



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

### عنوان الأطروحة:

## دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة –

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور:

أحمد توفيق بورحلي

إعداد الطالبة:

صراح بن لحرش

نوقشت يوم 09 مارس 2019 أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	المؤسسة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –	أستاذ التعليم العالي	السعدي رجال
مشرفا ومقررا	جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –	أستاذ محاضر – أ –	أحمد توفيق بورحلي
عضوا	جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –	أستاذ محاضر – أ –	جبار بوكثير
عضوا	جامعة عباس لغرور – خنشلة –	أستاذ محاضر – أ –	صباح بلقيديوم
عضوا	جامعة محمد بوضياف – المسيلة –	أستاذ محاضر – أ –	عنتر بوتيارة
عضوا	جامعة العربي التبسي – تبسة –	أستاذ محاضر – أ –	فريد راهم

السنة الجامعية: 2018-2019

# إهداء

إلى أبي وأمي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجي سليم وابنتي مايا

أهدي هذا العمل...

صراح

## التشكرات

أحمد الله العليّ القدير وأشكره على نعمته عليّ أن أعانني على إتمام هذا العمل، كما أتقدم بصدق الوفاء والإخلاص بشكري إلى مشرفي: الدكتور بورحلي أحمد توفيق على نائحه القيمة التي مكنتني من إخراج الأطروحة في شكلها النهائي، كما لا يفوتني أن أتقدم به إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة؛ كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية قسنطينة على توجيهاتهم وإرشاداتهم، وعلى كافة المعلومات المقدمة التي ساعدتني في إنجاز هذه الأطروحة؛ كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر صديقاتي كل باسمه: لطرش صبرينة، العلمي إيمان، مزيان أمال.

صراج

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعران
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول، الأشكال والملاحق
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الابتكار
03	المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهميته
08	المطلب الثاني: العوامل المحددة للابتكار
16	المطلب الثالث: نظريات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
20	المبحث الثاني: استراتيجيات الابتكار ومؤشرات قياسه
20	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الابتكار
23	المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار
25	المطلب الثالث: مؤشرات وطرق قياس الابتكار
32	المبحث الثالث: محفزات وعوائق الابتكار من خلال قراءة لبعض التجارب الدولية
32	المطلب الأول: تجارب دولية رائدة في ميدان الابتكار
40	المطلب الثاني: التجربة الجزائرية في ميدان الابتكار
43	المطلب الثالث: محفزات وعوائق الابتكار
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتنافسية</b>	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية
50	المطلب الأول: مفهوم التنافسية

54	المطلب الثاني: أنواع، أسباب وأهمية التنافسية
57	المطلب الثالث: الميزة التنافسية
61	المبحث الثاني: البيئة، الاستراتيجيات، ومؤشرات قياس التنافسية
61	المطلب الأول: البيئة التنافسية للمؤسسة
69	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية
72	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
79	المبحث الثالث: إجراءات تحسين التنافسية في ظل التجارب الدولية والمؤسسات الناجحة
79	المطلب الأول: تجارب دولية ناجحة في ميدان التنافسية
86	المطلب الثاني: تجارب مؤسسات ناجحة في ميدان التنافسية
91	المطلب الثالث: إجراءات تحسين تنافسية المؤسسة
94	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الابتكار وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
96	تمهيد
97	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
102	المطلب الثاني: أشكال وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
106	المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها
112	المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
113	المطلب الأول: دوافع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
119	المطلب الثاني: العوامل الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
123	المطلب الثالث: دور الدولة في تدعيم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
128	المبحث الثالث: أثر الابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
128	المطلب الأول: أثر الابتكار على القوى التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
131	المطلب الثاني: دور الابتكار في تعزيز استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
136	المطلب الثالث: أثر الابتكار على مؤشرات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
141	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لوكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة</b>	

143	تمهيد
144	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
144	المطلب الأول: مجالات الدراسة
151	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة
153	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة
157	المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان
157	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الخصائص الشخصية
161	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور الابتكار
166	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور التنافسية
171	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
171	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار البسيط
187	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA
191	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
197	خلاصة الفصل
199	خاتمة
204	قائمة المراجع
221	الملاحق
-	ملخص

فهرس الجداول، الأشكال 

والملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(01)	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي (GII) لسنة 2017	43
(02)	أعمار أهم مؤسسي الشركات المتواجدة بوادي السليكون	44
(03)	استراتيجيات بورتر الثلاث للتنافسية ومتطلباتها	72
(04)	ترتيب أول 10 دول حسب مؤشر التنافسية العالمي لسنة 2018	73
(05)	التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	100
(06)	أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري	101
(07)	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	101
(08)	المشاكل الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	110
(09)	تأثير الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	134
(10)	أثر الابتكار على رقم الأعمال في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية	140
(11)	تطور عدد وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة في الفترة (2014-2018)	150
(12)	توزيع المدى وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	152
(13)	توزيع درجات عبارات المحورين وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	154
(14)	معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	154
(15)	معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير المستقل (الابتكار)	155
(16)	معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير التابع (التنافسية)	156
(17)	معامل الثبات للاستبيان	156
(18)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	157
(19)	توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية	158
(20)	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	158
(21)	توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة	159
(22)	توزيع أفراد المجتمع حسب أقدمية الوكالة	160
(23)	توزيع الوكالات حسب عدد الموظفين	160
(24)	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول (الابتكار في المنتج (الخدمة))	161
(25)	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثاني (الابتكار التنظيمي أو الإداري)	162
(26)	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثالث (الابتكار التسويقي)	164

165	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الرابع (الابتكار التقني)	(27)
167	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول (القيادة بالتكلفة)	(28)
168	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثاني (التميز)	(29)
170	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثالث (التركيز)	(30)
172	نتائج معاملات الالتواء والتفرطح لبيانات الدراسة	(31)
173	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (1) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(32)
174	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (2) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	(33)
175	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (3) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	(34)
175	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (4) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	(35)
176	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (5) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(36)
177	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (6) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	(37)
178	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (7) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	(38)
179	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (8) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	(39)
180	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (9) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(40)
181	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (10) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	(41)
182	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (11) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	(42)
182	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (12) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	(43)
183	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (13) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(44)
184	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (14) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	(45)
185	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (15) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	(46)
186	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (16) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	(47)
187	نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (17) لاختبار الفرضية الرئيسية	(48)
188	الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الجنس	(49)
188	الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير السن	(50)
189	الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(51)
190	الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	(52)
190	الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير أقدمية الوكالة	(53)
191	الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير عدد الموظفين بالوكالة	(54)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	(1)
10	عملية خلق واحتضان الثقافة الابتكارية للمؤسسة	(2)
11	نظام الابتكار والابداع في المؤسسات	(3)
17	العوامل المؤثرة في الابتكار	(4)
21	نظام الاستراتيجية	(5)
28	ترتيب أفضل عشر دول مبتكرة في العالم خلال سنوات (2014-2018) حسب مؤشر (GII)	(6)
30	ترتيب 20 شركة الأكثر إنفاقا على نشاط البحث والتطوير حول العالم لسنة 2017	(7)
34	خريطة لأهم الشركات الواقعة بوادي السليكون	(8)
51	محددات التنافسية الدولية	(9)
59	دورة حياة الميزة التنافسية	(10)
64	نموذج القوى الخمس للتنافس في الصناعة	(11)
68	نموذج تحليل (SWOT)	(12)
109	مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2015	(13)
114	دورة حياة المنتج	(14)
137	ريح المؤسسة من السعر الأعلى/خفض التكلفة بمعدل التعلم	(15)
138	أثر انخفاض التكلفة على حجم المبيعات	(16)
139	أثر انخفاض الإنتاجية على تنافسية المؤسسة	(17)
157	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب الجنس	(18)
158	التوزيع النسبي لأفراد المجتمع حسب الفئة العمرية	(19)
158	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	(20)
159	التوزيع النسبي لأفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة	(21)
160	توزيع أفراد المجتمع حسب أقدمية الوكالة	(22)
160	يوضح توزيع الوكالات حسب عدد الموظفين	(23)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
221	قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة	(01)
222	استبانة الدراسة	(02)
228	قائمة وكالات السياحة والسفر الناشطة بولاية قسنطينة سنة 2018	(03)
238	قائمة الفنادق المتواجدة بولاية قسنطينة سنة 2017	(04)
240	الإحصائيات الخاصة بالوكالات السياحية لولاية قسنطينة خلال الفترة (2014-2017)	(05)
245	مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بالخصائص الشخصية	(06)
246	مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بالإحصاءات الوصفية لأبعاد ومحاور الاستبانة	(07)
248	مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بمعاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الاستبانة ومعامل ألفا كرونباخ	(08)
249	مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بتحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	(09)
255	مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	(10)
257	مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بمعاملات الالتواء والتفرطح لبيانات الدراسة	(11)
259	مخرجات برنامج (eviews-10) المتعلقة باختبارات التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار في النماذج المقدر	(12)

# مقدمة



## تمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة من القرن العشرين والواحد والعشرين تشكيلة متنوعة من المنتجات والابتكارات، نتيجة للتحويلات الكبيرة والحركة المتسارعة المتأتية من ضغط بيئة الأعمال وتزايد اضطراب متغيراتها، التي أدت إلى اشتداد المنافسة وحدث تغيير كبير في حاجات ورغبات الزبائن؛ حيث لم تعد المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الأسلوب التقليدي الذي يتميز بنوع من الثبات النسبي، وإنما أصبحت تجتهد من أجل مواجهة بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بعدم التأكد والاستقرار.

