



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي صالحى أحمد- النعامة-

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي



أثر الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة

تحت إشراف الأستاذة:

أ. الدكتورة عبدي مباركة

من إعداد الطالبتين:

- عمارة فاطنة
- مكي أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

- الدكتورة خالدى حميدة
- الأستاذة الدكتورة عبدي مباركة
- الدكتورة رافع نادية
- رئيسا
- مشرفا ومقرا
- ممتحنا ومناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023



شكر و عرفان

بعد شكر الله عز وجل شأنه، نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى
أستاذتنا المحترمة "أ.د. عبدلي مباركة" على قبول تأطيرنا وعلى جميع
النصائح والتوجيهات والإرشادات التي أفادتنا بها ولم تبخل علينا بأي
معلومة مفيدة، فأنا لله درهما وسهل صعابها، كما نشكر كل أساتذتنا
لهذه الدفعة "ماستر 2 إدارة الأعمال"، وكل الطاقم الإداري على حسن
تعاملهم، وكما نشكر الأعضاء لجنة المناقشة لهذه المذكرة، وعلى
ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، وشكرا لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإتمام
عملنا.

عمارة فاطنة
مكي أمينة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى من ربتي وسهرت لراحتي إلى يومنا
هذا "أمي غاليتي" حفظها الله، إلى زوجي وسندي ومن شجعني ودعمني في
دراستي، إلى أخي وحيدتي وقرّة عيني "عبد الرحمن" حفظهما الله و
أسعدهما، إلى روح أبي رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى.

إلى كل أخواتي و أبناءهن: إكرام، هارون، هديات، عبد الباسط، أحمد، عبد
الرحيم، أمّنة، سمية وسارة، إلى صديقتي وأختي ورفيقة دربي الدراسي
"مكي أمّنة" وكل عائلتها، إلى كل صديقتاتي في التخصص دون استثناء،

عمارة فاطمة

الإهداء

إلى من علمني العطاء إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كانت ضحكاته مستمرة بدون انقطاع أدعو الله أن يرحمك و يتقبلك من الشهداء و ستبقى كلماتك و ابتساماتك نجوى أهتدي بها ما حييت والدي العزيز "بوزيان" رحم الله ثراه
إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي "فاطمة الزهراء"

إلى الغالي على قلبي ومن كان سببا في مواصلة دراستي زوجي العزيز "خثير"

إلى من قال فهمم الرحمان بسم الله الرحمن الرحيم "المال والبُنون زينة الحياة الدُّنيا": ملاك, منال, محمد إسحاق

إلى زهرات حياتي و بهم أكون أولا أكون أخواتي إيمان، آسيا، حفصة، لينة و أخي الحبيب محمد زكرياء، و إلى كل أبناءهم و أزواجهم

إلى من التقينا بالأمس فقط و لكن أصبحت الأخت التي لم تلدها أمي التي تحلت بالإخاء و تميزت بالوفاء إلى التي شاركت معي هذا العمل و كانت نعم السند

إلى كل الأساتذة الذين درسوني

مكي أمينة

المملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الابتكار الإداري على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة، و قد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة، و لاختبار فرضياتها تم تطبيق أداة الدراسة (المقابلة)، التي تمثلت في مجموعة من الأسئلة للمبحوث، تم تقسيمها إلى ثلاث محاور، حيث احتوى المحور الأول: أساسيات الابتكار الإداري، و المحور الثاني تضمن التنافسية و الميزة التنافسية، أما المحور الثالث فتضمن دور الابتكار الإداري في خلق ميزة تنافسية و كيف يؤثر على تنافسية المؤسسة ككل، حيث أسفرت نتائج المقابلة على وجود اثر إيجابي للابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة، و العلاقة القوية و الفعالة بين الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة، و قد خلصت الدراسة على أن تبني مؤسسة اتصالات الجزائر للابتكار الإداري يقوي من تنافسيته و يعزز و يدعم ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: ابتكار، ابتكار الإداري، تنافسية، ميزة تنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Summary:

This study aimed to identify the impact of administrative innovation on the competitiveness of the Algeria Telecom Corporation in Naama. The researchers used the descriptive analytical method to answer the questions of the study, and to test its hypotheses, the study tool (the interview) was applied, which consisted of a set of questions for the researcher, which was divided into Three axes, where the first axis included: the basics of administrative innovation, the second axis included competitiveness and competitive advantage, while the third axis included the role of administrative innovation in creating a competitive advantage and how it affects the competitiveness of the organization as a whole, as the results of the interview resulted in a positive impact of administrative innovation. On the company's competitiveness, and the strong and effective relationship between administrative innovation and the company's competitiveness. The study concluded that Algeria Telecom's adoption of administrative innovation strengthens its competitiveness and enhances and supports its competitive advantage.

Keywords: innovation, administrative innovation, competitive advantage, competitiveness, Algeria Telecom Corporation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكرو عرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الإشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة
9	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للابتكار الإداري
9	الفرع الأول: مفهوم الابتكار الإداري، خصائصه و أهميته
12	الفرع الثاني: دوافع و معوقات الابتكار الإداري
16	الفرع الثالث: أبعاد و مصادر الابتكار الإداري
20	المطلب الثاني: أساسيات تنافسية المؤسسة
20	الفرع الأول: تعريف التنافسية، أهدافها، أسبابها
24	الفرع الثاني: المرتكزات الأساسية للتنافسية و أنواعها
26	الفرع الثالث: مؤشرات قياس التنافسية، محدداتها، استراتيجياتها
33	المطلب الثالث: دور الابتكار الإداري في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة
33	الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية
36	الفرع الثاني: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية
40	الفرع الثالث: تأثير الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة
47	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
47	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
49	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
52	المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
53	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة اتصالات الجزائر-النعامة-)	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
56	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
56	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
57	الفرع الثاني: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر
59	الفرع الثالث: التنظيم الهيكلي لاتصالات الجزائر
60	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر-النعامة-"
60	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
60	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الثالث: منهج وعينة الدراسة والأدوات المستعملة
61	الفرع الأول: منهج وعينة الدراسة
62	الفرع الثاني: الأدوات المستعملة
68	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
68	المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة ومناقشتها
70	المطلب الثاني: النتائج المتوصل إليها
70	الفرع الأول: نتائج الإجابة عن أسئلة المقابلة
71	الفرع الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
77	المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

والملاحق

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
17	أبعاد الابتكار الإداري	01
28	محددات التنافسية (نموذج الماسة)	02
38	أبعاد التنافسية	03
40	مصادر التنافسية	04
59	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	05
60	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - النعامة-	06

ثانياً: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	دليل المقابلة	01

مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات الناجحة في العصر الراهن إلى البقاء والنمو والربحية، وتتطلع إلى ذلك، وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، مع وجود العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية. ومن أهم وأخطر هذه التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، ما أطلق عليه اسم "العولمة" والذي نتج عنها ضغوط وتكتلات، واتحادات، وانفتاح الأسواق، لذلك تجتهد المؤسسات بصورة عامة في تهيئة مستلزمات وعوامل وأسباب ومرتكزات بقائها، واستمرار تفوقها بخاصة في مواجهة تحديات العولمة.

ولذلك يجب على أي مؤسسة أن تمتلك هوية مميزة لها تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها خصوصية عن غيرها من المؤسسات، فقد تتشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية من مباني ومعدات وتكنولوجيا وغيرها من الأمور، ولكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها ومنتجاتها وإطارها البشري وهذا ما يسهم في تحديد هوية المؤسسة ويميزها عن الآخرين. ومن هنا اتفق معظم الباحثون من خلال الدراسات والأبحاث أن الابتكار يمثل مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالابتكار هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن الابتكارات بأنواعها المختلفة تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني الابتكار واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الابتكار، إضافة لهذا فقد أصبح الابتكار مطلباً إجبارياً للمؤسسات التي تبحث عن التميز في الأداء وخصوصاً في ظل هذه التغيرات والتعقيدات الموجودة، وتباين المؤسسات في قدراتها (عناصر قوتها) في تحقيق ذلك الأمر الذي يتجسد في انسحابها وتلاشيها، واستقرار وبقاء مؤسسات أخرى، استطاعت أن تحافظ على نجاحها لأنها تمكنت من تحقيق قفزات نوعية مخترقة بذلك السوق ومهيمنة عليه.

حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة، حيث يكون التجديد والابتكار المحور الأساسي لهذه الأساليب، فلقد أكدت الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدرتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي إلا إذا اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

إن النجاح في مجال الأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع والابتكار، فالمؤسسات التي تبذل وتبتكر تجني كل المزايا، حيث أصبح الابتكار يمثل في العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات، والذي يأخذ شكل منتجات جديدة وطرق إنتاجية جديدة، وتطبيق إستراتيجية المنافسة في الابتكار في المؤسسات مهما كان حجمها يؤدي إلى رصد وجمع الأفكار

والمعارف المتاحة، واستغلالها في تطوير منتجات المؤسسة، وكسب مزايا تنافسية مستمرة، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، لهذا فإن الإبداع والابتكار من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق.

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الابتكار الإداري سيكون العصا السحرية في تحسين أداء القطاع الخاص والعام، وخصوصاً و أنو في عصرنا الراهن ، تواجه كافة المؤسسات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة لمتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بطريقة تسييرها و وسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على الابتكار. الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، حيث أن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة المعلومات الجديدة والمستجدة وتقديمها بهيئة منتجات، فضلاً عن ذلك فإن الثبات في السوق والتفوق على المنافسين يجب أن يستند إلى أساليب تصنيعية وتسويقية جديدة ولم تكتف بذلك فحسب بل أنيا سعت إلى تأسيس أقسام للبحث و التطوير لديها استجابة مع معدلات تغير البيئة المتسارع و اشتداد حدة المنافسة تحت مظلة العولمة ، بتأكيدا على الابتكار و الإبداع خيارا استراتيجيا. و لقد أصبح الابتكار أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات لأن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر سواء على مستوى المؤسسات أو الدول حيث أصبح معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول و الأمم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

لذلك فإن التنافسية في الحياة المعاصرة تتطلب تغيرا وتحولاً جذريين في أسلوب إدارة المؤسسات للانتقال من إستراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى إستراتيجية بناء القدرة واستنباط الحلول العملية غير التقليدية وتحفيز الإبداع والابتكار والتحديث والنمو.

إن تمتع المؤسسة بالميزة التنافسية يكمن في المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية، أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

ومن أجل نجاح العمليات الابتكارية يجب الاستناد إلى البحث والتطوير المستمرين وذلك بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة، وفي سبيل تحقيق ذلك لابد من تمتع الإدارة بالقابلية

للتغيير والتجديد وفقا لما تقتضيه المستجدات، أي أن تنتهج الابتكار الإداري كنظام يسمح بتنظيم العمل وتحديد المهام وتسيير طرق تواصل الموظفين مع الإدارة العليا وتقديمهم للملاحظات والمقترحات والأخذ بها، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات أن تنتهج ثقافة تنظيمية قوية وهياكل تنظيمية مرنة تسمح بإنتاج أفكار، تبادل الأفكار، ونشرها واستغلالها استغلالا أمثل من خلال إعداد أنظمة معلومات قوية وتوظيف قوة عاملة قائمة على الابتكار والإبداع، مما يسمح باكتساب مزايا تنافسية قوية غير قابلة للتقليد أو الإحلال.

1- إشكالية البحث:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية و التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

➤ ما هو أثر الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة؟

و للإحاطة بالموضوع و للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

➤ ما مفهوم الابتكار الإداري ؟ ما هي مختلف الحثيات المتعلقة به؟

➤ ما المقصود بتنافسية المؤسسة و الميزة التنافسية للمؤسسة؟ و ما اثر الابتكار الإداري على

تنافسية المؤسسة؟

➤ ما اثر الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر؟

2- الفرضيات:

من اجل الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة قوية و فعالة بين الابتكار الإداري و تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر.

و هنا يمكن استخلاص الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية 1: للابتكار الإداري دور فعال في تطور و نجاح المؤسسة.

الفرضية 2: تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر إستراتيجية خاصة لتنمية تنافسياتها داخل القطاع التنافسي.

الفرضية 3: الابتكار الإداري هو احد الركائز الأساسية لبناء تنافسية ناجحة في بيئة شديدة المنافسة.

الفرضية 4: من اجل الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر داخل النطاق التنافسي يجب تبني ابتكار إداري متميز و ذو كفاءة و فعالية و استمرارية للمحافظة على المكانة السوقية.

3- أهداف البحث:

- ✓ محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالابتكار الإداري (دوافعه و مصادره و معوقاته...).
- ✓ محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالتنافسية (أسبابها و استراتيجياتها و إبعادها...).
- ✓ التعرف على الجوانب المتعلقة بالابتكار الإداري و التي تساهم في تنافسية المؤسسة.
- ✓ إظهار واقع الابتكار الإداري و مدى تأثيره على خلق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ معرفة كيف يتم تطبيق الابتكار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

و بصفة عامة يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الإطار النظري لكل من موضوع الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة، و إيجاد العلاقة التي تربطهما، من خلال إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر الكائن بالنعامة، و محاولة الخروج بالنتائج و الاقتراحات التي يمكن أن تضيء و لو بالقليل في هذا المجال.

4- أهمية البحث:

و تتجلى أهمية البحث في النقاط التالية:

- ✓ المساهمة في زيادة اهتمام المؤسسات بالابتكار الإداري و التنافسية.
- ✓ العلاقة و الأثر الذي يخلفه الابتكار الإداري على نجاح و تطور أي مؤسسة و تفوقها في السوق التنافسي.
- ✓ يتناول البحث موضوع حديث الدراسة و لم تتحدد معالمه بصورة نهائية و لقد اعتبرته عدة مؤسسات آلية ناجحة للنمو و التوسع و التفوق و الحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة.
- ✓ الوقوف على مدى و عي مؤسسة اتصالات الجزائر للدور الذي يؤديه الابتكار الإداري في تحقيق مكانة و قدرة و ميزة تنافسية مما تجعلها المتفوقة في مجال الابتكار و التنافس .
- ✓ الوقوف على إبراز اثر تطبيق الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر.

5- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع اثر الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة له عدة أسباب و هي:

- ✓ نظرا لان الموضوع له علاقة وثيقة بتخصصنا في "إدارة الأعمال".
- ✓ نظرا للميول الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتنافسية و المؤسسة الاقتصادية
- ✓ يمكن أن يكون الموضوع فاتحة لدراسات لاحقة أو نقطة مكملة لدراسات أخرى حول جوانب لم يتم التطرق إليها في موضوع الدراسة الحالية.
- ✓ الرغبة في إسقاط الموضوع على ارض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ نظرا لان الموضوع حديث نسبيا و له أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية و خاصة الجزائرية منها.

6- صعوبات الدراسة:

- ✚ عدم توفر المراجع الكافية حول موضوع الابتكار الإداري.
- ✚ نقص المعلومات الكافية حول موضوع العلاقة بين الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة.
- ✚ عدم الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم موضوع دراستنا من طرف المؤسسة محل الدراسة باعتباره موضوع حديث النشأة و غير مفهوم بالنسبة لبعض الأفراد في المؤسسة.
- ✚ الضغط المهني في المؤسسة محل الدراسة مما أدى إلى صعوبة تخصيص وقت كافي للإجابة على أسئلتنا المطروحة.

7- منهج البحث:

إن موضوع بحثنا يهدف إلى معرفة الأثر الذي ينتج عن الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة، و من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي قصد تقديم أساسيات و ركائز الموضوع.

8- حدود البحث:

تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

- ✚ الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة.
- ✚ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023.
- ✚ الحدود البشرية: اقتصرت على رئيس دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة.

9- هيكل البحث:

و للإجابة على الإشكالية المطروحة، حاولنا تقسيم البحث إلى فصلين، الأول نظري و الثاني تطبيقي بالشكل التالي:

الفصل الأول: تعلق هذا الفصل بالأدبيات النظرية و التطبيقية من البحث بالمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، فالأول يتعلق بالأدبيات النظرية (مفاهيم الأساسية بالابتكار الإداري، ومفاهيم و أساسيات التنافسية، و دور الابتكار الإداري بتنافسية المؤسسة)، و الثاني يتعلق بالأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

الفصل الثاني: تم إسقاط المتغيرات النظرية على ارض الواقع، و ذلك من خلال المبحث الأول و الذي تناول الطريقة و الأدوات حيث يتم تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر – النعامة- ، و عرض منهجية الدراسة و أدواتها (أسئلة المقابلة)، و تحليلها، و المبحث الثاني يتعلق بالنتائج و المناقشة، حيث تم اختبار الفرضيات و التوصل إلى نتائج الدراسة بصفة عامة.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية و
التطبيقية

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري و الدراسات السابقة الذي يستند على مبحثين، في المبحث الأول و الذي بدوره يتضمن ثلاث مطالب في المطلب الأول: نتعرف على الابتكار الإداري، خصائصه، أهميته، المعوقات، الدوافع و كذا مصادره، و في المطلب الثاني: نستعرض مفهوم التنافسية ، أهدافها، استراتيجياتها، أنواعها، مؤشرات قياسها و محدداتها، و كذا مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، أبعادها و مصادرها، أما في المطلب الثالث نتطرق إلى تأثير الابتكار الإداري على الاستراتيجيات التنافسية و القوى المنافسة السوقية، أما في الأخير نتحدث في المبحث الثاني عن الدراسات السابقة العربية و الأجنبية والتي تناولت كل من الابتكار الإداري و التنافسية أو الميزة التنافسية، العلاقة التي تربط بين موضوع الابتكار الإداري وموضوع تنافسية المؤسسة، و ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، و تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للابتكار الإداري وتنافسية المؤسسة

في موضوع الابتكار الإداري اهتماما بالغا من طرف العديد من الباحثين والكتاب في السنوات الأخيرة بهدف محاولة إيجاد تفسيراً للأسباب التي تجعل المؤسسات أكثر ابتكاراً ودخول منافسة شديدة ومتسارعة في إطار صياغة الأفكار الجديدة والتي خدمت المؤسسات و ساعدتها على النمو و التطور، حيث أن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة الأمد، في ضوء هذا الموضوع و محاولة الإلمام بجميع تفاصيله.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للابتكار الإداري

إن الابتكار الإداري يعد مجالاً واسعاً و موضوعاً هاماً من الموضوعات التي تندرج تحت مصطلح الابتكار حيث يرتكز على العلاقات الفعالة التي تساعد على تحقيق الأهداف و انجاز الأعمال، كما يهتم بالقواعد و الإجراءات التي من شأنها تعزيز الاتصال و التواصل بين العاملين و البيئة المحيطة بالمؤسسة مما يسهل عملية تبادل الخبرات.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار الإداري، خصائصه وأهميته

أولاً: مفهوم الابتكار الإداري

وقد عرفته (قراش، 2007، صفحة 45) بأنه: "هو اعتماد هو اعتماد أسلوب التغيير النوعي في المؤسسات سواء على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية بقدر المستطاع، و بذلك يكون الابتكار الإداري شاملاً للتغيرات الداخلية في المؤسسة و خارجها في البيئة المحيطة، و يتضح لنا ذلك من خلال تعريف الابتكار بأنه: تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة و الخلاقة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم مرتب".

الابتكار الإداري: "هو عملية فكرية منفردة تساهم في إحداث نقلة نوعية في المجالات الإدارية على المستويين الكلي أو الجزئي، تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق القادر على تطبيق الأفكار الجديدة، يقودها أشخاص متميزون، بحيث تحقق النفع للمجتمع ككل أو المؤسسة التي يعملون فيها، من خلال إيجاد الحلول لمختلف المشكلات الإدارية، أو المشكلات تعرقل التطور في المجالات التنظيمية من خلال تلبية وإشباع الحاجات القائمة أو استغلال الفرص أو الموارد المعطلة." (النيادي، 2019، صفحة 37).

