياحة والأسفار	Guemmoudi Tourisme Et Voyages
6	لوس للسياحة والأسفار	Louss Tourisme Et Voyages
7	قميرة للسياحة والسفر	Guemira Tourisme Et Voyage
8	قبا ترافل	Kibab Travelvoyage Et Tourisme
9	الحاج عمار للسفر والسياحة	Ali Hadj Ammar
10	بن علي للسياحة والأسفار	Ben Ali De Tourisme Et Voyage
11	اللة للسياحة والأسفار	Alloja Tourisme Et Voyages
12	قدوري للسفر والسياحة	Kaddouri Voyage Et Tourisme
13	بوراس للسياحة والأسفار	Bouras Tourisme Et Voyages
14	يونس للسياحة والأسفار	Younes Tourisme Et Voyages
15	ومان ترافل	Ouamane Travel
16	فريجات سفر	Fridjat Voyage
17	الحاج سعد للأسفار	Al Hadj Sad Des Voyages
18	بيسان للسفر والسياحة	Bissan Voyage
19	حوامدي للسياحة والسفر	Houamdi Tourisme Et Voyages
20	زريق للسياحة و الأسفار	Zerig Tourisme Et Voyages
21	فيولا ترافل	Viola Travel
22	بدة للسفر	Bedda Travel
23	بوطيب للسياحة والأسفار	Boutayeb Tourisme Et Voyages
24	لامين تور	Lamine Travel
25	المزن للسياحة والأسفار	Al Mozen Tourisme Et Voyages
26	وارافرترافل أجنبي	Wherever Travel Agency
27	حبوتي للسياحة والأسفار	Noubli Tourisme Et Voyage
28	نوبلي للسياحة والسفر	Noubli Tourisme Et Voyage
29	زغيب للسياحة والسفر	Zeghib Tourisme Et Voyage
30	أبو خليل للسياحة والأسفار	Abou Khalil Tourisme Et Voyages
31	مصباحي ترافل للسياحة والأسفار	Mesbahi Travel De Tourisme Et Voyages
32	وكالة سوتراف للسفر والسياحة	Agence Sotrave
33	غدير إبراهيم للسياحة	Ghedier Brahim Tourisme
34	البيداء للسياحة والأسفار	El Baidaa Tourisme Et Voyages
35	أميال للسياحة والأسفار	Amial Tourisme Et Voyages

Alhadara Tourisme Et Voyages	الحضارة للسياحة والأسفار	36
Succ- Office National Algérien Du Tourisme (Onat)	فرع شركة الوطنية الجزائرية للسياحة	37
Succ Chenna De Voyage Et Tourisme	فرع شنة للسفر والسياحة	38
Succ-Cabital Travel Agency	فرع وكالة كابيطالترافل أجنبي	39
Qousai De Tourisme Et Voyages	قصي للسياحة والأسفار	40
Chabia De Voyage Et Tourisme	شبية للسياحة والسفر	41
Acila Travel	عسيلة ترافل	42
Mahboub Cam	محبوب كام للسياحة والأسفار	43
Sina Voyage Et Tourisme	سينا للسياحة والسفر	44
Akades Travel	أكاديسترافل	45
Younes Tourisme Et Voyages	فرع يونس للسياحة والأسفار 1	46
Assawer Souf Tourisme	أساور سوف توريزم	47
Khaima TOURISME ET VOYAGES	الخيمة للسياحة والأسفار	48
Younes Tourisme Et Voyages	فرع يونس للسياحة والأسفار 2	49
Dream Quest Travel	كواست دريم ترافل	50
Hadid Travel	فرع وكالة حديد ترافل	51
Ghouroub Souf	غروب سوف للسياحة والأسفار	52
Abelhamid Travel Agency	عبد الحميد ترافل أجنبي	53
Addorar Tourisme Et Voyages	فرع وكالة الدرر	54
Miral Tourisme Et Voyages	ميرال للسياحة والأسفار	55
Norsun Travel	وكالة نورسان ترافل	56
Hammami Tourisme Et Voyages	وكالة همامي للسياحة والأسفار	57
Fast Fly Tourisme Et Voyages	فاست فلاي للسياحة والأسفار	58
Hinka Travel	حنكة ترافل	59
Kadi Tourisme Et Voyages	وكالة كدي للسياحة والأسفار	60
Fuiguri Travel	وكالة فقيري ترافل	61
Ouadi Daheb S Tourisme Et Voyages	وكالة وادي الذهب	62
GLAXY Souf TOURISME ET VOYAGES	غلاكسي سوف للسياحة والأسفار	63
Nosk Tourisme Et Voyages	نسك للسياحة والأسفار	64
Defaf El Wahat	ضيفاف الواحات	65
Soudi Tourisme Et Voyages	وكالة سويد للسياحة والأسفار	66
Zahrat Elginan TOURISME ET VOYAGES	وكالة زهرة الجنان للسياحة والأسفار	67
El Makam Edhabi Tourisme Et Voyages	وكالة المقام الذهبي للسياحة والأسفار	68
Guermit Voyage Et Tourisme	قرميط للسفر و السياحة	69
Globigo Travel Agency	غلوبيقوترافل أجنبي	70
Ammari Tours	عماري تور	71
Regoutatourisme Et Voyages	رقوطة للسياحة والأسفار	72

