

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2023

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: إتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

تحت إشراف الدكتور

سعيدان عمر

من إعداد الطالبتين:

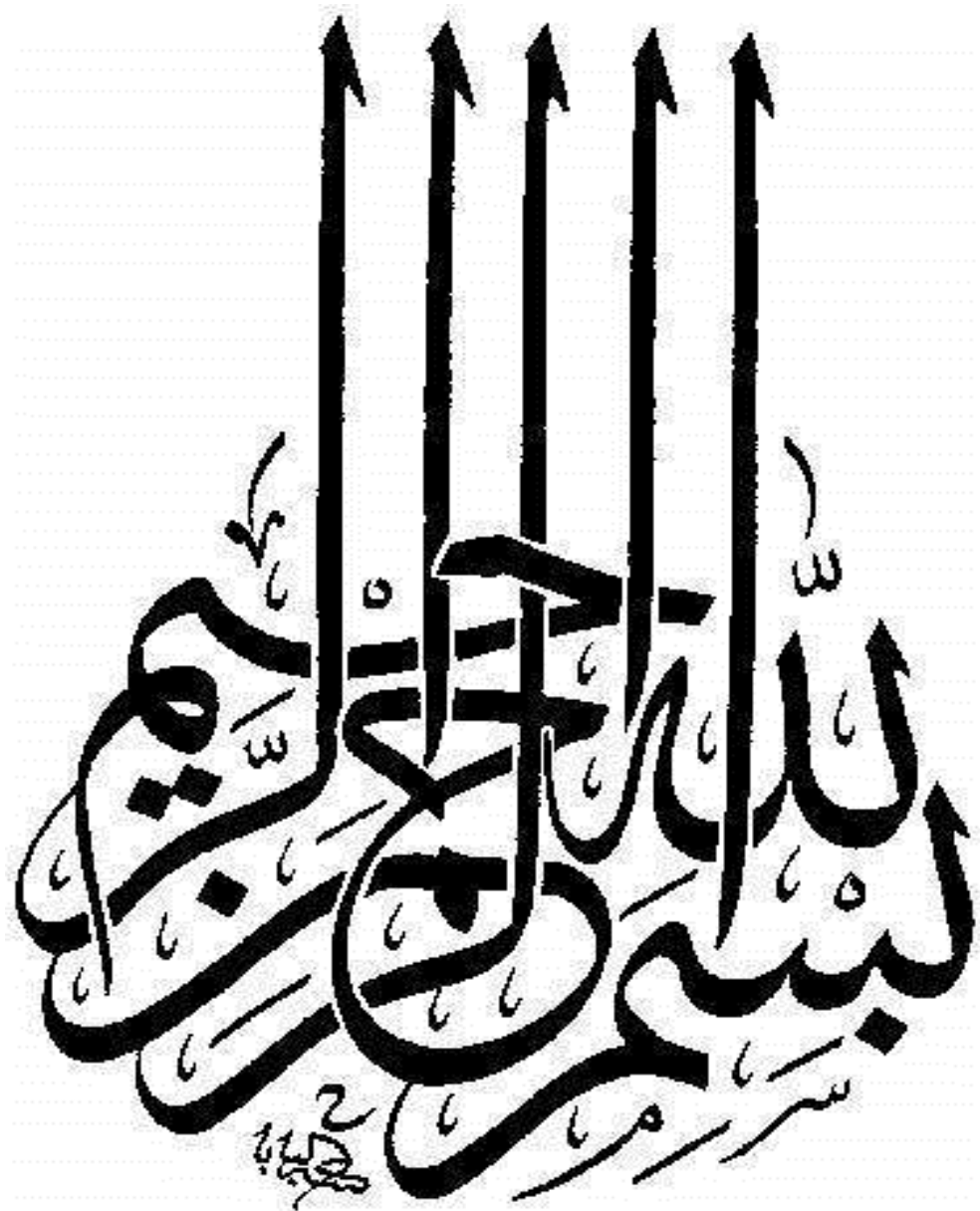
- آية صاحبي

- ريهام شعبان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شوكال عبد الكريم	أستاذ محاضر قسم - ب -	رئيسا
سعيدان عمر	أستاذ محاضر قسم - أ -	مشرفا ومقررا
دريس يحيى	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



شكر وتقدير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ: " وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا

أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ " صدق الله العظيم

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعانتنا على إتمام هذه المذكرة وعلّمنا

ما لم تكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسبحانك لا نحصي الثناء عليك كما

أثنت على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

أجمعين. أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "سعيدان عمر" على دعمه

وسعة صدره وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة

فجزاه الله عني كل خير.

وأيضاً كل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لحسن استقبالهم لنا بالوجه

البشوش وما قدموه لنا من خدمات وتسهيلات في تطبيق الدراسة الميدانية.

و لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثنى عبارات الشكر و العرفان للقائمين على

كليتنا

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب

أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى

أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لنثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمره الجهد و النجاح بفضلته تعالى اهدي تخرجي

لأبي وامي حفظهم الله وادامهم ذخراً و تاجاً على راسي، فقد

انتظروا سنين ليروا أبنيتهم بما يطمحوا أن يروها فيه اهدي تخرجي

لعائلتي الكريمة كل باسمه اهدي تخرجي لكل صديقة كانت

ولازلت في مثابة أخت قد ساندتني و خطت معي خطواتي و يسرت

لي الصعاب و اهدي تخرجي لكل صديق أمانني اهدي تخرجي

الى اساتذتي و دكاترتي في الجامعة الذين تعلمنا منهم الكثير

الكثير جداً.

آيتي

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى

أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمره الجهد والنجاح بفضلته تعالى اهدي تخرجي

لأبي وامي حفظهم الله وادامهم خير وتاج على راسي، فقد

انتظروا سنين ليروا أبنيتهم بما يظلموا أن يروها فيه اهدي تخرجي

لأخي و لعائلتي الكريمة كل بإسمة اهدي تخرجي لكل صديقة

كانت و لازالت في مثابة أخت قد ساندتني و خطت معي خطواتي

و يسرت لي الصعاب و اهدي تخرجي لكل صديق أمانني اهدي

تخرجي الى اساتذتي ودكاترتي في الجامعة الذين تعلمنا منهم

الكثير الكثير جداً.

ريهام



الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرقان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع والابتكار والميزة التنافسية	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار
03	المطلب الأول: ماهية الإبداع
06	المطلب الثاني: مفهوم الابتكار وأنواعه واستراتيجياته
09	المطلب الثالث: مستويات واستراتيجيات الإبداع والابتكار
13	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
13	المطلب الأول: تعريف وأهمية وخصائص الميزة التنافسية
15	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
18	المطلب الثالث: الابتكار والإبداع كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية
30	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -	

الفهرس العام

41	تمهيد:
42	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
42	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العامة-
45	المطلب الثاني: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة
51	المبحث الثاني: واقع الابداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر Algerie Telecom
51	المطلب الأول: الأساليب الحديثة للإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
54	المطلب الثاني: نماذج من ابداع مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-
55	المطلب الثالث: نماذج من أساليب الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة
57	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة
57	المطلب الأول: منهجية الدراسة
61	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
63	المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
63	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
68	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة
73	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل:
81	خاتمة
85	قائمة المراجع
88	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية	01
35	المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية	02
37	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	03
58	تداول الاستبيان	04
60	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	05
62	معايير تحديد الاتجاه	06
62	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	07
63	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	08
64	توزيع العينة حسب متغير السن	09
65	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
66	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
67	توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	12
68	تحليل آراء العينة تجاه محور الإبداع	13
70	تحليل آراء العينة تجاه محور الابتكار	14
72	تحليل آراء العينة تجاه محور الميزة التنافسية	15
73	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	16
73	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	17
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	18
77	يوضح تحليل التبيان الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	19



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	أنواع الميزة التنافسية	01
47	الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي	02
49	الهيكل التنظيمي لمصلحة الزبائن لـ UOT -تبسة-	03
50	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية -تبسة-	04
59	نموذج الدراسة	05
64	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	06
64	التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن	07
65	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
66	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
67	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى الوظيفي	10



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
91	الخدمات التجارية الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-	01
92	الاستمارة	02
97	نتائج spss	03

مقدمة

بعد دخول المؤسسات الجزائرية إلى اقتصاد السوق واجهت الكثير من التحديات والصعوبات، حيث سعت إلى تحقيق التطور والنمو والبقاء في الأسواق، إذ استوجب عليها البحث عن طرق وأساليب تمكنها من مواكبة مختلف التطورات التي أحدثتها العولمة الاقتصادية واكتساب مكانة متميزة ورائدة في السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن احتدام المنافسة يدفعها إلى بذل جهد مضاعف من أجل إرضاء والاحتفاظ بالزبائن الحاليين ومحاولة اقتناص المحتملين منهم من أيدي المنافسين الآخرين عن طريق إضفاء صبغة من التميز والتفرد على منتجاتها وبالتالي تحقيق التفوق، كل هذه التحولات والاتجاهات إنما تدور حول فكرة الميزة التنافسية التي أضحت مسألة تحقيقها سبيل المؤسسة للحفاظ على مكانتها وتحقيق التفوق.

ولتحقيق أهداف هذه المؤسسات في ظل الانفجار واتساع المجال المعرفي والديناميكية الشديدة التي تشهدها مختلف عناصر البيئة خصوصا التنافسية منها، فإنها تسعى جاهدة إلى البحث عن سبل تساعد على اكتساب وبناء مزايا تنافسية تجنبها خطر فقدان المكانة والتراجع، ومن بين تلك السبل الفعّالة نجد الابتكار والإبداع اللذين أصبحا عاملي منافسة بالغي الأهمية لقدرتها على تقديم الجديد وتطوير أداء المؤسسة نحو الأفضل. ويعد انتشار تبني إدارة التغيير والابتكار والإبداع كتوجه داخل المؤسسات المعاصرة لما له من قدرة على الارتقاء بأدائها من جهة، وتعاضم دور وظيفة التسويق من جهة أخرى، اتجهت العديد من المؤسسات على غرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تطبيق مبادئ هذه الإدارة وممارستها في نشاطاتها التسويقية ضمن ما يعرف بالابتكار والإبداع التسويقي، الذي أصبح ينظر إليه على أنه السلاح التنافسي الذي يمكن الاعتماد عليه لمواجهة المزاومة الشديدة في السوق والتغيير المستمر في أذواق المستهلكين.

1- الإشكالية

بناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يمارسه كل من الابتكار والإبداع في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة

اتصالات الجزائر -تيسة-؟

والتي إنبثقت منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإبداع؟ وما هي خصائصه؟

- ما المقصود بالابتكار؟ وما هي أهميته؟

- فيما تتمثل مستويات واستراتيجيات الإبداع والابتكار؟

- فيما تتمثل أهمية ومصادر الميزة التنافسية:

- ما مدى أهمية الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؟

2- فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

3- أهمية الدراسة

يتطلب للابتكار والإبداع متطلبات إذا يجب أن تقوم المؤسسات بشكل مستمر في البحث عن تطوير منتجاتها وخدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها، إضافة إلى ذلك فإن الابتكار والإبداع التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد، إذ تتمثل هذه الأهمية من خلال النقاط الآتية:

- تبيان مدى أهمية الإبداع والابتكار للمؤسسات، وتسليط الضوء على الأساليب المتبعة لتدعيمهما.

- جعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب استراتيجية للعمل على تشجيع الإبداع.

- توعية و لفت انتباه مسيري المؤسسة بالدور الذي يؤديه كل من الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

4- أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- محاولة تحديد مفهوم دقيق وواضح لكل الإبداع والابتكار والميزة التنافسية.
- تحليل العلاقة القائمة بين تطبيق الابداع والابتكار في المؤسسات وتعزيز الميزة التنافسية لها.
- التعرف على مستوى الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية ومعرفة الأساليب المتبعة فيها.

- تسليط الضوء على أهمية الابداع والابتكار في خلق وتحقيق ميزة اتافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة.

5- مبررات اختيار الموضوع

- الأهمية المتزايدة لموضوع الإبداع والابتكار .
- معرفة دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.
- الموضوع له علاقة بمجال تخصصنا وهو إدارة الأعمال.

6- حدود الدراسة

6-1- الحدود المكانية: حاولنا من خلال هذه الدراسة استقصاء آراء عينة من موظفي اتصالات الجزائر - فرع تبسة-.

6-2- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان إلى تاريخ استرجاعها (من 15 ماي إلى 27 ماي 2023).

6-3- الحدود الموضوعية: تضمنت هذه الدراسة جميع جوانب الموضوع المتعلقة بالموضوع من خلال الاهتمام بالمحاور المرتبطة بدراسة العلاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

7- منهج البحث

بهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في توصيف مدى تطبيق الابداع والابتكار من قبل المؤسسات الجزائرية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية على أرض الواقع، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال الاستبيان حول موضوع الدراسة للوصول إلى نتائج عملية محددة.

8- مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات

8-1- مصادر البيانات الثانوية: و تشمل الكتب، الرسائل، والأطروحات والمجلات والملتقيات العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة.

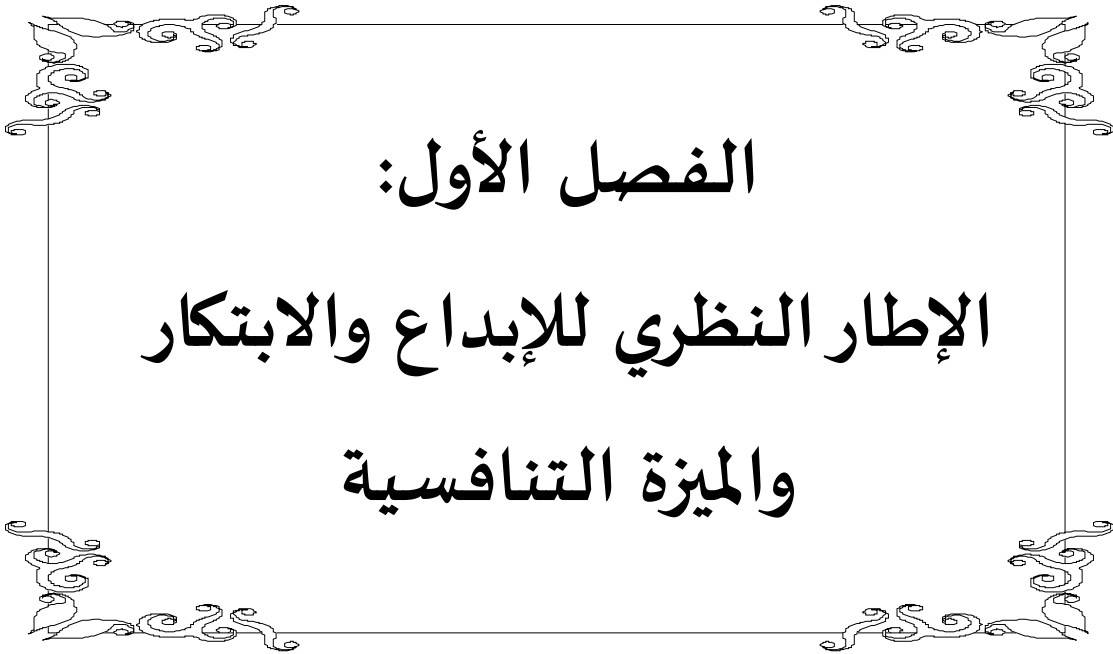
8-2- مصادر البيانات الأولية: البيانات التي تم جمعها بعد توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -.

9- صعوبات الدراسة

- لا تخلو الأعمال من الصعوبات والعوائق خاصة في ميدان البحث العلمي، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة انجاز البحث ما يلي:
- كثرة المراجع والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث مما صعب عملية غربلة واقتناء المعلومات المناسبة في الدراسة النظرية وكذلك التطبيقية؛
 - طبيعة موضوع البحث والتي تتسم بالتوسع رغم محاولة ضبط عناصره في ظل الإشكالية المطروحة؛
 - التجارب السلبية لبعض المستجوبين من خلال عدم الإجابة على بعض الأسئلة وتأخر إرجاع الاستمارة؛
 - عدم الاكتراث بأهمية الموضوع من طرف بعض المستجوبين؛
 - إيجاد بعض المستجوبين لصعوبة في فهم بعض مصطلحات الاستبيان.

10- هيكل الدراسة:

- لغرض الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كمايلي:
- الفصل الأول:** الإطار النظري للإبداع والابتكار والميزة التنافسية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار، عموميات حول الميزة التنافسية، الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني:** دراسة تطبيقية حول أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، حيث قسم إلى أربعة مباحث كالاتي: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، واقع الابداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر Algeria Telecom، الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة ، عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .



الفصل الأول:
الإطار النظري للإبداع والابتكار
والميزة التنافسية

تمهيد:

تتطور تقنيات المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها في بيئة معقدة تتطور خلالها التقنية بشكل كبير وتتغير فيها ملامح الأسواق وظروف المنافسة بشدة، وهذا ما أدى إلى تقادم المنتجات بسرعة وتقليص دورة حياتها من جهة، وتعدد الخيارات والبدائل أمام المستهلكين من جهة أخرى. وحتى تتمكن هذه من مواجهة المؤسسات الضغوط الشديدة ومسايرة التطورات السريعة خصوصا فيما يتعلق بالزبائن، عليها إدامة مزاياها التنافسية ودعم تفوقها عن منافسيها من خلال ممارسات وأساليب أصبح الابتكار والإبداع التسويقي من أهمها، بحيث يتطلب هذا الأخير أن تقوم المؤسسات باستمرار في البحث عن تطوير منتجاتها أو خدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة للمستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم و رغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها، بالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار والإبداع يتطلب القيام بعمليات جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد .

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاث الموالية:

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار؛

✓ المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية؛

✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع مفهوماً شاملاً يتعلق بالفرد وقدرته ومهارته الذهنية في التفكير خارج المألوف والبحث عن التميز، والإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع وأيضاً الابتكار، وعليه سيتم تناول المفاهيم الأساسية للإبداع والابتكار لهذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

من خلال هذا المطلب سيتم تناول تعريف الإبداع ومختلف المفاهيم المتعلقة به وكذلك أهمية وخصائص الإبداع كما يلي:

1- تعريف الإبداع

يختلف المنظرون في تعريف الإبداع كل حسب وجهة نظره إلا أن ما يمكن التوصل إليه من التعاريف ما يلي:

1-1- الإبداع هو "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله"¹؛

1-2- عرف **Peter Drucker** الإبداع **على أنه**: " أنه تغيير في ناتج الموارد بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"².

1-3- عرف **Joseph Shumpeter** الإبداع **على أنه**: " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"³.

1-4- الإبداع "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة"⁴؛

1-5- الإبداع هو "وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو مناهج جديدة لانجاز العمل"؛

¹ - جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 8.

² - بيتر دوكر، **التجديد والمقاولة، ترجمة الممارسات والمبادئ**، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998، ص 18.

³ - Jean Lachman, **le financement des stratégies de l'innovation**, édition economica, paris, 1993, p22

⁴ - بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 18.

1-6- الإبداع هو: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"¹

1-7- ويعرف أيضا على أنه "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل سيستفاد منها في المؤسسة"².

من خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج تعريف الإبداع على أنه: "إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة؛ أو هو: "تبني أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التغيير على العمليات الإدارية أو المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المؤسسة".