و عرف أيضاً انه: "تنفيذ الأفكار الجديدة التي تضمن تحسين العمليات الداخلية و التعليمية بما يشمل نظم و الهياكل الإدارية و طرق تأدية المهام الإدارية المختلفة" (مبروك، 2022)

الابتكار الإداري حسب (رقيق برة، 2016، صفحة 86) يعني: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل لسياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة. بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار و تنظيمه، و إجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة، ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة".

الابتكار الإداري هو " التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج " (العامري و الغالي، 2008، صفحة 180).

الابتكار الإداري: " هو الإتيان بالجديد الإداري، و لأن الإدارة نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الاستجابة الأفضل لخدمات ومنتجات المؤسسة وحاجات عملائها الداخليين والخارجيين، وزيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل (كما في دراسة العمل والحركة)، وتحسين علاقات العمل في المؤسسة داخلياً (كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المُدارة ذاتياً)، و تعزيز علاقات المؤسسة مع بيئتها الخارجية (كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة)، ومراعاة أفضل لمطالب مصالح أصحاب المصلحة والصالح العام... الخ" (طرشاني، 2019، الصفحات 30-31)

نستنتج من التعاريف السابقة أن الابتكار الإداري هو العملية التي تتبنى فيها المؤسسة أساليب و تقنيات جديدة في الإدارة بهدف تحسين الأداء و زيادة الفعالية التنظيمية، يتضمن هذا الابتكار تطوير سياسات و إجراءات جديدة، إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية، و تحسين العمليات الإدارية باستخدام أحدث التقنيات و أفضل الممارسات.

ثانياً: خصائص الابتكار الإداري :

وهي نفسها خصائص الابتكار والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية (بروش و بلمهيدي، 2005، الصفحات 260-261):

- لا بد أن يكون أصيلاً وجديداً بالنسبة للمجتمع الذي يطبق فيه.
- الابتكار يكون مقصوداً وليس عرضياً، ويتنافى مع الروتين.
- الابتكار عبارة عن منتج ملموس.
- الهدف منه هو تحقيق المنفعة للمؤسسة.
- لا بد أن تكون آثاره شاملة لكل الأفراد في المنظمة وإلا لا يعتبر ابتكاراً.

كما أشار (Dampour & Shneider, 2008, p. 498) إلى ثلاثة سمات للابتكار الإداري هي: التكلفة، التعقيد، الأثر:

- التكلفة : هي عنصر حاسم لأنها متعلقة بالكفاءة في الأداء التنظيمي، وهي سهلة للقياس وكلما كان الابتكار ذو تكلفة أقل كلما كان سهلاً للتبني من قبل المؤسسة.
- التعقيد : ويعرف بأنه الدرجة التي يصعب بها فهم الابتكار واستخدامه، فالابتكارات تختلف فممنها الهامشية ومنها تلك القائمة على المعرفة، الابتكارات ذات التكنولوجيا المنخفضة وأخرى ذات التكنولوجيا العالية، كما يمكن أن يمثل التعقيد أصالة الابتكار وحدائته، فكلما كان الابتكار أكثر صعوبة في التنفيذ وأكثر حداثة كلما قل احتمال اعتماده من قبل المؤسسة بسبب زيادة حالة عدم اليقين.
- الأثر : والذي يمكن التعبير عنه بالربحية الاقتصادية، المنفعة الاجتماعية أو الميزة التنافسية وتعزيز مكانة المؤسسة في صناعتها أو بين عملائها، وكلما زاد تأثير الابتكار كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهداف الأداء، لذلك تتجه المؤسسات لتبني الابتكارات عالية الأثر.

يعتبر الابتكار الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتميزها عن المنافسين، إنه عملية تهدف إلى تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة في سياق الإدارة والتنظيم، يمكن أن يشمل الابتكار الإداري: تحسين العمليات الداخلية وتطوير منهجيات العمل وتبني الأساليب الجديدة لتحقيق التفوق والتميز.

ثالثاً: أهمية الابتكار الإداري (بروش و بلمهيدي، 2005، الصفحات 260-261):

- ✓ احد الآثار الرئيسية للابتكار الإداري هو تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة التجارية المتغيرة بسرعة.
- ✓ في عصر التكنولوجيا والعولمة تواجه الأعمال تحديات جديدة تتطلب استجابة سريعة ومرونة. من خلال التبني المستمر للابتكار تحقق المؤسسات تحسينات مستمرة في عملياتها وتطور منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء المتغيرة.
- ✓ واحدة من الفوائد الأخرى للابتكار الإداري هي زيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية. من خلال التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة يمكن للمديرين تحسين العمليات الحالية وتبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف، قد يؤدي تحقيق زيادة في الكفاءة إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق مزيد من الربحية.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك يعزز الابتكار الإداري قدرة المؤسسة على التفوق التنافسي والتميز في السوق. من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة ومبتكرة هي تجذب عملاء جددًا وتحافظ على رضا العملاء الحاليين، كما يساعد الابتكار في تطوير استراتيجيات تسويق جديدة واستغلال الفرص التجارية الناشئة.

- ✓ علاوة على ذلك يلعب الابتكار في الإدارة دورًا حاسمًا في تطوير ثقافة المؤسسة وتعزيز روح الابتكار والإبداع بين الموظفين، يمكن للمديرين تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم واستخدام مهاراتهم الإبداعية في تحسين العمليات وتحقيق التفوق، تعزز هذه الثقافة الابتكارية روح التعاون والتفاعل في المؤسسة، وتساهم في تطوير القدرات والمهارات الشخصية للفريق.
- ✓ إجراءات و احترازات لضمان فعالية الابتكار الإداري يجب أن تتوفر لدى المديرين رؤية إستراتيجية و قدرة على تحليل البيانات واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال.
- ✓ يجب أيضًا تشجيع التعلم المستمر و توفير بيئة داعمة للاستكشاف والاختبار وتجريب الأفكار الجديدة.
- ✓ من الواضح أن الابتكار الإداري يؤدي دورًا حيويًا في تعزيز النجاح المؤسسي.
- ✓ إنه يتيح للمؤسسات التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة لاحتياجات العملاء وتحسين الكفاءة وتعزيز القدرة على المنافسة.
- ✓ يساهم في تعزيز روح العمل الجماعي والتفاعل في المؤسسة.
- ✓ لذا يجب أن يكون الابتكار الإداري جزءًا أساسيًا من إستراتيجية الإدارة وتشجيعه وتعزيزه في جميع جوانب المؤسسة.
- ✓ ينبغي أن يكون لدى المديرين الرغبة في استكشاف وتطبيق الأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على المشاركة والابتكار.
- ✓ إن التزام المؤسسة بالابتكار الإداري يمكنها من البقاء في طليعة التطورات وتحقيق النجاح المستدام.

الفرع الثاني: دوافع ومعوقات الابتكار الإداري:

أولاً: دوافع الابتكار الإداري

توجد عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو بيئية أو مادية أو معنوية (رقيق برة، 2016، صفحة 87)، و ليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعاً، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضناً للإبداع في إدارته فيقتنص الموظفين المبدعين و يرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم بما يمثلونه من ثروة للمؤسسة وفريق العمل الذي يشرف عليه (وفي هذا الصدد يجب على المؤسسات أن تختار الأفراد العاملين فيها ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع والابتكار، مثل اليقظة والفتنة والصدق و التأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع)، ويجب على المؤسسة أن تضطلع بدور فعال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق إطارات مبدعة، و إذا أردنا أن نحصر بعضاً من هذه العوامل فإننا نذكر:

- الحصول على رضا النفس والذات.
- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيمة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- الحصول على وظيفة متميزة.
- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على الثناء والشهرة والسمعة الحسنة.
- الرغبة في خدمة المجتمع والوطن.

إن هذه الدوافع و غيرها أو بعضاً منها تدعو الإنسان إلى الاندفاع نحو ابتكار الأساليب الجديدة في التفكير و في العمل، وفي حل المشكلات، ومن الأدوار المهمة للمؤسسات الحكومية والخاصة بالبحث واكتشاف أي من هذه الدوافع الموجودة لدى العاملين فيها لاستنهاضها في نفوسهم و تشجيعهم على الابتكار الإداري بما يعود بالفائدة على العاملين أنفسهم و على هذه المؤسسات، لأن الابتكار ليس نشاطاً سهلاً، كما انه لا يمكن أن يتم بمعزل عن الظروف التي يولد فيها، لهذا فإن الابتكار هو ابن بيئته الابتكارية بدرجة كبيرة دون أن نستثني بعض الحالات التي يصنع فيها المبتكرون المتميزون ظروفهم رغم العقبات.

و هناك دوافع أخرى تتعلق بالمؤسسة بحد ذاتها:

- زيادة الكفاءة التشغيلية و تحسينها: تحسين العمليات و تبسيطها و تحسين الكفاءة لتوفير الوقت و الموارد و التقليل التكاليف.
- الاستجابة للتغيرات: التكيف مع المتغيرات السوقية و التكنولوجية و التشريعات و البيئية التنظيمية مما يجعلها أكثر مرونة و قدرة على البقاء في بيئة تنافسية متغيرة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تحسين الجودة: رفع مستوى جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن.
- التميز التنافسي: البقاء في مقدمة المنافسة من خلال تقديم حلول جديدة مبتكرة و فعالة.
- تحفيز الموظفين: خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع و التفكير الإبداعي.
- حل المشكلات بفاعلية: تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.
- مساحات عمل مبتكرة: توفير مساحات عمل مخصصة للإبداع و التفكير الحر مثل الغرف المخصصة للعصف الذهني أو المرافق المبتكرة.

- التطوير المهني: توفير فرص تدريب و تطوير مهني لتحسين مهارات الموظفين و تمكينهم من التفكير بطرق جديدة و مبتكرة.
 - زيادة العائدات: من خلال تحسين العمليات و تقديم منتجات و خدمات جديدة و مبتكرة، و يمكن للمؤسسات زيادة عائداتها و أرباحها.
 - تعزيز ثقافة الابتكار: بتشجيع الابتكار الإداري يمكن للمنظمات تطوير ثقافة تنظيمية تتصف بالإبداع و التفكير المستقبلي، مما يجعل الابتكار جزءاً أساسياً من هوية المؤسسة.
 - التوسع السوقي: الابتكار الإداري يمكن أن يساعد المؤسسات على استكشاف أسواق جديدة و تطوير خدمات و منتجات تلبى احتياجات الزبائن بشكل أوسع.
- ونستنتج من ذلك أن تحقيق الابتكار الإداري نابع من البيئة الإدارية التي يعمل فيها الإنسان، متى فقدت تؤدي بالعاملين إلى جهل الطريقة التي يبتكرون فيها والعكس صحيح، كما تعزز دوافع الابتكار الإداري من قدرة المؤسسات على النمو و التطور في بيئة عما دائمة الغير، مما يجعلها أكثر تنافسية و مرونة.

ثانياً: معوقات الابتكار الإداري:

و هنا لا بد من الإشارة إلى أن فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل مؤسسة لتبني مدخلاً فعالاً في مجابهة هذه المعوقات؛ للحد من تأثيراتها السلبية، فالمبتكرين يواجهون المعوقات على مستويات عدة، أفراداً أو جماعة أو حتى شركات. ومع أن المعوقات كثيرة و متنوعة إلا أن أكثرها شيوعاً هي (رقيق برة، 2016، صفحة 88):

1- التمويل غير الملائم:

كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم حصوله في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة، فتجربة المؤسسات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج. وعدم توفير هذا التمويل يقلل من فاعلية الابتكار.

2- تجنب المخاطرة:

الأغلبية لا ترغب في تحمل المخاطرة، و تسعى للمحافظة على الثروة و هدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدم و تطور دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك، و الابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مراحلها، لهذا تزخر المؤسسات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا عندما تمت تجربته في السابق.. الخ"، لهذا فإن المؤسسات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.

3- الصوامع الوظيفية:

المؤسسات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة، ونتيجة لذلك تمنع و تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك. إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، و إنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من المؤسسة ككل، قد يواجهون عقبات كثيرة جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

4- الالتزام بالوقت:

الوقت نادر و ثمين، و هو الأكثر قيمة في المؤسسات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب. و هذه ما لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في اغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

5- المقاييس غير السليمة:

تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات مثل : السمعة و المعرفة، و جذب المواهب و القيادة و غيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للمؤسسة.

6- نقص الدعم القيادي:

غياب الدعم و التوجيه من القادة و الإدارة العليا يمكن أن يثبط روح الابتكار لدى الموظفين.

7- البيروقراطية:

التعقيدات الإدارية و الإجراءات الروتينية يمكن أن تعوق الابتكار و تؤخر عملية اتخاذ القرار.

8- نقص التدريب والتطوير:

عدم توفير برامج التدريب و التطوير لتنمية المهارات و القدرات الابتكارية لدى الموظفين يمكن أن يعيق من قدراتهم الإبداعية.

9- قلة التشجيع على التعاون:

الابتكار غالبا ما يتطلب العمل الجماعي و التعاون بين الفرق المختلفة، و غياب هذا التعاون يمكن أن يحد من فرص الابتكار.

10- الثقافة التنظيمية التقليدية:

بعض المؤسسات تمتلك ثقافة تقليدية تفضل إتباع الطرق في العمل و لا تشجع على الإبداع و التجريب للأفكار الإبداعية.

الفرع الثالث: أبعاد ومصادر الابتكار الإداري:

أولاً: أبعاد الابتكار الإداري

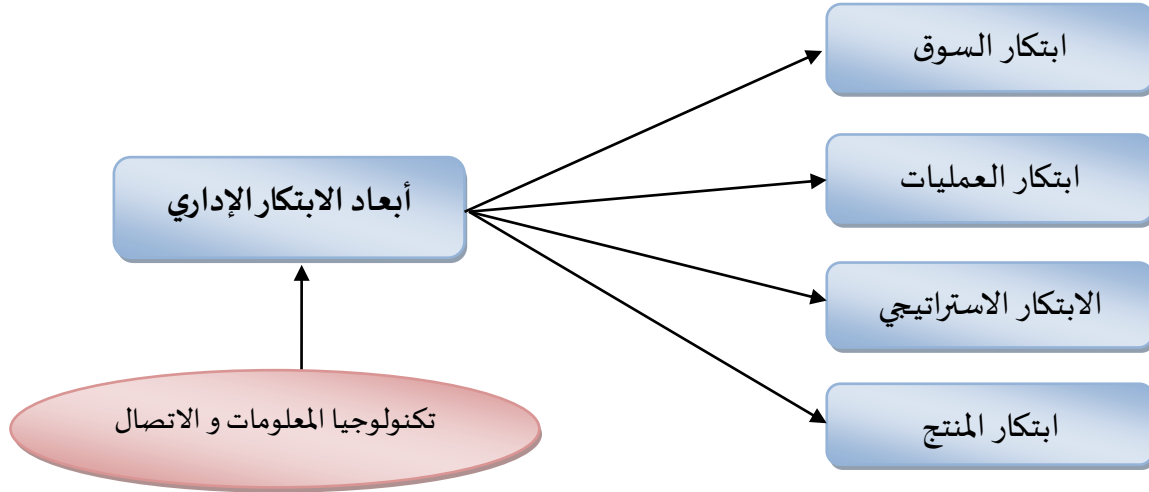
اعتمد الباحثين لقياس الابتكار الإداري بوضع أبعاد الابتكار الإداري على سبيل الذكر لا الحصر:

✓ دراسة (wang & Pervaiz, 2004, pp. 303-313): وضعت هي الأخرى خمسة أبعاد للابتكار الإداري هي: ابتكار المنتج؛ و الذي يعتبر عاملاً مهماً لنجاح المنتجات بما يؤدي إلى نجاح الأعمال التجارية المستدامة وبالتالي توفير فرص للنمو والتوسع في مجالات جديدة وبالتالي احتلال نصيب سوقي و اكتساب ميزات تنافسية مستدامة، ابتكار السوق: ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً ببعد ابتكار المنتجات والذي يعني الابتكار في سوق الإنتاج من أبحاث السوق والإعلان والترويج وكذلك تحديد فرص السوق الجديدة والدخول إلى أسواق جديدة، ابتكار العمليات: وهو عنصر من عناصر الابتكار التكنولوجي وجزء لا يتجزأ من ابتكار المنتج الذي يعتبر تجسيدا فعلياً للمحتوى التكنولوجي الفريد في المنتجات الجديدة، الابتكار السلوكي: وهو موجود على مستويات مختلفة الأفراد، الفرق، الإدارة والذي يجب أن يعكس التغيير السلوكي المستدام للمؤسسة نحو الابتكارات، الابتكار الاستراتيجي: والذي يتعلق بوضع الاستراتيجيات التنافسية الجديدة التي تؤدي إلى خلق قيمة للمؤسسة.

✓ و قد اعتمدت دراسة (Kraśnicka, Głód, & Wronka-Pośpiech, 2016) خمسة أبعاد للابتكار الإداري هي: البعد الاستراتيجي المتعلق بالتنمية الجديدة أي الابتكارات خصوصاً التكنولوجية منها في الخدمات والمنتجات، تقديم نماذج أعمال جديدة، مصادر ابتكار جديدة، البعد الهيكلي المتعلق بتحديد نطاق تنفيذ الحلول الجديدة في الهيكل التنظيمي، توفير عامل المرونة والتكيف مع الظروف المحيطة بعمل المؤسسة، تقديم أشكال هيكلية جديدة، بعد تحفيز الموظفين وتطويرهم يتعلق هذا البعد أساساً بالأساليب والممارسات والبرامج الجديدة التي تهدف إلى تعزيز تحفيز الموظفين وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم، بعد العلاقات والشراكات بين المؤسسات وهو يصف تطوير واستخدام أشكال جديدة من التعاون مع مختلف الكيانات و الأطراف في البيئة الخارجية مثل الموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم، إنشاء نماذج الابتكار المفتوح، بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يحدد نطاق وعمق التغييرات المنفذة في مجال الحصول على المعلومات والمعارف وجمعها ومعالجتها ونقلها، أدوات الاتصال الجديدة المستخدمة داخل المؤسسة وفيما بين المؤسسات.

✓ أما دراسة (Dokou, 2018) فقد أشارت إلى الأبعاد التالية لتقييم الابتكار الإداري وهي: اعتماد أو توليد أو إنشاء وتطبيق ممارسة أو عملية أو هيكل أو تقنية إدارية متجددة، وهذا يؤدي إلى خلق قيمة للعملاء، واليقظة التكنولوجية والتنافسية والتجارية، وتوزيع الأنشطة، وإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات ومشاركة الموظفين.

انطلاقاً مما سبق نلاحظ أنه يوجد اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد للابتكار الإداري وهذا ما يدل على درجة تعقيده وتشعبه، إلا أن الملاحظ أن أغلب الدراسات لا يخلو تركيزها واهتمامها بابتكار السوق، ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار الاستراتيجي، بالإضافة إلى الاهتمام بعنصر مهم جداً لإتمام عملية الابتكار وهو الاتصال (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) باعتباره مصدر المعلومات والمعارف التي تحتاجها المؤسسة من أجل معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات.



الشكل (1): أبعاد الابتكار الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتان

ثانياً: مصادر الابتكار الإداري:

1- المصادر الابتكاري في البيئة الخاصة (الصناعة):

يؤكد الكاتب دريكر (Drucker) على أن سوق الصناعة و ما يحيط بالمؤسسة من ظروف و أحداث ، و ما تواجهه من فرص و تهديدات توفر فرص للمؤسسة لان تكون ابتكارية و متجددة، و يقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

أ- مصادر الابتكار غير المتوقعة:

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

ب- عدم الكفاية:

إن هذا المصدر يشير إلى التناقض إلى ما بين الحقيقة أو الواقع و ما يجب أن يكون، أي ما بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون، و ما بين هذه و تلك يمكن خلق فرص للابتكار، مثل شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء، مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة، تضمن عدم فقدان البضاعة و المحافظة عليها مما قلل من الهدر و التكاليف و تحسين مركز الربحية لديها.