Abou Maher Tourisme Et Voyages	أبو ماهر للسياحة والأسفار	73
Oualabi Tourisme Et Voyages	ولابي للسفر والسياحة	74
Salhi Souf Travel	وكالة صالحى سوف ترافل	75
Majdel Travel	مجدل ترافل	76
Phoenix Periples Magiques	فونيكس بيريبيل ماجيك	77

الملحق رقم (02): أسماء الوكالات التي توزيع الاستثمارات عليها

اسم الوكالة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
شركة أبو خليل	3	3
وكالة رزيق	2	1
وكالة ميرال	5	4
وكالة حوامدي	4	3
وكالة ترافل	8	7
وكالة قميري	3	3
وكالة رزاق هبلة	10	7
وكالة الشنة	3	3
وكالة يونس	3	2
وكالة لوس	2	2



الملحق رقم (03): الاستمارة
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الموضوع: استبيان

تحية عطرة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، نضع بين أيديكم استبيان لجمع البيانات التي أعد من أجل
اكمال متطلبات البحث العلمي. المعنون ب دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات،
أرجو التكرم بوقتكم الثمين في إتمام هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الواردة أدناه، وتعبئة
الاستبيان بدقة وموضوعية.
من خلال وضع الإشارة (x) في الخانة التي تعبر عن قناعتك بالفقرات المدرجة في الاستمارة، مع
العلم أن البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي لاغير. فإننا نأمل منكم التعاون معنا.
مع فائق التقدير والاحترام.

وشكرا لكم أملين حسن تعاونكم معنا.

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية

1-الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2-السن:

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 31 الى 45 سنة

☐

أكثر من 45 سنة

3-الخبرة المهنية:

☐

أقل من 05 سنوات

☐

من 06 سنوات الى 10 سنوات

☐

أكثر من 10 سنوات

4-المؤهل العلمي

☐

متوسط

☐

ثانوي

☐

جامعي

☐

تقني/معهد

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان
المحور الأول: الابتكار.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الابتكار الإداري						
01	تتبع الوكالة نظام إدارة حديث في متابعة جودة الخدمات					
02	يشارك موظفوا الوكالة في اقتراح أفكار جديدة					
03	لدى الوكالة فريق أو وحدة مختصة بالابتكار والتطوير					
04	تعتمد الوكالة على آليات مرنة في إدارة العمل واتخاذ القرار					
05	تعتمد الوكالة على التحول الرقمي في العمليات الإدارية والمالية					
البعد الثاني: الابتكار التقني						
01	تقدم الوكالة خدمات سياحية مخصصة حسب اهتمامات الزبائن					
02	تقوم الوكالة بإطلاق خدمات جديدة بانتظام تواكب متطلبات السوق					
03	تقوم الوكالة بخدمات غير تقليدية مثل السياحة الثقافية، البيئية أو الصحية					
04	تملك الوكالة باقات سفر موجهة لفئات خاصة (الشباب، كبار السن، ذوي الاحتياجات الخاصة... الخ)					
05	تأخذ الوكالة بعين الاعتبار آراء الزبائن في تطوير الخدمات السياحية					
البعد الثالث: الابتكار التكنولوجي						
01	تستخدم الوكالة أنظمة إلكترونية حديثة في الحجز والدفع					

قائمة الملاحق

					تملك الوكالة تطبيق أو منصة رقمية تمكن الزبائن من التخطيط الكامل لرحلاتهم	02
					توفر الوكالة تجربة سياحية مدعومة بالتقنيات (مثل الواقع الافتراضي)	03
					تتابع الوكالة التطورات التكنولوجية بشكل دوري لتحديث خدماتنا	04
البعد الرابع: الابتكار التسويقي						
					تستخدم الوكالة وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مبتكر في الترويج	01
					تتعاون الوكالة مع مؤثرين لتسويق الوجهات السياحية	02
					توفر الوكالة محتوى تفاعلي مثل الفيديوهات، المسابقات.	03
					تقدم الوكالة برامج ولاء أو مكافآت للزبائن	04

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أدى الابتكار في شركاتنا الى زيادة عدد الزبائن خلال السنوات الاخيرة					
02	أدى الابتكار في شركاتنا الى زيادة ولاء الزبائن ورضاهم عن خدماتنا					
03	أدى الابتكار في شركاتنا الى التميز والتفوق عن المنافسين في السوق المحلي					
04	أدى الابتكار في شركاتنا الى امتلاك سمعة جيدة في السوق السياحي المحلي					
05	أدى الابتكار في شركاتنا الى دخول أسواق جديدة أو استهداف شرائح مختلفة خلال السنوات الاخيرة					

الملحق رقم (04): قائمة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
01	العيد غربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
02	عمامرة محمد يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
03	الباهي عبد المالك	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الملحق رقم (05): مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	23

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	50.0	50.0	50.0
	انثى	17	50.0	50.0	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 اقل من	17	50.0	50.0	50.0
	سنة 45 الى 31 من	12	35.3	35.3	85.3
	سنة 45 اكثر	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 اقل من	20	58.8	58.8	58.8
	سنوات 10 - 6	10	29.4	29.4	88.2
	سنوات 10 اكثر من	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	8.8	8.8	8.8
	جامعي	25	73.5	73.5	82.4
	معهد/تقني	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Frequencies