2- مفاهيم أخرى متعلقة بالإبداع

يوجد بعض من المصطلحات مترابطة ومكملة للإبداع نذكر منها:

2-1- **الإبداع والاختراع:** يختلف مفهوم الإبداع عن الاختراع مع أنهما مفهومان مترابطان، فالاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق له أحد وبينهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية، أما الإبداع فإنه يتضمن قيام مؤسسة ما بإنتاج سلع وخدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة وتعد أول منظمة تستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة وعملها هذا يعد إبداعاً ولهذا فإن الإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة في حين أن الاختراع هو جزء من عملية الاختراع ذاتها؛³

2-2- **الإبداع والابتكار:** في غالبية الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها. إذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق يمكن القول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة لذلك. من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين، فإن

¹ - الشماع، خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 421.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 13-14.

³ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص: 34.

التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه إذن وحتى لو كان لكل مصطلح مدلوله الخاص، فإنه يعتقد أنهما متلازمان ونعتبر أنه من الخطأ فصلهما؛

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Créativité والابتكار innovation ، فالإبداع يركز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.¹

2-3- الإبداع والتغيير: أما بالنسبة للفرق بين الإبداع و التغيير التنظيمي فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة و خفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، و عليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة.²

3- أهمية وخصائص الإبداع

3-1- أهمية الإبداع: يحظى الإبداع بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال و هذا راجع إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه، وتتمثل الأهمية في:³

- الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير المستمر لذا يساعد منظمات الأعمال على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها؛

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص ص: 358، 359.

² - بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 08 و 09 مارس 2005، ص ص: 256، 260.

³ - سفيان بن عبد العزيز وآخرون، دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، جامعة بشار، 2018، ص 37.

- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب و التقنيات و التكنولوجيات الملائمة المدعمة للتنمية؛
 - أصبحت المنافسة اليوم مبنية على أساس القدرة على الإبداع المستمر فمنظمات الأعمال التي لديها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع البقاء و التنافس في السوق ؛
 - الإبداع هو أكثر المجالات أهمية لتعزيز علاقة التفاعل بين منظمات الأعمال و بيئتها؛
 - يعمل الإبداع على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال؛
 - يساهم الإبداع في تنمية و تطوير مهارات العاملين و التأثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم.
- 3-2- خصائص الإبداع**

- لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل أن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:¹
- القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً؛
 - الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد؛
 - الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة؛
 - النزوع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج؛
 - إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل؛
 - القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها؛
 - العقل المستنير والخلاق.

المطلب الثاني: مفهوم الابتكار وأنواعه واستراتيجياته

- يشكل الابتكار أحد أهم متغيرات المنظمات الحديثة، من خلال ما يمكن أن يحققه لأي مؤسسة تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية، ويمكن التفصيل أكثر في هذا المفهوم وفقاً لما يلي:
- 1- تعريف الابتكار:** يعرف الابتكار على أنه :

¹ - زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص: 303.

1-1- عرفه (Kotler) على أنه: "فكرة أو سلعة أو تقنية مدخله في الإنتاج ومعرضة في السوق يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماماً أو تتمتع بخواص وصفات فريدة من نوعها، تطبق للمرة الأولى في بعض السلع التقنية ومعرضة في السوق".¹

1-2- أما (P.F.Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه: "التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله (Schumpeter) من أن الابتكار هو هدم خلاق".²

1-3- ويعرف نوم بيترز (T-petres) الابتكار تعريفاً واسعاً وهو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره، وهذا يوسع الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أنا التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضاً شراءه من الآخرين (إسقاط عقبة لم تبتكره هنا) أو تقليده.³

وهناك تعريف آخر نجده لدى شاني ولو (Shani and Lou) فيعد أن ميذاً بين الإبداع والابتكار الإبداع (التوصل إلى الفكرة) والابتكار (تطبيق الفكرة الجديدة) فإنهما يؤكدان على أن الفكرة قد تكون تكنولوجياً جديدة، منتجاً جديداً، عملية تنظيمية أو إدارية، كما قد تكون تقليداً لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر، ويصبح تطبيقاً فريداً عند وضعه في سياق جديد.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة.

2- أهمية الابتكار

تكمن أهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي:⁵

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

¹ - فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري امسترونغ وفيرونيكيا يونغ، التسويق والسلع والأسعار، ترجمة مازن نقاع، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، دمشق، 2000، ص: 84.

² - نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم الخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 21.

³ - نجم عبود، المرجع السابق، ص: 19.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 20.

⁵ - رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 416.

- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار؛

3- أنواع الابتكار

يأخذ الابتكار ثلاثة أنواع وسيتم ذكرها كما يلي:¹

- 3-1- الابتكار الإداري:** إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار وأشار في نفس السياق al West et بأنها: "العلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة".
و أوضح Daniel Robey أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة،... وغيرها.
 - 3-2- الابتكار التقني:** يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة.
- بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية، وليست المسألة في

¹ - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص ص 38-40.

التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي، فإنها لا تكون ابتكارية، ويقول داركر: أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق.

3-3- الابتكار الإضافي: يعرف الابتكار الإضافي بأنه: " الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكارا إضافيا.

و يعرف Damanpour الابتكار الإضافي على أنه: " الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة".
فهذا النوع من هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام.

المطلب الثالث: مستويات واستراتيجيات الإبداع والابتكار

1- مستويات الإبداع

هناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات وهي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسات أهمها:¹

1-1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي تتوفر في الشخص غير المبدع، ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله؛

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع؛

¹ - خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة)

نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه، التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص ص 40-41.

- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء،
- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر أو عالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة؛
- **الطفولة:** طفولتها اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة؛
- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منظوبا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء من الآخرين.

1-2- الإبداع على مستوى الجماعة: يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكاره تعززان الإبداع الناجح؛
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر؛
- **دعم وموازة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

- ### 1-3- الإبداع على مستوى المؤسسة:
- هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

2- استراتيجيات الابتكار

تتمثل إستراتيجيات الابتكار فيما يلي:¹

2-1- إستراتيجية الابتكار الاستباقية: إستراتيجية الابتكار الاستباقية هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، ويتطلب بناء هذه الاستراتيجية قدرة كبير على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

والواقع إن المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين الأولى ذات مصدر استراتيجي وتكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين.

تتمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير. كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتا معتبرا، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب وعدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.

تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة شراء المستهلكين، كون المنتجات الجديدة ستمثل بدورها موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقاتهم بالزبائن، وفي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق/ تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، ومن أجل توسيع هوامش ربحهم. من جهة ثانية نجد أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديدة.

2-2- إستراتيجية رد الفعل

إستراتيجية رد الفعل هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها.

¹- بويعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص ص 49-50.

تهدف هذه الإستراتيجية أساسا إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، والمؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها إن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة .وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين إن الانتشار البطيء والمحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الابتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية. كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن- في حد ذاتهم - لا يستطيعون ذلك، فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل الزبائن . كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترح منتجا جديدا أو مطورا بناءا على الدراسات السوقية وتدرك العيوب والأخطاء التي وقع فيها" الأوائل." كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطارا وخسائر

أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن .لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتمتع بها المنافسون اللاحقون الأوائل وليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال للتميز في السوق¹.

¹- بويعة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 52.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

أهم ما ميز الاقتصاد العالمي في هذه الفترة هو بروز مفهوم التنافسية الذي يرتبط بترقية الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة الصادرات ذات القيمة المضافة العالية والدخول في حلقة منتجة تؤدي إلى الازدهار والرخاء، فتبني مفهوم التنافسية الذي يعكس في تحسين أساليب الإنتاج وضمان الجودة والمواصفات يؤدي إلى تحقيق الإنتاجية المتميزة في صناعة سلع أو إنتاج خدمة معينة حيث ينتقل بالاقتصاد من مفهوم الميزة النسبية الذي يعتمد على المواد الطبيعية وكلفة اليد العاملة إلى التنافسية، مفضيا بذلك إلى خلق أصول جديدة جامعا بين توليد الثروة والقدرة على تصدير منتجات عالية الجودة، مع تحفيز روح المبادرة والإبداع والاستثمار في الرأس المال البشري، فالتنافسية ليست سعر صرف جيد أو تسجيل فائض في الميزان التجاري كما أنها ليست تحقيق معدل تضخم منخفض، إنما هي إنتاجية واستخدام أمثل للموارد البشرية والرأس مالية والمعرفة وتطوير إستراتيجية جديدة والقدرة على خلق أصول جديدة من خلال الترشيد المدروس لاستخدام الموارد واستيعاب قيم التنظيم المتقدمة ، وسيتم التطرق ففي هذا المبحث للمفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومصادرها، إضافة إلى سبل تحقيقها من الإبداع والابتكار.

المطلب الأول: تعريف وأهمية وخصائص الميزة التنافسية

سيتم تعريف الميزة التنافسية وكذلك أهميتها وأنواعها كما يلي:

1- تعريف الميزة التنافسية

عرفت الميزة التنافسية بأنها: "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين"¹.

كما عرفت بأنها: " الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال أو استغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقدي"².

¹ – Michael Porter، **l'avantage concurrentiel: comment devancer**، ses concurrents et maintenir son avance ،Dunad، Paris، 1999، P: 08.

² – أحمد بن عشاوي ، **إدارة الميزة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات**، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 296.

وتعرف أيضا بأنها: " العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر يمكن أن يكون شخص، منظمة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة يجب عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة، الرغبة في الفوز، الولاء، الالتزام، الموارد المحددة".¹

2- أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- إنتاج يتم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.²
- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.³
- القيام بفحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة ومقارنتها بمنافسيها في السوق.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة والربحية العالية للبقاء في السوق.

2-1- العوامل الداخلية: وهي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم. فالابتكار والإبداع لهما دور كبير خلق ميزة تنافسية فلا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

2-2- العوامل الداخلية: تتمثل في تغيرات احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغيرات التكنولوجيا واحتياجات السوق. من

¹ - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ، ص80.

² - عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - أفكار ومناهج، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، البليدة، 12-13 ماي 2010، ص: 02.

³ - على فلاح الزغبي، ماجد عبد العزيز الجزيري، دور أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي)، المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلا دلفيا، 2007، ص: 08.

هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلاً.¹

3- خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:²

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- تبني على الاختلاف وليس على التشابه.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

سيتم التطرق إلى أنواع ومصادر الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

1- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان رئيسيين للمزايا التنافسية هما:

- ميزة التكلفة الأقل

- تمايز المنتج.

1-1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمؤسسة ما أن تحقق تكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها متعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل من حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

¹ - عبد الله بلوناس، قديفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، بومرداس، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 07.

² - خالد محمد إدريس، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 365.

وحتى يتحقق هذا النوع وجب توفير العناصر الموائية:¹

- معرفة الأنشطة الحرجة للمؤسسة؛
- مراقبة تكلفة الإنتاج؛
- تقليل الأخطاء على مستوى عمليات الإنتاج لتفادي وقوع الفاقد للمواد الأولية؛
- تأهيل العمال وتحفيزهم للقيام بأعمالهم مع تحسين الأداء؛
- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسات الموردين وقنوات التوزيع؛
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي يصعب محاكاتها؛
- حقوق الملكية الخاصة بالمنتج أو عملية تكنولوجيا معينة، ضمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

1-2- تمايز المنتج (Advontoge Differentiations): تتميز المؤسسة عن منافسيها عند ما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وبذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز أو منفرد وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع،... إلخ.²

ويطلب تحقيق ميزة التمايز توفير العناصر الموائية:³

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالأنشطة المرغوب ممارستها كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛
- التفاعل بين أنشطتها المولدة للقيمة سواء منها القاعدية أو الأساسية أو الدائمة؛
- العمل على معرفة واكتشاف نقاط القوة والفرص المتاحة لأنشطة المؤسسة لتمكينها من تقليص تكاليفها وزيادة قيمتها النفعية.

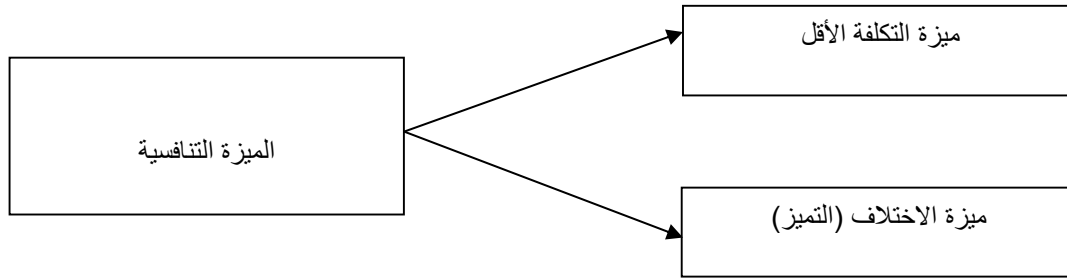
ويمكن توضيح نوعي الميزة التنافسية في الشكل الموائي:

¹ - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 34.

² - عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة أسمنت عين الكبيرة-، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2007، ص: 15.

³ - المرجع نفسه، ص: 15.

الشكل رقم (01): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: دعاس عادل، أثر إدارة التدريب على الميزة التنافسية من خلال التحكم في تكاليف المؤسسة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، تبسة، 2008، ص: 55.

2- مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

2-1- النوعية والجودة التنافسية : وتتمثل في مجموعة الخصائص التي يتميز بها المنتج ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصراره على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن، وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن.

2-2- المرونة التنافسية: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع، والتسارع في حاجات ورغبات وأذواق الزبائن.

2-3- السرعة التنافسية: وهي عبارة عن ثلاث أسبقيات ترتكز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التسليم السريع، والذي يشير إلى الوقت الفاصل ما بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت الانتظار، التسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة إلى تحقيق التصميم النهائي والإنتاج.

2-4- الإبداع والابتكار التنافسي : والمقصود بها طبيعة التغيرات الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة ومراقبة أنشطة المنافسين.

2-6- التميز التنافسي: وتشمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة و/أو

¹ - غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد9، جوان 2011، ص ص 11-12.

السعر و/أو وقت التسليم و/أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب المستهلكين من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دائم.

وتتحدد أيضا مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

- **المصادر الداخلية:** وهي مصادر مرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها، ك ذلك قد تتأني الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكيل من خلال متغيرات البيئية الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. ويمكن للمؤسسة أن تتبني ميزة تنافسية من خلال الإستراتيجيات الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

المطلب الثالث: الابتكار والإبداع كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

سيتم في هذا المطلب تناول الابتكار والإبداع كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك

كمايلي:

1- أهمية الابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الابتكار وإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:¹

- يسمح الابتكار والإبداع التسويقي بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة من خلال التحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج مما يدعم المبيعات ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي مضاعفة الربحية المتوقعة واستدامتها.

- يؤدي إلى توسيع الفجوة التنافسية فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي ب دوره إلى تناقص حدة المنافسة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

- يساهم الابتكار والإبداع التسويقي في وضع حواجز دخول على الداخلين المحتملين من خلال

¹ - بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة- ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع: سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03 ، 2018/2019، ص 190.

التكنولوجيا الجديدة معرفة كيفية العمل أو الحيازة على براءة الاختراع، ففي هذه الحالة تحمي الشركات نفسها من المنافسين المحتملين من خلال إفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج، والتمتع بالمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة ومستدامة.

- يؤثر الابتكار والإبداع التسويقي بقوة على مردودية طرائق الصنع، فالإبداع يؤدي عموماً إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح مما يعني التأثير الإيجابي على الربحية والمحافظة على الميزة التنافسية لوقت أطول.

- يؤدي الابتكار والإبداع التسويقي إلى بعث نشاط كان مستقراً أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ من خلال تجديده واستدامته تكنولوجياً.

2- العوامل المساعدة لوصول الابتكار إلى تحقيق المزايا التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية ينبغي أن تتوفر على مجموعة من الشروط أو العوامل والتي نلخصها فيما يلي:¹

- ألا يكون أصل الابتكار سهلاً للتقليد، بل مورداً من موارد المؤسسة التي تملكها دوناً عن منافسيها، فعلى سبيل المثال فإن تقديم المؤسسة لمنتج مبتكر صمم من قبل الفريق العامل بمخابر البحث والتطوير التابع لها والذي يتميز بكفاءات ومهارات لا يمتلكها المنافسون يمكّن المؤسسة من التفرد والتميز لأطول وقت ممكن، كما أن الابتكار المتميز بكونه صعب التقليد يصعب على المؤسسات من الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين، وتكمن الصعوبة هنا في كون التقليد قد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وبالتالي يصعب تقليده نظراً للتكاليف والمخاطر المحيطة به أو نظراً لاعتماده على تراكم الخبرات ومعارف كثيرة عبر فترة طويلة من الزمن.

- أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب فتمهل المؤسسة في اقتحام بعض القطاعات يتيح لها فرصة الاستفادة من انخفاض التكاليف مع مرور الزمن، كما أن سرعة الدخول إلى قطاعات أخرى أو إيجاد أسواق جديدة قد يكسب المؤسسة ميزة التميز من خلال قدرتها على الانتشار والتموقع الجيد على كافة المستويات.

¹- بن عاشور ليلي، مرجع سابق، ص ص 191-192.

- أن يكون الابتكار قائما على إمكانيات وقدرات مالية وتكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتم كن من التفرد بها، وبالخصوص يستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى القصير.

3- أدوات تحويل الابتكار والإبداع إلى ميزة تنافسية

تتمثل أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية في¹:

3-1- إدارة المعرفة : تعرف إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة وتنظيمها وتنسيقها وتولييفها والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتظهر وفق عدة أنواع وهي:

3-1-1- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المركبة المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع.

3-1-2- المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعدلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج.

3-1-3- تحويل المعرفة: تقوم المؤسسات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها في عملية يطلق عليها تحويل المعرفة، وتعني تحويل المعرفة إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس.

3-2- نظم معلومات المعرفة: تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة من المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة تخزينها وتوزيعها ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات وإدارة التعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المؤسسة، وتتعدد تقسيمات أنواع نظم المعلومات ونذكر منها ما يلي:

3-2-1- نظم معالجة المعاملات: وهي تضم مح و سبة تقوم بتشكيل وتسجيل المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة العمل وتسييره.

3-2-2- نظم أتم ته المكاتب: هي النظم التي تعمل على الاستفادة من التكنولوجيا لأتمته المكاتب بالوسائل التقنية التي من شأنها مساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم.

¹- بن عاشور ليلي، مرجع سابق، ص 194.

3-2-3- نظم المعلومات الإدارية: هي نظم تخدم القرارات الشبه المهيكله على المستوى الإدارة في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية او الشهرية والسنوية لتمكينها من القيام بالوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

3-2-4- نظم دعم القرار: وهي مجموعة متكاملة من البرمجيات والحزم الجاهزة والنماذج وأدوات المعالجة تتفاعل مع المعطيات لتقديم الحلول المقترحة.

3-2-5- نظم معلومات المديرين التنفيذيين: وهي نظم معلومات مح وسبة تمتلك تحليلات وقدرات خاصة تعمل على تلبية احتياجات الإدارة العليا من المعلومات الضرورية لغرض اتخاذ القرارات غير المهيكله في المستوى الاستراتيجي.

3-2-6- نظم مشغلي المعرفة: نظم معلومات مبنية على المعرفة تخدم القرارات غير المهيكله في المستوى المعرفي، إذ يساعد مشغلي المعرفة على تأمين المعارف الجديدة وتكاملها في المؤسسة.

3-3- نظام تخطيط موارد المؤسسة: وهو مشروع نظام معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد والموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة والتقارير.