ج- الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها:

إن هذا المصدر يركز على العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود، و أن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء اتجاهها، فان الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة، حيث تكتشف بعض المؤسسات هذه الفرصة و إيجاد الحلقة المفقودة و عرضها على الآخرين، مثال: تطوير نوع من الإنزيم يقاوم التلف، و الذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه، و الذي بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجودا و لكنه يتلف بسرعة، مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج و تجاوز مشكلة التلف.

د- التغيرات في الصناعة و هيكل السوق:

إن المنظمة تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة، كما يحصل لذا مؤسسة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في لسوق إلى منتج يعالج الشعر المجعد لدى السود في أمريكا، حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات و استعمالات هذه الفئة من الزبائن.

2- مصادر الابتكار من البيئة العامة:

تشمل التغيرات و العوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار و التجديد، و من بينها.

أ- التغيرات السكانية:

إن التغيرات الحاصلة في حجم و تركيبة السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية و مستوى التعليم و الدخل يمكن أن تخلق فرص للابتكار، حيث التغير سوف يحصل في حاجات و عادات السكان الشرائية، مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات، لا بد من الاستجابة لها.

ب- التغييرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع:

إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف و المعتقدات و غيرها يمكن أن تكون مصدر يشحذ همة المؤسسة نحو الابتكار، فعلى سبيل المثال: الشعور إزاء الأكل الذي تحول إلى وجبات من التغذية البحتة و البساطة و طلب ما هو ضروري، و بأيسر الطرق و أرخصها، تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات، و خاصة الغربية، حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت و الاستعانة بكتب الطهي، و هذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة و عدد الأطفال و ما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة، هذه التغييرات و غيرها من الأنماط الجديدة و عادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات و المنتجات الغذائية الجاهزة، لان الفرد تخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

ج- المعرفة الجديدة:

إن التقدم في المعرفة العلمية و غير العلمية خلقت منتجات جديدة و أسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج او خدمة جديدة، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب و مجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المؤسسات العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب (مسلم، 2014، الصفحات 157-160).

و يمكن إضافة مصادر أخرى للابتكار الإداري في المؤسسة:

- ✚ **توظيف التكنولوجيا:** استخدام التكنولوجيا الجديدة لتسهيل العمليات و تحسين الكفاءة، يمكن أن يساهم في تحسين العمليات و تحفيز الابتكار في عدة مجالات.
- ✚ **التواصل و التفاعل:** تشجيع التواصل و التفاعل بين مختلف مصالح المنظمة و مستوياتها يعزز من تبادل الأفكار و التعاون.
- ✚ **التفكير الإبداعي:** تحفيز الإداريين على التفكير خارج نطاق عملهم و تقديم أفكار جديدة و مبتكرة لحل المشكلات.
- ✚ **الثقافة التنظيمية:** تشجيع الثقافة التنظيمية المفتوحة و المرنة، مما يسمح بتبني أفكار جديدة مبتكرة.
- ✚ **دراسة السوق و العملاء:** فهم احتياجات و توقعات السوق و الزبائن يمكن أن يدفع المؤسسة إلى تطوير منتجات و خدمات مبتكرة جديدة.

✚ التعلم المستمر: تعزيز ثقافة التعلم المستمر للموظفين يساعد على اكتساب مهارات تساهم في توليد أفكار جديدة.

✚ الإستراتيجية الرائدة: الرؤية الإستراتيجية و توجيهات القائد تسهل الطريق للابتكار و تعزيز التفكير الإبداعي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أساسيات تنافسية المؤسسة

تعتبر التنافسية احد أهم الأسباب لانفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية، وهذا ما منح لها أهمية كبيرة في الوقت الراهن، تسعى المؤسسات اليوم إلى التفوق على منافسيها وعليه فهي ملزمة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية وجمع كل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى الميادين و بروز ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية .

الفرع الأول: تعريف التنافسية، أهدافها، أسبابها

أولاً: تعريف التنافسية

اختلف معظم الاقتصاديين في تحديد مفهوم محدد ودقيق وشامل لتنافسية المؤسسة، حيث يعرفها البعض بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، و قد عرفها رجال إدارة الأعمال نسبة لاهتمامهم بتنافسية القطاع أو المؤسسة أو الدولة، وهذا ما أدى إلى وجود عدة تعاريف، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف:

تعرف على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين (داودي و محبوب، 2007)، وفي السياق نفسه تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، من خلال سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع بواسطتها النفاذ إلى الأسواق في الوقت المناسب والسعر المناسب، أي تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى (الطائي و الخفاجي، 2009).

التنافسية: "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف: من ربحية، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد" (النجار، 2000، صفحة 11).

ويعرفها **Jean Charles Mathe** على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات و تجعلها في وضعية مناسبة و ملائمة، كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه

النشاطات، أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال و الاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها. (النجار، 2000، صفحة 51).

يعرف (فاضل، 2003، صفحة 116) التنافسية على أنها "المؤسسة القادرة على التكيف مع التطورات المستقبلية والاستعداد لها لإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية في الأسواق التنافسية، وتكون كذلك مجددة ومبدعة للحفاظ عليها".

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي أنها: "الدرجة التي يمكن وفقها و في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج سلع و خدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت التي تحافظ فيه على توسع الدخل الحقيقية للشعب على المدى الطويل" (وديع م.، 2003، صفحة 6) و عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي أنها: "مجموعة من العوامل و السياسات و المؤسسات التي تحدد إنتاجية الدولة و الذي يحدد بدوره مستوى التقدم الاقتصادي للدولة". (Forum, 2005, p. 6)

كما تعرفها لجنة الرئاسة الأمريكية أنها المؤسسة التنافسية التي يمكنها أن تقدم المنتجات بالنوعية المميزة، وبكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح الطويل المدى، وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد للمالكها (وديع م.، 2003، صفحة 124).

تعرف التنافسية على أنها "القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة". (رزيق و مسدور، 2003، الصفحات 201-202)، كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها المؤسسة القادرة على منافسة بقية المؤسسات في نفس السوق بالنسبة لنفس المنتجات والخدمات، وقادرة أيضا على تحقيق كفاءات تفوق كفاءات المنافسين (براهمية، 2011، صفحة 101).

و يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي يتم فيه التحليل: مؤسسة، قطاع أو دولة. تنافسية القطاع (الصناعة): "هي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز في هذا القطاع وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة (كاكي، 2013، الصفحات 115-116)، و عرفها (الفوزان، 2015، صفحة 180): "هي قدرة الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة استنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية و أنشطة فعالة للابتكار و التجديد بما يساهم في رفع مستوى المعيشة للأفراد".

تنافسية الدولة :عرفها الدينجتون: التنافسية لأمة ما كقدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية وهو تعريف مكافئ للتعريف الذي تبناه سكوت و لودج و هو أن التنافسية لبلد ما : "هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده" (وديع م.، 2003، صفحة 5)، أما بالنسبة لجين لويس ميشال يعرفها على أنها: "القدرة على رفع المستوى المعيشي للسكان على المدى الطويل، ولتحقيق ذلك يجب الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج، (سفاري، 2009، صفحة 5) وبالتالي فإن العلاقة بين التنافسية في المستويات الثلاثة المذكورة هي علاقة تكاملية إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية، ولا يمكن تحقيق تنافسية دولية دون وجود قطاعات ذات قدرة تنافسية جيدة مقارنة بالقطاعات الخارجية الأخرى.

و منه نجد أن المنافسة تتوافر في المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، و لا شك أن يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة عن طريق التميز بالاعتماد على الابتكار و الإبداع و التجديد.

و بصفة عامة يمكن استنتاج تعريف التنافسية من التعاريف السابقة أنها مزيج من القدرة على الابتكار و المرونة و التغيير و الكفاءة و الدعم المؤسسي و الاستفادة من الفرص السوقية، مما يمكن المؤسسات من التفوق في الأسواق و تحقيق النمو و الاستدامة.

ثانيا: أهداف التنافسية:

بما أن التنافسية تتحقق من خلال جملة من العناصر التي بدورها تعمل على تحقيق أهداف التنافسية. فسوف نستعرض أهداف التنافسية كما يلي: (الشناوي، 2000، الصفحات 130-132):

1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف و في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في رقي المؤسسات الأكثر كفاءة.

2- التطور و التحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

3- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها و تفوقها في أداءها. و تزايد أهمية التنافسية في نظر المؤسسات مع انتهاج الدول اقتصاديات السوق، ما ينجر عنه من إزالة للحواجز الجمركية وإمكانية دخول المؤسسات الأجنبية المنافسة مع المؤسسات المحلية، إن التنافسية بين المؤسسات تساهم في محاولة المؤسسات تحسين وسائل وطرق الإنتاج مما يؤدي

لمنتجات أكثر جودة ومطابقة للمواصفات (حامدي، 2016)، و تزايدت أهمية التنافسية نتيجة للمزايا العديدة التي تحققها والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية (حايف سي حايف، 2018، الصفحات 24-25):

- + تعتبر وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية منسجمة مع العولمة، انفتاح الاقتصاديات وتحرير أسواق شعارها البقاء للأفضل.
- + تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.
- + التقليل من الآثار السلبية لانفتاح الاقتصاد العالمي، وتمكين الدول عن طريق أداء مؤسساتها الاقتصادية من تعزيز إيجابيات هذا الانفتاح، وزيادة تنافسيتها ودعم مكانتها الاقتصادية بين دول العالم.
- + الدول النامية ومنشأها الاقتصادية هي الأقدر على الاستفادة من التنافسية من الدول المتقدمة لأن هذه الأخيرة بلغت الطاقة القصوى في الإنتاج تقريبا، بينما الدول النامية العكس وهذا ما يوفر لها إمكانية أكبر لتسويق منتجاتها في الأسواق المحلية والدولية.
- + تحقيق التطور والنمو خاصة للدول النامية والدول الصغيرة، إذ تمنح التنافسية لمؤسسات هذه الدول فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

ثالثا: أسباب التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر والحديث، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج للعولمة و حركة المتغيرات و من أهم تلك الأسباب (السلمي، 2001، صفحة 103):

- + تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- + تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- + سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- + زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة، و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، و تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة

لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

✚ وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تطور تقنيات المعلومات والاتصالات و أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

✚ القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة و توسيع قاعدة الزبائن.

✚ الاستقرار الاقتصادي و السياسات الاقتصادية الداعمة التي تشجع على الاستثمار و النمو.

✚ وضع استراتيجيات عمل واضحة و مستدامة تهدف إلى تحقيق النمو و التوسع، و تنفيذ خطط عمل فعالة تستند إلى تحليل شامل للسوق و المنافسين.

✚ إقامة شركات إستراتيجية و تحالفات مع شركات أخرى لتعزيز القدرة التنافسية و توسيع نطاق الأعمال.

✚ الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات و تبسيط الإجراءات، و تطوير بنية تحتية قوية تدعم العمليات الإنتاجية و التوزيعية.

الفرع الثاني: المرتكزات الأساسية للتنافسية وأنواعها

ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على المرتكزات الأساسية للتنافسية وأنواعها حسب معايير وهي كما يلي (لعيمار، 2005، صفحة 89):

أولاً: المرتكزات الأساسية للتنافسية:

- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- تنظيم خطوات متابعة و متناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.
- السرعة في اقتناص فرص تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي من خلال سياسات نقدية و مالية حكيمة.
- وجود سوق عمل مرن و منظم يشجع على التوظيف و الاستثمار في رأس المال البشري.

- وجود سوق داخلي كبير أو القدرة على الوصول إلى خارجية يزيد من فرص النمو و التوسع.
- القدرة على الاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال التجارة الدولية و الاستثمار الأجنبي.
- توفير نظام مالي قوي يسهل الوصول إلى التمويل اللازم للأعمال و الاستثمارات.
- تعزيز القدرات الابتكارية من خلال دعم البحث و التطوير و التكنولوجيا الجديدة. وجود لوائح تنظيمية و قوانين واضحة و عادلة تحمي حقوق الملكية و تشجع على الابتكار و الاستثمار.
- الاستثمار في التعليم و التدريب لتحسين مهارات القوى العاملة و زيادة إنتاجيتها.

ثانياً: أنواع التنافسية

يتم تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

أ. المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى: (داودي و محبوب، 2007، صفحة 39):

- تنافسية المؤسسة: يتم تقييمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقييم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها على أساس هوامش كل المنتجات.
- تنافسية المنتج: تعتبر شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقييم تنافسية هذا الأخير وبعدها أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- ب- المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى (مقدم و بن عبد العزيز، 2018، صفحة 6):
- القدرة التنافسية: تتعلق بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.
- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة مالية واحدة، إلا أنها قد تجعل المؤسسة في وضعية احتكارية في السوق أو لظروف معينة.
- و هناك أصناف و أنواع أخرى للتنافسية نذكرها كما يلي:
- التنافسية غير السعرية: عوامل أخرى غير السعر: الجودة، التخصص، المرونة والابتكار... الخ
- التنافسية النوعية: و تشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.
- التنافسية المستدامة: تتعلق بقدرة المؤسسة على الحفاظ على ميزتها التنافسية لفترة طويلة، و تشمل عوامل البحث و التطوير، بناء علامة تجارية قوية، و تطوير الموارد البشرية.

- تنافسية التكلفة والسعر: تعتمد على تقديم خدمات أو منتجات بأسعار أقل من المنافسين، البلد الأقل تكاليف هو الأفضل في تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية (مصيطفي، 2009، صفحة 72).

- التنافسية الإقليمية: ترتبط بقدرة دولة أو منطقة معينة على جذب الاستثمارات و الشراكات إليها، و تشمل عوامل البنية التحتية الجيدة، والسياسات الاقتصادية المشجعة، و وجود سوق محلي كبير، و العمالة المؤهلة.

- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، تعتمد على استخدام التكنولوجيا و الابتكار لتحسين العمليات الإنتاجية، و تتضمن الاستثمار في البحث و التطوير و التعاون مع المؤسسات البحثية و التعليمية (نوري، 2006، صفحة 25).

الفرع الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، محدداتها، استراتيجياتها

أولاً: مؤشرات قياس التنافسية.

ومن المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة نذكر ما يلي:

1- الربحية:

تعبر الربحية عن مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق الأرباح و تعبر الربح عن النتيجة المالية لأداء المؤسسة، حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية حيث يعمل هذا المؤشر على قياس الفعالية الكلية للإدارة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح من أجل غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتهما الحالية لن تكون ضامنة لربحيتهما المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها (الباز، 2017).

2- الحصة من السوق:

تعبر عن مدى كفاءة أنشطتها التسويقية، حيث تعتبر الحصة السوقية مؤشر يعبر عن التكلفة و الربح معاً، وتنعكس آثارها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة، والمؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية تعتبر رائدة ويمكنها أن تقود التغييرات في الأسعار وتحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، وتعد أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسية المؤسسة ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرارية، لذلك تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب أكبر من السوق الذي تنشط فيه (حايف سي حايف، 2018، صفحة 84).

3- تكلفة الإنتاج:

إن تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. (وديع م.، 2003، صفحة 11).

4- الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس هذه الإنتاجية الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة على المستويات المحلية والدولية، كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة الاستثمار غير فعالة.

5- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

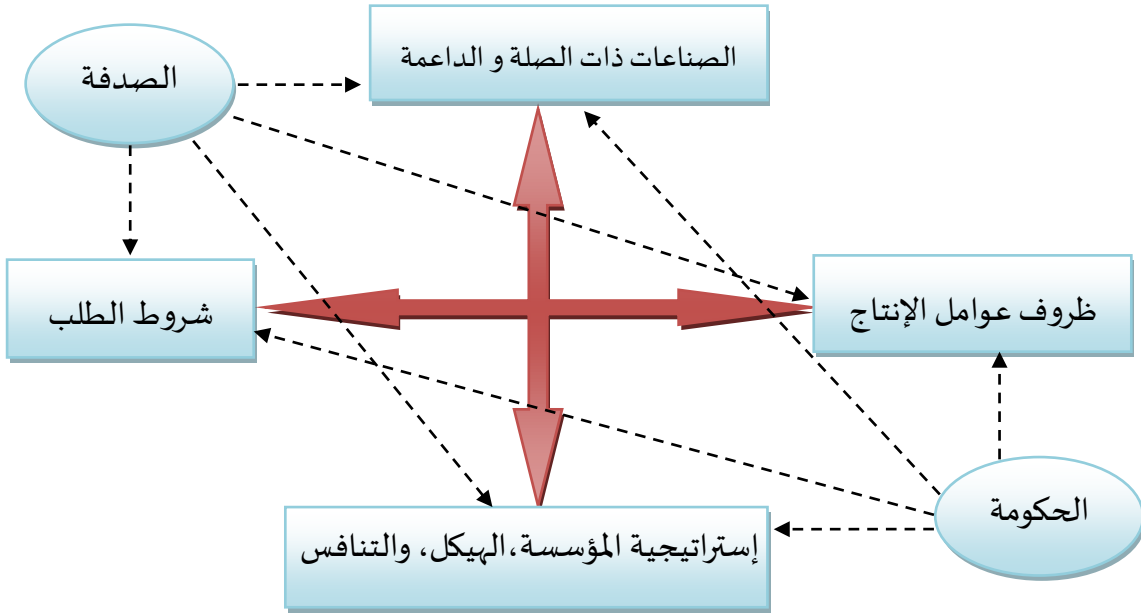
تتمثل في المبادرات البيئية و تقليل الأثر البيئي، و مشاركة المؤسسة في دعم المجتمع و تحقيق التنمية المستدامة.

6- تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، و قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية و البيئة الاقتصادية (دويس، 2005، صفحة 11).

ثانيا: محددات التنافسية:

وضح الاقتصادي بورتر صاحب الميزة التنافسية نموذجا لقياس التنافسية على المستوى الوطني و اسماه بـ "نموذج الماسة" و يعرف بـ محددات التنافسية حيث الخاصية الهامة في هذا النموذج انه يعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلال تفاعل كل المحددات مع بعضها البعض، حيث يساعد هذا النموذج في الإجابة على السؤال عن سبب قدرة المؤسسات في بلد أو منطقة معينة على الحفاظ على ميزتها التنافسية في نشاط معين، و عليه فان دراسة هذه العوامل و طبيعة العلاقة فيما بينها تحدد تنافسية نشاط معين بتحديد نقاط القوة و الضعف، و البحث عن الحلول المناسبة للمحافظة على القدرة التنافسية و التغلب على نقاط الضعف، ويعتمد هذا النموذج على العوامل التالية كما هو موضح في الشكل التالي (عبد الكريم، 2017، صفحة 129):



الشكل 2: محددات التنافسية (نموذج الماسة)

المصدر: (Porter, 1990, p. 127)

شرح قالب نموذج الماسة لبورتر:

✚ ظروف عوامل الإنتاج:

يشير هذا إلى الأنواع المختلفة من الموارد المتاحة للأمة كدالة لموقعها. يتم إنشاء بعض هذه العوامل مثل القوى العاملة الماهرة والبنية التحتية ورأس المال، في حين أن العوامل الأخرى طبيعية مثل: المواد الخام والأرض والظروف الجوية وما إلى ذلك. وفقاً لبورتر، تعد ظروف العوامل المنشأة أكثر أهمية من الظروف الطبيعية حيث لا يمكن تكرارها وبالتالي تساعد في الميزة التنافسية للأمة.

✚ شروط الطلب:

هذا يوضح الطلب على المنتج أو الخدمة في السوق المحلية، هذا الطلب من العملاء المحليين يجبر المؤسسات على تحسين الجودة والابتكار والنمو، سيسمح ذلك للمؤسسات باكتساب نظرة ثاقبة مبكرة على الاحتياجات المستقبلية للعملاء والابتكار بشكل أسرع ومن ثم منحهم ميزة تنافسية على منافسهم الأجانب خاصة إذا ركزت على الجانب النوعي (جودة و تميز منتجاتها) أكثر من الجانب الكمي (الاهتمام بالكمية الكافية و الكبيرة للمستهلكين).