لقد تغيرت طريقة تفكير وعمل المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي، فمن أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات، بحيث لم تعد المؤسسات تركز على حيازة الأصل المادي للبقاء والتفوق بل أصبح محور اهتمامها هو حيازة الأصل المعنوي (معرفة، أفكار، براءات اختراع، وغيرها)، وأصبحت المؤسسات التي تملك المعرفة والأفكار وتنجح في تحويلها عمليا إلى منتجات وأساليب إنتاج متطورة هي المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها.

لذا يحظى موضوع الابتكار بأهمية كبيرة في العالم، فقد أصبح ضرورة ملحة ويعتبر من أهم مقومات الاقتصاد العالمي الحديث، خاصة في ظل الأوضاع المختلفة للأسواق العالمية التي تتميز بالانفتاح وتزايد المنافسة، فالمؤسسات التي لا تعطي أهمية للابتكار مهددة بخطر الزوال، إذ يتيح قدرات مهمة للمؤسسة من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق، وكذا الحال بالنسبة للدول التي يمكنها من تحقيق استقلالها الصناعي وهو ما يساعدها على تحقيق النجاح الاقتصادي.

في ظل هذه الظروف الاقتصادية المتغيرة والتي تتسم بالمنافسة الشديدة، يتحتم على المؤسسات التي تهدف إلى البقاء والنمو أن تتبنى استراتيجيات من أجل مواجهتها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية تنافسية تمكنها من التميز والتفرد بالصدارة، وقد يكون ذلك إما بتقديم منتجات جديدة عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، أو عن طريق إدخال تحسينات على المنتجات الحالية، الأمر الذي جعل من السوق مجالا واسعا للمنافسة بين المنتجات الجديدة والمحسنة.

ولأن التوجهات الحديثة للاقتصاد العالمي أصبحت تركز أكثر على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره قطاعا مميزا، فقد زاد اهتمام المنظمات الدولية في مختلف دول العالم بنشاطها وأدائها، حتى باتت محور برامجها التنموية لما تلعبه من دور في تدعيم القطاعات الاقتصادية الأخرى، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كغيرها من المؤسسات وباعتبارها جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الوطني تواجه هذه التحديات، مما يفرض على المؤسسات الراغبة في النمو والتطور أن

تتبنى استراتيجيات طويلة الأجل لمواجهة التحديات والظروف المتغيرة والمتجددة، من خلال تبني استراتيجية ابتكارية تمكنها من تحسين أدائها والتميز في مجال عملها.

### إشكالية الدراسة

نظرا لأهمية الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا القدرة على البقاء والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية، جاءت هذه الدراسة والتي تتلخص إشكالياتها في السؤال الآتي:

- ما مدى مساهمة الابتكار في رفع تنافسية وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة؟

من أجل الإلمام أكثر بموضوع الدراسة تم صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماهي أهمية الابتكار والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ماهي العوائق التي تحول دون تطبيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة؟
- كيف تؤثر الخصائص الشخصية لمديري وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة على نجاح العملية الابتكارية؟
- إلى أي مدى تؤثر مختلف الخصائص الشخصية لمديري وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة في تحقيق التنافسية؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

وهي الفرضية التي تتنبأ عنها خمس فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والقيادة بالتكلفة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتميز؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتركيز.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

والتي تنقسم بدورها إلى الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والقيادة بالتكلفة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتميز؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتركيز.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والقيادة بالتكلفة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتميز؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتركيز.

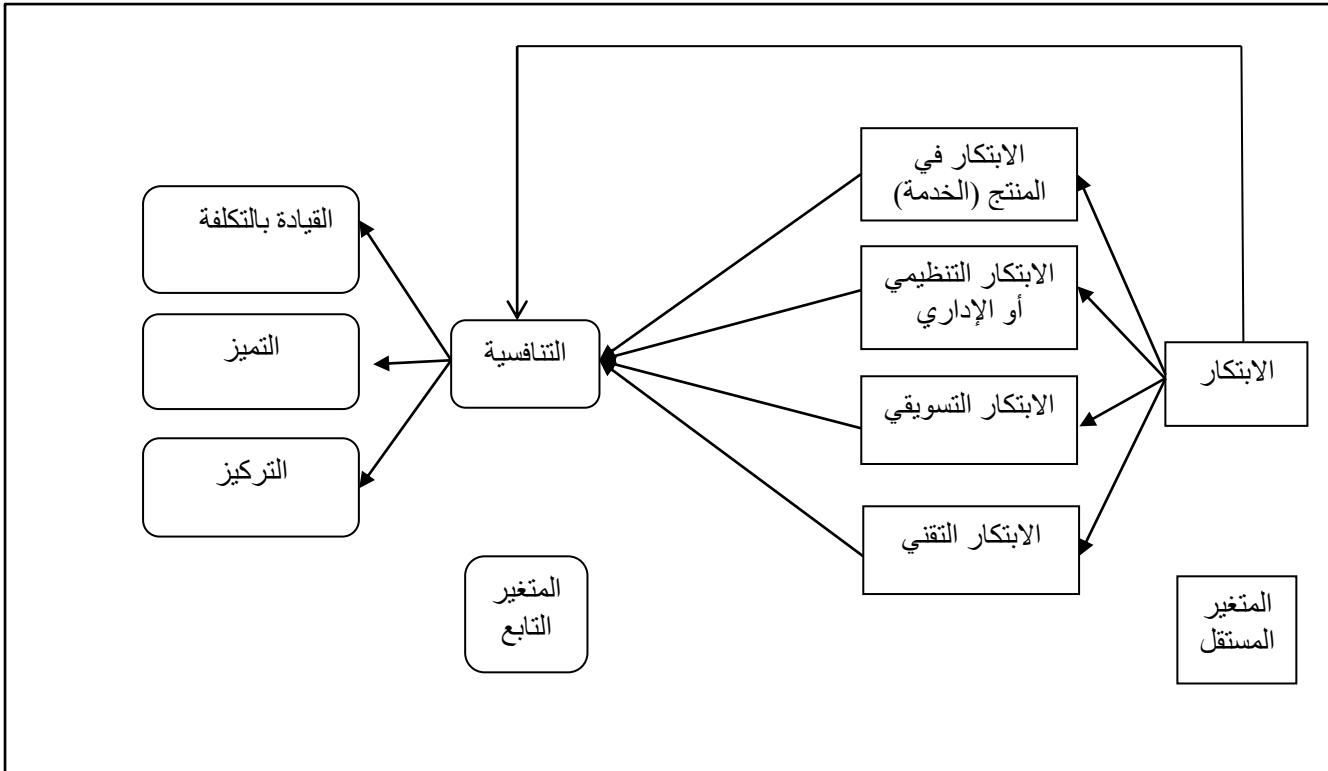
**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

والتي تنقسم إلى الفرضيات الجزئية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والقيادة بالتكلفة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتميز؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتركيز.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أقدمية الوكالة، عدد الموظفين في الوكالة) وكل من الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

ولتوضيح أكثر لمتغيرات الدراسة، يمكن تقديم النموذج الموالي:  
شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

### أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كما هو موضح في الآتي:
- التعرف على الابتكار والتنافسية وكذا العلاقة بينهما ومدى تطبيقهما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجتمع الدراسة؛
  - معرفة مدى امتلاك الوكلاء (المديرين) لسمات وخصائص الشخصية الابتكارية أجل تمكين وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة على القدرة التنافسية؛
  - تحديد المشاكل والعراقيل الرئيسية التي تحول دون تطبيق الابتكار في وكالات السياحة والسفر محل الدراسة؛
  - تقديم اقتراحات من أجل تعزيز دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة ووكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة بصفة خاصة.

### أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين؛ الجانب الأكاديمي والذي يهدف إلى ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الابتكار، التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا التعرف عن أهمية

ودور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والطرق والأساليب المتبعة في تحقيق ذلك، أما الجانب الميداني فيهدف إلى التعرف على واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ومدى قدرتها على تحقيق تنافسية من خلاله، إضافة إلى تسليط الضوء عن مدى وعي مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق التنافسية.

### منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لكونه يتماشى مع هذه الدراسة؛ من خلال وصف متغيراتها وتحليل العلاقة بينها في الجانب التطبيقي، وكذا تحليل مجموعة من الجداول والبيانات الواردة فيها، بما يساعد على تكوين نتائج دقيقة تسمح ببناء قاعدة متينة للانطلاق في البحث عن الحلول والعلاجات المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من أجل رفع تنافسياتها، كما استعملنا منهج دراسة الحالة من خلال الإشارة إلى حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة والتي تتمثل أساسا في وكالات السياحة والسفر المتواجدة على مستوى ولاية قسنطينة على وجه الخصوص.

### حدود الدراسة

تتمثل الحدود المتعلقة بهذه الدراسة في:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة أساسا على معرفة دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ **الحدود المكانية:** تتعلق الدراسة الميدانية لهذه الدراسة بوكالات السياحة والسفر الناشطة بولاية قسنطينة، أين تم توزيع الاستبيان على مديري هذه الوكالات.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم إعداد الجانب الميداني من هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر جوان 2017 إلى غاية شهر ديسمبر 2018.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وهي:

- ميولنا البحثي والرغبة الذاتية في البحث والاطلاع على موضوع الابتكار والتنافسية وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يعتبر من مواضيع الساعة لاسيما أمام الاهتمام المتزايد بوجوب تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجيات ابتكارية تستطيع من خلالها أن تحافظ على تنافسياتها؛
- قابلية الموضوع لإجراء دراسة ميدانية والخروج بنتائج على أرض الواقع تعكس واقع الابتكار والتنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛

– التغييرات القوية والمستمرة التي يعرفها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي نتج عنه صعوبة التأقلم لكثير منها، وبالتالي فإن هذا الموضوع يمكن أن يساعدها على انتهاز طرق واستراتيجيات تمكنها من مواجهة المشاكل التي تواجهها وإيجاد حلول لها.

### الدراسات السابقة

- هناك عدة دراسات تم الاطلاع عليها أثناء قيامنا بهذه الدراسة والتي لها علاقة بموضوع الابتكار والتنافسية والعلاقة بينهما، أو التي اهتمت بأحد المتغيرين فقط، وأهمها:
- دراسة بلال زويوش بعنوان: السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات –دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة–، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، سنة 2016-2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل دوافع ومحددات السلوك الابتكاري بها، مع تحديد المعوقات التي تحول دون تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعات التحويلية الجزائرية، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول: كيف يمكن تحليل السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اعتمادا على دوافع ومحددات الابتكار؟ ومن أجل الاجابة على هذه الاشكالية استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لطبيعة نشاط البحث والتطوير أثرا في توجيه السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو السلعة أو الخدمة، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى البحث والتطوير الخارجي تتوجه نحو الهيئات الدولية للبحث والتطوير بغرض ابتكار أسلوب إنتاج جديد، ما يدل على ضعف المصادر الوطنية في مجال ابتكار أساليب الإنتاج، في حين لا يشكل حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائقا أمام توجهها نحو الابتكار في المنتج أو في الأسلوب، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تفضل الابتكار في أساليب التوزيع أو الأساليب اللوجستية تحت دافعين أساسيين هما: توسيع تشكيلة المنتجات والمحافظة على الحصة السوقية.
- دراسة **Berrached Wafaa** بعنوان: Analyse Des Déterminants Clés qui Stimulent L'innovation Dans la PME, Cas Des Entreprises Algériennes، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص تسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2014-2015، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءة البشرية، القدرة على التمويل الذاتي، البيئة الخارجية، ضغط المنافسة ونشاط البحث والتطوير، إضافة إلى دور المقاول كمحدد رئيسي للابتكار على القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وشملت الدراسة مجموعة من 118 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من قطاعات مختلفة، توصلت

الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن للمقاول دور كبير في تحفيز عملية الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن للابتكار محددان رئيسيان يتمثلان في القدرة على التمويل وخصائص المقاول الابتكارية، في حين تساهم كفاءة الموارد البشرية في نجاح الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى أنه من العوامل الأساسية لنجاح الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو اهتمام المقاول بتخصيص ميزانية لتغطية نفقات البحث والتطوير، وأن هنالك أثر إيجابي بين التعاون الخارجي بين المؤسسات والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- **دراسة عمر وصفي عقيلي، محمد ناصر الدين ناصر** بعنوان: دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الانتاجي للمشروعات الاستثمارية -دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية- مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 106، المجلد 34، سنة 2012، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول: أثر الخصائص التنظيمية على دعم الابتكار الانتاجي للمشروعات الاستثمارية السورية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الابتكار الإنتاجي في عينة من المشروعات الاستثمارية السورية لبعض القطاعات الصناعية، فقد تم تصميم استبيان خاص بالبحث لاختبار دور بعض الخصائص التنظيمية (الخبرة، الحجم، القطاع الصناعي، وجود قسم للبحث والتطوير وعدد المنتجات) في دعم الابتكار الإنتاجي بأنواعه، وقد أجريت الدراسة على 45 مشروعاً استثمارياً ضمن عينة عشوائية تمثل 7 صناعات أساسية لها أهميتها النسبية في الاقتصاد الوطني، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني للإجابة على إشكالية الدراسة، وقد توصلوا إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الخصائص التنظيمية المدروسة مجتمعة تؤثر في تسجيل ابتكارات إنتاجية في المشروعات عينة الدراسة، وأن هنالك علاقة ارتباط جيدة بين عدد المنتجات وبين تحقيق الابتكار الإنتاجي، كما تلعب الخبرة المتراكمة في المجال الإنتاجي دوراً كبيراً في تقديم ما هو جديد، وأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين تحقيق الابتكار الإنتاجي ومدة بقاء المشروعات الصناعية في مجال نشاطها.

- **دراسة أحمد جاسم** بعنوان: أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات -دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل- مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 88، سنة 2011، تتمثل إشكالية هذه الدراسة في: ما هو أثر الجدارة الجوهرية في ابتكار منتجات وعمليات جديدة للشركة العامة لصناعة الإطارات بابل؟، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الجدارة الجوهرية التي هي إحدى عناصر الشبكة المعرفية (متغير مستقل) ودورها في ابتكار منتجات وعمليات جديدة (متغير تابع)، من خلال أخذ عينة عشوائية مكونة من 75 مستجوباً من عمال للشركة العامة لصناعة الإطارات بابل (موظفين، فنيين، مدراء أقسام)، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني للإجابة على إشكالية دراسته، وقد توصل إلى

مجموعة من النتائج أهمها: أن استخدام عنصر الجدارة الجوهرية كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابيا ومرتفعاً، وله دور مؤثر في استراتيجيات تطوير الأسواق وابتكار منتجات جديدة التي هي أحد أبعاد الاستراتيجية التكنولوجية، وأهمية زيادة الوعي بأثر عنصر الجدارة الجوهرية والدور الذي تلعبه في عملية ابتكار المنتجات وتحسين نوعيتها، إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتآثر بين عنصر الجدارة وعملية الابتكار للمنتجات والعمليات، مع التأكيد والحرص على التحديث والتطوير المستمر لمواكبة المتطلبات والمتغيرات البيئية.

- دراسة **Mohieddine Rahmouni** بعنوان: Motivation et Déterminants de L'innovation Technologique : Un Survol des Théories modernes, Cahier de GRETHA، رقم 10، سنة 2011، جامعة Montesquin Bordeaux IV، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم وتحليل الدوافع والعوامل المحددة للابتكار التكنولوجي في المؤسسات، وقد اعتمد في ذلك على استراتيجية (اقتصاد روبنسون كروزوي) الذي يتناول الأطر الاقتصادية الغنية فالأغنى، وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل والمحددات الابتكارية تتمثل في: الطلب، العمل الصناعي، المنافسة، السلطة الحكومية، المنافسة الدولية.

- دراسة **Claire Lelarge** بعنوان: Les Déterminants Du Comportement D'innovation Des Entreprises : Facteurs Internes Et Externes، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة Paris X- Nanterre، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة وتحليل العوامل المحددة للسلوك الابتكاري لدى المؤسسات والمتمثلة أساساً في العوامل الداخلية (التنظيم الداخلي للمؤسسة ونظام الحوافز) والخارجية (عدم التجانس واختلاف المستوى التكنولوجي بين المؤسسات)، كما ركزت على دور الدولة في تشجيع المؤسسات على الابتكار من خلال تقديم مساعدات لها، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين زيادة كفاءة المؤسسة والتراكم المعرفي وبين الهيكل التنظيمي الداخلي لها، الإشادة بالدور الكبير الذي تلعبه الدولة من خلال محاولاتها التخفيف من عدم التجانس بين المؤسسات والذي يؤثر على استيعاب المعارف الجديدة ورفع المستوى التكنولوجي لها.