4- آثار الابتكار على مؤشرات الميزة التنافسية

لا ينحصر أثر الابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير في علاقاتها على مختلف قوى التنافس فحسب، وإنما قد يظهر ذلك من خلال دعم عدة مؤشرات تعتبر من بين الدلائل الهامة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية مثل¹:

4-1- أثر الابتكار على الربح: يؤثر الابتكار التسويقي بشكل إيجابي على ربح المؤسسة من خلال المساهمة في دعم وإنجاح مختلف ممارساتها التسويقية وهو ما يكلل بتقديم منتجات قادرة على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين.

4-2- أثر الابتكار والإبداع التسويقي في زيادة المبيعات: تنعكس قدرة المؤسسة على الاستفادة من آثار ابتكاراتها وإبداعاتها التسويقية على كل من السعر والتكلفة النهائية بشكل إيجابي وف عال في زيادة الطلب على منتجاتها، فمن المعروف أن الطلب على المنتجات المطورة والجديدة يتضاعف بسبب إقبال المستهلكين على اقتنائها، وهذا لقدرتها على مواكبتها تغيرات أذواقهم وتلبية حاجاتهم بشكل أفضل، أو بسبب تمكن المؤسسة من خدمة أسواق (عملاء) جدد عن طريق ابتكارات منتجات جديدة كلياً.

¹ - بن عاشور ليلي، مرجع سابق، ص 195.

4-3- أثر الابتكار على دورة حياة المنتج: تبدأ المؤسسة في الاستفادة من أرباح منتجاتها فعليا مع مرحلة النمو لتبلغ حدها الأقصى في مرحلة النضج، لذا فإن إطالة دورة حياة المنتج وخاصة هاتين المرحلتين سيعكس إيجابا على تدفقات المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، ويعد الابتكار التسويقي التحسيني من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق ذلك، إذ تحاول من خلاله المؤسسة استباق دخول منتجاتها في مرحلة التدهور، فتعتمد انطلاقا من مرحلة النضج إلى إضافة مزايا جديدة أو تحسينات عليها بشكل يحفز المستهلك أو يوجد رغبة جديدة تدفعه إلى معاودة الشراء وهذه وهي المهمة الأساسية للابتكار التسويقي.

4-4- الابتكار والإبداع بين التوزيع والتبسيط وأثره على رضا المستهلك: ترغب المؤسسات في الاستجابة لحاجات المستهلكين المتباينة فتحاول إتاحة أكبر قدر ممكن من منتجاتها، وهو ما يزيد عادة من التكاليف الإنتاجية، بينما وفي ظروف أخرى (محدودية السوق، قلة الموارد المالية...) تجبر على التبسيط أو التنوع المحدود، الذي وعلى الرغم من آثاره الإيجابية على الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج، إلا أنه غير محبذ تسويقيا بسبب حده من فعالية الاستجابة لحاجات المستهلكين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، منها ما تعلق بالمتغير الأول الإبداع والابتكار، ومنها ما تعلق بالمتغير الثاني وهو الميزة التنافسية، ومنها ما تغير أيضا بالمتغيرين معا وهو أثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث سرد أهم هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى دراسات محلية عالجت موضوع دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الجزائر ودراسات عربية تمثلت في الآتي:

1- الدراسات المحلية

1-1- الدراسة الأولى: لسفيان بن عبد العزيز وآخرون، بعنوان: دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، جامعة بشار، 2020.

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإبداع في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وتمثلت أهمية هذه الدراسة في:

- توضيح مدى أهمية الإبداع للمؤسسات، و تسليط الضوء على الأساليب المتبعة لتدعيمه.
- جعل المؤسسة لزل الدراسة تكتسب استراتيجية للعمل على تشجيع الإبداع.
- توعية و لفت انتباه مستي المؤسسة بالدور الذي يؤديه الإبداع في برقيق الميزة التنافسية.

أما أهداف الدراسة فتملت في:

- التعرف على ماهية الإبداع والميزة التنافسية.
- التعرف على الإبداع في مؤسسة كوندور و مدى مساهمته في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء.

- تقديم توصيات التي نأمل أن تساهم في حصول مؤسسة كوندور على ميزة تنافسية.

كما خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستخدام مؤسسة كوندور للإبداع على الميزة التنافسية بفلسفة المؤسسة القائمة على تبني الفكر الإبداعي كرسالة للمؤسسة من خلال شعارها "الحياة الابتكار".

- تفسير وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام مؤسسة كوندور الإبداع في المنتجات على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 بنسبة 39.2% وهي النسبة الأعلى مقارنة بنتائج العناصر الأخرى و هذا راجع إلى تبنتي مؤسسة كوندور استراتيجية تتويج تشكيلات المنتجات بإدخالها لمنتوج البطاقات الإلكترونية التي تعتبر كمادة أولية لمعظم المنتجات.

- تفسير وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام مؤسسة كوندور الإبداع في التّويج على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05، بنسبة مرتفعة نوعا ما 24.2% على سبيل المثال العمليات الإبداعية التي أدخلتها مؤسسة كوندور على مزيجها التّويجي مثلا كالإعلانات على طرح منتج جديد و وضع لافتات إعلانية كبيرة وسط المدينة وجهود الموظفين في البيع الشخصي، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الرد السريع على انشغالات المستهلكين وتقديم أكبر قدر من المعلومات حول منتجات المؤسسة بالإضافة إلى التّويج عبر شبكة اليوتيوب لتضمن إطلاع شبه دائم لكل من يرتاد هذه الشبكة على إعلانات المؤسسة.

- يمكن تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستخدام مؤسسة كوندور الإبداع في التوزيع على الميزة التنافسية بسهولة تصريف منتجاتها ومحاولة التواجد على كامل التراب الوطني إضافة إلى نقاط الخدمة ما بعد البيع و السمعة الحسنة للعلامة التجارية في السوق.

1-2- الدراسة الثانية: لبن عاشور ليلي، بعنوان: دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة- ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية فرع: سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 03 ، 2018/2019.

تم من خلالها طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يمارسه كل من الابتكار والإبداع التسويقي في خلق أو تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علي مستوى الجزائر العاصمة؟

وتمثلت أهمية هذه الدراسة في:

يتطلب الابتكار والإبداع التسويقي أن تقوم المؤسسات باستمرار في البحث عن تطوير منتجاتها

وخدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن

لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها، إضافة إلى ذلك فإن الابتكار

والإبداع التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد.

فوفقا لهذا المنحني يتبلور لنا الغرض من الدراسة المتمثل في تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور الذي يؤديه كل من الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال: الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات، الابتكار والإبداع في الأسعار الابتكار والإبداع في الترويج، الابتكار والإبداع في التوزيع، وكذلك بيان دور إدراك المسؤولين لأهمية الابتكار والإبداع ومدى دعمهم للتوجه نحو هذا المفهوم، كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور توافر المعلومات التسويقية لخدمة الابتكار والإبداع التسويقي ومدى مساعدتها لإدارة المؤسسات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار والإبداع التسويقي.

وعلى ضوء ما سبق تظهر لنا أهمية هذا الموضوع من خلال ثلاث نقاط أساسية وهي:

- الكشف عن مدى أهمية الابتكار والإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبسيط الضوء على أهم الأساليب المتبعة لتدعيم عمليات الابتكار والإبداع.
- التعرف على مدى وعي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدور الذي يلعبه كل من الابتكار والإبداع في المجال التسويقي.
- المساهمة في جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكتسب استراتيجية تعمل على تشجيع الابتكار والإبداع بصفة عامة والابتكار والإبداع التسويقي بصفة خاصة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر البعض منها:

- استخدام مصطلحي الابتكار والإبداع في مختلف الفروع العلمية التي أدى إلى طرح وجهات نظر وآراء متعددة حولهما ضف إلى ذلك تداخل مفاهيمهما الشيء الذي نتج عنه عدم الاتفاق حول تعريف مناسب لكل واحد منهما، ومن خلال مناقشة الفصل الأول من الدراسة اتضح لنا أن الإبداع يتمثل في العملية التي يترتب عليها إيجاد أو استحداث أو خلق أو الإتيان بفكرة أو ممارسة أو منتج أو نظرية أو اختراع أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة بما يعود بالمنفعة التامة والشاملة للمؤسسة والعاملين فيها ووليئة التي يتواجدون بها، كما يعبر عن تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفرد وجماعات العمل.

- عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حين أن الابتكار يعبر عن التطبيق الخلاق أو الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة إلى عمل إبداعي.
- رغم اختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة تتعلق بالإبداع والابتكار بصفة عامة، إلا أنها تتفق جميعا على أهميتها سواء للمؤسسات الكبيرة أو المؤسسات المتوسطة، فبدون الابتكار والإبداع لا يمكن أن يكون هناك تطور وتقدم في مختلف المجالات.
- يلعب كل من الابتكار والإبداع دورا هاما في تطوير المؤسسات، فالإبداع يشكل المصدر الأساسي للابتكار، وهذا ما يجعل المؤسسات سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئة الجديدة والمتغيرة، إضافة إلى أن الابتكار والإبداع يسمحان بخلق بيئة ملائمة لتقديم منتجات جديدة كليا.
- تتفق كل الدراسات على أهمية الابتكار للمؤسسات، إذ يقترن هذا الأخير بالإبداع وامكانية اكتشاف المؤسسات لمهارات ومعارف وأساليب ومنتجات جديدة والقدرة على تطبيقها في مجال التصنيع وتحقيقها للميزة التنافسية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين دور الابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة على مستوى الجزائر العاصمة.
- علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين دور الابتكار والإبداع في الأسعار وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة في الجزائر العاصمة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين دور الابتكار والإبداع في الترويج وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة على مستوى الجزائر العاصمة.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جدا بين دور الابتكار والإبداع في التوزيع وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة على مستوى الجزائر العاصمة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جدا بين دور إدراك المسؤولين لأهمية الابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة على مستوى الجزائر العاصمة.
- هناك علاقة متوسطة القوة بين توافر المعلومات التسويقية لخدمة الابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة على مستوى الجزائر العاصمة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جدا بين دور إعادة تصحيح الخطأ في الخدمة أو المنتج وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة على مستوى فالجزائر العاصمة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين جميع المتغيرات المستقلة المجتمعة والتي تمثلت في دور الابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقامة الجزائر العاصمة.

2- الدراسات العربية

1-2- الدراسة الأولى: لنضال حمدان المصري، إبراهيم عابدين، بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، مج 37 ، ع 3، فلسطين، سبتمبر 2017.

تم من خلالها طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟
 - 2- ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟
 - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري، والميزة التنافسية في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في الشركات الصناعية في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية؟
- أما أهمية هذه الدراسة فتمثلت فيما يلي:
- تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الشركات الصناعية في تحقيق التنمية.
 - التقدم العلمي والتكنولوجي لا يتحقق بدون الاهتمام وتطوير الإبداع الإداري.
 - البقاء والاستمرار للشركات لا يتحقق بدون الاهتمام بالميزة التنافسية.
 - قدرة الشركات على تحقيق تالوث التحسين المستمر لا يتحقق بدون تطوير الإبداع الإداري وبيان أثره على الميزة التنافسية.

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الشركات الصناعية موضع الدراسة.
- الكشف على مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية موضع الدراسة.
- توضيح العلاقة بين الإبداع الإداري، والميزة التنافسية في الشركات الصناعية

- تحديد التغيير في الميزة التنافسية نتيجة التغيير في الإبداع الإداري.

- بيان الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الانفعال والعاطفة وبين تحقيق الميزة التنافسية.

- توجد علاقة بين التجديد والطلاقة الفكرية وبين تحقيق الميزة التنافسية.

- توجد علاقة بين التغيير وبين تحقيق الميزة التنافسية.

- توجد علاقة بين تحديد وحل المشكلات وبين الميزة التنافسية.

- توجد علاقة بين تحمل المخاطرة وبين تحقيق الميزة التنافسية.

- توجد علاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع .

- لا توجد فروق تجاه الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

2-2- الدراسة الثانية: لممر طارق عمر سالم، بعنوان: **علاقة التسويق الإلكتروني بتعزيز الميزة**

التنافسية، دراسة ميدانية على شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة، درجة الماجستير في إدارة الأعمال

من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة، 2017.

وجاءت إشكالية الدراسة كما يلي:

ما علاقة التسويق الإلكتروني بتعزيز الميزة التنافسية لشركات تزويد الانترنت في قطاع غزة؟

أما أهداف الدراسة فتتمثلت في:

- التعرف على مدى توافر كل من أبعاد التسويق الإلكتروني والميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت

في قطاع غزة.

- اختبار العلاقة بين كل من أبعاد التسويق الإلكتروني ممثلة بعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني

(الخدمة، السعر، الترويج، التوزيع) وتعزيز الميزة التنافسية لشركات تزويد الانترنت في قطاع غزة.

- الوقوف على الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التسويق الإلكتروني في شركات تزويد

الانترنت في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الشركة، المؤهل العلمي، سن وات

الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص العلمي).

- الوقوف على الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية لشركات تزويد الانترنت في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص العلمي).

وكذلك كانت أهمية الدراسة في:

- ستساهم هذا الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول التسويق الالكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لشركات تزويد الانترنت في قطاع غزة من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع.

- الاستفادة من الدراسة بشكل عملي حيث يعتبر التسويق الالكتروني من المواضيع الهامة جداً للمستقبل المهني.

- الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

- تعتبر موضوعات الميزة التنافسية والتسويق الالكتروني من المفاهيم الضرورية، والموضوعات الهامة نسبياً في الإدارة والأعمال، وذلك إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات.

- إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسة نظراً لأهميتها وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

- تزويد الإدارة العليا في شركات تزويد الانترنت بالمعلومات اللازمة حول مدى توافر وممارسة التسويق الالكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لتلك الشركات، وذلك لتقديم أفضل الخدمات للمشركين.

- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارات تلك الشركات، والتي يمكن من خلالها أن تستفيد تلك الشركات العاملة في مجال تزويد الانترنت.

- من خلال نتائج الدراسة تستطيع شركات تزويد الانترنت التعرف على جوانب القصور في التسويق الالكتروني لديها، الذي قد يكون عائق أمام تعزيز الميزة التنافسية لها.

اما النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كانت كالاتي:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على محور " التسويق الالكتروني " ككل حيث أن شركات الانترنت تستخدم بشكل كبير التسويق الالكتروني؛

- التسويق الالكتروني بأبعاده الأربعة (الخدمة المقدمة، السعر، الترويج، التوزيع) وبين تعزيز الميزة التنافسية لشركات تزويد الانترنت في قطاع غزة، أي كلما ازد اهتمام الشركات بالتسويق الالكتروني كلما

ساهم وبدرجة كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية.

- نستنتج من ذلك أن شركات تزويد الانترنت تهتم بتعزيز الميزة التنافسية حيث أشارت النتائج إلى أن الشركات تستخدم أحدث التقنيات حفاظاً على جودة الخدمة، وتسعى دائماً إلى خفض نسبة المعيب في خدماتها، وتعمل على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى دراسات بلغة أجنبية عالجت موضوع دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية وتمثلت في الآتي:

1- الدراسة الأولى: ل زابر حسين، قوماري سهيلة، خديم أمال: بعنوان: دور الابتكار التسويقي في تسويق المنتجات، دراسة حالة مؤسسة IXINA تلمسان.

ZAIR Yassine, GHOMARI Souhila, KHEDIM Amel, Le rôle de l'innovation marketing dans la commercialisation des produits: Cas IXINA Tlemcen, Les Cahiers du MECAS, V° 16, N° 1, Alegria, Juin2020.

طرحت من خلالها الإشكالية التالية:

هل للابتكار التسويقي تأثير على تسويق المنتج في شركة IXINA بتلمسان؟

أما أهمية الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- لدراسة الأسواق وقدرتها التنافسية في الشركات يتطلب ذلك تعزيز الابتكار للحفاظ على حصة كبيرة في السوق .

- الجمع بين جميع الموارد المتاحة داخل الشركة مما أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين الأسواق والعملاء.

- الحاجة إلى الإبداع والابتكار من أجل تسويق المنتجات والخدمات والحصول على حصة أكبر في السوق.

- تحديد الابتكارات التسويقية من أجل معرفة متطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم. احتياجاتهم.

- يعتبر الابتكار هو أداة أساسية لولاء العملاء وتطور الحصة السوقية ونمو مثل هذه الشركات المختلفة. وتمثلت أهداف الدراسة في:

- تحليل الأثر بين الابتكار (خاصة الابتكار التسويقي) وترويج المبيعات لشركة IXINA بولاية تلمسان.

- بروز دور العديد من الأعمال للابتكار في تحسين النمو، والقدرة التنافسية غير السعرية.
- القدرة على الحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة في الأسواق المتطورة.
- دور الابتكار التسويقي في تسويق المنتجات ونقدم تحليلاً للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالابتكار والابتكار التسويقي.
- تسليط الضوء على دور الابتكار التسويقي في تعزيز مبيعات علامة IXINA Tlemcen التجارية (التي كانت جزءاً من فريق المبيعات) ؛ وذلك من خلال تشريح معدل المبيعات الذي سجلته هذه الشركة بعد تنفيذ استراتيجيات التسويق الحديثة
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أصبح الابتكار مصدراً متميزاً لنمو الشركات والعلامات خاصة في شركة IXINA Tlemcen وذلك من أجل للحصول على مكان في السوق
- الظهور المتسارع للتقنيات وانتشار الاختراعات أدى بالشركات بما في ذلك شركة IXINA بتلمسان من تطوير عروضها للسلع والخدمات باستمرار ، ومضاعفة عمليات الإطلاق وتكييف نطاقاتها.
- ظهور دور الابتكار التسويقي في تسويق منتجات العلامة التجارية لشركة IXINA بولاية تلمسان.
- الابتكار التجاري الذي تبنته الشركة على أساس صالات العرض في طليعة التكنولوجيا المجهزة ببرامج تصميم مبتكر مكن الشركة من تسجيل معدل مبيعات كبير سواء في الجزائر أو في العالم وبالتالي تعزيز مكانتها وهذا بفضل التحسن في إدارة سلسلة التوريد والتواصل الداخلي الفعال والتدريب والتعلم الفردي بالإضافة إلى التحسين المستمر.
- وصول فريق تسويق IXINA الوصول إلى 16 مليون دينار ، وهو رقم لا يقارن في هذه الفترة بمقارنته بمصنعي المطابخ الآخرين في الجزائر ، وبالتالي بلغ حجم مبيعاتها لا يقل عن 10 ملايين دينار في فترة مفتوحة .وهذا راجع للكفاءة والجمع بين عدة عوامل مثل: تدريب مندوبي المبيعات ، وطريقة البيع المبتكرة ، واستراتيجية التسويق المبتكرة ، والأدوات المبتكرة مثل 3 D، وبرامج carrat.... ، الخدمات اللوجستية ، أفضل خدمة عملاء ، سمعة العلامة التجارية ، الوعد بالجودة المقدمة ... كل هذه العوامل ساعدت IXINA Tlemcen في تحقيق أرقام مثيرة للاهتمام.

2- الدراسة الثانية: أوسيدهم سهيلة، أمقران عبد العزيز، بعنوان: الموارد البشرية كأصل استراتيجي لخلق الميزة التنافسية في المؤسسات.

OUSIDHOUM Souhila , AMOKRANE Abdellaziz , Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management Human resources as a strategic asset for creating competitive advantage in companies: The catalytic role of knowledge management , Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, Volume:12, 2019.