✚ الصناعات ذات الصلة والداعمة:

يعد وجود الصناعات ذات الصلة والداعمة داخل الدولة نفسها أمراً مهماً لنمو الأعمال التجارية والابتكار وتوفير المزيد من القيمة للعملاء وتصبح أكثر تنافسية على مستوى العالم. وفقاً لبورتر،

يعتمد نجاح إحدى الصناعات على نجاح الصناعات المرتبطة بها و الداعمة، حيث يمكن للموردين المتنافسين دوليًا توفير وصول فعال من حيث التكلفة إلى المدخلات. (كاكي، 2013، الصفحات 131-132).

✚ إستراتيجية المؤسسة، هيكلها والمنافسة:

يستكشف هذا العامل المنافسة التي تواجهها الصناعة في سوقها المحلي وكيف يقودها ذلك إلى تحسينها من حيث جودة المنتج أو الخدمة وخدمة العملاء و تقنيات التصنيع وما إلى ذلك، ستنعكس هذه المنافسة مع بعضها البعض في نهاية المطاف في نمو الأمة نفسها، حيث يؤكد بورتر على إعادة تنظيم العمل و التركيز على العمال المؤهلين و تطوير قدراتهم و كفاءاتهم، و سعي المؤسسة نحو التحسين و التطوير و الإبداع لزيادة إنتاجيتها (كاكي، 2013، صفحة 132) و قد أضاف بورتر محددات ثانوية تؤثر و تتفاعل مع المحددات الرئيسية الأربعة، تتمثل هذه المحددات المكملة في عاملان هما الدور الذي تلعبه الحكومة لدعم المحددات الرئيسية، و الدور الذي تلعبه الصدف و التي تمنح الدولة ميزة تنافسية مؤقتة (بضيايف، 2020/2019، الصفحات 92-93).

✚ دور الحكومة:

هو عنصر آخر مرتبط بنموذج الماس لبورتر الذي يوصف فيه بأنه "محفز و منافس". بينما لا تستطيع الحكومات إنشاء صناعات تنافسية، إلا أنها تستطيع دفع و تشجيع المؤسسات على تحسين نفسها لتصبح أكثر قدرة على المنافسة مثل: السياسات التنظيمية، الضرائب، البحث و التطوير، البنية التحتية، و السياسات الحكومية الفعالة التي يمكن أن تساعد أو تعيق القدرة التنافسية، كما تساعد الدولة على تنمية عوامل الإنتاج من خلال زيادة الاستثمارات في برامج التعليم و التدريب و كفاءة تخصيص الاستثمار بين الاستخدامات و كذلك دعم عمليات التطوير و الابتكار و توفير المعلومات و الإحصائيات اللازمة لذلك.

✚ دور الصدفة:

على الرغم من أن بورتر لم يذكر رسميًا الصدفة أو الحظ، إلا أنه غالبًا ما يرتبط بنموذج الماسة، حيث أن هناك أحداث خارجية مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب أو ظهور الاختراعات و الابتكارات الجديدة، و القرارات السياسية من جانب الحكومات الأجنبية، يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الصناعة أو الدولة، في حين أن هذه العوامل خارجة عن سيطرة المؤسسات، يجب على الأقل يجب مراقبتها حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة للمضي قدمًا.

ثالثًا: الاستراتيجيات التنافسية

إن الاستراتيجيات التنافسية توصل المؤسسات إلى اكتساب مهارات و أسواق و مزايا تجعلها تتفوق على منافسيها، و كذا ربح حصص سوقية و زبائن إضافيين، لهذا تبحث عن ما يميزها عن

منافسها، حيث يحقق التميز عن طريق الإستراتيجية المتبعة، لهذا سنتطرق إلى تعريف الإستراتيجية التنافسية قبل التطرق إلى أنواعها.

تعريف الإستراتيجية التنافسية: تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين.

تركز هذه الاستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات مؤسسة ما داخل قطاع صناعة معين، أو في قطاع محدد من قطاعات السوق التي تقوم المؤسسة بخدمته، و تحدد استراتيجيات التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي (الياس، 2021، صفحة 243):

- حلبة التنافس: تتمثل في اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.
- أساس التنافس: المهارات المتوفرة في المؤسسة و التي تعبر عن أساس الميزة التنافسية و الأداء على المدى الطويل.

- طريقة التنافس: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية مصادر التوريد، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التصنيع، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التسعير.

و هنا نكون أمام التساؤلات التالية للاستراتيجيات التنافسية:

- ✚ كيف يجب على المؤسسة أن تتنافس في الصناعة؟
- ✚ هل يجب أن تنافس على أساس معيار التكلفة المنخفضة (اقل سعر للمنتجات أو الخدمات)؟
- ✚ أم يجب أن تنافس على أساس التميز في الخدمة أو المنتج مثل الجودة و خدمة العملاء؟
- ✚ أم يجب أن تنافس للحصول على أكبر حصة سوقية؟
- ✚ أم يجب التركيز على قطاع سوقي صغير بشرط أن يكون مضمونا و مربحا؟

لهذا تم اقتراح ثلاث استراتيجيات للتفوق في الأداء على المنافسين و هي: إستراتيجية التكلفة

المنخفضة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز:

1- إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

تهدف هذه الإستراتيجية على قدرة المؤسسة على توفير السلعة أو الخدمة بتكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، و تركز هذه الإستراتيجية على بعد الإنتاجية الذي تستطيع من خلال المؤسسة الحصول على وفورات الحجم مما يجعل التكلفة قضية إستراتيجية، بحيث يعمل الجميع على تخفيضها والمراقبة الصارمة لكل التكاليف دون الإغفال عن الاهتمام بالجودة في المنتج و الخدمة.

الافتراض الأساسي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف الجوهرية على منافسين الآخرين، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر لذلك تنتج إستراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى الذي ينتج عن بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية.

و لتطبيق إستراتيجية السيطرة على التكاليف يجب توافر العناصر التالية:

- نمطية المنتجات المقدمة أي عدد قليل من النماذج و خصائص محدودة للتشكيلة.
 - وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث أي تخفيض في السعر يؤدي إلى زيادة المشتريات على السلعة المعنية (مرونة الطلب السعرية).
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج لكل المشتريين.
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها تماما بالنسبة للمشتريين.
 - توفر معدات إنتاج ذات كفاءة عالية للاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة، و الحصول على المواد الأولية و قطع الغيار و أدوات الصيانة و مستلزماتها بأسعار تنافسية.
- (مرسي و سليم، 2007، الصفحات 166-167).

2- إستراتيجية التميز:

و هي إستراتيجية تنافسية تنطوي على انفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة و بشكل يستوعبه و يتقبله المستهلك على انه شيء مميز و فريد، و يظهر التميز في العبوة أو الغلاف، تصميم المنتج، الجودة، المواصفات، المنافع، التكنولوجيا، الخدمات المرفقة، صورة المنتج في أذهان و عقول العملاء، شبكات التوزيع و غيرها من الخصائص، و التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق و زيادة حصتها السوقية، و تزداد فرص نجاح هذه الإستراتيجية في حالة توافر المؤسسة على مهارات و كفاءات و خبرات لا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليدها بسهولة (الركابي، 2004، الصفحات 163-164)،

تؤسس هذه الإستراتيجية على تزويد المستهلكين بشيء ما يكون مختلفا، والذي يجعل منتج أو خدمة المؤسسة متميزة عن تلك الخاصة بالمنافسين، الافتراض الأساسي وراء هذه الإستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز وتكون القيمة متفوقة لأن المنتج عالي الجودة أو خدمات متفوقة، و قد يتحقق التميز بعدة طرق، قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، وقد ينتج باستخدام موارد أو عمليات جودة متقدمة، أو قد يباع أو يخدم ببعض الطرق الخاصة. لهذا تسعى المنظمة أن تكون رائدة في المجالات التالية:

- ✚ مصداقية المنتج: درجة جودة أداء الخدمة أو المنتج دون وجود أخطاء أو عيوب أو أعطال.
- ✚ توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة.
- ✚ السمات و الخصائص المميزة: لأداء المنتج أو الخدمة.
- ✚ سهولة الإصلاح: سهولة إصلاح و ضبط المنتج في حال تعطله أو فشله.
- ✚ الشكل: كمقياس لمدى جاذبية مظهر المنتج للزبون.
- ✚ التكنولوجيا المستخدمة: من حيث التجهيزات و اللون و التركيب المادي.

✚ الطول النسبي لمدة الاستخدام: أي مدة الاستخدام المتوقعة المنتج في الظروف التشغيل الطبيعية أو المجهدة.

3- إستراتيجية التركيز:

تسعى المؤسسة في هذه الإستراتيجية التركيز على مجموعة معينة من المشتريين أو نوع خاص من المنتجات/الخدمات أو سوق جغرافية معينة، وتطوير إستراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، لذا تركز هذه الإستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل، ومن الجدير ذكره، أن هذه الإستراتيجية تقوم على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة، بحيث تركز هذه الإستراتيجية على احتياجات و رغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز و مبتكر و متفرد يضاهي نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب رضا زبائنها، وولائهم له. (سعيد حسن، 2017، صفحة 30).

تصمم هذه الإستراتيجية لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، يمكن أن تكون ذات هذه الفئات مجموعة من المشتريين محددين، قسم صغير من خط الإنتاج، سوق جغرافي في منطقة معينة، تتمثل الفكرة في إستراتيجية التركيز على تخصص المؤسسة في أنشطة بطرق لا تستطيع المؤسسات ذات الخطوط العريضة أن تمارسها أيضا (روبرت ابيتس، 2015)

للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين:

✚ تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه.

✚ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف.

و هناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية و هما (سالم، 2004، صفحة 148):

✚ التركيز على خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من الزبائن، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

✚ التركيز على التميز:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتج و الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم، و في حالة استخدام هذه

الإستراتيجية تسعى المؤسسة أو وحدة الأعمال إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال التمييز في المنتج و خلق الولاء للعلامة .

المطلب الثالث: دور الابتكار الإداري في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التميز والتفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال أنها تساعد المؤسسة على التميز والتفوق المستمر على منافسيها وذلك بجذب عدد كبير من الزبائن، و هذا التميز جاء من خلال الابتكار، و الذي كان له الأثر الكبير في التميز، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مختلف أساسيات الميزة التنافسية و علاقة الابتكار الإداري بتنافسية المؤسسة.

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

يجب على المؤسسات التي تسعى نحو النمو والاستمرار و اكتساب مزايا تنافسية من جهة وتحسين هذه المزايا وتطويرها بشكل مستمر من جهة أخرى، إذ يعتبر موضوع الميزة التنافسية محل اهتمام كل المؤسسات و العديد من الباحثين، و حتى العديد من الدول و هذا بهدف مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العلم اليوم، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

"تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات ا و لموارد الفنية و المالية و المادية و التنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياه التنافسية و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين: هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز" (فهبي حيزر، 2002، صفحة 8) .

برز مفهوم الميزة التنافسية في مطلع الثمانينات حيث قدم "مايكل بورتر" مفهوم الاستراتيجيات التنافسية وأشار أن العامل الذي يحدد نجاح المؤسسة هو الموقع التنافسي في الصناعة التي تنشط فيها، و أكد بورتر أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الإبداع و الابتكار من خلال التعريف التالي: "الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع".

و أعطى بورتر تعريفاً آخر للميزة التنافسية: " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة" (الزعبي، 2003، صفحة 7)، كما عرفها كذلك: " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (منصورري)

كما عرفتها (بوسعدة، 2018، الصفحات 286-287): " الميزة التنافسية هي القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بطريقة تجعلها تضمن مكانة لها بين المؤسسات بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، بما يحقق رضا العملاء وتحقيق الربحية في السوق".

أما هيئة التجارة والصناعة البريطانية فقد عرفتها بأنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". (حفيان، 2015، صفحة 47)

تعرف أيضاً بأنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون،، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز" (السلي، 2001، صفحة 104).

الميزة التنافسية هي: " أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فعالية مقارنة بالمنافسين"، و عرفها كذلك على أنها " مدى قدرة و استعداد المؤسسات أو القطاعات إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها تجاه المنافسين و تعزيز مكانتها السوقية" (القطب، 2012، صفحة 79).

من التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفوق و التميز في السوق مقارنة مع منافسيها، حيث تعتمد التنافسية على عدة عوامل منها الجودة المنتجات و الخدمات، الكفاءة التشغيلية، الابتكار، و القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

لميزة التنافسية العديد من الخصائص التي تحققها للمؤسسة في حال أخذت بمفهوم الميزة التنافسية ونذكر أهمها على الوجه الآتي (الغالي و ادريس، 2009، صفحة 309):

- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- إنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط، إنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق، أي إنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و كفاءات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأجلين القصير و البعيد.
- أنها تنعكس في كفاءة المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو لكلاهما.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

تتجلى أهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية: (محمود، 2019، الصفحات 98-99):

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، ومن خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ربما يعني انه سيكون لا زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين وهذا ما يجعل زبائنها اقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
- تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- و تتوضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة وكيفية صياغة استراتيجياتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها.
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الغير ناجحة عن غيرها من المؤسسات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن النماذج والسياسات القديمة لها أصبحت معروفة لدى المنافسين بشكل واسع.
- تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات و استخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط هذه المهام مع

الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا للأهداف التي تصنعها إستراتيجية المؤسسة.

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية وهي ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتجات، وميزة اختصار الوقت، وسوف نتطرق إلى كل واحدة على حدة فيما يلي: (محمد، 2015، صفحة 46):

1- ميزة التكلفة الأقل:

نقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات أو خدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

2- ميزة تميز المنتجات (الجودة):

أن تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا الزبون (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..). لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

3- ميزة اختصار الوقت:

وذلك من خلال تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض تكاليف التخزين والإنتاج.

الفرع الثاني: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية

في دراسة قام بإجرائها مايكل بورتر **M. Porter** على عشر دول وهي: الولايات المتحدة الأمريكية إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، كوريا، اليابان، الدنمارك، إيطاليا و سنغافورة اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي هي مؤسسات تقوم على الابتكار والتطوير بصفة دائمة، من خلال عملية ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل (الداوي، 2011، صفحة 262).

أولاً: الابتكار بعد من أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعدة أبعاد نذكر منها:

1- بعد الابتكار:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الابتكار بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، فقد عرفه (Mead) بأنه: "العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد"، و هو التجسيد الفعلي للأفكار التي تطرح في السوق على شكل منتجات أو طرق تكون لها قيمة في مجال نشاط المؤسسة. (لشهب، 2015).

2- بعد التكلفة:

يبين ايفانز و كولير بأن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميمها و إتقان العمليات، بحيث يعد ذلك أمر مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم إستراتيجية المؤسسة لتكون قائمة في مجال الكلفة، في حين يمكن أن تكون الكلفة ميزة أساسية تسمح للمؤسسات بالنجاح والتفوق على المؤسسات المنافسة، بحيث عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض تكلفتها يؤدي بالمؤسسة إلى تدهورها وانسحابها من السوق. (المرهضي و اخرون، 2014، الصفحات 268-269).

3- بعد الجودة:

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بمنتجات ذات جودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.

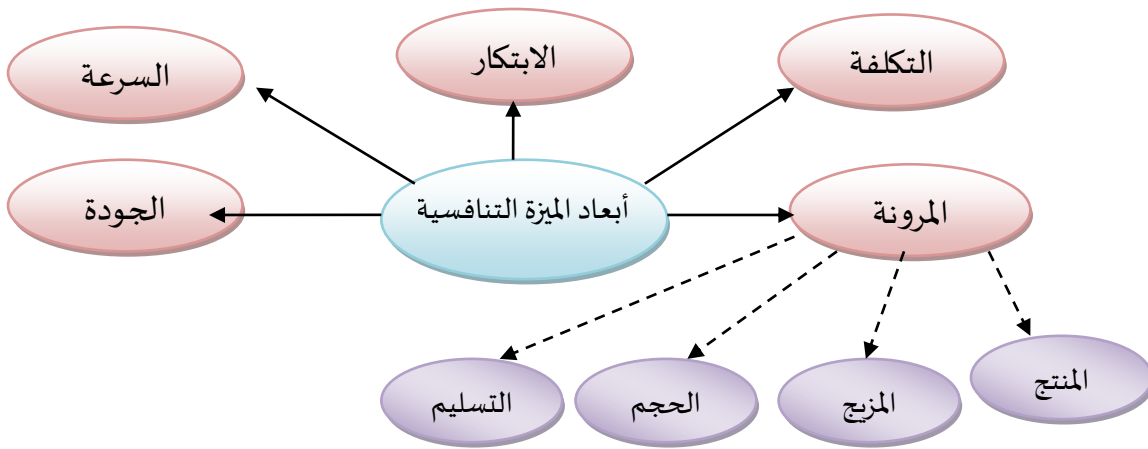
4- بعد المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات، وبما يتماشى و حاجات الزبائن، والمرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: (الطويل و اسماعيل، 2008، الصفحات 13-14).

- مرونة المنتج: قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

5- بعد السرعة:

يرى اللامي Lamy بأنه ازداد اهتمام الزبون بعنصر الوقت، حيث أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على أساس السرعة، فتمثل السرعة مدى مقدور المؤسسة على استقبال طلبات الزبائن للمنتوج وتسليمها في الوقت المحدد، وهذا البعد يتضمن ثلاث أسبقيات وهي: سرعة التسليم الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتليته، والتسليم بالوقت المحدد يعني تسليم طلبيات في الوقت المحدد، وسرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم منتج جديد وتقاس بالوقت بين نشوء الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتوج وتقديمه إلى السوق (المرهضي و اخرون، 2014، الصفحات 272-273).



الشكل (3): أبعاد الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبات

ثانيا: الابتكار مصدر من مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مصادر نذكر أهمها: (سوسي و الخفاجي، 2014، الصفحات 73-74):

1- الابتكار والتكنولوجيا:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وبالتالي فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المؤسسات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا ما يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على الميزة التنافسية على المدى البعيد.

2- الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة.

3- الهيكل التنظيمي :

إن هيكل المؤسسة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهيكل التنظيمي، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية.

4- الكفاءة:

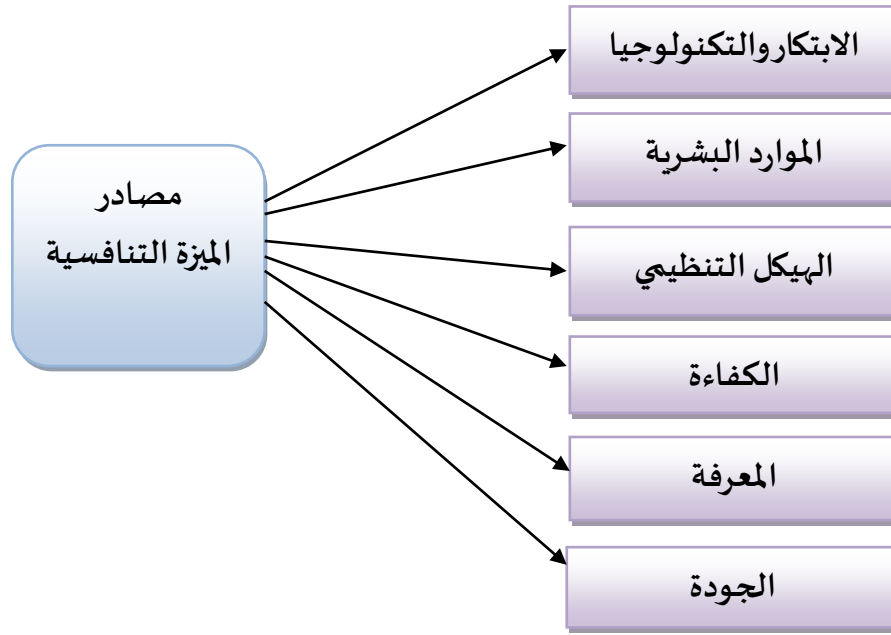
تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس المدخلات، على غرار العمالة، رأس المال، الإدارة، والأساليب المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (سلع وخدمات)، فكلما كان معدل كفاءة المؤسسة مرتفع كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية (بن تركي، 2016، صفحة 133).