- دراسة **عطا الله فهد السرحان** بعنوان: دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة التسويق، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ألفت هذه الدراسة الضوء على دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، ذلك أن الابتكار والابداع التسويقي يفتحان المجال للبنوك لتحسين عملياتها المصرفية عن طريق تطوير الخدمات المصرفية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على العينة العشوائية حيث قام بتوزيع 240 استبانة على مدراء وموظفي البنوك التجارية الأردنية (المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية)، و240 استبانة موزعة على

العملاء، وقد تم استرجاع 209 استبانة من العملاء و227 استبانة من المدراء والموظفين تم تحليلها إحصائياً، وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الابتكار والابداع التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وإلى أنه يجب إنعاش الخدمات المصرفية، وإعادة تصحيح الخطأ أثناء تقديم الخدمة من خلال استراتيجية تعتمد على تقديم الخدمة للعملاء بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى، مع ضرورة عمل البنوك التجارية على التقييم المستمر للابتكارات ومنتجاتها وأسعارها وترويجها وتوزيعها للعملاء، وإلى أن التأكد من الجودة فيها من أجل إرضاء العملاء وتحقيق الميزة التنافسية يتطلب من البنوك التجارية الأردنية أن تحدد فريقاً متخصصاً، يتميز بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة التي يمكن أن ينتج عنها خدمات ومنتجات مصرفية مبتكرة، مع ضرورة أن تزيد البنوك التجارية الأردنية اهتمامها بموضوع الدورات أو الحلقات العلمية التي تتضمن حواراً حراً، يمكن من خلاله الوصول إلى أفكار ابتكارية وابداعية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل هذه البنوك.

دراسة **Bernard Haudeville , Redah Younes Bouacida** بعنوان: Les Relations entre Activité technologique, Innovation et Croissance Dans Les PME Algérienne : Une Etude Empirique basé sur un Echantillon D'entreprises Paul Cézanne – Aix Marseille III، مقال منشور على الموقع:

[ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/cgm/wpaper/DR\\_50\\_0607\\_haudeville.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/cgm/wpaper/DR_50_0607_haudeville.pdf)، هدفت

هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الأنشطة التكنولوجية وزيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة من هذه المؤسسات، وقد توصل الباحثين إلى عدة نتائج أهمها: ضعف الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بسبب غياب ثقافة الابتكار في هذه المؤسسات، غياب الإمكانيات التقنية للقيام بعملية الابتكار والمختصين التقنيين، غياب دور المسيرين في تحفيز النشاط الابتكاري والذي تم إرجاعه من قبل الباحثين إلى الثقافة والمستوى التعليمي لهم، غياب التنافسية بالنسبة لهذه المؤسسات الأمر الذي فسره الباحثين بتركيز هذه المؤسسات على المنتجات الاستهلاكية لتلبية الطلب المحلي فقط دون الأخذ بعين الاعتبار عنصري الجودة والنوعية، نظراً لغياب المنافسة الأجنبية.

دراسة **Peter W. Robert, Raphael Amit** بعنوان: The dynamics of innovation activity and competitive advantage : the case of Australian Retail banking, 1981 to 1995، مقال

منشور في مجلة Organization Science، العدد 14، المجلد 02، مارس-أفريل، 2003، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ديناميكية النشاط الابتكاري والميزة التنافسية في البنوك الأسترالية، حيث اعتمد الباحثان في دراستهما على أخذ عينة عشوائية طبقية من البنوك التجارية الأسترالية التي بلغ عددها 24 بنكاً، أين تم توزيع استبانات على العاملين في هذه البنوك، توصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هنالك زيادة واستمرارية في النشاطات الابتكارية للبنوك التجارية الأسترالية، كما يوجد إنفاق مالي من أجل الوصول إلى حالة الابتكار والابداع المصرفي، وإلى وجود أكثر من عملية ابتكارية وابداعية في البنوك؛ الأمر الذي يحسن من أدائها ويحقق لها ميزة تنافسية، ورغم تميز البيئة المحيطة التي تنشط فيها عينة البنوك المدروسة بوجود العديد من المنافسين فقد بينت الدراسة أن أداء البنك ووضعه المالي أفضل من البنوك الأخرى.

**ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة** أن هذه الدراسة اهتمت بدراسة كل أبعاد الابتكار سواء في مجال المنتج (الخدمة) أو التنظيمي (الإداري) أو التسويقي أو التقني ودوره في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على عكس الدراسات السابقة التي اهتمت في معظمها ببعد واحد فقط من أبعاد الابتكار خاصة الابتكار التسويقي أو بمحددات ودوافع الابتكار، وما يميز هذه الدراسة أيضا هو الجانب الميداني، حيث اهتمت بدراسة الابتكار بمختلف أبعاده على مستوى وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة، الأمر الذي لم يسبق لأي دراسة من الدراسات السابقة إجراء الدراسة الميدانية على مستواها.

### صعوبات الدراسة

- تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الأطروحة في:
- غياب قواعد للبيانات الخاصة بالأنشطة الابتكارية لوكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة؛
- صعوبة تحديد مجتمع الدراسة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- صعوبة توزيع الاستبيان؛ خاصة في ظل عدم تواجد المديرين أثناء زيارتنا للوكالات وغياب البعض الآخر لفترة طويلة، مما تطلب منا القيام بزيارات متكررة.

### هيكل الدراسة

- من أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، وقد تم صياغة الفصول بالشكل الآتي:
- **الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار**، حيث خصص هذا الفصل لدراسة مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالابتكار والعوامل المحددة له من خصائص، مصادر، عناصر، متطلبات مراحل، وأصناف، كما تم التطرق إلى نظريات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه وكذا استراتيجياته ومؤشرات قياسه، إضافة إلى سرد لمختلف التجارب الدولية الرائدة في ميدان الابتكار كالتجربة الأمريكية، اليابانية، الأوروبية الكورية الجنوبية، حيث تم استنباط المحفزات وأسرار نجاحها وريادتها، كما تم التطرق للتجربة الجزائرية في ميدان الابتكار، وذكر أهم الجهود المبذولة لتشجيعه.

- **الفصل الثاني: الإطار النظري للتنافسية**، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث الأول بعنوان ماهية التنافسية والميزة التنافسية؛ حيث تم التطرق فيه إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الدولة، إضافة إلى أنواعها، أسبابها وأهميتها، وكذا الحال بالنسبة للميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة البيئة التنافسية من تحليل وخصائص، استراتيجيات ومؤشرات قياسها، في حين خصص المبحث الثالث لدراسة إجراءات تحسين التنافسية وذلك من خلال عرض لبعض التجارب الدولية والمؤسساتية الناجحة.
- **الفصل الثالث: الابتكار وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ركز هذا الفصل على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة الابتكار والتنافسية، وقد قسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث؛ خصص المبحث الأول لماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثاني فقد خصص للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التطرق إلى دوافع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم العوامل التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن تصبح مؤسسات مبتكرة، إضافة إلى دور الدولة في تدعيم الابتكار بها، في حين خصص المبحث الأخير منه للحديث عن أثر الابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء على مستوى القوى التنافسية أو في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية أو على مؤشرات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لوكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة**، حيث قمنا بمعالجته من خلال البدء بتقديم الإطار المنهجي للدراسة بدءا بتحديد مختلف المجالات الجغرافية والبشرية والزمنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ثم عرض مجتمع الدراسة وأهم أساليب جمع البيانات، أدوات جمع البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستعملة التي تم الاعتماد عليها في التحليل، وبعدها تم عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان، ثم اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، وأخيرا تم عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، وما تشير إليه الأطر النظرية للعلاقة بين الابتكار والتنافسية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار

- المبحث الأول: ماهية الابتكار
- المبحث الثاني: استراتيجيات الابتكار ومؤشرات قياسه
- المبحث الثالث: محفزات وعوائق الابتكار من خلال قراءة لبعض التجارب الدولية

## تمهيد

شهدت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين العديد من التطورات والتغيرات كتحرير التجارة الخارجية، قيام التكتلات الاقتصادية، الاقتصاد المبني على المعرفة، وتقدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال والنقل. وقد فرضت هذه التغيرات تحديات جديدة على المؤسسات إذ أصبح التحدي الرئيسي الذي يواجهها ومن ثم الدول في ظل عولمة النشاط الاقتصادي، هو كيفية تعظيم ربح المؤسسات في ظل ارتفاع حدة المنافسة .

تشير العديد من الأدبيات والتقارير الصادرة عن المؤسسات الدولية إلى أهمية وضع سياسات تعنى بالابتكار، خاصة في مجتمعات الدول النامية التي تعاني من نسب عالية في الفقر والبطالة، وبعد أساس نجاح السياسات العامة هو شموليتها لإحداث التغيير الاقتصادي المنشود الذي يؤثر ايجابا في تحسين الواقع الاجتماعي والاقتصادي، إذ يعمل على تمكينها من الحصول على السلع والخدمات في حدود إمكانياتها وبأسعار معقولة بالنسبة لها.