تم من خلالها طرح الإشكالية الآتية::

- كيف يمكن أن تكون الموارد البشرية هي أصل خلق ميزة تنافسية؟.
- ما هو دور إدارة المعرفة في ترسيخ هذه الميزة التنافسية واستدامتها؟
أما أهمية الدراسة فتمثلت فيما يلي:
- إشتراط توفر موار وقدرات الشركات ومزيج من هذه الموارد لتحقيق القدرة التنافسية.
- ضرورة اكتساب العامل البشري لخصائص وهي: استغلال القيمة، الندرة ، تكلفة تقليد الموارد .
- تنفيذ الشركة مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل جذبها وتطويرها والاحتفاظ بها.
- خصوصية الموارد البشرية مقارنة بالأصول الأخرى للشركة، مستحقة إلى حقيقة أنها الأصل الوحيد بسمات مثل المعرفة.
- وكذلك تمثلت أهداف الدراسة في:
- فهم مشكلة خلق ميزة تنافسية من الموارد البشرية من خلال إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيزها واستدامتها.
- تطوير الموارد البشرية في بيئة معرفية تتميز بظهور معرفة جديدة تحدد تطور الشركة والتي يعزز إتقانها تميزها عن المنافسين ، - إنشاء نظام إدارة المعرفة القادر على تحديث معرفة الشركة ومواءمتها مع المدخلات المعرفية الجديدة.
- تزايد العامل البشري كعنصر استراتيجي لخلق ميزة تنافسية على مر السنين ، بعد الانتقال من إدارة الموظفين البسيطة إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تواجه الشركات صعوبات تنظيمية تمنعها من الكفاءة وبالتالي تفقد قدرتها التنافسية.
- إن الفشل في الحفاظ على منظمة داخلية بسبب تقلبات السوق المستمرة والتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية .
- تعتبر الموارد البشرية مورد تنظيمي استراتيجي يسمح للشركات بتمييز نفسها عن منافسيها وكانت موضوعاً للعديد من الأعمال البحثية، حتى لو اعتبرت مصدر حقيقي لخلق ميزة تنافسية مستدامة.
- لكي تكون الموارد البشرية مصدراً لميزة تنافسية مستدامة، يجب أن تخلق قيمة، ويجب أن تكون نادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال أثناء تنفيذ مخصص الدعم التنظيمي لهذا الغرض.
- إن جعل الموارد البشرية مصدراً حقيقياً لخلق ميزة تنافسية يعتمد أساساً على عملية تقوم على مرحلتين رئيسيتين، وهما الإنشاء لمجموعة من الموارد البشرية (المعرفة / المهارات) وتعبئتها. لذلك فهي مسألة إعداد برنامج طويل الأجل يبدأ من إرادة استراتيجية في باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة.
- نهج إدارة المعرفة هو أحد هذه الممارسات ويوفر للشركة الفرصة لتجديد مهاراتها المعرفية مع ضمان الانسيابية في مشاركة المعرفة وتراكمها واستغلالها.
- استيعاب إدارة المعرفة في نمط التقييم الذي يسمح بتنشيط وتقييم الموارد البشرية ليتم تضمينها في عملية المواصفات، وهذا سيجعل من الممكن تكييف المعرفة المكتسبة من قبل رأس المال البشري مع المتغيرات الجديدة.
- المهارات المعرفية والتأكد من تميزها عن المنافسين. يعتمد نجاح نهج إدارة المعرفة في ترسيخ الميزة التنافسية من الموارد البشرية على مراقبة المعلومات التي يجب على الشركة القيام بها من أجل تحديث المعرفة والدراية بالموارد البشرية ، وهذا الدور لا يمكن القيام به بشكل مستقل عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسات المحلية والعربية وكذلك الدراسات باللغة الأجنبية التي عالجت موضوع دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بدراستنا الحالية وذلك من خلال ما يلي:

1- المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراية الحالية

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الجزائرية (المحلية)		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-	دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة-	دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة كوندور)،	
تسليط الضوء على أهمية الابداع والابتكار في خلق وتحقيق ميزة اتافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.	الكشف عن مدى أهمية الابتكار والإبداع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسليط الضوء على أهم الأساليب المتبعة لتدعيم عمليات الابتكار والإبداع.	التعرف على الإبداع في مؤسسة كوندور و مدى مساهمته في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء.	هدف الدراسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار	عينة الدراسة

2023/2022	2019/2018	2020	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

أوجه التشابه للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الدراسة التي أغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، والتشابه أيضا في أحد متغيرات الدراسة وكيفية معالجة الموضوع.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في مؤسسة الجزائر - فرع تبسة-، وتختلف أيضا في إشكالية الدراسة كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أحد المتغيرين حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

2- المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

ثانيا: المقارن بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الجدول رقم (02): المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-	علاقة التسويق الالكتروني بتعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات تزويد الانترنت في	دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع	

قطاع غزة	غزة	غزة	هدف الدراسة
التعرف على مستوى الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية ومعرفة الأساليب المتبعة فيها.	التعرف على مدى توافر كل من أبعاد التسويق الالكتروني والميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة.	توضيح العلاقة بين الإبداع الإداري، والميزة التنافسية في الشركات الصناعية	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة	غزة	فلسطين	عينة الدراسة
2023/2022	2017	2017	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الدراسة التي اُغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في مؤسسة الجزائر - فرع تبسة-، وتختلف أيضا في إشكالية الدراسة كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أحد المتغيرين حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة.

3- المقارن بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الأجنبية		موضوع الدراسة
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-	<i>Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management Human resources as a strategic asset for creating competitive advantage in companies: The catalytic role of knowledge management ,</i>	<i>Le rôle de l'innovation marketing dans la commercialisation des produits: Cas IXINA Tlemcen</i>	هدف الدراسة
تحليل العلاقة القائمة بين تطبيق الإبداع والابتكار في المؤسسات وتعزيز	ضرورة اكتساب العامل البشري لخصائص وهي: استغلال القيمة ، الندرة ، تكلفة تقليد	تسليط الضوء على دور الابتكار التسويقي في تعزيز مبيعات علامة	

الميزة التنافسية لها	الموارد .	IXINA Tlemcen التجارية (التي كانت جزءاً من فريق المبيعات) ؛ وذلك من خلال تشريح معدل المبيعات الذي سجلته هذه الشركة بعد تنفيذ استراتيجيات التسويق الحديثة.	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة	تيزي وزو	تلمسان	عينة الدراسة
2023/2022	2019	2020	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة الموضوع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتضح أن الدراسات السابقة تشابه مع دراسة الحالية في جوانب وتختلف معها في جوانب أخرى.

1- نقاط التشابه :

يوجد تشابه لدراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الدراسة التي أغلبها اتبعت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة.

2- نقاط اختلاف :

تختلف الدراسة الحالية عند الدراسة السابقة من حيث حدود الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة في مؤسسة الجزائر - فرع تبسة-، كما تختلف أيضا من حيث حجم الدراسة و الفترة الزمنية التي أجريت بينها ، كما لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أحد المتغيرين حيث تم ربط الدراسات السابقة مع متغيرات مختلفة، كما يوجد إختلاف أيضا في إشكالية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

يعتبر الابتكار والإبداع خيارا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه ، لكونهما يشكلان محركا أساسيا لنشاط المؤسسات واستمراريتها، فالاهتمام بهما يتطلب توفير مناخ ملائم يسمح بتدفق الأفكار الإبداعية وتجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع حتى وإن كان ينطوي ذلك على العديد من المخاطر ، كما أن الإبداع والابتكار يمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة ، بشكل يتناغم مع ما أفرزته أوعية الفكر التسويقي والإداري من خلال مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة لاختيار ما يتناسب منها مع حاجاتها وقدراتها لتقديم منتجات جديدة تقلل من احتمالات فشلها، فالمؤسسات الجزائرية تحتل مركز الثقل في الاقتصاديات الحديثة، وباعتبار أنها نظام مفتوح على محيطه الخارجي تتفاعل معه تؤثر وتتأثر بها وخاصة مع محيطها التنافسي، لذلك يجب على المؤسسات الجزائرية تطوير ميزة تنافسية، هذا المفهوم أي الميزة التنافسية أولته المؤسسات الحديثة اهتماما كبيرا نظرا لأهميتها، وكغيرها من المؤسسات فقد اهتمت به ليس فقط باكتساب ميزة تنافسية عن منافسيها بل تطوير للتغلب على منافسيها كل هذا لضمان بقائها واستمرارها.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية حول أثر الإبداع والابتكار في
تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات
الجزائر-وكالة تبسة-

تمهيد:

تم التطرق في الدراسة الميدانية لأثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة إتصالات الجزائر -وكالة تبسة-)، والهدف منها هو إثراء ما جاء في القسم النظري و تدعيم هذا البحث بدراسة تطبيقية وذلك لأجل معرفة مدى تطابق ما هو موجود في الواقع، حيث تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت شركة إتصالات الجزائر -وكالة تبسة- هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تقديم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكانت كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- ✓ المبحث الثاني: واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر **Algerie Telecom**؛
- ✓ المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة ؛
- ✓ المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ؛

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

يشكل التطور التاريخي لأي مؤسسة أهمية بالغة من خلال تتبع مسار تطورها التكنولوجي وذلك بغية التعرف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجالها ، إضافة إلى معرفة كيفية نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية، وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ولدراسة أو معرفة هذه المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العامة-

يمكن التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها وعليه سيتم التطرق إلى ما يلي:

أولاً: نشأة المؤسسة "اتصالات الجزائر -تبسة- Algérie télécom"

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستقلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في "مؤسسة بريد الجزائر" وثانيها بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2004 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة، ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.¹

وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 2000/03 وميلا اتصالات الجزائر

¹ - www.AlgérieTélécom.dz

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد المواصلات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أضحى اتصالات الجزائر حقيقية جسدت سنة 2003.

وكانت الاتصالات الرسمية في 01 جانفي 2003، موقعها الإلكتروني: www.AlgérieTélécom.dz

ثانيا: الإطار القانوني للمؤسسة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA ، برأس ما تنشط في سوق شبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد لقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني للمساهمات الدولية (CNAF) 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 لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم: 0018083002.

ثالثا: هيكلها

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

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية لكل من: "الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان".

أين تم تقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز تقنية.¹

¹ - www.AlgérieTélécom.dz

رابعاً: نشاطاتها

وتتمحور نشاط المجمع حول:¹

- تمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

خامساً: أهدافها

- تهدف المؤسسة إلى تحقيق ثلاث غايات رئيسية تتمثل في المردودية والفعالية وتحسين نوعية الخدمات بالإضافة إلى جملة من الأهداف الأخرى وتتمثل في:²
- 1- العمل على سب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية.
 - 2- الوصول إلى المناطق المعزولة وربطها بباقي المناطق عن طريق توصيل الخدمة إليها بأحدث التقنيات وأجودها.
 - 3- تطوير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت والدفع بها قدماً نحو الأمام وجعله ذو معايير دولية.
 - 4- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
 - 5- تطوير استغلال وتوجيه شبكة التغطية لاتصالات الخواص والعموميين.

سادساً: فروع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، فقد تم إنشاء:

- 1- فروع اتصالات الجزائر "موبيليس" Mobilis: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1.000.000.000 دج، مختصة في الهاتف النقال، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- 2- اتصالات الجزائر الفضائية « ATS-Rsat » Algérie Télécom: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.000.000.00 دج مختصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

¹ - مصلحة المستخدم "قرع إداري".

² - جريدة إعلامية، مرجع سابق، ص: 03.

3- اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": متخصصة في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، ولإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت "Intranet" بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة جواب.

سابعاً: مخطط تطوير الاتصالات السلكية واللاسلكية 2011

تبلغ الاستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي هذه الاستثمارات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية، النقل والإمدادات ونظم المعلومات).¹

ثامناً: المؤسسة محل الدراسة

اتصالات الجزائر وحدة تبسة تقع وسط المدينة، تقدم خدماتها من خلال وكالاته التجارية الموزعة حسب التوزيع الجغرافي إلى وكالة تبسة، ونزة، بئر العاتر، والأقسام التجارية في كل من الشريعة والعيونات.

المطلب الثاني: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

تعتبر الوحدة العلمية للاتصال بولاية تبسة ممثل المؤسسة الوحيد في الولاية وتشرف عليها المديرية الإقليمية الكائن مقرها بولاية باتنة، إذ تمتلك المؤسسة جملة من الوسائل المادية والبشرية التي تساعدها على النهوض بمنتجاتها وخدماتها وفرض وجودها في السوق.

تتربع مؤسسة اتصالات الجزائر على كل الأسواق المحلية، حيث تمتلك 171 وكالة تجارية و110 وكالة تجارية فرعية بالإضافة إلى 212040 كشك متعدد الخدمات و4425 هاتف عمومي، وبالنسبة لسوق الهاتف النقال فيمتلك خط موبيليس ما يفوق 76 وكالة تجارية و4200 محطة ربط و36000 نقطة بيع لتغطية كامل التراب الوطني، حيث تبلغ التغطية نسبة 96.7% وبجودة عالية.

أما على المستوى الولائي فتمتلك المؤسسة مجموع من الوسائل المادية والبشرية التي تساعدها على تحقيق أهدافها وهي كالتالي:²

1- الوسائل البشرية: يقدر عدد عمال اتصالات الجزائر -تبسة- 2011 بـ265 عامل موزعين على مختلف تراب الولاية، حيث يتم تقسيمهم كالتالي:

¹ -www.AlgérieTélécom.dz

²- مصلحة المستخدمين، مرجع سابق

- الإطار المسير 01

- الأطارات 62

- عمال التحكم 64

- عمال التنفيذ 138

فلقد انخفض عدد العمال إذ بلغ عددهم سنة 2008 حوالي 302 عامل وسنة 2009 بلغ عددهم 287 عامل ثم قدر بـ270 عامل سنة 2010 و 265 عامل سنة 2011، ويرجع هذا الانخفاض إلى حالات التقاعد.

2- **الوسائل المادية:** تتمثل أساسا في رأسمال الشركة الذي يقدر بـ50.000.000.000 دج مقسم إلى أسهم، كما تمتلك مجموعة من السيارات منها ما هي خاصة بتنشيط المبيعات وما تعمل على نقل الموظفين، ومنها ما هي خاصة بمراقبة التعطلات، تركيب الأسلاك وتقدر حوالي 32 سيارة منها:

* 18 سيارة خاصة بمراقبة التعطلات وتركيب الأسلاك (13 في تبسة، 3 في ونزة، 2 في بئر العاتر).

* 4 سيارات خاصة بالإدارة VOT

* 2 خاصة بتنشيط المبيعات.

* 2 Centre Production Télécom

* 2 Centre Wilaya d'énergie

* 1 سيارة خاص بـ" CPT" الشريعة " Centre Production Télécom "

* 3 سيارات للمصلحة الاجتماعية Les œuvres Social

أما المباني فتمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- ما يلي:

- الوحدة العملية للاتصالات الجزائر VOT.

- 4 مراكز هاتفية (فاطمة الزهراء، 4 مراكز بالجامعة، GTG).

- المركز الهاتفي (الوكالة التجارية) ACTEL

- مركز التضخيم (CA).

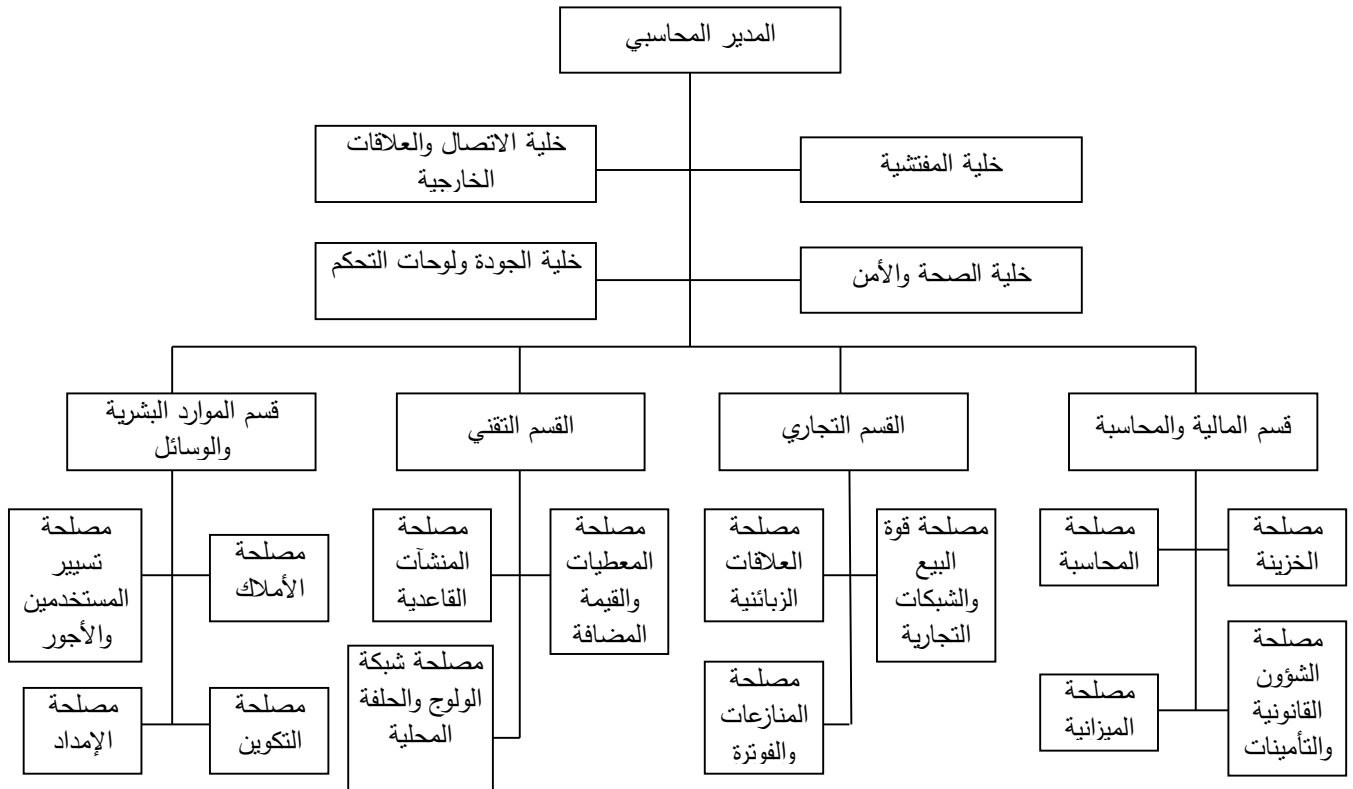
- المستودع 1 و2 (طريق بكارية).

- موقف السيارات واحد فقط.

- إضافة إلى ما سبق فالمؤسسة جملة من التجهيزات المتمثلة في: 180 مكتب، 400 كرسي، 100 جهاز حاسوب.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي



المصدر: فرع إداري من مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة.

المهام تتمثل في:¹

- 1- **المدير:** يع الناطق الرسمي للمؤسسة والمسير الأول لها يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح الوكالات، الفروع للسير الحسن وتحقيق الأهداف.
 - 2- **خلية الأمن والحماية:** مهمته الحفاظ على الأمن وممتلكات الوحدة، يشرف على الحراس ورجال أمن الإدارة.
 - 3- **خلية المفتشية:** تهتم بمراقبة سير العمل بمختلف الفروع والمصالح وتقوم بمراقبات دورية وتتعامل مع المدير مباشرة دون غيره.
 - 4- **خلية الجودة ولوحات التحكم:** مراقبة جودة الخدمة وتجميع كافة المعلومات من الإحصائيات، الأرقام الخاصة بالمديرية ونشاطاتها المختلفة بغرض التقييم.
- وباعتبار أن وحدة اتصالات الجزائر إدارة عمومية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع.

¹ - رئيس خلية لوحدة القيادة، وثائق رسمية.