5- الجودة:

نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، هذا ما أوجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.

6- المعرفة:

تعد المعرفة موردا أساسيا لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها إستراتيجيا، فالمؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لاثمهما المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها إستراتيجيا كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للمنظمة. (قندوز، 2015، الصفحات 81-82).



الشكل 4: مصادر الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبتان

الفرع الثالث: تأثير الابتكار الاداري على تنافسية المؤسسة

أولاً: علاقة الابتكار الاداري بتعزيز تنافسية المؤسسة

يلعب الابتكار الاداري دوراً محورياً في تعزيز تنافسية المؤسسة عبر مجموعة من العوامل:

1- تحسين الكفاءة الإنتاجية:

من خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة، و تحسين العمليات الإدارية و تقليل الهدر، يمكن للمؤسسة تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الإنتاجية، هذا يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الربحية.

2- تحسين جودة المنتجات والخدمات:

الابتكار الإداري يساعد في تحسين الجودة من خلال تبني أفضل الممارسات و المعايير العالمية، مما يزيد من رضا العملاء و ولائهم.

3- تعزيز المرونة والتكيف:

يمكن للمؤسسات التي تتبنى الابتكار الإداري أن تتكيف بسرعة مع التغيرات في السوق و التكنولوجيا، مما يمنحها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

4- تحفيز الإبداع والابتكار الداخلي:

بيئة العمل الداعمة للابتكار تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة و تحسين العمليات، مما يؤدي إلى تطوير منتجات و خدمات جديدة مبتكرة.

5- تعزيز رضا العملاء:

من خلال تحسين جودة الخدمات و المنتجات و التفاعل مع العملاء بطرق جديدة و مبتكرة، يمكن للمؤسسة تحسين تجربة العملاء و زيادة رضاهم.

6- تحسين صورة المؤسسة:

المؤسسات التي تظهر كرواد في الابتكار الإداري تكتسب سمعة ايجابية في السوق، مما يجذب المزيد من العملاء و الشركاء المحتملين.

و بالتالي يمكن القول أن الابتكار الإداري ليس مجرد خيار بل ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للبقاء و التفوق في بيئة أعمال تنافسية، من خلال تعزيز الكفاءة و تحسين الجودة، و تشجيع الإبداع ، يسهم الابتكار الإداري في تعزيز تنافسية المؤسسة و جعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات و الفرص في السوق. و بالتالي يعد الابتكار الإداري أداة إستراتيجية مهمة لتحسين تنافسية المؤسسة، مما يساعدها على البقاء و النمو في بيئة الأعمال تتسم بالتغير المستمر و المنافسة الشديدة.

ثانيا: تأثير الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على اعتماد على مصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتميز، و بسبب التطورات و التغيرات البيئية و تغير حاجات و رغبات العملاء تغيرت مصادر التفوق التنافسي، بعد ما كانت المؤسسات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد أساسي للمنافسة، قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن طرق أخرى جديدة تتميز بها سعيا لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ثم ظهرت الحاجة مرة أخرى.

1- أثر الابتكار على التكاليف :

من خلال التأثير على التكاليف سواء بالارتفاع أو الانخفاض وهذا ما سنوضحه كما يلي: (نجم، 2003، الصفحات 226-227):

أ- ميزة التكلفة الأعلى:

يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كلياً أو جزئياً، فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعاً أيضاً، لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت، يجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعمل في السوق، وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة إما بتقليد المنتج أو من خلال إلى الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل،

وعليه فالأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة الابتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد تحققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي، وكمثال على ذلك عند ابتكار مؤسسة أبل Apple للهاتف الذكي iPhone في عام 2007 كان سعر المنتج مرتفعا فحققت المؤسسة أرباحا معتبرة نتيجة الاحتكار في السوق، لكن سرعان ما أدى بمؤسسة Samsung لابتكار منتج Galaxy الذي نافس منتج iPhone، ثم ظهرت مؤسسات أخرى لإنتاج الهواتف الذكية، فإن تقلت المنافسة بين خصوصا إلى ابتكار الألواح الرقمية Tablet، وأصبح كل سنتين تقريبا هناك ابتكار سواء جذري أو جزئي في هذا المجال.

ب- ميزة التكلفة الأدنى:

يمكن أن يتمثل الابتكار في مواد أولية، أو عمليات أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة، مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج، وهذا يجعل المؤسسة الابتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستوى أدنى من السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

وكمثال عن ذلك أن شركة عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تكوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية، بما أتاح لها الفرصة لاختراق الأسواق والتميز عن منافسيها فأنشأت مثلا: مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتجنب التضارب والتكرار في خدمة العملاء.

2- أثر الابتكار في تدعيم إستراتيجية التمييز :

إن تأثير الابتكار على إستراتيجية المؤسسة يمكن التطرق إليه من خلال النقاط الآتية (لشهب، بوريش، وهتات، 2017):

✚ يمكن للمؤسسات التي تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها.

✚ إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، من خلال إضافة مكون جديد، أو تطوير جديد إلى العملية، يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجات وإضافة سمات جديدة، يمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون أو المستهلك، يؤدي إلى تمييز المنتج.

➤ تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار إلى تحسين المنتج، أي تحسين صورة المنتج في نظر العملاء حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تلك الابتكارات وبصورة مستمرة و وفق ما تفرضه شروط المنافسة، وذلك من اجل المحافظة على ولاء المستهلكين للمنتج،

ومن الأمثلة على ذلك نجد شركة مايكروسوفت الأمريكية، حيث تقوم هذه المؤسسة بتقديم كل سنتين نسخة جديدة من أنظمة Windows للسوق، وهذا بسبب الابتكار الدائم فيها، مما يجعل منتجاتها تحتل مكانة متميزة لدى العملاء.

3- أثر الابتكار على إستراتيجية التركيز

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم، وهذا إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من خلال التميز ولكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة، يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على إستراتيجية التمييز.

إن إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز هدفه بناء الولاء لعلامة منتجاتها من خلال الابتكار الدائم لإرضاء العملاء بتقديم منتجات في مستوى رغباتهم وحاجاتهم.

ثالثاً: تأثير الابتكار على قوى المنافسة السوقية

يعمل الابتكار غالباً على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفها مايكل بوتر في نموذجه الشهير بالقوى الخمس للمنافسة (بوبة، 2012، الصفحات 130-133):

1- التأثير على القوى التنافسية لمنافسي القطاع

يؤثر الابتكار على منافسي القطاع تأثيراً كبيراً، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المؤسسات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المؤسسة الأقدر على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سياسة الأسعار لجذب الزبائن بعيداً عن منافسيها، وتبقى المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فورات السعر، قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إلى تقليدها فتخفض من أسعارها لأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة، لكن إذا كان الابتكار تقنياً أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جداً على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة، أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج. فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من

الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكثها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سبابة إلى هذا الابتكار داخل الصناعة.

2- الابتكار وحواجز الدخول

إستراتيجية الدخول إلى أسواق غير الأسواق الأصلية للمؤسسة تتوافق وإستراتيجية النمو و التي ترتبط بالعوامل التالية: جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن.

يعمل 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 آخر جعله غير جذاب) أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في الإشهار 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 أخرى.

✚ يكون الابتكار حاجزا لدخول المنافسين الجدد في الحالات التالية:

- إذا كان من الممكن الانفراد بالمنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة أو بالاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التكنولوجية وبراءات الاختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف.

- إذا كانت الابتكارات كثيفة رأس المال أو كثيفة التكنولوجيا.

- إذا أدى الابتكار إلى تنميط السوق أو القطاع الصناعي بصفة تامة .

- إذا كان من السهل الاستحواذ والتحكم في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية الخاصة بالابتكار من طرف منافسي القطاع.

- إذا كانت الابتكارات تحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث والتطوير.

✚ يكون الابتكار عاملا لكسر حواجز الدخول من طرف المنافسين الجدد في الحالات التالية:

- إذا كان ابتكارهم جذريا في القطاع المستهدف.

- إذا تمتعت المؤسسة الداخلة بالكفاءة والفعالية في تخفيض تكاليف الابتكار بنسبة أكبر

من منافسي القطاع، بعبارة أخرى إذا استطاعت من تجاوز عامل خبراتهم و تجاربهم في

المجال، وقد تكون التكنولوجيا المتطورة إحدى العوامل المساعد على ذلك.

- إذا تعددت مجالات الابتكار ومثلت هذه المجالات أسواقا جزئية داخل نفس السوق الأصلي.
- في الحقيقة إذا أدى الابتكار إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة فإن ذلك يعتمد على مدى المؤسسات المبتكرة منع محاكاة تكنولوجيايتها من طرف المؤسسات المنافسة، و الجدير بالذكر أنه كلما كانت هذه التكنولوجيا من النوع الذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج كلما تمتعت المؤسسة المبتكرة بسبق تنافسي أكبر و قدرة تنافسية أعلى.

3- الابتكار وحواجز الخروج

كما تقيم المؤسسات حواجز للدخول المنافسين فإنها في ظل زيادة حدة المنافسة ستعاني من حواجز لخروجها من السوق المعني، حسب بورتر فإن أهم عوائق الخروج تتمثل في العناصر التالية: الأصول الدائمة والخاصة، ارتفاع تكلفة الخروج، الاعتبارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، 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:

- ✚ يؤدي الابتكار إلى كسر حواجز الخروج من الصناعة يعني أنه يعمل على خفض حواجز الدخول إلى صناعات أخرى.
- ✚ يؤدي الابتكار إلى رفع حواجز الخروج في الحالات التالية:
 - اعتماد الابتكار على التجهيزات وتكنولوجيات وأصول ضخمة.
 - زيادة الاستثمارات الثابتة الخاصة بموضوع الابتكار.
 - في حالة الابتكار في قطاعات تتميز بالتنوع المرتبط فإن التخلي عن بعض الابتكارات أو نواتجه قد يؤدي إلى التأثير على القطاعات الأخرى للمؤسسة.
 - في حالة الابتكار القائم على التكامل العمودي مع مؤسسات أخرى فإن الخروج من قطاع صناعي معين يعني فقدان سلسلة نشاطات بأكمله.
 - في حالة المؤسسة المشتغلة في قطاع نشاط واحد فإن الخروج منه يعني الإفلاس و التصفية.
 - في حالة الابتكارات التي يفرضها المدراء والإطارات العليا فإن هؤلاء سيعارضون التخلي عنها بكل الطرق حتى وإن كانت قليلة الأهمية للمؤسسة .
 - بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية وعوائق نقص المعلومات الكافية حول القطاعات التي تريد المؤسسة 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 عائقاً للخروج منها، وحتى في هذه الحالة الأخيرة فهو سيدفع المؤسسة على ابتكار من أجل البقاء.

4- تأثير الابتكار على قوى التفاوض بين الموردين والزبائن

يستطيع عامل الابتكار أن يغير نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن (أفراد أو مؤسسات) في الحالات التالية:

- ✚ إذا أدى الابتكار إلى تنميط سوق معين، أي تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وتكلفة أقل.
- ✚ إذا ساهم الابتكار في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تؤثر في الدوافع الشرائية للزبائن وتؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب المشتريين، مما يسمح بتضييق نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن.
- ✚ 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.
- ✚ 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.

5- تأثير الابتكار على القوة التنافسية للمنتجات البديلة

يؤثر الابتكار بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

- الابتكار الفعال في المنتجات البديلة.
- التشابه الكبير بين المنتجات.
- الفروقات المعتبرة في الأسعار.
- عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني.
- حالات الندرة أو حالات ضعف اشتراك المشتري أو المستهلك في عملية الشراء.
- توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها.
- في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء.

في كل هذه الحالات فإن المنتجات البديلة يمكنها أن تحل محل المنتجات المعنية بسهولة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

نستعرض في هذا المبحث إلى الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت المتغيرين: الابتكار الإداري و تنافسية و المؤسسة و العلاقة بينهما، كما سنتطرق إلى ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات السابقة من حيث المضمون و الطريقة و حتى الأدوات المستعملة في الدراسات و دراستنا كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات العربية:

سنتطرق في هذا المطلب أهم الدراسات العربية التي تناولت كل من المتغيرين: الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة، كل على حدا أو المتغيرين معا كما يلي:

1- دراسة (فرحات غول، 2006) بعنوان : مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسات الجزائرية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية والتعمق في دراسة مفهوم التنافسية الذي كثر عنه الحديث ومعرفة مؤشرات التنافسية واهم مكوناتها. استعمل الباحث استمارة الأسئلة كأداة للدراسة ل 35 مؤسسة جزائرية منها 18 مؤسسة إنتاجية و 17 مؤسسة خدمية، وقد توصلت هذه الدراسة بان التنافسية تعتبر محصلة لمجموعة من القوى (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، تتكامل فيما بينها من اجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين بل والتفوق عليهم وانه هناك نوعين من المنافسة (المباشرة وغير المباشرة) بحيث هذه المؤسسات الجزائرية تستغل المنافسة الغير المباشرة من أجل ربح معركة المنافسة المباشرة، واقترحت هذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية اختيار وتحديد الصناعة التي تعمل فيها بصفة دقيقة مراعية في ذلك إمكاناتها وأنه يجب تعظيم اهتماماتها بالموارد البشرية باعتبارها رأس مال فكري مع تخصيص الاستثمارات اللازمة والكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.

2- دراسة (رقيق برة، 2016) بعنوان: الطريق إلى المنظمة المعاصرة يمر عن طريق الابتكار الإداري:

هدفت هذه الدراسة إلى علاقة الابتكار الإداري بالمؤسسة المعاصرة و تحديد العلاقة بينهما، و قد توصلت الدراسة إلى أن التحديات الراهنة و غيرها صعبت من إمكانية دخول المؤسسات المعاصرة بمختلف أنشطتها و حيازة مركز تنافسي فيها لان الجهود المتواضعة و القدرات المحدودة لإدارتها و بالخصوص الابتكار لديها ليست كافية لمواجهة التحديات، حيث الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بكل ماله علاقة بالتنافس، و بالتالي البحث عن الإستراتيجية الابتكارية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات و ضمان تحسيننا للأداء و الاستمرار للمدى الطويل.

3- دراسة (النشبي والدعيس، 2017): بعنوان الابتكار الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الابتكار الإداري بتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي العلاقة إيجابية مهمة بين ثلاثة أبعاد الابتكار الإداري (مناخ الابتكار، الابتكار السلوك وتنفيذ الابتكار) والميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات التي تشجع على تبني الابتكار الإداري لديها فرصة أفضل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن يتم تجاوزها.

4- دراسة (لشهب، بوريش، وهتمات، 2017): بعنوان: دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بولاية تقرت "ورقلة"-

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الابتكار والوقوف على العوامل المؤثرة عليه وكذا دوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باعتبار الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع الابتكار بما أنه من الأبعاد الرئيسية التي يركز عليها التنافس في ظل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات للبقاء والنمو، وتمس هذه الدراسة شركة الهندسة المدنية بتقرت من حيث تأثير الابتكار على رقم الأعمال، الحصة السوقية ومعدلات الربحية.

5- دراسة (عرقاوي، حرز الله، ابو حفيظة، و ابو موسى، 2020): بعنوان: الابتكار الإداري و إستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة و الأثر "دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية"

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري و إستراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر) في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية كدراسة حالة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على منهجية أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم لاختبار فرضيات الدراسة، قد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة، أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري وإستراتيجية ريادة قبول الأعمال للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك، بينت نتائج التحليل الإحصائي الفرضيات الفرعية بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر). ويظهر تأثير هذا البحث في ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز الابتكار الإداري وبمكونات إستراتيجية ريادة الأعمال من خلال إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصولها للأفراد، وذلك من خلال إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود الهيكل التنظيمي، ومحاولة استحداث قسم خاص بالابتكار من ذوي الأفكار الإبداعية والريادية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

6- دراسة (أمل أمين، 2020) بعنوان: اثر إستراتيجية الموارد البشرية على دعم الإبداع و الابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وتم تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاثة استراتيجيات هي (التدريب، التحفيز، والتقييم وبين الإبداع والابتكار). ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة عين شمس وتم التطبيق على 5 مراكز وهم (مركز بحوث الشرق الأوسط، مركز الخدمة العامة، مركز البرديات، مركز تطوير المشروعات، مركز الإبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز 300 عامل موزعة على الإدارات (العليا، الوسطى، التنفيذية)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب وتقييم الأداء لها تأثيرا إيجابيا على إبداع وابتكار العاملين، وأيضا نجد أن هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير التحفيز المادي على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد أن التحفيز المعنوي يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار.

7- دراسة (غوش، عسيري، وشمسي، 2023) بعنوان: اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع و الابتكار الإداري داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد السعودي، والتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار الإداري داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، معرفة دور عملية الاستقطاب والتعيين على الإبداع والابتكار الإداري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توضيح أهمية التدريب والتطوير على الإبداع والابتكار الإداري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دور تقييم أداء العاملين على الإبداع والابتكار الإداري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

سنعرض في هذا المطلب أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت كل من المتغيرين: الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة، كل على حدا أو المتغيرين معا كما يلي:

1- دراسة (Naveh, Meilich, & Marcus, 2006) بعنوان: The effects of administrative innovation implementation on performance :an organizational learning approach

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية في تحقيق المكاسب من تنفيذ الابتكارات الإدارية. شارك في هذه الدراسة إجمالي 1150 مؤسسة تابعة لـ 885 شركة تطبق معايير الجودة العالمية ISO 9000، أظهرت النتائج أن آثار تنفيذ هذا الابتكار الإداري على الأداء منحنية الخط، كل من التنفيذ القليل جدًا والكثير جدًا له تأثير سلبي على الأداء، تعمل آليتان التعلم على تخفيف العلاقة بين تنفيذ الابتكار الإداري والأداء اللاحق.

2- دراسة (Moreno E. F., Mata, Martinez Bello, & Lopez, 2015) بعنوان: Predictors of administrative innovation : functions and organizational methods- Mexican and Colombian hospitals-

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الوظائف والأساليب التنظيمية على الابتكار الإداري. عينة من المستشفيات المكسيكية والكولومبية من خلال تصور مديري المستوى العالي والمتوسط حيث تم التوصل إلى العلاقة التي تربط الوظائف والأساليب التنظيمية مع الابتكار الإداري من خلال تطوير و تنظيم الإجر (moreno, cantu mata, martinez bello, & lopez) اءات الروتينية و إجراءات الإدارة ، حيث يمكن تطوير المسؤوليات والسلطة بين الموظفين، وكذلك تطوير مفاهيم هيكلية جديدة لمكان العمل والممارسات التنظيمية والعلاقات الخارجية.

3- دراسة (Aktharsha & Prabhu, 2019) بعنوان: The effect of innovation on competitive advantage in it companies : An empirical investigation

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية لدى شركات التكنولوجيا في قطاع يمتاز بارتفاع مستويات المنافسة، وقد شملت عينة الدراسة 258 مؤسسة لتكنولوجيا المعلومات في الهند، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثراً واضح لكل من الابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسات.

4- دراسة (Rahim and Zaineddine, 2019) بعنوان: The impact of technological innovation on competitive advantage and firm performance in the automotive industry in Malaysia

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الغذائية في ماليزيا لعينة من 220 شركة ماليزيا في مجال الصناعات الغذائية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت إلى، أن 73.5% في الميزة التنافسية يعود إلى الابتكار، وقد أوصت الدراسة بإيجاد مراكز متخصصة في هذا المجال لتعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات على الجامعات الماليزية.