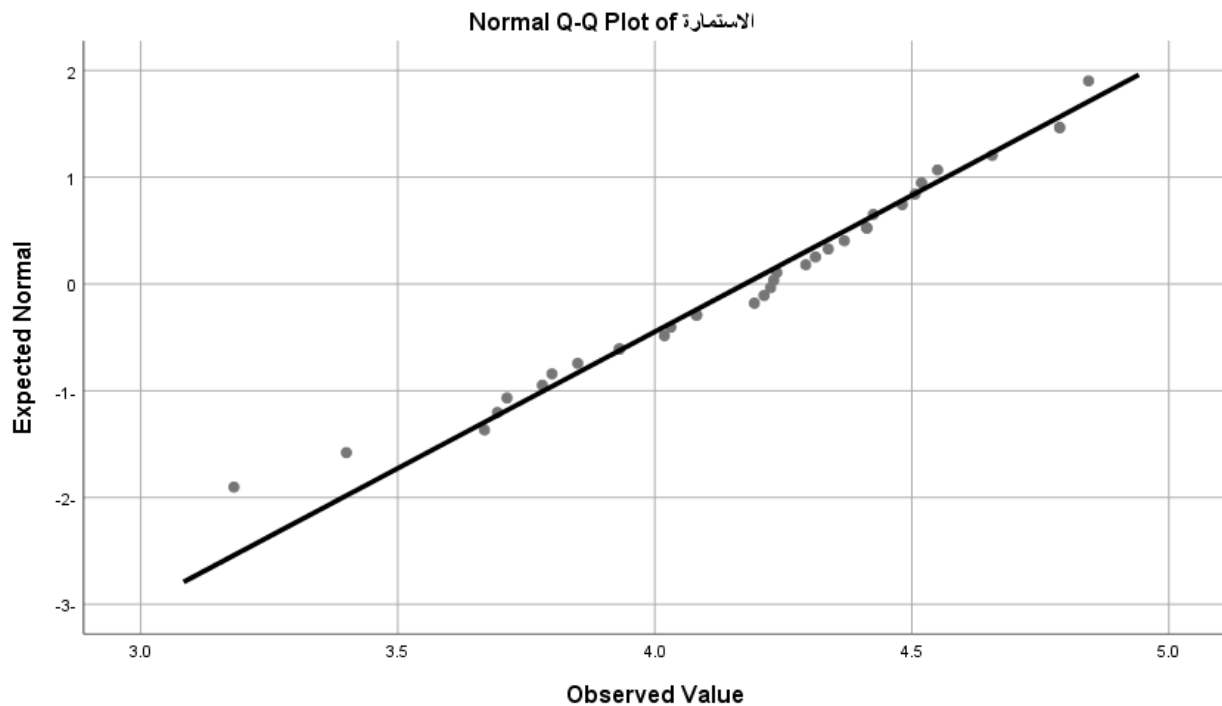
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستمارة	.107	34	.200*	.976	34	.631

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الاستمارة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إداري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.419 ^a	.176	.150	.41883

a. Predictors: (Constant), اداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.196	1	1.196	6.818	.014 ^b
	Residual	5.613	32	.175		
	Total	6.809	33			

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. Predictors: (Constant), اداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.267	.789		2.874	.007
	اداري	.480	.184	.419	2.611	.014

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.589 ^a	.346	.326	.37294

a. Predictors: (Constant), تقني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.359	1	2.359	16.959	.000 ^b
	Residual	4.451	32	.139		
	Total	6.809	33			

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. Predictors: (Constant), تقني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.221	.513		4.330	.000
	تقني	.529	.128	.589	4.118	.000

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تكنولوجيا	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429 ^a	.184	.158	.41677

a. Predictors: (Constant), تكنولوجيا

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.251	1	1.251	7.203	.011 ^b
	Residual	5.558	32	.174		

Total	6.809	33			
-------	-------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. Predictors: (Constant), تكنولوجيا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.131	.448		6.988	.000
	تكنولوجيا	.312	.116	.429	2.684	.011

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تسويقي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.254 ^a	.064	.035	.44620

a. Predictors: (Constant), تسويقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.438	1	.438	2.202	.148 ^b
	Residual	6.371	32	.199		
	Total	6.809	33			

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. Predictors: (Constant), تسويقي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.649	.457		7.987	.000
	تسويقي	.164	.110	.254	1.484	.148

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اداري, تقني, تسويقي تكنولوجيا	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.616 ^a	.379	.293	.38187

a. Predictors: (Constant), تكنولوجيا, اداري, تقني, تسويقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.580	4	.645	4.424	.006 ^b
	Residual	4.229	29	.146		
	Total	6.809	33			

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. Predictors: (Constant), تكنولوجيا, اداري, تقني, تسويقي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.532	.838		1.829	.078
	اداري	.259	.264	.226	.981	.335
	تقني	.465	.163	.517	2.855	.008
	تكنولوجيا	-.020-	.186	-.028-	-.108-	.914
	تسويقي	-.021-	.110	-.033-	-.195-	.847

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

جَمَلُ الدِّينِ