يعتبر الابتكار سر تفوق أغلب المؤسسات ومفتاح نجاحها، ولكي تبلغ هذه المؤسسات أهدافها وتحافظ على استقرارها واستمراريتها يجب عليها أن تعمل بفكر وأساليب مبتكرة، فمن لا يبتكر لا يتقدم، ولن يستطيع الحفاظ على مركزه في السوق، خاصة في ظل تزايد عدد المؤسسات الابتكارية والمنافسة الشديدة التي يشهدها عالمنا المعاصر.

من أجل الإلمام أكثر بموضوع الابتكار، قمنا بدراسته من خلال هذا الفصل والذي قسم على النحو الآتي:

- المبحث الأول: ماهية الابتكار؛
- المبحث الثاني: استراتيجيات الابتكار ومؤشرات قياسه؛
- المبحث الثالث: محفزات وعوائق الابتكار من خلال قراءة لبعض التجارب الدولية.

## المبحث الأول: ماهية الابتكار

يلعب الابتكار في الوقت الحالي دورا أساسيا ومحوريا لدى المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي والصناعي والتحديات الكبيرة التي تواجهها، مما يجعلها في حاجة ماسة إليه، لكي تستطيع أن تحقق تقدما وتطورا لبلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكذا إيجاد حلولاً غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها.

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهميته

اهتم العديد من الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ويعود هذا الاهتمام إلى أهميته بوصفه نشاطا منظما ومميزا يهدف إلى الوصول لكل ما هو جديد كليا، وسنعرض في هذا المطلب مختلف المفاهيم المرتبطة بالابتكار وكذا الأهمية التي يحتلها لدى المؤسسات الاقتصادية.

**1- مفهوم الابتكار:** كثيرا ما تستخدم كلمة الابتكار، الإبداع، التحسين والاختراع للدلالة على نفس المعنى في كثير من الأبحاث، أين يجد الباحث في مفهوم الابتكار نفسه أمام تداخلا كبيرا بين المصطلحات، وفيما يأتي سنحاول إيجاد تمييزا واضحا بين هذه المصطلحات:

أ- **الابتكار لغة:** الابتكار مرده إلى بَكَرَ بُكُورًا بمعنى تقدّم، وبَكَرَ بُكْرًا إلى الشيء بمعنى عَجَل، وَأَبْكَرَ وبَكَرَ بمعنى تقدّم وأسرع، والبكير والبكور والبكُور هو المعجل الإدراك من كل شيء<sup>1</sup>، بمعنى أن مفهوم الابتكار في اللغة العربية يتعلق بالتعجيل والسرعة في تقديم الأشياء.

ب- **الابتكار اصطلاحا:** الابتكار مستمد من الكلمة اللاتينية (Novus) التي تعني الجديد، والتي اشتقت منها الأفعال: (Innovare)، (Novare) و (Renovare) التي توافق في اللغة الفرنسية المصطلحات الثلاثة على التوالي: (Novation)، (Rénovation) و (Innovation)، وقد ظهر مصطلح (Novation) سنة 1307 ليستخدم للدلالة على اتفاقية يتم بموجبها إسقاط التزام قديم واستبداله بأخر جديد، وقد بدأ تداول مصطلح (Rénovation) خلال القرن الرابع عشر للميلاد للإشارة إلى إضفاء تغييرات جوهرية على الحالة الأصلية لشيء ما، أما المصطلح (Innovation) فقد ظهر سنة 1927 للدلالة على تقديم شيء جديد لم يوجد من قبل<sup>2</sup>.

أستعمل مصطلح الابتكار من قبل الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph A Shumpeter) حيث عرف الابتكار بأنه هدم خلاق (Creative Destruction)، فهو يعتبر بأن الابتكار عبارة عن طفرة صناعية (Indusrial mutation) تدمر القديم بشكل مستمر وتخلق الجديد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والاعلام، ط 41، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2005، ص 46.

<sup>2</sup> Simon Alcouffe, **La Diffusion Et L'Adoption Des Innovations Managériales En Comptabilité Et Contrôle De Gestion : Le Cas De L'abc En France**, Thèse De Doctorat , Non Publiée, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Paris, France, 2004, p 23.

<sup>3</sup> Joseph A . Shumpeter, **Capitalism, Socialism and Democracy**, Taylor & Francis e-library, 2003, p 83.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الابتكار على أنه "مجموعة الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق"<sup>1</sup>.

كما تعرف منظمة اليونسكو (UNESCO) الابتكار بأنه: "تنفيذ فكرة منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن بشكل كبير، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"<sup>2</sup>.

يرى كل من تشيرميرهورن وهانت وأسبورن ( John R Schermerhorn, James G Hunt, ) (Richard Osborn) أن الابتكار هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"<sup>3</sup>. أما قاموس أكسفورد الانجليزي فقد عرف الابتكار على أنه "شيء جديد أو طريقة جديدة للقيام بشيء ما"<sup>4</sup>.

كما عرف الابتكار على أنه "تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"<sup>5</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن الابتكار هو عملية الاستخدام المبكر للأفكار والأساليب الجديدة والمميزة الخاصة بالمنتجات أو الخدمات، طرق تسويق جديدة، طرق تنظيمية جديدة خاصة بمكان العمل أو حتى العلاقات الخارجية للمؤسسة، ووضعها موضع التنفيذ والتطبيق الفعليين من قبل المؤسسة، وذلك من أجل إضافة قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة.

"الابتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة (Innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما هو الحال في كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) الذي ترجم (التجديد والمقاولة)، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم (Innovation) بمعنى الابتكار بمعناه الواسع (الجزري والتدرجي) أكثر مما يعني التجديد. وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع (Invention) والابداع (Creativity) وأخيرا التحسين (Improvement)"<sup>6</sup>، وفيما يأتي نستعرض مفهوم كل مصطلح من المصطلحات السابقة وسنبين الفرق بينها وبين مصطلح الابتكار:

<sup>1</sup> OECD, *Les PME à forte croissance et l'emploi*, Ed OCDE, Paris, 2005, P 10.

<sup>2</sup> UNESCO, *Summary Report Of The 2015 UIS Innovation Data Collection*, paper N° 37, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Canada, 2017 , p 10.

<sup>3</sup> John R Schermerhorn, James G Hunt, Richard Osborn, *Organizational Behavior*, 6th Ed, New York Wiley, New york, America, 1997, p 409.

<sup>4</sup> Oxford Dictionary of English, Oxford University press, 2017 .

<sup>5</sup> رواية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 393.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص-ص 16-17.

- الإبداع (Creativity): يعرف الإبداع على أنه "عملية معرفة متكاملة لها دورة حياة تبدأ مع إنتاج المعرفة وتنتهي حالما تصبح وتندمج وتتكامل مع هياكل المعرفة، بحيث تصبح عملية الإبداع من تنظيم أعمال الشركة"<sup>1</sup>.

يعرف أيضا على أنه "الوسيلة المميزة للرياديين، وهو الوسيلة التي يستثمرون من خلالها التغيير كفرصة من أجل تنفيذ أعمال أخرى أو تقديم خدمة أخرى... والرياديون بحاجة إلى البحث عن مصادر المعلومات، وعن التغيرات وأعراضها التي تشير إلى فرص تحقيق الإبداع الناجح، كما أنهم بحاجة إلى أن يعرفوا ويطبقوا مبادئ الإبداع الناجح"<sup>2</sup>.

عرفه "ريتشارد دافت" بأنه "القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة"، أما جيلفورد فقد عرفه مركزا على السمات الشخصية للمبدع قائلا بأنه سمات استعدادية تضم طلاقة التفكير، الأصالة، الحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة، وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد<sup>3</sup>. وعن العلاقة بين الإبداع والابتكار، فيقول "Leonard" و "Sawap" أن الابتكار ما هو إلا نتيجة للإبداع، كون الإبداع ما هو إلا عملية تطوير الأفكار الجديدة، وأن الابتكار هو تجسيد وتركيب تلك المعارف في مزيج (منتج، عملية أو خدمة) جديد وذو قيمة مضافة<sup>4</sup>.

- الاختراع (Invention): يعرف الاختراع على أنه "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق إليه أحد، ويسهم في إشباع الحاجات الإنسانية"<sup>5</sup>.

ويعرف أيضا بأنه "يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين"<sup>6</sup>.

بالنسبة لروبينز وكولتر (Robbins and Coulter) وشاني ولاو (Shani and Lau) فإن الاختراع هو "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية"<sup>7</sup>.  
المجتمعية"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، دار إثراء، عمان، الأردن، 2011، ص 100.

<sup>2</sup> هيثم الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان، عمان، الأردن، 2014، ص 466.

<sup>3</sup> محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 27.