5- دراسة (Clifton and Etal ، 2019) : بعنوان: The impact of innovation on performance of Small-to-medium informal metal-trade enterprises in Zimbabwe

هدفت الدراسة ان تأثير الابتكارات غير الرسمية في المشروعات على الأداء والميزة التنافسية لعينة من 602 مشروعاً تعمل في مجال التعدين 8 مقاطعات في زيمبابوي، وباستخدام الانحدار أظهرت النتائج أن الابتكارات الريادية تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة وتضمن استمراريتها.

6- دراسة (Rahmah, Ameen, Isaac, El-Shazly, & Khalifa, 2020) بعنوان: Effect of Organizational Innovation (Product Innovation, Process Innovation and Administrative Innovation) on Organizational Learning

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أحد الركائز الأساسية لرؤية دولة الإمارات العربية المتحدة هو تحويل دولة الإمارات العربية المتحدة إلى آلة مالية معرفية مركزة (التطوير والإبداع والإدارات المالية)، بهذه الطريقة للوصول إلى سبب التقديم الموثوق، فإن التحسين الهرمي هو قوة سبب للوصول إلى هذا الهدف. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد بحثت في العلاقة بين التطوير والتنفيذ في العديد من البلدان والبيئات، ولكن بالنسبة للبيانات المتميزة عن العالم، لم يفكر أحد في تأثير التطوير الرسمي على العرض الهرمي بالقرب من موانئ دبي في جميع أنحاء العالم داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، وهذا هو الأول الهدف من الامتحان السائد.

يمكن استخدام طريقة ووسيلة الاقتراح الموجه التي يتم إرسالها بواسطة المحلل لتجميع الإحصائيات من المشاركين داخل موانئ دبي العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم إتباع أسلوب الاختبار غير المنتظم لاختيار الممثلين الذين يستفيدون من المؤسسات المتميزة المدعومة من دافعي الضرائب. وقد حقق 403 فقط من أصل سبعمائة مشارك معدل رد فعل قدره 57.57%، وهو يعتبر معدل رد فعل أكثر فعالية، بينما تم التحقيق مع 372 بعد حذف السجلات المفقودة والاستثناءات وردود الفعل المشبوهة.

7- دراسة (Lee, Butler, & Jeong, 2023) بعنوان: Administrative and technological innovation : the indirect effects of organization culture and leadership

تهدف هذه الدراسة في العلاقة بين الابتكار الإداري والتكنولوجي باستخدام اثنين من العوامل البيئية، وهي القيادة و الثقافة التنظيمية، كمتغيرات غير مباشرة. باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في 2015 على مسح المعهد الكوري للإدارة العامة، وقد وجدت الدراسة أنه لا توجد آثار مباشرة بين الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين الابتكار الإداري والتكنولوجي.

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة على الميزة التنافسية بشكل خاص و لم تركز على التنافسية بحد ذاتها بل انتقلت إلى الميزة التنافسية بشكل خاص، ركزت على الإبداع و الابتكار بمفهومه الواسع الذي يمس كل وظائف و عناصر المؤسسة من الإدارة إلى غاية تسويق المنتج و لم تركز على الابتكار الإداري بصفة خاصة، و ما يميز دراستنا أنها تناولت الابتكار الإداري بشكل مفصل و درست علاقته بتنافسية المؤسسة و التي ارتأت أن العلاقة ترتبط بالميزة التنافسية للمؤسسة باعتبار هذه الأخيرة هي من مخرجات التنافسية للمؤسسة ن قد تناولت الدراسات السابقة المؤسسات العمومية مثل المستشفيات و الجامعات و بعض من المؤسسات الاقتصادية معا إلا أن دراستنا تطرقت فقط إلى المؤسسات الاقتصادية باعتبار أن التنافسية تخص القطاع الاقتصادي فقط، أما في الجانب التطبيقي فقد تميزت دراستنا على أداة المقابلة باعتبارها أنجع طريقة لإسقاط دراستنا النظرية، فيما أن الدراسات السابقة ارتكزت على البيانات الإحصائية، حيث أن كل الدراسات السابقة اعتمدت أداة الاستبانة (spss) و قد اعتمدنا على أداة المقابلة، باعتبارها الطريقة المهمة و التحليلية التي تجيب على اشكاليتنا .

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للابتكار الإداري وكذا أساسيات التنافسية و الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث تم التلخيص إلى أن الابتكار الإداري احد أهم المرتكزات و المصادر لتعزيز تنافسية المؤسسة، كما تم عرض العلاقة بين المتغيرين : الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة، و تم التركيز على ابرز الدراسات التطبيقية العربية و الأجنبية السابقة التي عالجت الموضوع باتجاهات و وجهات نظر مختلفة، و إظهار ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مفاهيم حول الابتكار الإداري و مختلف عناصره و أساسيات التنافسية، و درسنا العلاقة بين الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة، و تبين ان الابتكار سواء بطابعه العام و بطابعه الخاص " الإداري " له علاقة وطيدة و مباشرة على تنافسية المؤسسة بصفة عامة و الميزة التنافسية بصفة خاصة، و من اجل إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تطرقنا إليها، اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة كدراسة ميدانية، بغية التعرف على مفهوم الابتكار الإداري داخل المؤسسة و مدى تأثيره على تنافسية المؤسسة، كما تم اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج و التوصيات، لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين للإجابة على تساؤلات الدراسة، و هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

من أجل إسقاط الجنب النظري من دراستنا ارتأينا أن تكون مؤسسة اتصالات الجزائر - النعامة- ميدان دراستنا و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في المقابلة كأداة لتدعيم لدراستنا، و التي اعتبرناها الطريقة الجيدة و الملائمة لموضوع دراستنا، سنتطرق في البداية إلى تقديم المؤسسة بشكل مفصل، ثم تليه المقابلة و المتمثلة في طرح أسئلة على عينة البحث مع وضع بعض الاقتراحات لتسهيل عملية الفهم و الإجابة عن الأسئلة في إطار الموضوع.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. (www.algeriatelecom.dz, 2024).

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر SPA، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشيط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية

اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب: 61.275.180.000 دج . تحت رقم B 020018083

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثاني: أهداف ومهام المؤسسة "اتصالات الجزائر"

أولا: أهداف المؤسسة

تتمثل الأهداف الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

✚ الجودة.

✚ الفعالية.

✚ نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر (www.algeriatelecom.dz, 2024)

كما أن هناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها المؤسسة نذكر منها:

✚ تطوير عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول في خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية.

- ✚ تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.
- ✚ تطوير استغلال الشبكات العمومية و الخاصة تحقيق النمو الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- ✚ تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة.
- ✚ تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملون.
- ✚ رفع تنافسية خدمات الاتصال و مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال.
- ✚ تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر كفاءة و مردودية.
- ✚ تكوين موظفيها و إدارتها وفق الأنظمة الحديثة .
- ✚ إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن و سلامة الشبكة و توعية الاتصال من أجل الرضا التام.
- ✚ تسعى إلى ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها في ظل المنافسة القوية التي شاهدها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد في الهاتف النقال أو الانترنت ...الخ.

ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

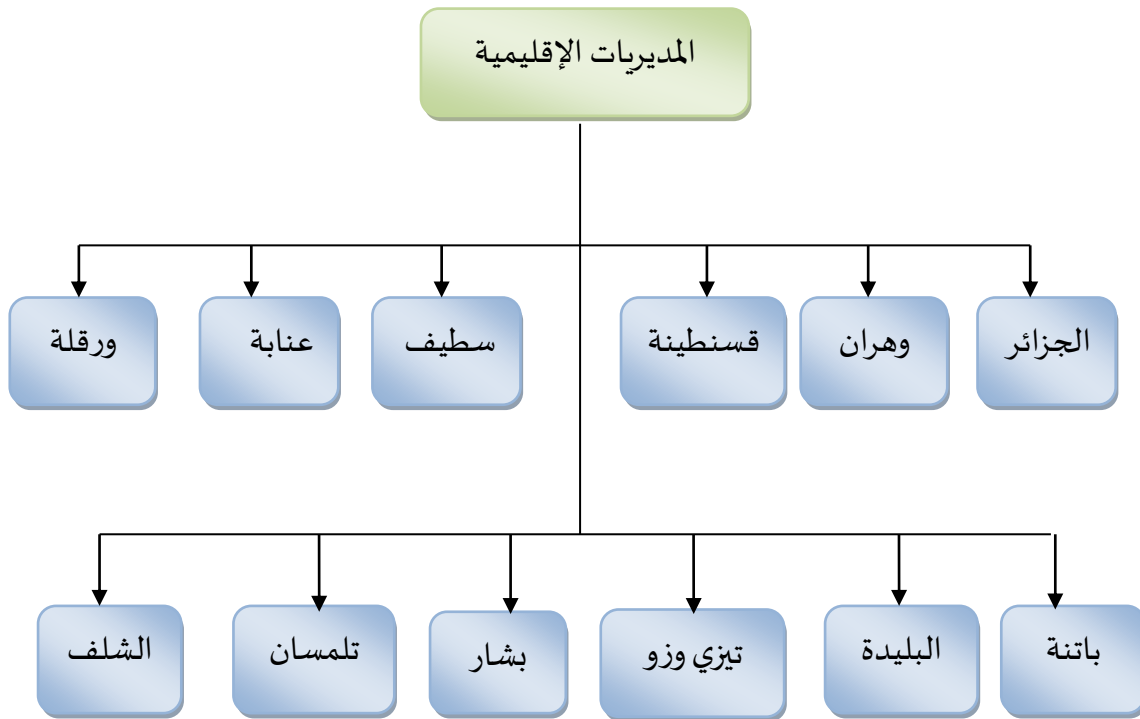
تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل الوطن، و من بين مهامها ما يلي:

- ✚ توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة، الصوت، المعلومات، البيانات.
- ✚ توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- ✚ رفع مستوى خدماتها و انجازاتها في الجانب التقني ، الاقتصادي ، الاجتماعي .
- ✚ تطوير شبكات الاتصال (السلكي و اللاسلكي).
- ✚ جودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن.
- ✚ انجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف.
- ✚ إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية و تقييدها .
- ✚ ضمان جودة منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.
- ✚ ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الخارج و الداخل .
- ✚ الرسائل النصية و الوسائل السمعية البصرية.

الفرع الثالث: التنظيم الهيكلي لاتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر. وهران. قسنطينة. سطيف. عنابة. ورقلة. بشار. الشلف. باتنة. تيزي وزو. البليدة. تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية .



الشكل 5: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

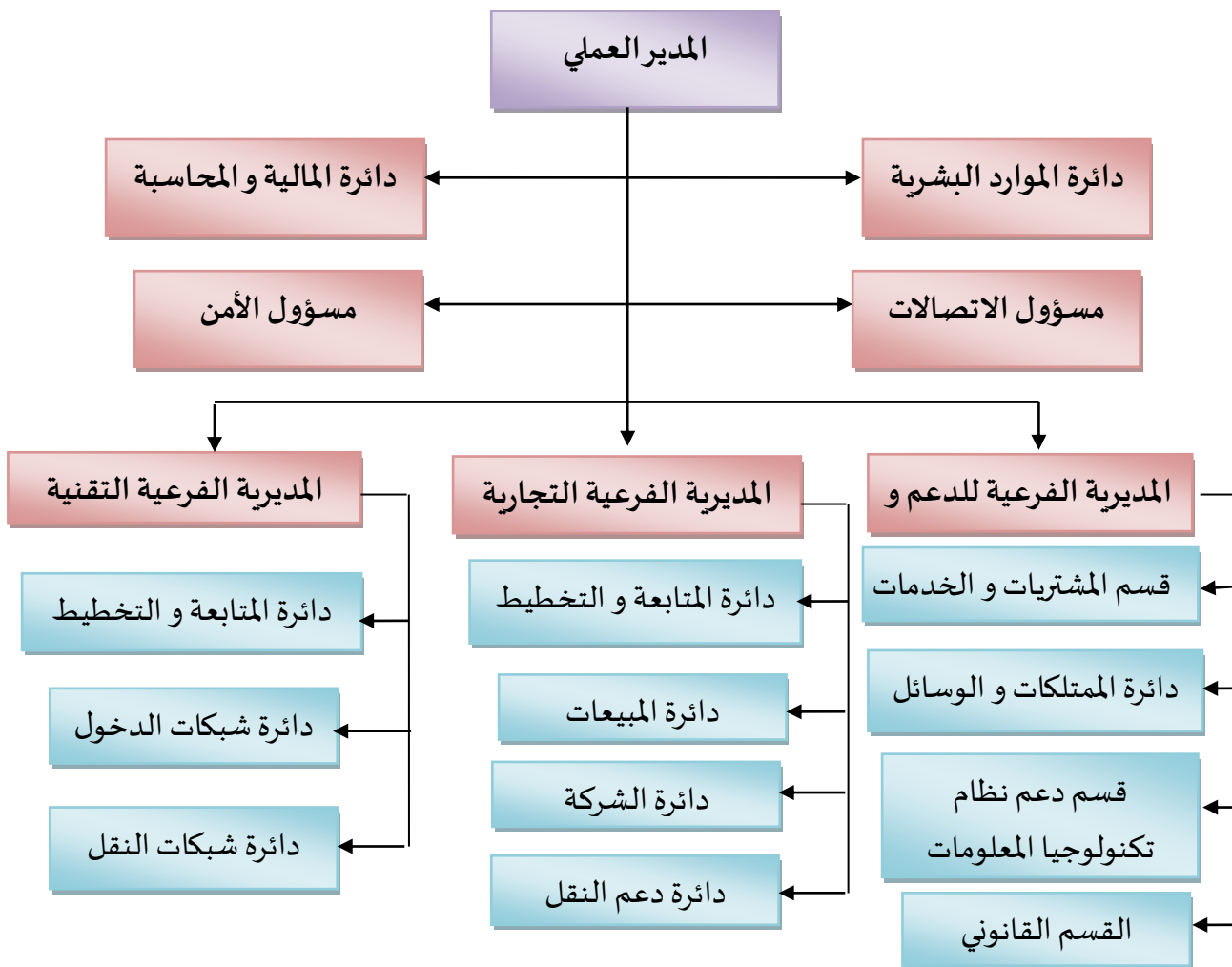
المصدر من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر- النعامة-"

الفرع الاول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية وفقا لاتفاق بين الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر والأمين العام للفدرالية الوطنية لعمال البريد والمواصلات في جويلية 2003، و تعتبر مؤسسة "اتصالات الجزائر بالنعامة" جزءا من هذه المؤسسة الكبيرة التي تم إنشائها في 16 ابريل 2003 بموجب قرار، مؤسسة اتصالات الجزائر "شركة ذات أسهم" برأسمال قدره 100.000.000دج هي مؤسسة عمومية اقتصادية تنظم فيها العلاقات الاجتماعية في الإنتاج والأملك والخدمات، ويتميز مجال نشاطها بمستوى تنافس عال وتكون سريع ومستمر للتقنيات والتكنولوجيا والأسواق ومستويات استثمار عالية لضمان بقائها الاقتصادي.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة "اتصالات الجزائر بالنعامة"



الشكل 6: التنظيم الهيكلي لاتصالات الجزائر بالنعامة

المصدر: من وثائق المؤسسة

من الشكل السابق نجد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر يتكون من مجموعة من المصالح في:

أ) رئيس مدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السير على ما يلي:

✚ الحفاظ على الحصص في السوق .

✚ تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة.

✚ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.

ب- القسم التقني: هي المكلفة بـ:

✚ مشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.

✚ مراقبة وتحميل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.

✚ تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل تدخلات غير نمطية عن طريق الصيانة.

أ- قسم الموارد البشرية: هي المكلفة بالمهام التالية:

✚ تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.

✚ إعداد الدارسات و إنشاء الإحصاءات ومتابعة مؤشرات التسيير.

✚ تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

✚ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والمكافآت.

د- قسم المالية والمحاسبة والقانونية : هي مكلفة بـ:

✚ تنشيط التسيير المحاسبي والمالي للمؤسسة.

✚ تسيير الميزانية والجباية.

✚ إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسير على تطبيقها .

✚ تقديم المساعدة للهيكل التنظيمية

المطلب الثالث: منهج وعينة الدراسة والأدوات المستعملة

ستناول في هذا المطلب إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي تم إتباعه، وكذلك عينة الدراسة ووصف خصائص الدراسة، ثم عرض لكيفية بناء أداة الدراسة (المقابلة).

الفرع الأول: منهج وعينة الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة والإجابة على التساؤلات التي طرحت ضمن إشكالتنا، و الوصول إلى نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، وتم الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع مسيري مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة، وهذا من أجل الحصول على المعلومات الضرورية للوقوف على أثر تبني المؤسسة

محل الدراسة للابتكار الإداري وإستراتيجيتها في ذلك، وقد تمت المقابلة مع السيد رئيس دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة، حيث تم طرح أسئلة مباشرة و تم الإجابة عنها بطريقة سهلة، و هذا بسبب الضغط المهني على المبحوث و ضيق وقته في العمل.

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة

أولاً: أداة البحث

تأتي أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته وتبعاً لما تقتضيه الحاجة للإجابة على التساؤلات المطروحة. وكذا من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، و منه فإن هذه المرحلة تكتسي أهمية خاصة من حيث إختيار الأداة بعناية ودقة. ولتحقيق الهدف من الدراسة اتخذ أسلوب جمع البيانات منحنيين متكاملان يخدمان الإجابة على الإشكالية المطروحة ويتلاءمان مع كل مرحلة من مراحل دراستها بالاعتماد على تصميم المقابلة الشخصية التي تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات عن مختلف متغيرات الدراسة وجوانبها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات، وذلك من أجل جمع البيانات وتحليلها للخروج بالاستنتاجات والتوصيات اللازمة.

انحصرت دراستنا الميدانية على استخدام المقابلة و جمع المعلومات، باعتبارها كأفضل أسلوب يجمع البيانات و هذا لاعتبارين: أولهما أن المبحوث هو المسؤول عن الموارد البشرية لعلاقته المباشرة بموضوع دراستنا، والثاني هو أن الابتكار الإداري يعتمد على الأفراد بدرجة أولى، بحيث تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة يسعى الباحث للتعرف عليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم اختيار هذا المسؤول بوصفهم الجهة الأكثر اطلاعا على نتائج اثر الابتكار الإداري على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالنعامة.

وذلك من منطلق التركيز على وظيفة الموارد البشرية دون غيرها من الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتي لا تقل أهمية الإبداع و الابتكار فيها عن وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة.

تمت صياغة أسئلة هذه المقابلة على شكل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة مصحوبة ببعض الاقتراحات و ذلك لتسهيل الفهم من قبل المبحوث، و لتكون الإجابة في إطار موضوع الدراسة لا أكثر، مع فتح المجال للمبحوث في بعض الأسئلة و إعطائه الحرية للإدلاء برأيه الخاص، و عدم تقييده بالاقتراحات المكتوبة، و ذلك لتوضيح نتائج هذه الدراسة، حيث تضمن الأسئلة منها عن الابتكار الإداري و منها عن التنافسية و منها عن العلاقة بينهما.

و بهذا الصدد قمنا بتوجيه المقابلة (الملحق ص 83) وفق ثلاث محاور أساسية كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بمدى أهمية الابتكار الإداري وتوفره والعمل به، الدوافع التي تحفز عليه، كيف يؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة، المعوقات التي تصادفه، و مدى تشجيع الأفراد على الابتكار الإداري.

المحور الثاني: يتعلق بمفهوم التنافسية و كيفية خلق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المحور الثالث: دور الابتكار الإداري على خلق الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، و كيف يؤثر الابتكار الإداري على عناصر التنافسية.