إذ تنقسم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر إلى أربعة (04) أقسام تعمل على إتمام العمليات الإدارية والخدمية للزبائن وهي:

القسم التجاري: ينقسم إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة العلاقات الزبائنية؛
 - مصلحة قوة البيع وشبكات الوكالات التجارية؛
 - مصلحة المنازعات والفوترة والتحصيل.
- القسم التقني:** وتضم المصالح التالية:
- مصلحة المعطيات والقيمة المضافة؛
 - مصلحة المنشآت القاعدية؛
 - مصلحة شبكة الولوج والشبكة المحلية.

قسم المالية والمحاسبة والشؤون القانونية والتأمينات: يشرف هذا القسم على السير المالي والمحاسبي للشركة، تسيير الجباية وكذا يهتم بالشؤون القانونية، يقوم بحل المشاكل والمنازعات بين العمال والتمثيل الإداري للمؤسسة لدى المحكمة وكذا الاهتمام بشؤون التأمينات، ويضم أربعة مصالح هي كالتالي:

- مصلحة المحاسبة؛
- مصلحة الخزينة؛
- مصلحة الميزانية؛
- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات.

قسم الموارد البشرية والوسائل: يشرف هذا القسم على إعداد الدراسات والإحصائيات، برامج التكوين، تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات وكذا توفير التجهيزات الإدارية بشبكة النقل للعمل ولتقديم خدمات خاصة في المناطق الريفية المعزولة... الخ.

- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور؛
- مصلحة الأملاك؛
- مصلحة التكوين.

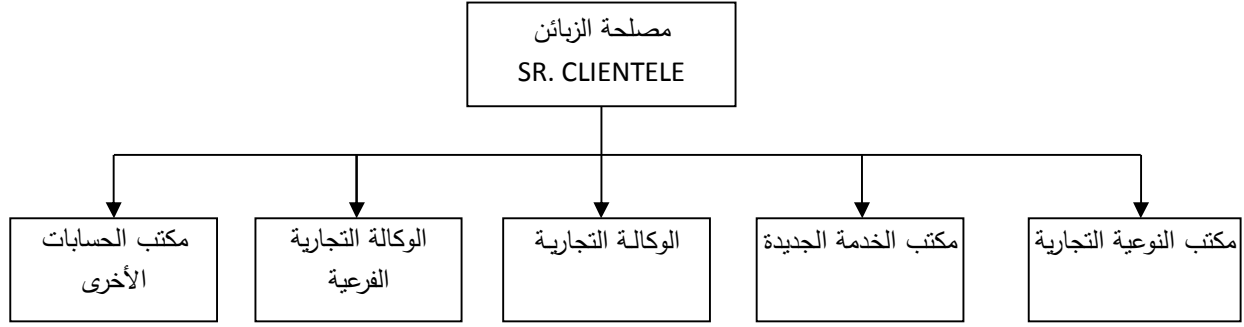
كما تضم الوحدة فروع أخرى هي:

- مركز صيانة الخطوط؛

- الشبكة التجارية والفروع التجارية؛
- الشبكة التقنية (المركز المحلي للاتصالات، شبكات الولوج)؛
- وحدة المنشآت الغير فعالة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمصلحة الزبائن لـ UOT -تبسة-

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمصلحة الزبائن لـ UOT -تبسة-



Source : www.AlgérieTélécom.dz

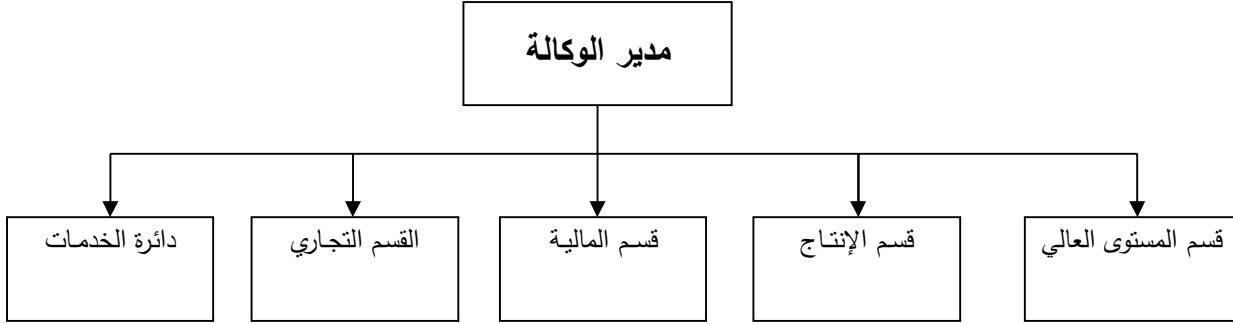
المهام:¹

- 1- مكتب النوعية التجارية: يتابع تطور المالية للوحدة بالتنسيق مع دائرة المالية ودائرة التجارة.
- 2- مكتب الخدمة الجديد: مكلف بالمتابعة الإحصائية لأي خدمة جديدة تقدمها المؤسسة.
- 3- مكتب الحسابات: مكلف بالوضع الإحصائية للمشاركين من المؤسسات الكبرى والعمومية ذو الطابع المعنوي.
- 4- الوكالات التجارية: تعتبر القطعة المهمة في المؤسسة، حيث يتم ن خلالها تقديم مختلف الخدمات للمستهلكين بأفضل طريقة من حيث الاستقبال والتنظيم وتقديم شرحا مفصلا عن الخدمة المرغوب الحصول عليها وتقديم كل التسهيلات لذلك، وهذا لكسب متعاملين جدد والمحافظة عليهم بالانتقال بهم من الرضاء إلى الولاء.

¹ - www.AlgérieTélécom.dz

رابعاً: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية -تبسة-

الشكل رقم (04):¹ الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية -تبسة-



المصدر: وثائق رسمية، مديري الوكالة التجارية -تبسة-.

المهام:²

- 1- مدير الوكالة: يقوم بدور التسيير والتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- قسم المستوى العالي: برمجة واعداد خدمة الانترنت وإنشاء الشبكات، الربط والصيانة.
- 3- قسم الإنتاج: مكلفة بالجانب التقني لخروج وفحص المواقع، ربط الأسلاك للزبائن بعد حصولهم على الخدمة مثل: الهاتف النقال.

¹ - وثائق رسمية، مدير الوكالة التجارية -تبسة-.

² - مصلحة المستخدمين، مرجع سابق.

المبحث الثاني: واقع الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات في الجزائر، وتهتم بتطبيق الأساليب الحديثة للإبداع والابتكار في عملياتها التشغيلية، وهو ما سيتم التطرق له وفقا لما يلي

المطلب الأول: الأساليب الحديثة للإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

ويمكن التطرق لأهم الأساليب الحديثة في المؤسسة وفقا لما يلي:¹

1- الاستثمار في البحث والتطوير: تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom من الشركات الرائدة في الاستثمار بالبحث والتطوير، حيث تعمل على تطوير حلول جديدة ومبتكرة في مجال اتصالات وتقنية المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

2- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة والإنترنت من الأشياء وغيرها لتحسين عملياتها التشغيلية وتطوير حلول جديدة ومبتكرة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.

3- التركيز على تجربة المستخدم: تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom بتحسين تجربة المستخدم النهائي وتوفير الخدمات الرقمية المبتكرة والمتطورة التي تلبي احتياجات وتطلعات العملاء.

4- الاهتمام بالتدريب: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom بتدريب وتطوير مهارات موظفيها وتحسين قدراتهم في مجال الابتكار والإبداع، وذلك لتمكينهم من تقديم الحلول المبتكرة والمتطورة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.

5- الشراكات الاستراتيجية: تتعاون مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom مع الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات والمؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات والمعرفة وتحسين الأداء.

6- الابتكار المفتوح: تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom على الابتكار المفتوح وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/%D9%86%D8%A8%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-p2>

المعلومات في الجزائر، وتوظف العديد من الأساليب الحديثة لتحفيز الإبداع والابتكار في عملياتها التشغيلية. ومن بين الأمثلة على واقع الإبداع والابتكار في المؤسسة نذكر:

6-1- إطلاق حملات إعلانية مبتكرة: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom

حملات إعلانية مبتكرة وجذابة لتعزيز صورتها في السوق وتحسين وعي العملاء بخدماتها ومنتجاتها.

6-2- تطوير منصات رقمية متطورة: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom على

تطوير منصات رقمية متطورة لتوفير الخدمات الرقمية المتنوعة والمبتكرة للعملاء، مثل تطبيقات الدفع

الإلكتروني ومنصات التجارة الإلكترونية والتطبيقات الذكية.¹

6-3- تقديم حلول متكاملة للشركات: توفر مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom حلولاً

متكاملة للشركات في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، مثل حلول الشبكات الخاصة الافتراضية

وحلول الحماية والأمان وغيرها، وذلك لتحسين أداء الشركات وتعزيز تنافسيتها في السوق.

6-4- الاستثمار في الأبحاث الجديدة: تستثمر مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom في

السنوات الأخيرة في الابتكار والتحول الرقمي، وتعمل على تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتوظيف الذكاء

الاصطناعي والحوسبة السحابية والإنترنت من الأشياء وغيرها لتحسين عملياتها التشغيلية وتطوير حلول

جديدة ومبتكرة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات. ومن بين الأمثلة على الابتكار والإبداع في

المؤسسة، يمكن ذكر:

أ- إطلاق خدمات رقمية مبتكرة: تطلق مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom خدمات رقمية

مبتكرة للعملاء، مثل خدمات البث المباشر والترفيه وخدمات الاتصال الصوتي والمرئي وغيرها، وذلك

لتلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم الرقمية.

ب- إطلاق مشاريع مبتكرة: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom على تنفيذ مشاريع

مبتكرة وجريئة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، مثل مشروع الشبكة الضوئية الضخمة ومشروع

توفير خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة .

¹ - أنظر الملحق رقم (01)

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات في الجزائر، وتهتم بتطبيق الأساليب الحديثة للإبداع والابتكار في عملياتها التشغيلية. ومن بين الأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها في هذا المجال نذكر¹:

1- التفكير التصميمي: وهي منهجية تركز على تطوير حلول جديدة للمشكلات المعقدة بشكل إبداعي وفعال، ويتضمن هذا النهج التعاون المتعدد التخصصات والتركيز على تجربة المستخدم النهائي.

2- الابتكار المفتوح: وهو نهج يعتمد على تشجيع المشاركة والتعاون بين مختلف الأطراف المهتمة بهدف تطوير حلول جديدة ومبتكرة. ويتضمن هذا النهج العمل على توفير منصات وأدوات للتعاون والمشاركة، والتشجيع على المنافسة الإيجابية بين المشاركين.

3- التحليل البياني: وهو استخدام تقنيات وأدوات التحليل البياني لفهم البيانات والمعلومات، والكشف عن الاتجاهات والأنماط والعلاقات المخفية داخلها، واستخلاص الأفكار والمعلومات الهامة.

4- التكنولوجيا الرقمية: وهي استخدام التقنيات الرقمية المتطورة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية والإنترنت من الأشياء وغيرها، لتمكين المؤسسة من تحسين عملياتها التشغيلية وتطوير حلول جديدة ومبتكرة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.

5- التجربة السريعة: وهي استخدام النمذجة والتجربة السريعة لتطوير واختبار الحلول الجديدة بشكل سريع وفعال، مما يمكن المؤسسة من اكتشاف الأخطاء وإجراء التحسينات بسرعة، وتقليل التكاليف والوقت المستخدمين في التطوير.

6- التعلم الآلي: وهو استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات وتطوير حلول جديدة ومبتكرة، ويمكن استخدامه في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - لتحسين جودة خدمات العملاء وتحسين العمليات التشغيلية وتحسين استخدام الموارد والمواد الخام.

ويمكن تحقيق النجاح في تطبيق هذه الأساليب الحديثة للإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - من خلال التركيز على توفير بيئة محفزة للإبداع والتفكير الإبداعي وتشجيع التعاون والتفاعل بين مختلف الأقسام والفرق العاملة في المؤسسة. ويجب أن تكون المؤسسة مستعدة لتحديث تقنياتها واستخدام أحدث الأدوات والتقنيات المتاحة في سوق الاتصالات وتقنية المعلومات، وتشجيع البحث والتطوير والتجارب الجديدة. كما يجب أن يتم تدريب وتعليم الموظفين بشأن استخدام هذه الأساليب

¹ - <https://www.new-educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85%D9%8A-design-thinking>

الحديثة. وبشكل عام، يجب أن تكون مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - جاهزة لتحديث استراتيجياتها وتطبيق الأساليب الحديثة للإبداع والابتكار في عملياتها التشغيلية، وذلك لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والسوق والمجتمع بشكل عام. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الثقافة الإبداعية والتفاعلية داخل المؤسسة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتطوير القدرات والمهارات لدى الموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر والتطوير المستمر.¹

المطلب الثاني: نماذج من ابداع مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

في مجال الابداع تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom بالعديد من النماذج الملموسة للإبداع والابتكار في مختلف مناطق الجزائر، ومن بين هذه المناطق تبسة التي شهدت عدة مشاريع ومبادرات تعكس رؤية المؤسسة في تقديم الحلول المبتكرة للعملاء وتحسين تجربتهم. وفيما يلي بعض النماذج للإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom -تبسة-:

1- إطلاق خدمة الإنترنت اللاسلكي: قامت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom في تبسة بإطلاق خدمة الإنترنت اللاسلكي، وهي خدمة تتيح للعملاء الاتصال بالإنترنت عبر شبكة الجيل الرابع G4 دون الحاجة إلى توصيلات كابلية، وتوفر هذه الخدمة سرعة اتصال عالية وجودة خدمة ممتازة للعملاء.

2- تطوير تطبيقات الهاتف الذكي: قامت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom في تبسة بتطوير تطبيقات الهاتف الذكي لتحسين تجربة العملاء، وتوفير خدمات متنوعة ومبتكرة للعملاء، مثل تطبيق IDOOM الذي يتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإدارتها وشراء الرصيد والحصول على العروض الحصرية.²

3- إطلاق خدمات رقمية مبتكرة: قامت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom في تبسة بإطلاق عدد من الخدمات الرقمية المبتكرة، مثل خدمة الدفع الإلكتروني عبر الهاتف المحمول BRIDI MOB / BVA WINPEEG.³

4- توسيع نطاق تغطية الشبكة: قامت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom في تبسة بتوسيع نطاق تغطية الشبكة الخاصة بها لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء.

¹ - <https://www.new-educ.com>-, op cit.

² - سفيان خلوفي، تقييم جاهزية الجزائر للولوج إلى الاقتصاد الرقمي، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 75.

³ - أنظر الملحق رقم (01).

وتشمل هذه الجهود تحسين شبكات الجيل الرابع وتوسيع أنظمة الإنترنت اللاسلكي وتنصيب محطات جديدة لتحسين جودة الخدمات.

5- تحسين جودة الخدمات المقدمة: قامت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom في تبسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، من خلال توفير خدمات عالية الجودة ومتنوعة، وتحسين جودة شبكات الاتصالات وتنصيب محطات جديدة، وتطوير الأنظمة والتقنيات الحديثة لتحسين أداء الشبكات.

6- التدريب والتطوير: قامت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom في تبسة بتدريب وتطوير مهارات موظفيها وتحسين قدراتهم في مجال الإبداع والابتكار، من خلال توفير برامج تدريب وورش عمل ودورات تعليمية لتعزيز المهارات التقنية والتكنولوجية، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. هذه هي بعض النماذج من ابداع مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom -تبسة-، والتي تعكس التزام المؤسسة بتقديم خدمات متميزة ومبتكرة للعملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتوفير تقنيات حديثة ومتطورة لتلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم.

المطلب الثالث: نماذج من أساليب الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على تطوير وتحسين الخدمات والتكنولوجيا المستخدمة في قطاع الاتصالات، وتعتمد على الابتكار والإبداع في تحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة العمليات الداخلية. وفيما يلي بعض النماذج لأساليب الابتكار التي تستخدمها المؤسسة في هذا المجال:¹

1- تطوير وتحسين الشبكات: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على تطوير وتحسين الشبكات السلكية FTTH / (الألياف البصرية).²

2- التفكير الإبداعي: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار في جميع المجالات، وذلك من خلال إطلاق مسابقات وحملات تحفيزية للموظفين والمستثمرين لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتطوير الخدمات والتكنولوجيا المستخدمة في قطاع الاتصالات.

3- الاستثمار في البحث والتطوير: تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة من الشركات الرائدة في الاستثمار في البحث والتطوير. وتعمل المؤسسة على تشجيع البحث والتطوير لتطوير تقنيات جديدة ومبتكرة، وزيادة كفاءة الخدمات وتقليل التكاليف. وتستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والأدوات المتطورة لتحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات الجديدة في قطاع الاتصالات.

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/presentation-du-groupe-telecom-algerie-p107>

² - أنظر الملحق رقم (01)

4- التعاون مع الشركاء: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على التعاون مع الشركاء والموردين لتبادل الخبرات والتجارب والتقنيات، وتطوير شراكات استراتيجية لتحقيق الابتكار والتطوير في مجال الاتصالات. وتستخدم المؤسسة الشراكات لتوسيع نطاق التغطية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير تقنيات جديدة ومبتكرة.

5- تحسين تجربة العملاء: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، من خلال توفير خدمات عالية الجودة وسهولة الوصول إليها، والتواصل مع العملاء بشكل منتظم للحصول على ملاحظاتهم وتعليقاتهم، وتوفير خدمات متنوعة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. وتستخدم المؤسسة تقنيات حديثة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء وتوفير خدمات متميزة.

6- التحول الرقمي: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على التحول الرقمي، وذلك من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة والأدوات المتطورة لتحسين الخدمات وتطوير المنتجات والعمليات الداخلية، وزيادة كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة والنمو المستدام.¹

7- تطوير الخدمات الجديدة: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة على تطوير خدمات جديدة ومبتكرة، وذلك لتلبية احتياجات العملاء ومواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات. وتشمل هذه الخدمات الجديدة الخدمات الرقمية والتطبيقات المتنقلة والحلول المتكاملة، وغيرها من الخدمات الابتكارية التي تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتحقق التميز في السوق. وتستخدم المؤسسة مختلف الأساليب الابتكارية الحديثة لتطوير هذه الخدمات، مثل تحليل البيانات والابتكار المفتوح والتعاون مع الشركاء والموردين.

¹ - <https://www.algeriatelecom.op.cit>

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية وخصائص عينة الدراسة

لدراسة أثر تمكين المورد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة تبسة ، فإن ذلك يستلزم وضع خطة ومجموعة من الإجراءات المنهجية تكون بمثابة الموجه الذي يقود إلى نتائج عملية دقيقة، ومنه سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم بشكل جيد ودقيق على أهمية الدراسة وكذا درجة الترابط بين المتغيرات وتأثير كل منها على الآخر وهو ما سيتم توضيحه وفقا لما يلي:

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأيهما يمكن استخدامه ومنه التعرف على مختلف الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وأهم الأساليب المتبعة في تحليل مختلف البيانات.

1- مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة العدد الإجمالي لمحيط الدراسة، أما عينة الدراسة فهي جزء محدد من المجتمع يتم اختياره لإجراء دراسة أو بحث معين، ويتم اختيار هذه العينة بطرق إحصائية محددة لتمثيل المجتمع بشكل معقول. ويهدف اختيار عينة ممثلة للمجتمع إلى تقليل التباين والانحراف في النتائج التي تتم الحصول عليها، وتجعلها أكثر دقة وثقة ويمكن توضيح عينة الدراسة الخاصة بهذه الدراسة وفقا لما يلي:

1-1- تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

1-2- تحديد عينة الدراسة

من المهم أن تكون الإجراءات المنهجية وخصائص العينة واضحة ومفصلة بشكل جيد في الدراسات البحثية، حتى يمكن للقراء والباحثين الفهم والتقييم الدقيق للدراسة ونتائجها. وكذلك استخدام العديد من الأساليب المنهجية المختلفة لتصميم وتنفيذ دراسات البحث، ويجب أن يتم تحديد الإجراءات المنهجية الملائمة بناءً على الأهداف البحثية وأنواع الأدلة التي ترغب في جمعها. وبشكل عام، يتم تحديد خصائص العينة على أساس المجتمع المدروس وأهداف البحث، ويتم جمع البيانات باستخدام أساليب مختلفة، ويتم تحليلها لتفهم العلاقات والاتجاهات والتوجهات المختلفة في العينة المدروسة. ويجب أن

تتضمن الإجراءات المنهجية مراعاة الأخلاقيات في جمع البيانات والتعامل معها، وتحليل النتائج بأسلوب دقيق ومنهجي ومقارنتها بالأدلة الموجودة في الأدبيات العلمية المتعلقة بالموضوع.

ويمكن أن يتضمن تصميم العينة العشوائية أو النموذجية أو العينة المتعددة المراحل أو أي من الأساليب الأخرى لجمع البيانات. ويتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة، مثل التحليل الوصفي والتحليل الارتباط والتحليل العاملي والتحليل التنبؤي وغيرها. ويجب أن تحتوي الدراسات البحثية على وصف مفصل للإجراءات المنهجية وخصائص العينة وكيفية جمع وتحليل البيانات وتفسير النتائج. ومن المهم أن تتبع الدراسات البحثية إجراءات منهجية صارمة وتضمن مصداقية النتائج، حتى يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات وتطوير السياسات والممارسات في المجالات المختلفة. وقد تميزت عينة الدراسة الحالية بأنها كانت عمدية، حيث استخدم أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 40 استمارة بما يوافق العدد المسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، تم استرجاع 35 منها ، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	40	100
التي لم يتم استرجاعها	05	12.5
الصالحة للتحليل	35	87.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول رقم (04) أنه تم توزيع 40 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 35 منها أي بنسبة 87.5% وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة الميدانية وتدل كذلك على مستوى عالٍ من التفاعل والتجاوب من قبل المبحوثين مع هذا الاستبيان.

1-3- نموذج الدراسة

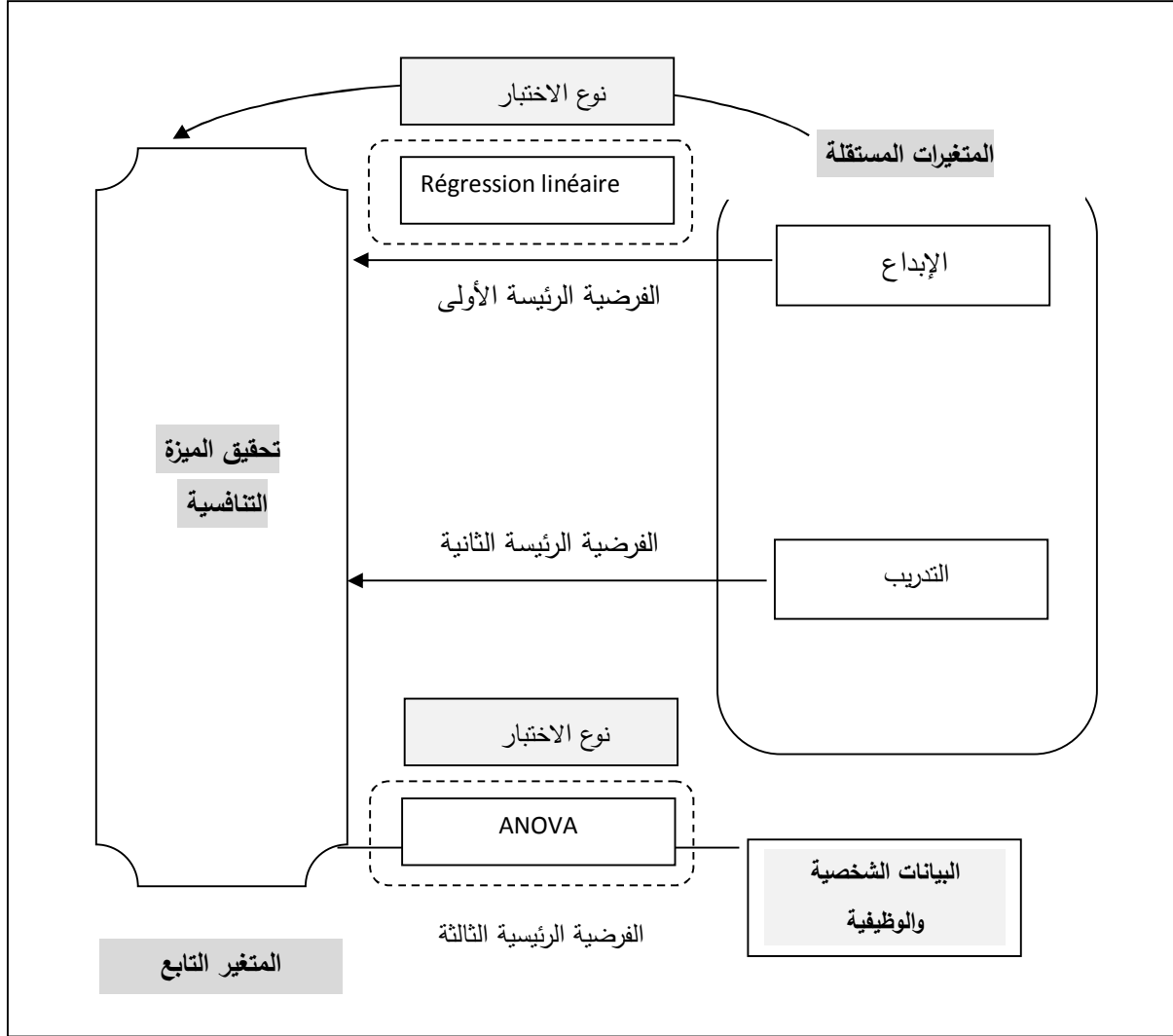
تتناول الدراسة البحث في دور أثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- ، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: تتمثل أساسا في متغيري الإبداع وابتكار

- المتغير التابع: الميزة التنافسية

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ويشير هذا التقسيم إلى توزيع فرضيات الدراسة وكذا نوع الاختبار المطبق وهو ما سيتم التطرق

له في اختبار فرضيات الدراسة

2- أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل

البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير

بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي وعلاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

2-1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها من خلال إجراء بعض المقابلات.

2-2- استمارة الاستبيان

يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، عن طريق التعرف المباشر من الأطراف الفعالة في مجال تمكين المورد البشري وجودة الخدمة المصرفية باستخدام الاستبيان، الذي يعتبر الخيار الملائم لقياس درجة تطابق آراء ووجهات نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وقد تضمن الاستبيان محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمت إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:¹

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 39 عبارة تم تقسيمها على ثلاث محاور أساسية تعكس الإشكالية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد الأسئلة (الفقرات)
المتغير المستقل الأول: الابداع	11
المتغير المستقل الثاني: الابتكار	17
المحور التابع: الميزة التنافسية	11
المجموع الكلي	39

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

¹ - الملحق رقم (02).

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

في نسخته (28) لمعالجة البيانات، وتحديدًا سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية

تم تفرغ مختلف البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (statistical package for the social) sciences وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1-1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الإعتماد على أداة الدراسة.

1-2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

1-3- إختبار كمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

1-4- مصفوفة ارتباط بيرسون (R): (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقات الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

1-5- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

1-6- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

1-7- تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance): ويرمز له اختصاراً بـ (ANOVA)، هو إختبار يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

2- صدق أداة الاستبيان وثباتها

للتحقق من ثبات أداة الدراسة لابد من إتباع الخطوات التالية:

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية

أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.¹ وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (06): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

3- ثبات أداة الدراسة

تم اعتماد عدد من استمارات الاستبيان وعددها 35 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
84.9	الإبداع	من الفقرة 01 إلى 11
90.6	الابتكار	من الفقرة 12 إلى 28
85.1	الميزة التنافسية	من الفقرة 29 إلى 39
91.4	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 39

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.²

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 91.4%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

¹ - الملحق رقم (02).

² - أنظر الملحق رقم (03)

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة تأثير الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وسيتم التطرق وفقا لما يلي

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

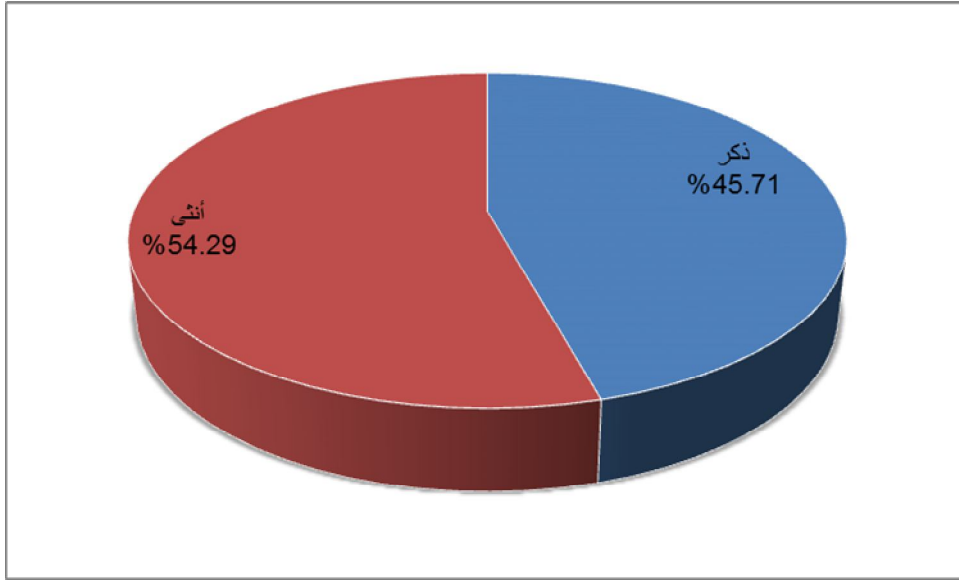
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
45.7	16	ذكر
54.3	19	أنثى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث حيث سجلت فئة الإناث نسبة مرتفعة قدرت بـ: 54.3% مقابل 45.7% للذكور ، وعليه فإن أغلب الوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- يشغلها أكثر نوع الإناث، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع نوع الإناث، وهذا وفقا لمختلف المهام الإدارية التي يمكن لنوع الإناث شغلها وفقا للسلم الوظيفي للمؤسسة، وكذا يمكن إرجاع ذلك للمشاركة المرتفعة للإناث في المسابقات التي ينظمها هذا القطاع مقارنة بمشاركة نوع الذكور.

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

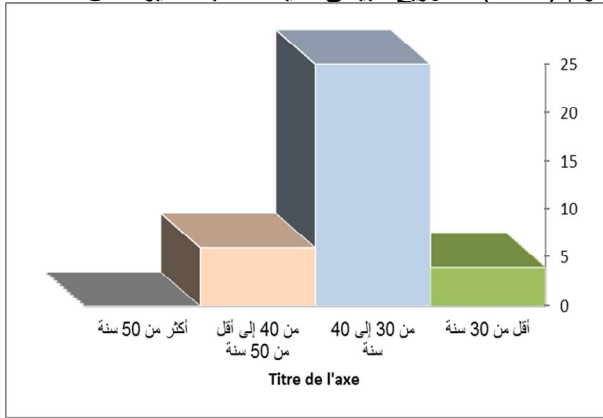


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يمثل الجدول والشكل الموائين توزيع العينة حسب متغير العمر

جدول رقم(09): توزيع العينة حسب متغير السن شكل رقم (07) : التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن



متغير السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	11.4
من 30 إلى 40 سنة	25	71.4
من 40 إلى 50 سنة	6	17.1
أكثر من 50 سنة	00	00
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعة كانت كلها محققة ، وقد احتلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 71.4% لتليها الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة قدرت بـ: 17.1%، واحتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 11.4% ، في حين لم تسجل الفئة أكثر من 50 سنة أي تكرارا يذكر، ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تحوز على فئات شابة مهمة، وربما يعكس هذا أيضا سياسة التوظيف في المؤسسة التي تستهدف فئة الشباب. ومن

المهم أن تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة للفئات الشابة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر لهم، وبالتالي يمكن ذلك من جعلهم يشعرون بالتحفيز والاهتمام بما يقومون به، وبالتالي يمكن تحقيق أفضل النتائج ومنه تحسين الأداء والتقدم في العمل وفق الرؤية التي تضعها المؤسسة.

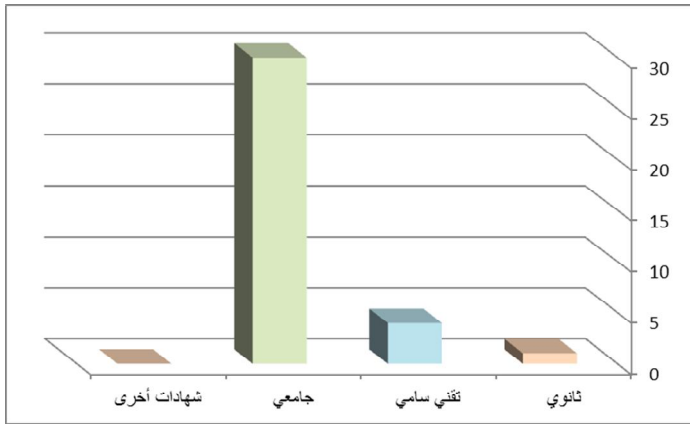
3- عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

شكل رقم (08): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم(10): توزيع العينة حسب متغير

المستوى التعليمي



المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	1	2.9
تقني سامي	4	11.4
جامعي	30	85.7
شهادات أخرى	00	00
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع الفئات العلمية الموضوع محققة، وقد حل مستوى المستوى (الجامعي) في المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 85.7%، وجاءت فئة المستوى (تقني سامي) في المرتبة الثانية بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 11.4%، وقد سجلت فئة المستوى (ثانوي) تكرار واحد قدرت نسبته بـ: 2.9% ومنه يمكن القول أن المؤسسة تحوز على كفاءات علمية مهمة وينسب مرتفعة، وهذا يرجع في الغالب إلى نوع ومستوى كل وظيفة، وهو ما يمكن أن يقدم بالإضافة المطلوبة للمؤسسة وفق الرؤية والأهداف الموضوع، خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الاتصال بصفة عامة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

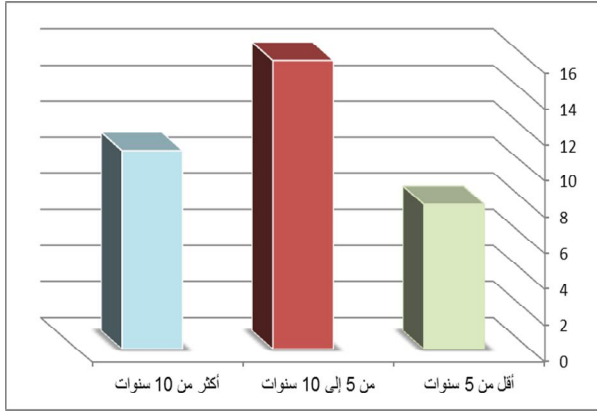
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

شكل رقم (09): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	8	22.9
من 5 إلى 10 سنوات	16	45.7
أكثر من 10 سنوات	11	31.4
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

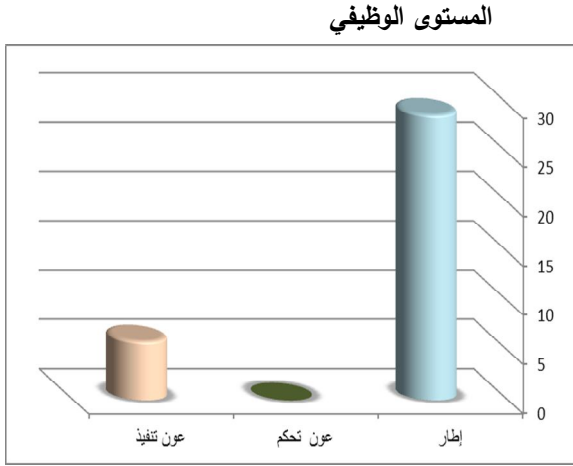
يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد من الذين لديهم خبرة وظيفية من 5 إلى 10 سنوات، حيث يمثل هؤلاء ما نسبته 45.7% من إجمالي العينة. ويمكن أن تشير هذه النسبة إلى وجود عدد كبير من الموظفين الذين لديهم خبرة وظيفية متوسطة ويعملون في المؤسسة لفترة كافية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجال الاتصالات. أما بالنسبة للأشخاص الذين لديهم خبرة وظيفية أكثر من 10 سنوات، فإنهم يمثلون 11 شخصاً أو 31.4% من إجمالي العينة. ويمكن أن تشير هذه النسبة إلى وجود عدد من الموظفين الذين لديهم خبرة وظيفية طويلة في مجال الاتصالات، ويمكن أن يكونوا أكثر خبرة وكفاءة في العمل. وفقاً للجدول، يمثل عدد الأشخاص الذين لديهم خبرة وظيفية أقل من 5 سنوات 8 شخصاً، أي 22.9% من إجمالي العينة. ويرجع هذا العدد إلى الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ولديهم خبرة وظيفية قليلة أو بدأوا حديثاً في مجال العمل. ومنه يمكن استخدام هذه الإحصاءات لتقييم مستوى الخبرة المهنية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، وتحديد النقاط القوية والضعف في مجالات الخبرة والمهارات المطلوبة في المؤسسة. ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين برامج التدريب والتطوير في المؤسسة، وتوجيه الجهود لتحسين كفاءة الموظفين وزيادة مستوى الإنتاجية والأداء في المؤسسة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

شكل رقم (10): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار	29	82.9
عون تحكم	00	00
عون تنفيذ	6	17.1
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

وفقاً للجدول أعلاه ، يمثل عدد الأشخاص الذين يحتلون مستوى وظيفي (إطار) 29 شخصاً، أي ما نسبته 82.9% من إجمالي العينة. ويرجع هذا العدد إلى الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ويحتلون وظائف إدارية عالية المستوى ويتمتعون بصلاحيات اتخاذ القرارات والإشراف على العمليات في المؤسسة. أما بالنسبة للأشخاص الذين يحتلون مستوى وظيفي تنفيذي، فإنهم يمثلون 6 أشخاص أو 17.1% من إجمالي العينة. ويمكن أن تشير هذه النسبة إلى وجود عدد قليل من الموظفين الذين يشغلون وظائف تنفيذية في المؤسسة، ويتمثل دورهم في تنفيذ مهام محددة في إطار العمليات اليومية للمؤسسة. ومنه يمكن استخدام هذه الإحصاءات لفهم التوزيع الوظيفي داخل المؤسسة، وتحديد المناطق التي تتطلب تطوير وتدريب الموظفين فيها، وكذلك تحسين الاحتياجات لتنمية المهارات والخبرات في المستويات الوظيفية المختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن يدل العدد الكبير من الأشخاص الذين يحتلون وظائف إدارية عالية المستوى على أن المؤسسة تتمتع بمستوى عالي من القيادة والإدارة، ولكن قد يكون هناك حاجة إلى تدريب الموظفين على المهارات الإدارية وإدارة العمليات في المستويات الأدنى من الهرم الوظيفي. وعلى الجانب الآخر، يمكن أن تشير النسبة المنخفضة للأشخاص الذين يحتلون وظائف تنفيذية إلى أن المؤسسة قد تحتاج إلى تطوير المهارات والخبرات في هذه المستويات الوظيفية، وتدريب الموظفين على كيفية تنفيذ المهام والعمليات بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقا لما يلي:

1- تحليل نتائج المتغير المستقل (الإبداع)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر محور الإبداع، وفق ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه محور الإبداع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
01	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.	3.97	0.568	2	موافق	مرتفع
02	أقوم بطرح أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.94	0.725	4	موافق	مرتفع
03	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	3.97	0.618	3	موافق	مرتفع
04	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	4.03	0.453	1	موافق	مرتفع
05	أقوم بإيجاد طرق جديدة واستخدام التجهيزات الحديثة في تنفيذ العمل.	3.74	0.611	8	موافق	مرتفع
06	أخصص وقتا لمتابعة أفكار ومشاريعي الخاصة.	3.66	0.873	11	موافق	مرتفع
07	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو تطوير طريقة جديدة.	3.77	0.731	7	موافق	مرتفع
08	أمتلك القدرة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.	3.94	0.838	5	موافق	مرتفع
09	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	3.91	0.658	6	موافق	مرتفع
10	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة.	3.66	0.639	9	موافق	مرتفع
11	تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب العاملين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	3.66	0.684	10	موافق	مرتفع
	إجمالي محور المحور	3.84	0.430	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يعبر الجدول أعلاه عن تحليل آراء عينة الدراسة تجاه محور الإبداع، حيث يتمثل هذا التحليل في تقييم مدى موافقة الأفراد على عبارات مختلفة تتعلق بالإبداع في المؤسسة. ويتم التقييم باستخدام متوسطات الحسابية والانحراف المعياري والدرجات والاتجاهات.