<sup>4</sup> Bilge Mutlu & Alpay.Er, **Design Innovation: Historical And Theoretical Perspectives On Product Innovation By Design**, A Paper Presented At The 5<sup>th</sup> European Academy Of Design, Barcelona, Spain, April 2003, P:03.

<sup>5</sup> خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 288.

<sup>6</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 112.

<sup>7</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- **التحسين (Improvement):** يعرف التحسين بأنه " إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الاستخدام"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن إدراج الفروقات بين مختلف المصطلحات رغم تقاربها واعتقاد البعض بأنها مرادفات لنفس المصطلح، فالإبداع هو عملية تنطوي على توليد أفكار جديدة أو مفاهيم تختلف عن المفاهيم والأفكار الحالية، في حين أن الابتكار يتعلق بوضع هذه الأفكار موضع التنفيذ على هيئة عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، أما الاختراع فهو استحداث مالم يكن متواجداً كاستخدام شيء جديد لم يكن متعارف عليه سابقاً ولم يكن له مسمى سابقاً، في حين أن التحسين هو عبارة عن إدخال تعديلات تقوم بها المؤسسة كي توائم احتياجات ورغبات الزبائن.

**2- أهمية الابتكار:** لقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل وأكثر من ذلك فقد أصبح ينظر إليه على أنه مصدراً لتحقيق الثروة وعاملاً مهماً في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما أنه أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات<sup>2</sup> التي أصبحت تحيط بها ظروف تتميز بالتغير الشديد والتعقيد مما يفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة، والتي يجب عليها أن تواجهها بسرعة وكفاءة وفعالية، وهو ما يتطلب قدرات ابتكارية تمكنها من إيجاد حلولاً وأفكاراً جديدة لمشكلاتها وبالتالي الاستمرار والنمو، ومن العوامل التي جعلت من الابتكار ذو أهمية كبيرة، نذكر الآتي<sup>3</sup>:

- كبر حجم منظمات الأعمال؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛
- ارتفاع توقعات المستهلكين؛
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة؛
- نقص الموارد.

لهذا فإن الابتكار من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، كما أن الابتكار له أهمية كبيرة في تحقيق الآتي<sup>4</sup>:

**أ- خفض النفقات:** للابتكار تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر، أو تقديم خدمات أسرع، أو عمليات أكثر دقة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 18.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 38.

<sup>3</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايد للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 283.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- ب- **زيادة الانتاجية:** الانتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثيرا كبيرا في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة.
- ج- **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الادارية والخدمات بشكل كبير فهو يساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
- د- **ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.
- هـ- **ايجاد أسواق جديدة:** تعمل المؤسسات اليوم على صنع أعمال وأسواق جديدة، وذلك بالابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات، لذلك فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.
- و- **ايجاد فرص العمل الجديدة:** تسهم الابتكارات الجديدة في انشاء الشركات وخطوط الانتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها.

يمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية، المالية، التسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تمييز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت؛
- يعمل على اكتشاف طرائق جديدة تساهم في تخفيض التكاليف الإجمالية بصفة عامة والعمليات بصفة خاصة من خلال الابتكار في العملية<sup>2</sup>؛
- يساعد على خلق و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ؛
- العمل على تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال النموذج العلمي عاصفة الأدمغة (الأفكار)، ومنه تحفيز هؤلاء العمال على توليد أفكار جديدة؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر -الأصول والمهارات-، دون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 260.

<sup>2</sup> أحمد طرطار، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الابداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2001، ص 10.

- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

### المطلب الثاني: العوامل المحددة للابتكار

إن الدراسات التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المحددة له من خصائص، مصادر، عناصر، متطلبات، مراحل وأصناف، وفي الآتي توضيح لهذه العوامل.

#### 1- خصائص الابتكار: يمكن حصر أهم خصائص الابتكار في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- الجدية والحدثة؛ فلا بد أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه؛
- الابتكار عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛
- المنفعة؛ حيث أنه كل عمل جديد يجب أن يكون له منفعة وقيمة جديدة عما سبقه؛
- الجاذبية أو القبول؛ يجب أن يكون الابتكار مقبولاً من طرف الفرد والمجتمع ولا يتعارض مع معتقدات هذا المجتمع؛

- اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري والوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق.

#### 2- مصادر الابتكار: صنف بيتر دراكر مصادر الابتكار إلى سبعة مصادر وهي:<sup>2</sup>

- أ- الأحداث غير المتوقعة: وتشمل النجاح الفجائي، والفشل غير المتوقع والحدث الخارجي الفجائي.
- ب- مصدر التعارض: بين ما هو منتظر والنتائج المتحصل عليها، حيث أن هذا التعارض يشكل فرصة مهمة للابتكار، ويشمل هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به.
- ج- الابتكار على أساس الحاجة: وذلك لمعالجة سلسلة من العمليات، حيث يقال أن الحاجة أم الاختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبيرة للابتكار.
- د- بنية الصناعة والسوق: فلا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن.

هـ- العوامل السكانية: ويقصد بها التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، حيث أن هذه التغييرات تمثل فرصاً للابتكار.

و- تغيير الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل ادراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل في طياته فرصاً مهمة للابتكار، وكمثال عن ذلك اهتمام الأفراد الزائد بصحتهم ورشاقنتهم، فسح أبواب واسعة

<sup>1</sup> آيت زيان كمال، تسيير المعارف والابداع في المؤسسة العربية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الرابع حول الريادة والابداع، جامعة فيلا ديلفيا، الأردن، يومي 15-16 مارس 2005، صص 6-7.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أمام المبتكرين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين وهو الأمر الذي أدى إلى تطوير وتوسيع المؤسسات من أجل الإيفاء بهذه الحاجات.

ز- **المعرفة الجديدة:** حيث أن الابتكار القائم على المعرفة بكل أنواعها العلمية، التقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما لتوليد الأفكار، المنتجات، الخدمات والمشروعات الجديدة.

**3- عناصر الابتكار:** تسعى المؤسسات دائما إلى التوسع والتطور والاستمرار من أجل تحقيق الريادة والارتقاء، وهو ما يتطلب عليها وضع أساسا استراتيجيا، ويتحقق ذلك بتوفير عناصر الابتكار والتي نذكر منها:<sup>1</sup>

أ- **التخطيط الاستراتيجي:** ويقصد به تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وتكلفة أقل، ولكي ينجح هذا التخطيط الاستراتيجي ينبغي وضع أجوبة صحيحة وكاملة على الأسئلة الآتية: أين؟ كيف؟ ومتى؟

- إلى أين تهدف مؤسستنا؟ بمعنى يجب تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها؛

- كيف ستصل مؤسستنا إلى هدفها؟ بمعنى يجب تحديد الآليات، وسائل العمل، الطرق التنظيمية الواجب إتباعها والعمل بها للوصول إلى الأهداف المرجوة؛

- متى ستصل مؤسستنا إلى هدفها؟ بمعنى يجب تحديد الجدول الزمني الواجب استغراقه لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب- **التفكير الاستراتيجي:** من أجل أن تحقق المؤسسة الأهداف التي وجدت من أجلها، يجب عليها أن تضع خططا على المدى القريب والبعيد، مبنية على أساس منطقي وسليم وذات أبعاد استراتيجية، لذلك فالتفكير الاستراتيجي ليس بالأمر السهل بل هو في غاية التعقيد والأهمية لأنه يتطلب جملة من الشروط التي يجب القيام بها، نذكر منها:

- توفير الوقت الكافي للتفكير وعرض الفكرة للنقد والاستماع لمختلف الانتقادات والآراء؛

- الالتزام بالحيادية وتجنب الأفكار المغرضة.

ج- **بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة:** ويقصد بها التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، ويعتبر هذا النوع في غاية الأهمية لأنه يقوم بالتركيز على احتياجات العاملين بالنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة، يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميزا لأعمالهم، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام لهم وإتاحة الفرصة الكافية لهم بإشراكهم في الإدارة واتخاذ القرار، كما يجب أن تتصف المؤسسة بالصفات الأساسية للثقافة وهي أن تكون:<sup>2</sup>

- مفتوحة وليس مغلقة ضمن إطار المؤسسة فقط؛

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عسوي، إدارة الإبداع والابتكار، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، صص 66-67.