ثانيا: أسئلة المقابلة

السؤال 1: ما هي الدوافع الرئيسية التي تؤدي بالإداري إلى الابتكار؟

الجواب: من بين الدوافع التي تحفز الإداري على الابتكار هي:

- البيئة المشجعة (الداعمة للأفكار الجديدة) من خلال التحفيز و تقديم الملاحظات الايجابية.
- يمكن أن تكون الثقة التي يمنحها المدير للموظف و الاستقلالية في أداء العمل (التكليف بمشاريع جديدة أو تحديات تحتاج إلى حلول مبتكرة) أن تساهم في تحفيزه على الابتكار و تطوير أفكاره الجديدة.
- التقديرات المادية (المكافآت المالية أو زيادات في الرواتب) و المعنوية للجهود الابتكارية .
- الرغبة في تحقيق الذات و التفوق الشخصي يمكن أن يكون دافعا قويا للابتكار، و كذلك الشعور بالرضا عند انجاز مهام جديدة.
- توفير بيئة عمل تتيح التوازن بين العمل و الحياة الشخصية يساعد في خلق موظفين أكثر إبداع و ابتكار.

السؤال 2: هل تؤثر ثقافة المؤسسة على الابتكار الإداري؟ إذا كان الجواب نعم كيف ذلك؟

الجواب: نعم تؤثر ثقافة المؤسسة على الابتكار الإداري، يتجلى ذلك في القيم و المعتقدات و الممارسات التي تميز المنظمة و تحدد كيفية تعاملها مع الموظفين و المشكلات و الفرص.

السؤال 3: ما هي العوامل المؤثرة على القرارات الابتكارية الإدارية داخل مؤسستكم؟

الجواب: تؤثر على المؤسسة عوامل داخلية (ثقافة المؤسسة، إستراتيجيتها، طبيعة الأفراد) و عوامل خارجية (قرارات سياسية، قوانين، المنافسين، الزبائن)

السؤال 4: ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند محاولة تطبيق الابتكار الإداري

الجواب: تواجه المؤسسة بعض العوائق و الصعوبات من بينها:

- التمسك بالعادات القديمة مثل الاعتياد على الطرق القديمة الذي يجعل التغيير صعبا.

- ثقافة المنظمة غير الداعمة للابتكار (بيئة العمل غير المشجعة).
- نقص الموارد البشرية ذو الكفاءات المدربة.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية (اعتماد الأنظمة التقنية القديمة)
- التدريب غير الكافي للموظفين الذين تنقصهم المهارات و المعرفة. و نقص الخبرة .
- عدم استعداد المؤسسة لمواجهة المخاطر المتوقعة أو الخسائر المحتملة.
- أولوية المهام اليومية و الانشغال بالمهام الروتينية و ضغوطات الأداء

السؤال 5: هل تتبعون نظام لتشجيع الأفراد على الابتكار؟ فيما تتمثل؟

الجواب: تتبع نظام الحوافز المادية (المكافآت المالية و زيادة الرواتب) و التقديرات المعنوية.

السؤال 6: هل يتم جلب أفراد مبتكرين من البيئة الخارجية أم من البيئة الداخلية؟

الجواب: يتم في بداية الأمر اللجوء إلى البيئة الداخلية و إن لم تتوفر هذه الأخيرة على كوادر مبتكرة نلجأ إلى سياسة التدريب لهذه الفئة ، و نتجنب اللجوء إلى البيئة الخارجية إلا في حالة الضرورة.

السؤال 7: ما هي أبعاد الابتكار الإداري المعتمدة في مؤسستكم؟

الجواب: نعتمد في مؤسستنا على ابتكار الخدمة، و ابتكار السوق (الإعلان و الترويج عن الخدمات الجديدة) و ابتكار العمليات و ابتكار إستراتيجية تنافسية من اجل الحفاظ على قيمة و مكانة المؤسسة.

السؤال 8: ما هي مصادر ابتكار اتكم الإدارية في المؤسسة؟

الجواب: من بين مصادرنا المدعمة للابتكار الإداري في مؤسستنا:

- حدة المنافسة في نفس القطاع.
- التطور التكنولوجي
- تغير أذواق و ثقافة و عادات و أنماط المجتمع.
- تغيرات في هيكل السوق.
- النمو الديمغرافي للسكان.

السؤال 9: ما أهداف التنافسية لديكم؟

الجواب: الأهداف التي نسعى إليها من بينها:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة
- التطور و التحسين المستمر و الحصول على أرباح.

السؤال 10: ما هي المرتكزات الأساسية المعتمدة في تنافسية مؤسستكم؟

الجواب: تركيز تنافسيتنا على:

- خلق ميزة تنافسية.

- تحقيق و تعظيم رضا الأطراف.
 - تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية.
 - خلق فرص تسويقية جديدة و اكبر.
- السؤال 11: ما أنواع التنافسية المتبعة لدى مؤسستكم؟
- الجواب: نعتمد على عدة أنواع للتنافسية و هي:
- التنافسية السعرية.
 - التنافسية التكنولوجية.
 - التنافسية التميز و جودة الخدمات.
 - تنافسية التسويق.
- السؤال 12: هي مؤشرات قياس تنافسياتكم؟

- الجواب: من أهم العناصر التي تقيس تنافسياتنا هي:
- الحصة السوقية.
 - نسبة الربحية.
 - إنتاجية عوامل الإنتاج.
 - تكلفة الخدمات .
 - العروض الترويجية.

السؤال 13: ما هي الإستراتيجية التنافسية المنتهجة في مؤسستكم؟

الجواب: نعتمد في مؤسستنا على إستراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة و التركيز على التميز في الخدمة.

السؤال 14: وهل تأثرت إستراتيجيتكم بالابتكار الإداري؟

الجواب: نعم

السؤال 15: في أي مجال يمكن القول أن مؤسستكم تملك ميزة تنافسية؟

الجواب: تتميز تنافسياتنا في:

- الأسعار التنافسية (التكلفة المنخفضة).
- البنية التحتية الموسعة حيث تغطي كامل التراب الوطني.
- تكنولوجيا الألياف البصرية و الابتكار و التطوير.
- التواجد المحلي.
- خدمة العملاء و الدعم الفني السريع و الفوري.

السؤال 16: هل تعتقد أن الابتكار الإداري يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة التنافسية في السوق؟

الجواب: نعم بكل تأكيد

إذا كانت الإجابة بنعم؟ ما هي الأمثلة على بعض ممارسات الابتكار الإداري التي حسنت من تنافسية مؤسستكم

الجواب: من بين الأمثلة:

- تبني نظام فعال لإدارة الشكاوى و الاستجابة السريعة لحل مشاكل العملاء.
- اعتماد تقنيات لتحليل البيانات من اجل تحسين العمليات و اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- قامت المؤسسة بتكوين شراكات إستراتيجية مع شركات تكنولوجيا عالمية.
- تحسين قنوات الاتصال مع العملاء من خلال تقديم دعم فني متاح على مدار الساعة، و إطلاق منصات تفاعلية على وسائل التواصل الاجتماعي
- استخدام نظام إدارة علاقات العملاء CRM ساعد المؤسسة في فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- رقمنة العمليات الإدارية، مما قلل من البيروقراطية و زاد من كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء مثل: دفع الفواتير و تسديد اشتراك انترنت العملاء عن طريق حساباتهم الكترونيا.

السؤال 17: في أي مجال يمكن القول أن مؤسستكم متميزة تنافسيا؟

الجواب: عن طريق:

- التركيز على الابتكار التكنولوجي.
- جودة الخدمات
- التكاليف المنخفضة.

السؤال 18: ما هي العوامل الرئيسية التي تعزز الابتكار الإداري و تجعله فعالا في تحقيق ميزة تنافسية؟

الجواب: من بين العوامل:

- دعم الإدارة العليا و رؤساء الأقسام لفكرة الابتكار.
- تشجيع الإبداع و نظام التحفيز و المكافآت (الموظفين)
- استعمال أحدث الأدوات و التقنيات في الإدارة عند تحليل البيانات و اتخاذ القرارات.

- رقمنة العمليات الإدارية لتسهيل التواصل و تبادل المعلومات بفعالية.
- برامج التدريب للموظفين و التطوير المهني.
- تعزيز التواصل الداخلي.
- التركيز على الزبائن.

السؤال 19: كيف يؤثر الابتكار الإداري على تنافسية مؤسساتكم؟

الجواب: من خلال:

- تحسين الكفاءة الإنتاجية .
- تسريع العمليات.
- تعزيز جودة الخدمة و هذا من خلال رضا الزبائن
- تقديم منتجات و خدمات جديدة ز مبتكرة تلبية احتياجات السوق المتغيرة و تجذب شرائح جديدة من الزبائن
- التكيف مع التغيرات السوقية .
- بيئة العمل التي تشجع على الابتكار يمكن أن تزيد من تحفيز الموظفين و رضاهم.
- تحسين صورة المؤسسة من خلال تعزيز العلامة التجارية.
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- التكيف السريع مع الابتكارات و التغيرات في بيئة العمل.

السؤال 20: هل يؤثر الابتكار الإداري على القوى المنافسة السوقية؟

الجواب: نعم يؤثر و على كل القوى التنافسية.

السؤال 21: ما هي الأهداف المتوقعة بلوغها في الفترة المستقبلية؟

الجواب:نتوقع في المستقبل:

- تنوع الخدمات و المنتجات و توسيع نطاقها.
- التحول الرقمي و إدارة التغيير
- زيادة رضا الزبائن و تحسين الخدمة.
- التوسع الدولي و إقامة شركات جزائرية أوروبية في مجال إدارة الكابلات البحرية التي تربطهما.

المبحث الثاني النتائج والمناقشة

لوصول إلى صحة الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية حاولنا تحليل و تفسير أسئلة المقابلة التي تم التطرق إليها مع المبحوث و التوصل إلى النتائج و قد خلصت دراستنا الميدانية إلى ما يلي:

المطلب الأول: : تحليل أسئلة المقابلة و مناقشتها

تطرقنا في هذا المطلب إلى تقسيم أسئلة المقابلة إلى ثلاث محاور و حاولنا تحليلها حسب متغيرات الدراسة (الملحق ص 83):

المحور الأول: يتعلق بمدى أهمية الابتكار الإداري وتوفره والعمل به، و الدوافع التي تحفز عليه، ، و كيف يؤثر على نشاط المؤسسة، و مدى تشجيع الأفراد على الابتكار الإداري.

نستنتج من خلال الأجوبة على الأسئلة : (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) أن اتصالات الجزائر تملك أفراد يملكون مهارات إبداعية و هذا من خلال عوامل تحفزهم على الإبداع و الابتكار و التي من بينها: البيئة المشجعة من خلال التحفيز و تقديم الملاحظات الايجابية، الثقة التي يمنحها المدير للموظف و الاستقلالية في أداء العمل، التقديرات المادية من مكافآت مالية و زيادات في الرواتب و المعنوية، و كذا الرغبة في تحقيق الذات و التفوق الشخصي، و توفر بيئة عمل تتيح التوازن بين العمل و الحياة الشخصية.

كما تبين أن ثقافة المؤسسة تؤثر و تتأثر بالابتكار الإداري، يتجلى ذلك في القرارات الابتكارية التي بدورها تتأثر بعوامل أخرى منها: داخلية إستراتيجية المؤسسة و طبيعة الأفراد و عوامل خارجية مثل القرارات السياسية وقوانين و السوق.

إلا أن تطبيق الابتكار الإداري يواجه بعض الصعوبات داخل المؤسسة منها: التمسك بالعادات القديمة، نقص الموارد البشرية ذو الكفاءات المدربة، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص التدريب للموظفين الذين تنقصهم المهارات و المعرفة. و نقص الخبرة، و كذلك خوف المؤسسة من الوقوع في المخاطر، و إعطاء أولوية المهام اليومية و الروتينية و ضغوطات الأداء.

لذا تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين بإتباع أنظمة التدريب و التطوير للاستفادة منهم من خلال إتباع أنظمة معينة مثل: نظام الحوافز المادية و التقديرات المعنوية،

كما تعتمد المؤسسة على أبعاد ابتكارية هي: ابتكار الخدمة، و ابتكار السوق، و ابتكار العمليات و ابتكار إستراتيجية تنافسية من أجل الحفاظ على قيمة و مكانة المؤسسة.

و من بين المصادر المدعمة للابتكار الإداري داخل المؤسسة: حدة المنافسة في نفس القطاع، التطور التكنولوجي، تغير أذواق و ثقافة و عادات و أنماط المجتمع، تغيرات في هيكل السوق و النمو الديمغرافي للسكان.

أما في المحور الثاني: يتعلق بمفهوم التنافسية وكيفية خلق ميزة تنافسية بالمؤسسة.

نستنتج من خلال الأجوبة على الأسئلة : (9، 10، 11، 12، 13، 15، 17) أن اتصالات الجزائر تسعى لتحقيق تنافسية من خلال تحقيق درجة عالية من الكفاءة ، التطور و التحسين المستمر و الحصول على أرباح حيث تركز في تنافسياتها على خلق ميزة تنافسية، تحقيق و تعظيم رضا الأطراف، تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية، وخلق فرص تسويقية جديدة و اكبر، و هذا بانتهاج عدة تنافسيات و هي التنافسية السعرية، التنافسية التكنولوجية، التنافسية التميز و جودة الخدمات، تنافسية التسويق.

و تبين أن أهم العناصر التي تقيس تنافسياتها هي الحصة السوقية، نسبة الربحية، و إنتاجية عوامل الإنتاج، و تكلفة الخدمات و كذلك العروض الترويجية.

تركز المؤسسة على إستراتيجية التركيز حيث تركز على تخفيض تكلفة الخدمات و تركز على التميز في تقديم خدماتها و منتجاتها بأفضل جودة فهي مميزة من حيث الأسعار (التكلفة المنخفضة)، البنية التحتية الموسعة حيث تغطي كامل التراب الوطني، تكنولوجيا الألياف البصرية، التواجد المحلي، خدمة العملاء و الدعم الفني و كذلك من ناحية الابتكار و التطوير. و هذا ما جعلها تحقق ميزة تنافسية على باقي المنافسين من نفس القطاع.

أما فيما يخص المحور الثالث: دور الابتكار الإداري على خلق الميزة التنافسية، وكيف يؤثر الابتكار الإداري على عناصر التنافسية

نستخلص من خلال الأجوبة على الأسئلة: (14، 16، 18، 19، 20)، انه من بين العوامل الرئيسية التي تعزز من الابتكار الإداري و تجعله فعالا في تحقيق ميزة تنافسية هي دعم الإدارة العليا و رؤساء الأقسام لفكرة الابتكار، تشجيع الإبداع و نظام التحفيز و المكافآت (الموظفين)، استعمال أحدث الأدوات و التقنيات في الإدارة عند تحليل البيانات و اتخاذ القرارات، رقمنة العمليات الإدارية لتسهيل التواصل و تبادل المعلومات بفعالية، برامج التدريب للموظفين و التطوير المهني، تعزيز التواصل الداخلي و التركيز على الزبائن.

تبين إن الابتكار الإداري يؤثر على تنافسية اتصالات الجزائر و إستراتيجيتها حيث يتجلى هذا في تحسين الكفاءة الإنتاجية، تسريع العمليات، تعزيز جودة الخدمة و هذا من خلال رضا الزبائن، تقديم منتجات و خدمات جديدة و مبتكرة تلبى احتياجات السوق المتغيرة و تجذب شرائح جديدة

من الزبائن، التكيف مع التغيرات السوقية، و خلق بيئة العمل التي تشجع على الابتكار يمكن أن تزيد من تحفيز الموظفين و رضاهم و تحسين صورة المؤسسة من خلال تعزيز العلامة التجارية، والتكيف السريع مع الابتكارات و التغيرات في بيئة العمل و منه إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وحتى قوى المنافسة بحد ذاتها تتأثر بالابتكار الإداري و هم الموردون و الزبائن و المنافسين في القطاع و يؤثر في حواجز الدخول و الخروج للمنافسين الجدد و حتى بالنسبة للمنتجات البديلة حيث يظهر هذا التأثير من خلال تقديم خدمات جديدة و مبتكرة التي تعزز من ولاء الزبائن و يصعب من دخول منافسين جدد، يعزز الكفاءة التشغيلية مما يجعل من الصعب على الشركات الجديدة التنافس من حيث التكلفة و الجودة، تنوع المنتجات و الخدمات الجديدة و المتفوقة على البدائل المحتملة، هذا يقلل من جاذبية البدائل، و كذلك يمكن للابتكار الإداري أن يساهم في بناء علاقات قوية و أكثر استمرارية مع الموردون مما يضمن استمرارية التوريد بأسعار تنافسية، ما يساعد الابتكار الإداري المؤسسة على التميز من خلال تقديم خدمات فريدة و مبتكرة لا يستطيع المنافسون تقديمها بسهولة للزبائن و هذا ما يجعلها متميزة تنافسيا.

المطلب الثاني: النتائج المتوصل إليها

انطلاقا تحليل و مناقشة أسئلة المقابلة من الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة نربط النتائج المتوصل إليها بالفرضيات المطروحة و نستنتج اهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية كما يلي:

الفرع الأول: نتائج الإجابة عن المقابلة

بالنسبة للفرضية الرئيسية: "توجد علاقة وطيدة بين الابتكار الإداري و تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر"، فهي صحيحة، هذا راجع إلى تحليل أسئلة المقابلة التي تدل على أن تنافسية المؤسسة ترتبط ارتباط وثيق مع سياسات الابتكار الإداري المتبعة في المؤسسة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية:

بالنسبة للفرضية 1: "للابتكار الإداري دور فعال في تطور و نجاح المؤسسة"، تعتبر فرضية صحيحة، و يلاحظ ذلك من خلال: عائد الإيرادات و الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبائن، تحسين العمليات الإدارية و خاصة اكتساب الميزة التنافسية.

بالنسبة للفرضية 2: "تبنى المؤسسة إستراتيجية خاصة لتنمية تنافسيها داخل القطاع التنافسي"، تعتبر صحيحة، من خلال الإجابات على أسئلة المقابلة تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى إستراتيجية تنافسية معينة و هي إستراتيجية التركيز التي تشمل على إستراتيجيتين و هما التركيز على التكلفة المنخفضة و التركيز على التميز لتعزيز و تنمية ميزتها التنافسية.

بالنسبة للفرضية 3: "الابتكار الإداري هو أحد الركائز الأساسية لبناء تنافسية ناجحة في بيئة شديدة المنافسة"، فرضية صحيحة، هذا ما أكده المبحوث من خلال إجابات أسئلة المقابلة أن الوصول إلى تنافسية ناجحة يجب التركيز على الابتكار الإداري كعامل أساسي لخلق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة شديدة المنافسة.

بالنسبة للفرضية 4: "من أجل الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية داخل النطاق التنافسي يجب تبني ابتكار إداري متميز وذو كفاءة وفعالية واستمرارية للمحافظة على المكانة السوقية"، تعتبر صحيحة، إذ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تكتسب ميزة تنافسية داخل قطاع تنافسها بتبنيها ابتكار إداري متميز وفعال، لهذا بقيت صاحبة الريادة داخل مجال نشاطها وحافظت على مكانتها السوقية.