وفقاً للجدول، يتضح أن متوسط مجموع آراء العينة تجاه محور الإبداع هو 3.84، أي أن العينة بشكل عام تميل إلى الموافقة على العبارات المتعلقة بالإبداع في المؤسسة. ويمكن أن يشير هذا إلى أن المؤسسة تحرص على تشجيع الإبداع وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. ويمكن ملاحظة أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط هي العبارة الرابعة حيث بلغ متوسطها 4.03، وهذا يشير إلى أن العينة بشكل عام تؤكد على أهمية التجديد والتطوير في العمل. وبالمثل، فإن العبارات الأخرى التي تتعلق بالإبداع في المؤسسة حصلت على متوسطات عالية وانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى أن الآراء متفقة بشأن هذه النقاط. ومن الجدير بالذكر أيضاً الإشارة إلى أن العينة بشكل عام اتجهت نحو الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمحور الإبداع، حيث حصلت جميعها على درجات مرتفعة واتجاهات موافقة. ويمكن استنتاج من ذلك أن العينة تشعر بأن المؤسسة تقدم بيئة مشجعة للإبداع وتحرص على تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والابتكارات. وبشكل عام، يمكن استخدام هذه النتائج لفهم مدى التزام العاملين بالإبداع في المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل والإدارة وتحسينها. ويمكن أيضاً استخدام هذه المعلومات لتطوير استراتيجيات لتعزيز الإبداع وتحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات التي يمكن أن تساهم في تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية والكفاءة. ويمكن أيضاً استخدام هذه المعلومات لتحديد احتياجات التدريب والتطوير في المؤسسة، وتوجيه الجهود لتحسين المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. كما يمكن استخدام هذه المعلومات في تحسين برامج التدريب والتطوير وتصميم برامج جديدة لتعزيز المشاركة والإبداع في المؤسسة.

2- تحليل نتائج المتغير المستقل (الابتكار)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر محور الابتكار، وفق ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه محور الابتكار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
12	تقوم المؤسسة بابتكارات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية	3.66	0.591	17	موافق	مرتفع
13	تواكب المؤسسة التطورات العلمية الحديثة	4.14	0.494	4	موافق	مرتفع
14	تخصص المؤسسة موازنات مالية لإجراء الأبحاث العلمية	3.91	0.658	13	موافق	مرتفع
15	تهدف المؤسسة من خلال الابتكار في الأسعار إلى تحقيق قدر مناسب من الأرباح	4.09	0.507	6	موافق	مرتفع
16	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في إلى المحافظة على الحصة السوقية	3.97	0.664	11	موافق	مرتفع
17	تعتمد المؤسسة على الأساليب المبتكرة في تسعير منتجاتها	4.03	0.707	10	موافق	مرتفع
18	تغير المؤسسة الأسعار استجابة لظروف المستهلكين	3.94	0.639	12	موافق	مرتفع
19	تستخدم المؤسسة في توزيع منتجاتها وخدماتها طرق مبتكرة	4.23	0.598	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
20	ترجع المؤسسة باستمرار مدى توافق مواقع فروعها ووكالاتها مع ظروف زبائنهم	4.20	0.473	3	موافق بشدة	مرتفع جدا
21	تعتمد المؤسسة على طرق حديثة للقيام بحملاتها الإعلانية	4.23	0.490	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
22	تعمل المؤسسة على توسيع علاقاتها العامة، من خلال الاستفادة من مختلف التظاهرات والمناسبات ذات الإقبال الجماهيري الواسع	4.14	0.550	5	موافق	مرتفع
23	تبتكر المؤسسة طرق حديثة في التسويق المباشر	4.09	0.612	7	موافق	مرتفع
24	تتم الدعاية للمؤسسة بشكل واسع ومتكرر	4.06	0.639	8	موافق	مرتفع
25	تقوم المؤسسة بتوفير حيز مكاني جذاب يتمتع بدرجة عالية من الأناقة في التصميم	3.89	0.583	14	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	16	0.901	3.80	مرافق الراحة والانتظار في المؤسسة جعلت زبائنها لا يشكون كثيرا من الانتظار من أجل الحصول على مختلف خدماتها	26
مرتفع	موافق	15	0.758	3.89	يتم اختيار الموظفين بناء على مستوياتهم العلمية أو على قدرتهم في طرح الافكار	27
مرتفع	موافق	9	0.664	4.03	يتم تخصيص دورات تدريبية من أجل تحسين كفاءة الافراد والخبرة محليا ودوليا	28
مرتفع	موافق	/	0.430	3.84	إجمالي محور المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال جدول الرقم (14) أن العينة المستخدمة في الدراسة تتفق بشكل عام على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لمحور الابتكار، حيث تمثل جميع العبارات التي تم استخدامها في الجدول موافقة بنسبة عالية، وترتفع مستوى الموافقة إلى مستوى "مرتفع جداً" في بعض العبارات كـ "تستخدم المؤسسة في توزيع منتجاتها وخدماتها طرق مبتكرة"، و "تراجع المؤسسة باستمرار مدى توافق مواقع فروعها ووكالاتها مع ظروف زبائنها"، و "تعتمد المؤسسة على طرق حديثة للقيام بحملاتها الإعلانية"، و "تعمل المؤسسة على توسيع علاقاتها العامة، من خلال الاستفادة من مختلف التظاهرات والمناسبات ذات الإقبال الجماهيري الواسع".

كما يتضح أيضاً أن المستوى العام لمحور الابتكار يعد "مرتفع"، حيث يبلغ المتوسط الحسابي 3.84، والانحراف المعياري 0.430. ويمكن القول أن هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للابتكار وتسعى جاهدة لتحقيق التميز والتفوق في سوقها. ومن المهم للمؤسسة أن تستمر في تطوير استراتيجيات الابتكار وتبتكر أفكاراً جديدة لتلبية احتياجات الزبائن وتفوق على المنافسين في السوق. كما يمكن الاستفادة من النتائج الإيجابية لهذا المحور في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وزيادة الإيرادات المالية.

3- تحليل نتائج المتغير المستقل (الميزة التنافسية)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر محور الميزة التنافسية، وفق ما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
29	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية لتخفيف من حجم التكاليف	3.91	0.658	10	موافق	مرتفع
30	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية	4.03	0.664	8	موافق	مرتفع
31	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين	4.09	0.445	3	موافق	مرتفع
32	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها.	4.11	0.530	2	موافق	مرتفع
33	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى	4.09	0.612	4	موافق	مرتفع
34	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة	4.06	0.684	6	موافق	مرتفع
35	تسعى المؤسسة إلى التتبع المستمر لحاجات الزبائن والتطورات الإلكترونية المرتبطة بالخدمة المقدمة	4.09	0.658	5	موافق	مرتفع
36	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار	3.86	0.772	11	موافق	مرتفع
37	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون	3.94	0.725	9	موافق	مرتفع
38	تقدم المؤسسة تسهيلات عدم التنقل من خلال البطاقات الإلكترونية التي تساعد في جذب زبائن جدد مقارنة بالمنافسين	4.14	0.494	1	موافق	مرتفع
39	تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية شاملة مستدامة	3.91	0.658	9	موافق	مرتفع
	إجمالي محور المحور	4.02	0.402	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من جدول الرقم (15) أن العينة المستخدمة في الدراسة تتفق على أن المؤسسة تولي اهتماماً بالميزة التنافسية وتسعى جاهدة لتحقيقها حيث حقق المتوسط الحسابي الإجمالي مستوى نرتفع قدر ب: 4.02. وتظهر النتائج أن جميع العبارات التي تم استخدامها في الجدول تحظى بمستوى "موافقة مرتفعة"، كما يرجع ذلك إلى الحرص المستمر على تطوير الخدمات والمنتجات بما يتناسب مع احتياجات الزبائن ومتطلبات السوق. ويشير الانحراف المعياري المسجل والذي قدر ب: 0.402 إلى وجود تشتت وتباين ضعيف جدا بين اجابات العينة وهو ما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على مختلف أبعاد هذا المحور ويلاحظ أيضاً أن بعض العبارات التي سجلت نسبة موافقة عالية هي "تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها" و "تقدم المؤسسة تسهيلات عدم التنقل من خلال البطاقات الإلكترونية التي تساعدها في جذب زبائن جدد مقارنة بالمنافسين"، وهذا يشير إلى أن هذه العوامل قد تعتبر ميزات تنافسية فعالة يمكن استخدامها لجذب والحفاظ على الزبائن. وفي المجمل، تشير نتائج الجدول إلى أن المؤسسة تركز على التميز والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، وتولي اهتماماً بالحفاظ على موظفين ذوي كفاءات عالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويعتمد اختبار كلمجروف- سميرنوف على حساب الفروق بين البيانات الفعلية والمتوقعة عند توزيعها على شكل توزيع طبيعي، ويتم تحويل هذه الفروق إلى قيمة رقمية تسمى بالإحصائية الاختبارية، وإذا كانت هذه القيمة أكبر من الحد الحرج المحدد سلفاً، فإن الفرضية الأولية (أي أن البيانات تتبع توزيع طبيعي) ترفض، وبالتالي يعني ذلك أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
الإبداع	1.103	0.176	المحور الأول
الابتكار	0.776	0.583	المحور الثاني
الميزة التنافسية	0.895	0.399	المحور الثالث
	0.802	0.541	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى¹

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	قيمة (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الإبداع	الميزة التنافسية	2.653	0.296	0.276	0.076	3.460	2.727	0.108

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

¹الملحق رقم (03)

يتضح من الجدول أعلاه أن الفرضية الرئيسية الأولى هي أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الإبداع) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). حيث يشير ثابت الانحدار (α) إلى قيمة الانحدار عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفر، ويبلغ في هذه الحالة 2.653. وتبلغ قيمة (β)، وهي مقدار التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، 0.296، وهذا يعني أن كلما ازدادت قيمة المتغير المستقل (الإبداع)، زادت قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.296. وقد بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين 0.276، مما يشير إلى وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين. وتبلغ قيمة معامل التحديد (R^2 0.076)، مما يعني أن 7.6% من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بسبب التغير في المتغير المستقل. وبلغت قيمة t (3.460)، وتعني أن الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود ارتباط بين المتغيرين هي صحيحة، إذ أن قيمة (t) تعد أكبر من القيمة الحرجة المحددة. وسجلت قيمة F (2.727)، وهي قيمة الفرق بين الانحدار الفعلي والانحدار المتوقع عندما يكون العينة عشوائية، وتعتبر هذه القيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات كبيرة بين العينات. وبلغ مستوى الدلالة (sig 0.108)، وهو أعلى من المستوى القياسي للدلالة (0.05)، وبالتالي يعني أن الفرضية الرئيسية لا يمكن قبولها وبالتالي يمكن القول أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

وبشكل عام، يمكن القول أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرين، وأن 7.6% من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بسبب التغير في المتغير المستقل، وأن الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود ارتباط بين المتغيرين لا يمكن قبولها بشكل قاطع. ويمكن استخدام هذه النتائج في اتخاذ القرارات المناسبة في المجال المتعلق بالمتغيرين. ومن المهم الإشارة إلى أن هذه النتائج قابلة للتغيير إذا تم تغيير عينة الدراسة أو المتغيرات المدخلة في التحليل.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية¹

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	قيمة (β)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الابتكار	الميزة التنافسية	1.452	0.638	0.646	0.41.7	2.739	23.639	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول اعلاه أن الفرضية الرئيسية الثانية تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الابتكار) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). حيث يشير الثابت الإنحدار (α) إلى قيمة الانحدار عندما يكون المتغير المستقل يساوي صفر، ويبلغ في هذه الحالة 1.452. وتشير قيمة (β)، إلى مقدار التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، 0.638، وهذا يعني أن كلما ازدادت قيمة المتغير المستقل (الابتكار)، زادت قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.638. ويبلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين 0.646، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مستوى 0.417، مما يعني أن 41.7% من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بسبب التغير في المتغير المستقل. وقد سجلت قيمة (t) 2.739، وتعني أن الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود ارتباط بين المتغيرين هي صحيحة، إذ أن قيمة (t) تعد أكبر من القيمة الحرجة المحددة. حيث بلغت قيمة (F) مستوى 23.639 وهي قيمة الفرق بين الانحدار الفعلي والانحدار المتوقع عندما يكون العينة عشوائية، وتعتبر هذه القيمة عالية جداً، مما يشير إلى وجود اختلافات كبيرة بين العينات. ويشير مستوى الدلالة (sig 0.000)، وهو أقل من المستوى القياسي للدلالة (0.05)، وبالتالي يعني أن الفرضية الرئيسية يمكن قبولها بشكل قاطع، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. وبالتالي يمكن القول أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار على الميزة التنافسية

في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

وبشكل عام، يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، وأن 41.7% من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بسبب التغير في المتغير المستقل، وأن الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود

¹الملحق رقم (03)

ارتباط بين المتغيرين يمكن قبولها بشكل قاطع. ويمكن استخدام هذه النتائج في اتخاذ القرارات المناسبة في المجال المتعلق بالمتغيرين. ومن المهم الإشارة إلى أن هذه النتائج قابلة للتغيير إذا تم تغيير عينة الدراسة أو المتغيرات المدخلة في التحليل.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- سيتم اعتماد (One Way ANOVA) وذلك لاختبار هذه الفرضيات:

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	بين المجموعات	2.271	12	.189	0.649	0.779	
	داخل المجموعات	6.414	22	.292			
	المجموع	8.686	34				
السن	بين المجموعات	3.079	12	.257	0.829	0.622	
	داخل المجموعات	6.807	22	.309			
	المجموع	9.886	34				
الميزة التنافسية	بين المجموعات	1.938	12	.162	0.706	0.730	
	داخل المجموعات	5.033	22	.229			
	المجموع	6.971	34				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	4.852	12	.404	0.640	0.786	
	داخل المجموعات	13.890	22	.631			
	المجموع	18.743	34				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	5.457	12	.455	0.693	0.741	
	داخل المجموعات	14.429	22	.656			
	المجموع	19.886	34				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفية، والذي يهدف إلى تحليل الفروق بين المتغيرات المستقلة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي) وبين المتغير المستقل (الميزة التنافسية) بشأن هذه المتغيرات. حيث يشير مصدر التباين "بين المجموعات" إلى الفرق بين متوسطات المجموعات الفرعية لكل متغير تابع، بينما يشير مصدر التباين "داخل المجموعات" إلى التباين داخل كل مجموعة فرعية. ومنه يتضح من الجدول أنه لا يوجد فروق يعتد بها إحصائياً ذات دلالة إحصائية (بمستوى دلالة 0.05) بين المتغيرات التابعة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي) بناءً على المتغير المستقل (الميزة التنافسية). فقد بلغت قيمة Sig أكثر من 0.05 في جميع المتغيرات الخمسة.

بالتالي، يمكن اعتبار أن المتغيرات الشخصية والوظيفية لا تؤثر إحصائياً على المتغير التابع وأن الفروق بين المجموعات الفرعية لكل متغير تابع تعود إلى الفروق داخل المجموعات الفرعية بدلاً من اختلافات الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الاستبيان الموجه (استمارة الاستبيان) الموجه لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، والتي كان الهدف منها ضرورة التعرف على أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية ولقد تم تصميم استبيان مكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد بـ 35 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

خاتمة

أدت التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية بالمؤسسات الجزائرية القائمة على المنافسة الشديدة تواجه تحديات غير مسبوقة في بيئة الأعمال الحالية بسبب أن التغيير أصبح هو القاعدة في مختلف العمليات، فكان لا بد للاستجابة لهذا التغيير في الاتجاه نحو الابتكار والإبداع التسويقي الذي يتضمن الابتكار والإبداع في تقديم منتجات وخدمات جديدة.

حيث أصبح الابتكار والإبداع خيارا استراتيجيا لا مفر منه وأحد مصادر التميز والنجاح للمؤسسات ولاسيما مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة- منها من أجل تحقيق الريادة وتحسين الأداء التسويقي، أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المزايا التنافسية وذلك بغرض تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، ومن هنا جاءت أهمية الدراسة التي قمنا بها وذلك لتوضيح الدور الذي يلعبه الابتكار والإبداع في خلق ميزة تنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة، حيث كانت ضمن محيط لا يتعدى ولاية تبسة محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي أو الميداني.

1- نتائج الدراسة:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج في جزئيه النظري والتطبيقي تلخص في شكل نقاط على النحو الآتي:

1-1- نتائج الجانب النظري للدراسة:

مما سبق يمكن حوصلة الجانب النظري في النتائج الآتية:

- يعد كل من الإبداع والابتكار السبيل الأمثل لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وأداة لضمان صورة أفضل للمؤسسة ومنتجاتها؛

- إن استخدام مصطلحي الابتكار والإبداع في مختلف الفروع العلمية التي أدى إلى ظهور وجهات نظر متعددة حولهما ضف إلى ذلك تداخل مفاهيمهما الشيء الذي نتج عنه عدم الاتفاق حول تعريف مناسب لكل واحد منهما،

- عدم اتفاق الدراسات واختلافها في جوانب متعددة تتعلق بالإبداع والابتكار بصفة عامة، إلا أنها تتفق جميعا على أهميتها في المؤسسات الجزائرية، فبدون الابتكار والإبداع لا يمكن أن يكون هناك تطور وتقدم في مختلف المجالات.

- ينظر إلى الإبداع والابتكار على أنها عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ مع إيجاد الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم إطلاقها؛
- يؤدي الابتكار والإبداع إلى تحسين جودة المنتجات وتطوير أساليب ترويجها ... الخ، هذا التميز عادة ما يؤدي إلى حماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء من طرف الزبائن حيال منتجات المؤسسة.

1-2- نتائج الجانب التطبيقي للدراسة:

خلصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج نجلها كمايلي :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للإبداع على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للابتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

2- توصيات

- زيادة عدد الفروع التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر عبر المناطق ذات الكثافة السكانية العالية؛
- استحداث أقسام جهوية تعنى بعمليات البحث والتطوير؛
- إتباع سياسة الأبواب المفتوحة من أجل الإبداع والابتكار، وذلك على مستوى المركزي والفرعي؛
- تحفيز موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة- ماديا ومعنويا من أجل تحسين مستوى تقديم الخدمة؛
- إقامة برامج تكوينية لتطوير المهارات السلوكية والعملياتية لمقدمي الخدمات؛
- خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالإبداع والابتكار خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد.