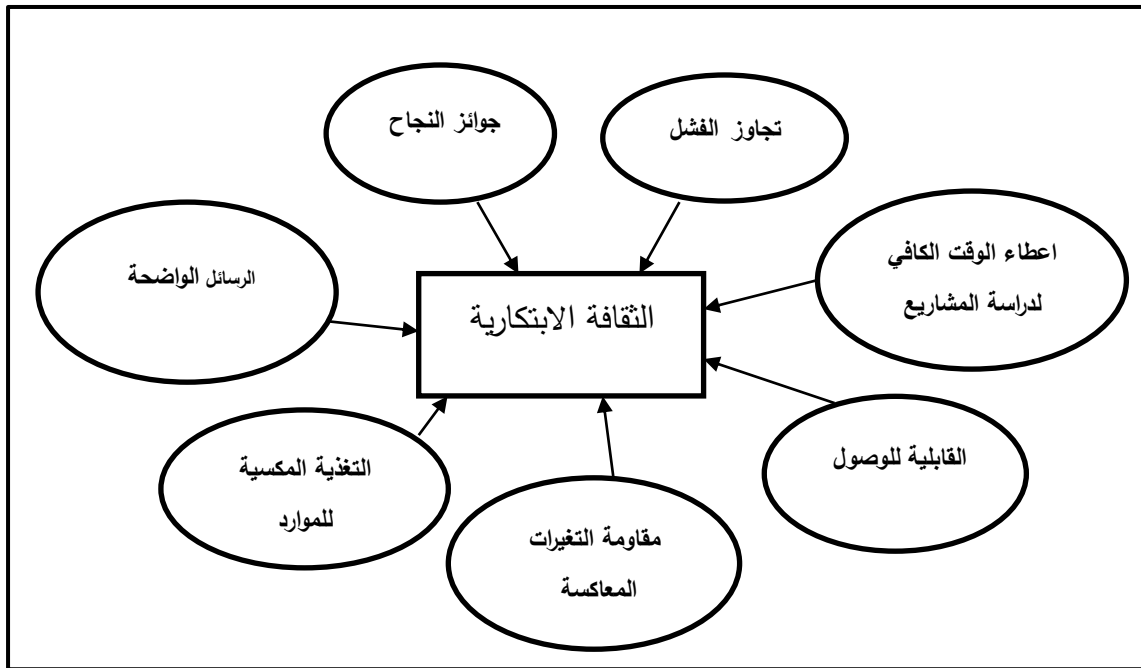
<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ط 1، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص 250.

- رسمية وموضوعية ضمن قواعد وإجراءات مكتوبة؛
  - تقدمية تقوم على التحسين والتطوير المستمرين؛
  - سياسية تتأثر بالقوانين والتشريعات السائدة في الدولة؛
  - تنظيمية منظمة على أعلى المستويات في المؤسسة؛
  - عائلية؛ أي أن ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها عائلة واحدة مترابطة ومتعاونة.
- كما أنه ومن أجل بناء الثقافة المتميزة للمؤسسة يجب القيام بما يأتي:

- تطوير تكنولوجيات وابتكارات تخلق السلع والعمليات، وتلبي حاجات ومتطلبات الزبائن الحاليين والمقبلين؛
- تحفيز وتشجيع الثقافة في كل أنحاء المؤسسة، بحيث يجب أن تدرس الجودة بشكل مستمر كهدف أساسي لها.

يمكن أن يوضح التأثير الثقافي على مشاريع الابتكار والتغييرات باستعمال الصفات الثقافية السابقة، لذلك يجب على كافة المؤسسات أن تقوم بإعادة هندسة عملياتها وأعمالها، وإعادة تنظيم وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولاً لتحقيق إدارة فعالة للابتكار والإبداع، والشكل الموالي يوضح عملية خلق واحتضان الثقافة الابتكارية للمؤسسة:

الشكل رقم (02): عملية خلق واحتضان الثقافة الابتكارية للمؤسسة

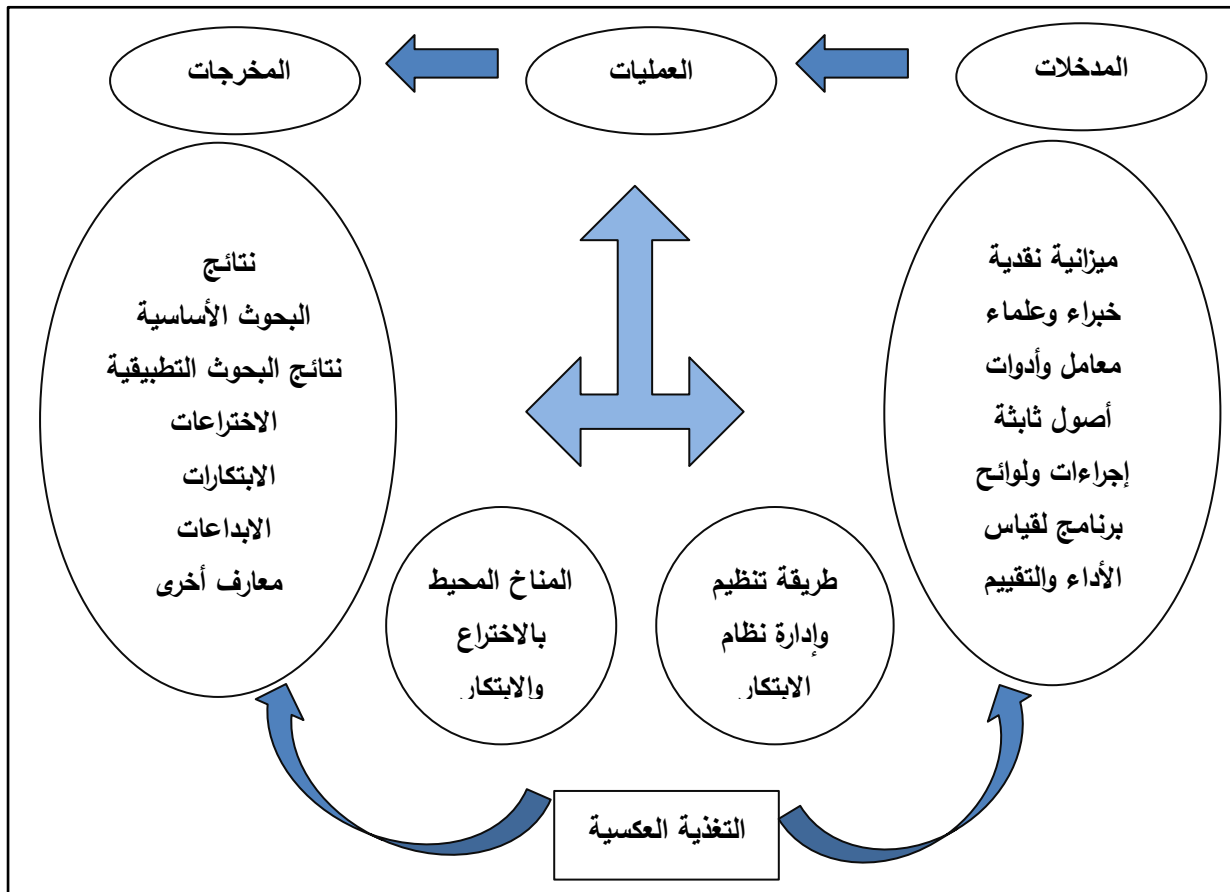


المصدر: رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 251.

يتضح من خلال الشكل السابق كيف يمكن أن تتضح الثقافة الابتكارية من قبل الادارة العليا للمؤسسة من خلال دعمها وتوفيرها للبيئة الملائمة كمنح جوائز النجاح للعمال الذين قدموا ابتكارات للمؤسسة وساهموا في رقيها وتطورها، إضافة إلى منحهم الوقت الكافي لدراسة المشاريع وعدم تشتيت أفكارهم التي قد تنبثق عنها ابتكارات تفيد مستقبل المؤسسة، كما ينبغي على الادارة العليا أن تجيد التعامل مع اللحظات الصعبة التي تمر بها حين تتعثر وتتجاوز فترات الفشل بإعطاء ثقة أكبر للعاملين ودفعاً معنوياً ليوصلوا البحث والتطوير لابتكار منتجات ومشاريع جديدة ذات الأرباح الكبيرة.

يمكن النظر إلى العملية الابتكارية والابداعية في المؤسسات على أنها نظام له مدخلات وعملية تحويل وتشغيل ومخرجات أيضاً، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): نظام الابتكار والابداع في المؤسسات



المصدر: رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟، ط 01، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 54.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نظام الابتكار والإبداع في المؤسسات يتأثر بعدة متغيرات كالخبرة، التعليم، المعرفة، الإدراك، الشخصية، المناخ المحيط بالابتكار، الانفتاح الفكري وغير ذلك من العوامل المؤثرة في الادارة الابتكارية والابداعية للمؤسسة، كما أن نظام الابتكار

والإبداع لا يتم في بيئة تنظيمية بيروقراطية، لذلك يجب قياس البيئة المحيطة به سواء أكانت تنظيمية داخلية أم بيئية خارجية، حيث يجب تحديد الأهداف الابتكارية والابداعية الطويلة الأجل والقصيرة أيضا، كما يجب تحديد الأولويات المرتبطة بهذه الأهداف، قياس التنبؤ، توقيت الأداء، متابعة الخطة، تقييم الأداء والرقابة على المعامل والمختبرات والتجارب.