الفرع الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- تبين من خلال الدراسات التطبيقية أن كل الابتكار الإداري و كل الابتكارات بصفة عامة التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر نابعة من البيئة الإدارية الداخلية.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية مستدامة.
- اتصالات الجزائر تسعى مستقبلا للحفاظ على ميزتها التنافسية و مكانتها السوقية من خلال:

- + تنوع الخدمات و المنتجات
- + توسيع نطاقها التنافسي لجذب مزيد من الزبائن الجدد.
- + التحول الرقمي و إدارة التغيير.
- + زيادة رضا الزبائن و تحسين الخدمة.
- + التوسع الدولي و إقامة شراكات جزائرية أوروبية في مجال إدارة الكابلات البحرية التي تربطهما.
- الابتكار الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر حقق نتائج ملموسة فيما يخص التنافسية و النمو في السوق.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية و التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية النعامة، و بعد تحليل أسئلة المقابلة توصلنا إلى أن نتائج الدراسة أثبتت صحة جميع الفرضيات التي تم صياغتها في بداية البحث، كما تم التوصل إلى أن الابتكار الإداري الابتكار الإداري عنصر أساسي و فعال في تنافسية المؤسسة، و هو مصدر أساسي لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، أي أن هناك ارتباط قوي و علاقة و اثر كبير للابتكار الإداري على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، و منه فان اتصالات الجزائر تهتم بالابتكار بصفة عامة و الابتكار الإداري بصفة خاصة في إنتاج خدمات و منتجات جديدة تعزز من تنافسيته في قطاع شديد المنافسة.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن اثر الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة، كما حاولنا تحديد أهميته في مؤسسة اتصالات الجزائر- النعام- التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا، بواسطة المقابلة بهدف معرفة اثر الابتكار الإداري في تحقيق التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث أن الابتكار الإداري هو المصدر الأساسي لتحقيق تنافسية مستدامة مميزة، هذا ما أدى بنا إلى صياغة الإشكالية " ما هو اثر الابتكار الإداري على تنافسية المؤسسة"، و اجتهدنا من خلال هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية السابقة، من خلال التعرف على ابرز و أهم أبعاد الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة، و نتجت هذه الدراسة على بوجود علاقة تربط بين المتغيرين، مما جعلتنا الدراسة نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الابتكار الإداري، و التعرف على مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في الابتكار الإداري و أثره في تعزيز و تنمية تنافسية المؤسسة، وقد تم اختيار اتصالات الجزائر كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة، أين تقوم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر الابتكار الإداري.

و في خلاصة بحثنا توصلنا إلى ما يلي:

النتائج العامة للدراسة:

- من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:
- الابتكار الإداري عنصر أساسي و فعال في تنافسية المؤسسات.
- الابتكار الإداري هو مصدر بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- فيما يخص الجانب النظري و خاصة الدراسات السابقة توصلت الدراسة إلى ندرة الدراسات التي تناول الابتكار الإداري.
- الابتكار الإداري يمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق و المنافسة.
- الابتكار الإداري يساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التحسين المستمر و تبني احدث الممارسات الإدارية.
- الابتكار الإداري و كل الابتكارات بصفة عامة التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر نابعة من البيئة الإدارية الداخلية.

مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك ميزة تنافسية مستدامة.
 إن الابتكار الإداري يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.
 إن الابتكار الإداري لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار إبداعية جديدة.

اتصالات الجزائر تسعى مستقبلا للحفاظ على ميزتها التنافسية و مكانتها السوقية.
 وجود علاقة طردية موجبة بين الابتكار الإداري و تنافسية المؤسسة.
 تبين من خلال تحليل المقابلة أن الابتكار الإداري (من خلال خلق خدمات جديدة أو تجديد ما هو موجود أو القيام بالبحث و التطوير) يؤدي إلى تدعيم و تنمية المزايا التنافسية للمؤسسات.
 الاقتراحات :

العمل باستمرار على تهيئة بيئة مناسبة للموظفين لتفجير أفكارهم الإبداعية.
 أن تقوم المنظمات التي لا تطبق منهج الإدارة الابتكارية بتطوير علاقات مع المؤسسات المطبقة لهذا المنهج للاستفادة من خبراتهم في مجال الابتكار، وكذلك عقد الدورات التدريبية بالتعاون مع هذه المؤسسات لمعرفة جميع جوانب هذا المنهج خصوصا الناحية التطبيقية منه.
 ضرورة تركيز اهتمام إدارة المؤسسات على تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية لما لها من اثر كبير و مباشر على تحقيق ميزتها التنافسية في سوق العمل و خصوصا ما يتعلق بأنشطة البحث و التطوير، تصميم المنتجات و العمليات، الإنتاج، التسويق والتوزيع وخدمة العملاء.
 تعزيز برامج التدريب لتنمية الموارد البشرية على الإبداع و الابتكار الإداري، و وضع أنظمة تحفيز لتشجيع الفئة المبدعة و المبتكرة.
 ضرورة الاعتماد على أساليب وأدوات إدارة تعتمد الإستراتيجية الابتكارية واستراتيجيات الميزة التنافسية كمنهج متكامل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال التركيز على عقد ورشات العمل والندوات والمجالات العلمية لشرح الجوانب التطبيقية للإدارة ابتكارية .
 إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الابتكار الإداري وإمكانيات تطبيقه على قطاعات أخرى أو القطاع نفسه من مدخل الأرباح و الإيرادات.
 ضرورة الاهتمام بتأهيل الموظفين عن طريق وضع برامج تتعامل بعمق مع أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية، خاصة أن هذه الأدوات ستعتمد بشكل مكثف في المستقبل لدورها الكبير في تطوير أداء المنتج وتخفيض التكاليف مما يسهم بشكل فعال في تعزيز الميزة التنافسية.
 فتح المجال في إطار التعاون و التبادل بين المنافسين لنفس القطاع من اجل تبادل الأفكار الإبداعية و الابتكارية من اجل المحافظة على المكانة السوقية و التميز المؤسسي لكلا الطرفين قصد الحصول على الريادة في المركز الأقوى في السوق.

قائمة

المصادر والمراجع

المصادر ومراجع

المراجع العربية:

- (1) ابراهيم براهيمية. (2011). تدنية التكاليف كاسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف- ECDE. العدد 5.
- (2) ابراهيم عبد القادر محمد. (2015). قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة في الميزة التنافسية -دراسة حالة شركات الاتصالات الاردنية اورانج. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- (3) ابهيحيت غوش، فهد عبيد عسيري، و محمد أنس شمسي. (2023). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع و الابتكار الاداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة و المتوسطة بمنطقة عسير. المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات ، المجلد الرابع (الاصدار 46).
- (4) احمد ابراهيم سعيد حسن. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. كلية الاعمال، قسم ادارة الاعمال. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- (5) احمد سيد مصطفى. التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل انتاجي. حقوق النشر و الطبع محفوظة للمؤلف، الطبعة الاولى.
- (6) احمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز. (2017). اثرا عوامل تعزيز التنافسية في الاداء التنافسي لشركات الدواء. الاسكندرية ، مصر: دار الفكر الجامعي.
- (7) اسامة حسن احمد مبروك. (2022). تنمية الابتكار الاداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المينا على ضوء مدخل القيادة الاخلاقية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، المجلد السادس عشر (العدد العاشر).
- (8) اسماء سفاري. (2009). أثر الانترنت على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر. مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية . ام البواقي، المركز الجامعي العربي بن مهدي، الجزائر.
- (9) اكرم محمد الطويل، و رعيد ابراهيم اسماعيل. (2008). العلاقة بين انواع الابداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية. العراق: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي -جامعة الموصل.
- (10) الزين منصور ري. (بلا تاريخ). مداخلة بعنوان الابداع كمدخل لتحقيق تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال. الجزائر، جامعة سعد دحل البليدة.
- (11) الشيخ الداوي. (2011). اقتصاد و تسيير المؤسسة. الجزائر: دار الهومة.
- (12) الصادق لشهب. (2015). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتفرت ورقلة. تلمسان-الجزائر: جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.-
- (13) الصادق لشهب، أحمد بوريش، و الشيخ هتهات. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 07 ، ورقلة-الجزائر.
- (14) الطيب داودي، و مراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية (العدد 12).

- 15) حسن علي الزعبي. (2003). "اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق ال في المصارف تنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في بورصة عمان". المؤتمر العلمي الاول "اقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير". 12-14 ماي. عمان- الاردن: جامعة العلوم التطبيقية الاهلية.
- 16) د.ظاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2009). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان - الاردن: دار وائل للنشر-الطبعة الثانية.
- 17) ديفيد روبرت ابينس. (2015). الادارة الاستراتيجية بناء ميزة تنافسية. (ترجمة عبد الحكم الخزامي، المترجمون) جمهورية مصر: دار الفجر.
- 18) زين الدين بروش، و عبد الوهاب بلمهيدي. (2005). ادارة الابتكار في المنظمة من منظور ادارة الموارد البشرية. المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، (الصفحات 259-268). جامعة ورقلة- الجزائر.
- 19) سالم الياس. (30 جوان، 2021). التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال. المجلد 08 (العدد 01).
- 20) سامر عرقاوي، فادي حرز الله، سهى ابو حفيظة، و مهند ابو موييس. (2020). الابتكار الاداري و استراتيجية ريادة الاعمال: العلاقة و الاثر "دراسة حالة في الشركات الاسلامية الفلسطينية للتنمية". مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث ، 8(1).
- 21) سعيدة بوسعدة. (2018). الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. المجلد 14، العدد 19.
- 22) سنان المرهضي و اخرون. (2014). ادارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الاولى، الجزء الاول. الاردن: مكتبة المجتمع الغربي للنشر و التوزيع.
- 23) سهام طرشاني. (2019). ثقافة الابتكار الاداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية- دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى-. مجلة الابحاث الاقتصادية (المجلد 14 العدد 02).
- 24) شيراز حايف سي حايف. (2018). اعادة هندسة العمليات الادارية، الطبعة الاولى. عمان - الاردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.
- 25) صالح مهدي محسن العامري، و ظاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الادارة و الاعمال (الاصدار الثاني). الاردن - عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 26) صالح مهدي، محسن العامري، و ظاهر محسن منصور الغالي. (2007). الارة و الاعمال' الطبعة الاولى. الاردن: دار وائل للنشر.
- 27) صلاح الشناوي. (2000). اقتصاديات الاعمال. الاسكندرية - مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
- 28) طارق قندوز. (2015). الميزة التنافسية "مدخل سلوك المستهلك". عمان، الاردن: دار زمزم للنشر.
- 29) عبد الكريم كاكى. (2013). الاستثمار الاجنبي المباشر و التنافسية الدولية. مكتبة حسن العصرية للنشر، لطبعة الاولى.
- 30) عبد اللطيف مصيطفي. (2009). دور التغيير التكنولوجي في تنمية و تدعيم القدرة التنافسية للدولة. مجلة الواحات للبحوث و الدراسات (العدد 6).
- 31) عبد الله حسن مسلم. (2014). الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق. عمان - الاردن: دار المعترف للنشر و التوزيع.

- 32) عبد المالك بضياف. (2020/2019). مطبوعة اقتصاد الاستثمار و التنافسية. الجزائر، جامعة 8ماي 1945، قالمة.
- 33) عبد الوهاب بويعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة موبيليس". تخصص ادارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- 34) عبد الوهاب حفيان. (2015). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر و التوزيع.
- 35) عبود نجم. (2003). ادارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص الحديثة، الطبعة الاولى. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 36) عز الدين علي سوسي، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور التغيير التنظيمي. عمان الاردن: دار الايام للنشر و التوزيع.
- 37) عفاف قراش. (2007). قياس العوامل المؤثرة في الابداع الوظيفي لدى العاملين -دراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية. اليمن: جامعة عدن.
- 38) علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر.
- 39) علي السلمي. (2001). خواطر في الادارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للنشر.
- 40) علي رفيق برة. (4, 2016). الطريق الى المنظمة المعاصرة يمر عن طريق الابتكار الاداري. مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، 86-87.
- 41) عمر مطر جمعه النيادي. (نوفمبر، 2019). دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الاداري في سوق ابو ظبي للاوراق المالية. اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الحوكمة و السياسة العامة . الامارات العربية المتحدة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - قسم الحوكمة و المجتمع.
- 42) فريد النجار. (2000). المنافسة و الترويج التطبيقي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 43) فلة لعيار. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. جامعة الجزائر.
- 44) كاظم نزار الركابي. (2004). الادارة الاستراتيجية " العولمة و المنافسة". دار وائل للنشر، الطبعة الاولى.
- 45) كمال رزيق، و فارس مسدور. (2003). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الملتقى الدولي حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الجديد. يومي 22 و 23 افريل. الجزائر: جامعة سعد دحلب البليدة.
- 46) محمد الطيب دويس. (2005). براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول - حالة الجزائر-. الجزائر: جامعة ورقلة.
- 47) محمد بن براك الفوزان. (2015). المنافسة في المملكة العربية السعودية: الاحكام و المبادئ. المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون و الاقتصاد.
- 48) محمد حامدي. (2016). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.
- 49) محمد عبد الحسين الطائي، و نعمة عباس خضير الخفاجي. (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية. عمان - الاردن: دار الثقافة.
- 50) محمد عدنان وديع. (2003). القدرة التنافسية و قياسها . المعهد العربي للتخطيط: مجلة جسر التنمية العدد 24.

- 51) محمد مقدم، و سفيان بن عبد العزيز. (2018). اثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاستشفائية في اطار الصداقة الكويتية الجزائرية. *الملتقى الوطني الاول حول الصحة و تحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير و رهانات التمويل. يومي 10 و 11 افريل. جامعة 8 ماي 1945، قالمه، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.*
- 52) محمد نبيل مرسي، و احمد عبد السلام سليم. (2007). *الادارة الاستراتيجية. المكتب الجامعي الحديث للنشر.*
- 53) محي الدين القطب. (2012). *الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى. الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.*
- 54) معاني فهمي حيزر. (2002). *نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر.*
- 55) منير نوري. (2006). *تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (العدد 4).*
- 56) مؤيد سعيد سالم. (2004). *اساسيات الادارة الاستراتيجية. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.*
- 57) هاجر مسعودة عبد الكريم. (2017). *التحالفات الاستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطر الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.*
- 58) وليد بن تركي. (2016). *دور التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية الطبعة الاولى. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.*
- 59) يحي قحطان محمود. (2019). *التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى. عمان ، الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.*
- 60) يمينة فوزية فاضل. (12, 2003). *القدرة التنافسية و قياسها. (العدد 24) . المعهد العربي للتخطيط: مجلة جسر التنمية.*

المراجع الأجنبية

- 1) <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>
- 2) Aktharsha, & Prabhu. (2019). The effect of innovation on competitive advantage in it companies : An empirical investigation.
- 3) Dampour, F. a. (2012, 2 8). Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *management and organization review* , p. 10.
- 4) Dampour, F., & Shnieider, M. (2008, 2 8). caractiristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *journal of public administration research and theory* , 495-522.
- 5) Dokou, G. (2018, 04). the development and validation of the organozation innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management* (10.3917/2000.354.0143), pp. 143-168.
- 6) Favoreu, C., & Carassus, D. (2019). *Dynamics of managerial innovation* (éd. 5). global encyclopedia of public.
- 7) Forum, w. e. (2005). *the global competitiveness rapport*. geneva - switzerland.

- 8) Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2016). management innovation and its measurement. *journal of entrepreneurship, management and innovation* , doi:10.7341/20161225 (12(2)).
- 9) Lee, H., Butler, J., & Jeong, J. (2023). ADMINISTRATIVE AND TECHNOLOGICAL innovation : the indirect effects of organizational culture and leadership. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* (68).
- 10) Marcus, Meilich, & Naveh. (2006). The effects of administrative innovation implementation on performance :an organizational learning approach.
- 11) Moreno, E. F., Mata, J. L., Martinez Bello, J., & Lopez, O. H. (2015). Predictors of administrative innovation : functions and organizational methods- Mexican and Colombian hospitals-. *REVIEW Of BUSINESS MANAGEMENT* , 17 (54).
- 12) Naveh, E., Meilich, O., & Marcus, A. (2006). The effects of administrative innovation implementation on performance :an organizational learning approach. *article in strategic organization* , 04 (3).
- 13) Nonaka, k., & Kenny, M. (1991). Towards a new theory of management. *journal of engineering and technology management* , 8.
- 14) Porter, M. (1990). *the copetitive avantage of nations*. New York: the free press.
- 15) Rabbie, R. (2022, 01 7). *Innovation management:the essential Guide for 2022*. Récupéré sur Retrieved from Masschallenge: masschallenge.org/articles/innovation-management
- 16) Rahmah, M., Ameen, A., Isaac, O., El-Shazly, A.-E., & Khalifa, G. (2020, 02 23). Effect of Organizational innovation (product innovation, process innovation and administrative innovation) on organizational iearning. (L. U. College, Éd.) *TEST engineering and management* .
- 17) wang, C., & Pervaiz, A. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* (7(4)).

الملاحق

دليل المقابلة

1- ما هي الدوافع الرئيسية التي تؤدي الموظف الإداري إلى الابتكار؟

مادية شخصية معنوية كل ما سبق

2- هل تؤثر ثقافة المؤسسة على الابتكار الإداري؟ إذا كان الجواب نعم كيف ذلك؟

نعم لا أحيانا

3- ما هي العوامل المؤثرة على القرارات الابتكارية الإدارية داخل مؤسساتكم؟

عوامل داخلية عوامل خارجية

4- ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة عند محاولة تطبيق الابتكار الإداري؟

.....

5- هل تتبعون نظام لتشجيع الأفراد على الابتكار؟ فيما تتمثل؟

نعم لا

..... إذا كانت الإجابة نعم فما هي؟

.....

6- هل يتم جلب أفراد مبدعين من البيئة الخارجية أم من البيئة الداخلية؟

.....

7- ما هي أبعاد الابتكار الإداري المعتمدة في مؤسساتكم؟

.....

8- ما هي مصادر ابتكار اتكم الإدارية في المؤسسة؟

البيئة الخاصة البيئة العامة

9- ما أهداف التنافسية لديكم؟

.....

.....

10- ما هي المرتكزات الأساسية المعتمدة في تنافسية مؤسساتكم؟

خلق ميزة تنافسية تحقيق و تعظيم رضا الأطراف غير ذلك

تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية خلق فرص تسويقية جديدة و اكبر

11- ما أنواع التنافسية المتبعة لدى مؤسساتكم؟

- تنافسية المؤسسة ككل تنافسية الخدمة القدرة التنافسية
 التنافسية اللحظية تنافسية غير سعرية تنافسية النوعية

12- ما هي مؤشرات قياس تنافسياتكم؟

- الربحية تكلفة الخدمة الإنتاجية الكلية للعوامل الحصة السوق

13- ما هي الإستراتيجيات التنافسية المنتهجة في مؤسساتكم؟

- التكلفة المنخفضة التميز التركيز

14- وهل تأثرت إستراتيجياتكم بالابتكار الإداري؟

- نعم لا أحيانا

15- في أي مجال يمكن القول أن مؤسساتكم تملك ميزة تنافسية؟

- التكلفة المنخفضة الجودة سرعة الوقت غير ما ذكر

16- هل تعتقد أن الابتكار الإداري يؤثر على قدرة المؤسسة التنافسية في السوق؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم؟ ما هي الأمثلة على بعض ممارسات الابتكار الإداري التي حسنت من تنافسية مؤسساتكم.....

17- في أي مجال يمكن القول أن مؤسساتكم متميزة تنافسياً؟

- الابتكار تخفيض التكاليف الجودة المرونة
 السرعة كل ما ذكر غير ذلك

18- ما هي العوامل الرئيسية التي تعزز وتنبئ الابتكار الإداري لديكم و تجعله فعالاً في تحقيق

ميزة تنافسية؟

1- البيئة الخارجية: الزبائن المنافسين القوانين

الحكومة الأسواق

2- البيئة الداخلية: ثقافة المؤسسة تنمية الأفراد المبدعين

العمل كفريق التدريب غير ذلك

19- كيف يؤثر الابتكار الإداري على تنافسية مؤسساتكم؟

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> تحسين جودة المنتجات و الخدمات | <input type="checkbox"/> تحسين الكفاءة الإنتاجية |
| <input type="checkbox"/> تحفيز الإبداع و الابتكار الداخلي | <input type="checkbox"/> تعزيز المرونة و التكيف |
| <input type="checkbox"/> تحسين صورة المؤسسة | <input type="checkbox"/> تعزيز رضا العملاء |

20- هل يؤثر الابتكار الإداري على القوى المنافسة السوقية؟

- نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم؟ ما هي القوى الأكثر تأثراً بالابتكار الإداري؟

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> منافسي نفس القطاع | <input type="checkbox"/> حواجز الخروج | <input type="checkbox"/> حواجز الدخول |
| <input type="checkbox"/> المنتجات البديلة | <input type="checkbox"/> قوى التفاوض بين الزبائن و الموردين | |

21- ما هي الأهداف المتوقعة بلوغها في الفترة المستقبلية؟

.....

.....

.....