3- آفاق الدراسة:

- ركزت هذه الدراسة على مشكلة حيوية تعلق بأثر الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة-، وتم في هذه الدراسة تقديم إقتراحات رآها الباحث مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تمثلت في إجراء المزيد من البحوث على النحو التالي :
- دور جودة الخدمات الجديدة في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسات دراسة مقارنة بين متعاملي الاتصالات في الجزائر.
 - دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية دراسة مقارنة بين مجموعة من مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسات أخرى.
 - دراسة أثر الابتكار والإبداع التسويقي على رضا الزبائن وبالتالي على سلوكهم الشرائي بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
 - تقييم أثر الإعلان عبر مختلف وسائل الاتصال كوسيلة إعلان مبتكرة على أبعاد الميزة التنافسية؛



قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
2. بيتر دوكر، التجديد والمقاولة، ترجمة الممارسات والمبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998.
3. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
4. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
5. خالد محمد إدريس، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
7. الشماع، خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
8. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.
9. فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري امسترونغ وفيرونيكا يونغ، التسويق السلع والأسعار، ترجمة مازن نقاع، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، دمشق، 2000.
10. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثاره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
11. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
12. نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم الخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

2- المذكرات والرسائل:

1. بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة- ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع: سير الآراء والتحقيقات الاقتصادية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2019/2018.
 2. بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
 3. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
 4. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسي، دراسة حالة مؤسسة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدرسة الدكتوراه، التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
 5. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة أسمنت عين الكبيرة-، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2007.
- ## 3- المجالات والملتقيات والمؤتمرات:
1. أحمد بن عشاوي ، إدارة الميزة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006 .
 2. بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 08 و 09 مارس 2005.

3. رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
 4. سفيان بن عبد العزيز وآخرون، دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، جامعة بشار، 2018.
 5. سفيان خلوفي، تقييم جاهزية الجزائر للولوج إلى الاقتصاد الرقمي، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020.
 6. عبد الله بلوناس، قديفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، بومرداس، 13-14 ديسمبر 2011.
 7. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - أفكار ومناهج-، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، البليدة، 12-13 ماي 2010.
 8. على فلاح الزغبي، ماجد عبد العزيز الجزيري، دور أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي)، المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلا دلفيا، 2007.
 9. غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 9، جوان 2011.
- 4- المواقع الإلكترونية:

1. www.AlgerieTélécom.dz

2. <https://www.algerieAlgerieTelecom>

.dz/ar/page/%D9%86%D8%A8%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%86-

%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-

%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-

%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-p2

3. [https://www.new-](https://www.new-educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1-)

[educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1-](https://www.new-educ.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1-)

قائمة المصادر والمراجع

%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85%D9%8A-
design-thinking

4. <https://www.algerieAlgerie Telecom .dz/ar/page/presentation-du-groupe-Algerie Telecom -algerie-p107>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Jean Lachman, le financement des stratégies de l'innovation, édition economica, paris, 1993.

2. Michael Porter, l'avantage concurrentiel: comment devancer, ses concurrents et maintenir son avance 'Dunad', Paris, 1999.

الملاحق

Argumentaire commercial de la nouvelle offre « Idoom Fibre FTTH »

L'entretien client :

Pour réussir votre entretien client, il est très important de favoriser la qualité d'accueil, ainsi que la prise en charge afin d'avoir une meilleure satisfaction.

Commencez toujours votre prise de parole avec la présentation : « **Bonjour, Algérie Telecom est à votre service** » et la prise de congé une fois l'entretien terminé. « **Algérie télécom vous remercie pour votre confiance** ».

- ✦ Adopter un discours professionnel clair, cohérent en référence aux argumentaires de vente, notes de service et procédures, qui doivent être au même niveau de compréhension du client.
- ✦ Soigner votre identité visuelle en ayant une tenue vestimentaire propre et appropriée à la charte d'Algérie Télécom ;
- ✦ Le port du badge pour permettre au client de vous identifier ;
- ✦ La vente nécessite aussi d'avoir des qualités humaines et relationnelles ainsi que la technicité : Soyez attentif et soyez compétent.

Commencez par expliquer au client l'offre avec précision tout en étant simple, claire illustrant tous les avantages.

Il existe plusieurs profils de client, pour cela il faut savoir identifier les besoins pour mieux répondre à ses attentes à savoir : le nombre de personne du foyer se connectant simultanément, fréquences de téléchargement, streaming, transfert de données ... etc.

Qu'est-ce que la nouvelle offre Idoom Fibre FTTH :

La nouvelle offre FTTH **Fibre To The Home** est un service d'accès à internet à très haut débit qui offre une qualité irréprochable. Elle se présente sous forme de pack qui se résume comme suit :

Pour les nouveaux souscripteurs.

- Pack d'acquisition à 4500 dinars qui inclut (les frais d'installation +modem optique +un mois de connexion à 10 Mbps)
- Packs d'acquisition avec un débit de 15 **Mbps** au prix de 1999 X 2, qui inclut (les frais d'installation +modem optique gratuit+2 mois de connexion gratuit) d'une durée de validité de 60 jours .

- Pour les débits supérieurs à 15 Mbps, le pack inclut (les frais d'installation +modem gratuit+1 mois gratuit du débit souscrit).

Exemple : Pack du débit 50 Mbps fixé à 2999 dinars

Voir tableau ci-dessous.

Débits	Ancien tarifs	Nouveaux tarifs	Validité	Avantages
10 Mbps	4 500 DA	4 500 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 10Mbps
15 Mbps	4 500 DA	(1999*2) DA	60 jours	Modem optique + 02 mois de connexion à 15Mbps
20 MBPS	4 500 DA	2 599 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 20Mbps
50 Mbps	4 500 DA	2 999 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 50Mbps
100 Mbps	4 500 DA	3 599 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 100Mbps
200 Mbps	-	4 999 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 200Mbps
300 Mbps	-	6 999 DA	30 jours	Modem optique + 01 mois de connexion à 300Mbps

Pour les nouveaux souscripteurs (Basculement MSAN vers FTTH)

La nouvelle offre Idoom FTTH concerne également les clients qui basculent du réseau MSAN vers le réseau FTTH, qui se présente sous forme de pack expliqué ci-dessous :

- Pack d'acquisition à 4500 dinars qui inclut (les frais d'installation +modem optique +1 mois de connexion gratuit à 10 Mbps d'une durée de validité de 30 jours.
- Débit 15 Mbps et plus, tous les packs d'acquisition sont au prix de 1999 dinars, le pack inclut (l'installation +modem optique + 1 mois de connexion gratuit du débit souscrit) d'une durée de validité de 60 jours.

Voir tableau ci-dessous :

Quels sont les paliers proposés ?

Le client à la possibilité de renouveler son abonnement une fois le mois de connexion expiré, selon le tarif mensuel de chaque débit.

الملحق رقم (02): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان حول :

دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور

- من إعداد الطالبتين

سعيدان عمر

- شعبان ريهام

- صاحبي آية

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار تحضير إعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال بجامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

وللأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
----------	------------------------------	-------------------------------

2- السن	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/>
	من 40 إلى أقل من 50 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>

3- المستوى التعليمي	ثانوي <input type="checkbox"/>	تقني سامي <input type="checkbox"/>
	جامعي <input type="checkbox"/>	شهادات أخرى <input type="checkbox"/>

4- الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>
	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	

5- المستوى الوظيفي	إطار <input type="checkbox"/>	عون تحكم <input type="checkbox"/>
	عون تنفيذ <input type="checkbox"/>	

الملاحق

المحور الأول: الإبداع

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.					
02	أقوم بطرح أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.					
03	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.					
04	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.					
05	أقوم بإيجاد طرق جديدة واستخدام التجهيزات الحديثة في تنفيذ العمل.					
06	أخصص وقتا لمتابعة أفكارى ومشاريعي الخاصة.					
07	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو تطوير طريقة جديدة.					
08	أمتلك القدرة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.					
09	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
10	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة.					
11	تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب العاملين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.					

المحور الثاني: الابتكار

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	تقوم المؤسسة بابتكارات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية					

الملاحق

					تواكب المؤسسة التطورات العلمية الحديثة	13
					تخصص المؤسسة موازنات مالية لإجراء الأبحاث العلمية	14
					تهدف المؤسسة من خلال الابتكار في الأسعار إلى تحقيق قدر مناسب من الأرباح	15
					تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في إلى المحافظة على الحصة السوقية	16
					تعتمد المؤسسة على الأساليب المبتكرة في تسعير منتجاتها	17
					تغير المؤسسة الأسعار استجابة لظروف المستهلكين	18
					تستخدم المؤسسة في توزيع منتجاتها وخدماتها طرق مبتكرة	19
					تراجع المؤسسة باستمرار مدى توافق مواقع فروعها ووكالتها مع ظروف زبائنها	20
					تعتمد المؤسسة على طرق حديثة للقيام بحملاتها الإعلانية	21
					تعمل المؤسسة على توسيع علاقاتها العامة، من خلال الاستفادة من مختلف التظاهرات والمناسبات ذات الإقبال الجماهيري الواسع	22
					تبتكر المؤسسة طرق حديثة في التسويق المباشر	23
					تمت الدعاية للمؤسسة بشكل واسع ومتكرر	24
					تقوم المؤسسة بتوفير حيز مكاني جذاب يتمتع بدرجة عالية من الأناقة في التصميم	25
					مرافق الراحة والانتظار في المؤسسة جعلت زبائنها لا يشكون كثيرا من الانتظار من أجل الحصول على مختلف خدماتها	26
					يتم اختيار الموظفين بناء على مستوياتهم العلمية أو على قدرتهم في طرح الأفكار	27
					يتم تخصيص دورات تدريبية من أجل تحسين كفاءة الافراد والخبرة محليا ودوليا	28

الملاحق

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيف من حجم التكاليف					
30	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية					
31	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين					
32	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعيها تجعل الزبون يتعلق بها.					
33	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى					
34	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة					
35	تسعى المؤسسة إلى التتبع المستمر لحاجات الزبائن والتطورات الإلكترونية المرتبطة بالخدمة المقدمة					
36	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار					
37	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون					
38	تقدم المؤسسة تسهيلات عدم التنقل من خلال البطاقات الإلكترونية التي تساعد في جذب زبائن جدد مقارنة بالمنافسين					
39	تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية شاملة مستدامة					

الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج spss

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	16	45.7	45.7	45.7
Valide انثى	19	54.3	54.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	4	11.4	11.4	11.4
Valide سنة 40 إلى 30 من	25	71.4	71.4	82.9
سنة 50 من أقل إلى 40 من	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	1	2.9	2.9	2.9
Valide سامي تقني	4	11.4	11.4	14.3
جامعي	30	85.7	85.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	8	22.9	22.9	22.9
Valide سنوات 10 إلى 5 من	16	45.7	45.7	68.6
سنوات 10 من أكثر	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	29	82.9	82.9	82.9
Valide تنفيذ عون	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	35	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.914	39

معامل ألفا كرونباخ المحور الأول: الإبداع

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	35	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.849	11

معامل ألفا كرونباخ المحور الثاني: الابتكار

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	35	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.906	17

الملاحق

معامل الفا كرونباخ المحور الثالث: الميزة التنافسية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	35	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.851	11

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: الإبداع

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الضرورية والأنشطة المهام تنفيذ يتم إبداعية بطرق المؤسسة داخل	35	3.97	.568
لحل جديدة وطرق أفكار بطرح أقدم المشاكل.	35	3.94	.725
على مشجعة وبيئة مناخ المؤسسة توفر الإبداع.	35	3.97	.618
بأسلوب أعمال من مني يطلب ما أقدم ومتطور متجدد.	35	4.03	.453
واستخدام جديدة طرق بايجاد أقدم العمل تنفيذ في الحديثة التجهيزات	35	3.74	.611
ومشاريعي أفكارى لمتابعة وقتنا أخصص الخاصة.	35	3.66	.873
تجربة يحاولون الذين مقدمة في أكون جديدة طريقة تطوير أو فكرة	35	3.77	.731
وتحمل جديدة بأعمال للقيام القدرة أملك مخاطرها	35	3.94	.838
الأخرين من المقدمة المقترحات أشجع	35	3.91	.658

الملاحق

في العاملين تشجيع على المؤسسة تعمل الأفكار وطرح المسؤوليات تحمل الجديدة.	35	3.66	.639
العاملين لجذب تسهيلات المؤسسة تقدم في استمرارهم على والحرص المبدعين العمل.	35	3.66	.684
N valide (listwise)	35		

المحور الثاني: الابتكار

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
علاقة لها بابتكارات المؤسسة تقوم الوظيفية بالتركيبية	35	3.66	.591
العلمية التطورات المؤسسة تواكب الحديثة	35	4.14	.494
مالية موازنات المؤسسة تخصص العلمية الأبحاث لإجراء	35	3.91	.658
في الابتكار خلال من المؤسسة تهدف من مناسب قدر تحقيق إلى الأسعار الأرباح	35	4.09	.507
في الابتكار خلال من المؤسسة تسعى السوقية الحصص على المحافظة إلى	35	3.97	.664
المبتكرة الأساليب على المؤسسة تعتمد منتجاتها تسعير في	35	4.03	.707
لظروف استجابة الأسعار المؤسسة تغير المستهلكين	35	3.94	.639
منتجاتها توزيع في المؤسسة تستخدم مبتكرة طرق وخدماتها	35	4.23	.598
توافق مدى باستمرار المؤسسة تراجع ظروف مع ووكالاتها فروعها مواقع زبائنهم	35	4.20	.473
للقيام حديثة طرق على المؤسسة تعتمد الإعلانية بحملاتها	35	4.23	.490
علاقاتها توسيع على المؤسسة تعمل مختلف من الاستفادة خلال من العامة، الإقبال ذات والمناسبات التظاهرات الواسع الجماهيري	35	4.14	.550
التسويق في حديثة طرق المؤسسة تبتكر المباشرة	35	4.09	.612
واسع بشكل للمؤسسة الدعاية تتم ومتكرر	35	4.06	.639
جذاب مكاني حيز بتوفير المؤسسة تقوم في الأناقة من عالية بدرجة يتمتع التصميم	35	3.89	.583
المؤسسة في والانتظار الراحة مرافق من كثيرا يشكون لا زبائنهم جعلت مختلف على الحصول أجل من الانتظار خدماتها	35	3.80	.901
على بناء الموظفين اختيار يتم في قدرتهم على أو العلمية مستوياتهم الأفكار طرح	35	3.89	.758
أجل من تدريبية دورات تخصيص يتم محليا والخبرة الأفراد كفاءة تحسين ودوليا	35	4.03	.664
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
بالموظفين للاحتفاظ المؤسسة تسعى حجم من لتخفيف العالية الكفاءات ذوي التكاليف	35	3.91	.658
خدمات إنتاج إلى المؤسسة تسعى على للسيطرة منافسيها من أقل بتكاليف السوقية حصتها	35	4.03	.664
تطور عوامل لمراقبة المؤسسة تسعى فيها الجيد التحكم و باستمرار، التكاليف بالمنافسين مقارنة	35	4.09	.445
ذات وخدمات منتجات المؤسسة تقدم تجعل نوعها من فريدة خصائص بها يتعلق الزبون	35	4.11	.530
تكنولوجيا لاستخدام فرص المؤسسة تقدم الشركات امتلاكها تستطيع لا المعلومات الأخرى	35	4.09	.612
تقديم عند الزبائن بآراء المؤسسة تهتم تحسينات إجراء عند أو جديدة خدمات المقدمة الخدمات على	35	4.06	.684
المستمر التتبع إلى المؤسسة تسعى الإلكترونية والتطورات الزبائن لحاجات المقدمة بالخدمة المرتبطة	35	4.09	.658
عند المحددة بالمواعيد مؤسستكم تلتزم باستمرار الزبائن إلى خدماتها تقديم	35	3.86	.772
رضا لكسب الوقت بعامل المؤسسة تهتم الزبون وولاء	35	3.94	.725
من التنقل عدم تسهيلات المؤسسة تقدم التي الإلكترونية البطاقات خلال مقارنة جدد زبائن جذب في تساعدنا بالمنافسين	35	4.14	.494
ميزة لتحقيق جاهدة المؤسسة تسعى مستدامة شاملة تنافسية	35	3.91	.658
N valide (listwise)	35		

الملاحق

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاجمالي	35	3.9685	.31194
N valide (listwise)	35		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإبداع	35	3.8416	.43057
الابتكار	35	4.0168	.39732
التنافسية_الميزة	35	4.0208	.40240
N valide (listwise)	35		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الاجمالي	الإبداع	الابتكار	التنافسية_الميزة
N		35	35	35	35
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.9685	3.8416	4.0168	4.0208
	Ecart-type	.31194	.43057	.39732	.40240
Différences les plus extrêmes	Absolue	.136	.186	.131	.151
	Positive	.136	.101	.120	.151
	Négative	-.090-	-.186-	-.131-	-.147-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.802	1.103	.776	.895
Signification asymptotique (bilatérale)		.541	.176	.583	.399

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية الأولى الإبداع والميزة التنافسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنافسية_الميزة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع

الملاحق

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.276 ^a	.076	.048	.42003	.076	2.727	1	33	.108

a. Valeurs prédites : (constantes), التنافسية_الميزة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.481	1	.481	2.727	.108 ^b
1 Résidu	5.822	33	.176		
Total	6.303	34			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Valeurs prédites : (constantes), التنافسية_الميزة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.653	.723		3.668	.001
1 التنافسية_الميزة	.296	.179	.276	1.651	.108

a. Variable dépendante : الإبداع

- الفرضية الرئيسية الثانية الابتكار والميزة التنافسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنافسية_الميزة		Entrée

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.646 ^a	.417	.400	.30784	.417	23.639	1	33	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), التنافسية_الميزة

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.240	1	2.240	23.639	.000 ^b
1 Résidu	3.127	33	.095		
Total	5.367	34			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), التنافسية_الميزة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.452	.530		2.739	.010
1 التنافسية_الميزة	.638	.131	.646	4.862	.000

a. Variable dépendante : الابتكار

معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	2.271	12	.189	.649
	Intra-groupes	6.414	22	.292	
	Total	8.686	34		
السن	Inter-groupes	3.079	12	.257	.829
	Intra-groupes	6.807	22	.309	
	Total	9.886	34		
التعليمي_المستوى	Inter-groupes	1.938	12	.162	.706
	Intra-groupes	5.033	22	.229	
	Total	6.971	34		
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	4.852	12	.404	.640
	Intra-groupes	13.890	22	.631	
	Total	18.743	34		
الوظيفي_المستوى	Inter-groupes	5.457	12	.455	.693
	Intra-groupes	14.429	22	.656	
	Total	19.886	34		

المخلص:

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

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

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract:

The current era is witnessing one of the most important factors on which the success of institutions depends, namely creativity and innovation. Creative and innovative institutions are the ones that monopolize the market, and this is due to the application of economic mechanisms that help create competitive and creative advantages to satisfy the customer and ensure his loyalty to them, as well as ensuring that they remain in control of the market at all times.

the long term. In view of the new nature of the economy and the intense competition in the markets, Algerian institutions are prompted to adopt non-traditional methods to compete or retain their market share, which has become very difficult in today's world. It is necessary to introduce everything new and develop traditional production methods. Institutions that make significant efforts in the field of creativity and innovation to improve them more and more, and to be at a greater level compared to competing institutions, and this is what we will explain through this study.

Keywords: Creativity, innovation, competitive advantage, Algeria Telecom Corporation.