**4- متطلبات الابتكار:** أظهرت الأدبيات الاقتصادية أن هناك شروطا أساسية من شأنها أن تسهم في تطوير الابتكار، نذكر منها الآتي:<sup>1</sup>

- وجود بحث علمي يتوفر له المورد المالي وباحث ذو خبرة ومقدرة على الابتكار؛
- توفر آليات الدعم الفني المتخصص مثل إقامة توسعة لحاضنة الأعمال؛
- توفر رؤوس الأموال وآليات الدعم المالي المناسب؛
- وجود اقتناع لدى الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية الابتكار ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها<sup>2</sup>؛
- العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الابتكارية، التي هي قادرة على إزالة المعوقات وتهيئة المناخ داخل المؤسسة؛
- وجود آلية أو نظام أمني من أجل المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات وضمن عدم تسريبها، خاصة في المراحل الأولى لها عندما تكون مجرد أفكار<sup>3</sup>؛
- ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات، وغني عن الذكر أن هذه المعلومات يجب أن تتصف بالحدثة، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب؛
- اعتبار القدرات الابتكارية شرطا أساسيا لشغل الوظائف؛ فالشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية، علاوة عن القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعلومات المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن؛
- ضرورة وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار؛ حيث أن هذا النظام يعد مطلبا مهما قد يأخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية أو الحوافز العينية والنقدية) أو شكل معنوي (كشهادات التقدير والتميز)، ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار.

<sup>1</sup> نسيم زهدي شاهين، إدارة الابتكار في الاقتصاديات الناشئة - سياسات إدارة الابتكار وريادة الأعمال في مكافحة الفقر والبطالة في فلسطين، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20 - 22 أبريل، 2015، ص 645.

<sup>2</sup> أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 31.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 33.

## 5- مراحل الابتكار: تشتمل عملية الابتكار على أربع مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

أ- **مرحلة الإعداد (préparation)**: يتم فيها جمع البيانات والحقائق التي يحتاجها الفرد، والمتعلقة بمستوى التعليم والتدريب الملائم مع الطرق الكفوة، بما يجعل التفكير يتألف مع مجال الدراسة والبحث.

ب- **مرحلة الاحتضان (Incubation)**: وهي مرحلة الاندماج بالموضوع ويتم فيها تطوير وإنضاج الأفكار التي يتم طرحها في مرحلة الإعداد.

ج- **مرحلة التبصر (Insight)**: وهي المرحلة التي تأتي فيها الفكرة الجديدة، وتسمى كذلك بالإلهام، وتعتبر كنتيجة للمرحلتين السابقتين.

د- **مرحلة التقييم (Vérification)**: وهي مرحلة تحديد مصداقية وقيمة الفكرة الجديدة ومدى انسجامها مع المفاهيم العلمية وإمكانية تحقيقها للنتائج المتوقعة.

## 6- أصناف الابتكار: تطرق العديد من الاقتصاديين إلى تحديد أصناف الابتكار، نذكر منهم الآتي:

أ- **تصنيف جوزيف شومبيتر**: لقد صنف الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph A Shumpeter) عام 1912 في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" الابتكار إلى خمسة أصناف، وهي:<sup>2</sup>

- إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية؛

- الكشف عن طرق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيف التكاليف؛

- اكتشاف مصادر جديدة للموارد؛

- إيجاد سوق جديدة للمنتجات؛

- إيجاد طرق جديدة للتنظيم.

ب- **تصنيف بيتر دراكر (Drucker Ferdinand Peter)**: تحدث بيتر دراكر أيضا عن أربعة أنواع للابتكار، وهي:<sup>3</sup>

- **الابتكار الخارق (الابتكار الجذري)**: يعتمد على الاختراعات وخلق صناعات جديدة وسبل جديدة لخلق ثروة واسعة النطاق، وتكون للمؤسسة براءة الاختراع تسمح لها بالاستفادة من المنتج الجديد لفترة أطول.

- **الابتكار المحسن**: ويعني القيام بتحسينات من أجل الوصول إلى نتائج أفضل إلى حد ما، وفي الواقع هو ابتكار لا يتطلب استثمارات كبيرة ولا قاعدة بحوث أساسية متقدمة، فكل الشركات الكبيرة

<sup>1</sup> أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، ط 1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2012، ص 78.

<sup>2</sup> Thomas K, Mc Craw, **Prophet of Innovation: Josef Schumpeter and Creative Destruction**, The Belknap Press Of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England, 2007, p 73.

<sup>3</sup> Veland Ramadani, Shqipe Guerguri, **Innovation: Principles and Strategies**, Munich Personal Repec Archive, South-East European University, Tetovo, 9 June 2010, p 03.

والمتوسطة والصغيرة قادرة على ممارستها من أجل خفض التكلفة أو تحقيق التميز في السوق، وهو ما يؤدي إلى المنافسة الواسعة وفائقة السرعة.

- **الابتكار الإضافي:** ويقصد به استغلال أكثر للموارد الموجودة، كالقيام بتوسيع خطوط الإنتاج، والتي يمكن أن تحقق نتائج جيدة، كما يركز هذا النوع من الابتكار على الاهتمام بالزبائن وذلك بتقديم خدمات إضافية تجعلهم أكثر رضا عن المؤسسة، حيث ينبغي للمؤسسة أن تعطي الأولوية لهذه الفرص فتكون درجة المخاطرة صغيرة كما أنها لا تستهلك موارد كبيرة.
- **الابتكار التكميلي:** ويقصد به تقديم الجديد، والتغيير في هيكل المؤسسة.

ج- **تصنيف ستوارت (Stewart):** يصنف ستوارت (Stewart) الابتكار إلى الأصناف الأتية:<sup>1</sup>

- **ابتكارات كبيرة:** تتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة؛
- **ابتكارات أساسية:** تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة؛
- **ابتكارات التحسين:** ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

د- **تصنيف الابتكار الأكثر تداولاً في الأدبيات الاقتصادية:** تعتبر التصنيفات السابقة الذكر مكملة لبعضها البعض ولا تتعارض فيما بينها، ويعتبر هذا التصنيف الأكثر تداولاً في الأدبيات الاقتصادية، حيث يصنف الابتكار إلى ابتكار في المنتج، ابتكار تنظيمي أو إداري، ابتكار تسويقي وابتكار تقني، كالاتي:

- **الابتكار في المنتج:** ويقصد به عملية إيجاد أفكار جديدة عن سلع وخدمات وتحويلها إلى مخرجات جديدة كلياً تختلف عن المنتجات القديمة، أو عن طريق إدخال تحسينات على المنتجات القديمة إما بإضافة خطوط إنتاج جديدة أو إنتاج منتج جديد لم يسبق له أن وجد من قبل، أو عن طريق إدخال تغييرات جزئية قد تشمل تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد، أو برامج المنتج، أو سهولة الاستخدام أو الخصائص الوظيفية الأخرى.<sup>2</sup>
- **الابتكار التنظيمي أو الإداري:** وهو أحد المجالات التي يغطيها الابتكار، حيث يهتم بطريقة إنجاز المهام والعلاقات التفاعلية بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة، كما يقصد به إدخال تغييرات

<sup>1</sup> الهادي بوقفلول، رضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر، 2004، ص 06.

<sup>2</sup> OECD, Oslo Manual, **Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data**, OECD Publishing, 3<sup>rd</sup> Ed, paris, France, 2005, p-p 16- 17.

وطرق جديدة في التنظيم والتسيير، خلق نماذج تنظيمية جديدة، تنظيم مكان العمل<sup>1</sup>، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ابتكار وسائل واتخاذ إجراءات جديدة من شأنها أن تحسن ظروف العمل وتحفز العاملين على أداء مهامهم واستغلال مواهبهم بكفاءة، إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة، وذلك من أجل أن تتمكن المؤسسة من أداء مهامها بطريقة سهلة ومرنة تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

- **الابتكار التسويقي:** يعرف الابتكار التسويقي بأنه "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية، فهو يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من المنتج إلى المستخدم"<sup>2</sup>، حيث يركز هذا النوع من الابتكار على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي، فهو يتعلق باستخدام طرق التسويق، استغلال عناصر المزيج التسويقي بشكل جديد ووضع أفكار جديدة غير مألوفة موضع التطبيق في الممارسات التسويقية، ويمكن أن ندرج أهم الجوانب التي يركز عليها الابتكار التسويقي في الآتي:<sup>3</sup>

✓ **الابتكار في مجال السعر (التسعير الابتكاري):** يعد الابتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي، وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة بدرجة أو بأخرى، ويقصد به تحديد أسعار المنتجات بطريقة جديدة تختلف عن طرق التسعير المعتمدة من قبل المؤسسات المنافسة، ومن الأمثلة على ذلك: شراء منتج معين بسعر معين على أن يتم الاتفاق مع الزبون أن يدفع سعر المنتج عبر أقساط كل شهر دون حساب زيادات أو غرامات تأخير متراكمة على عدم الدفع، إجراء تخفيضات في بعض أصناف المنتجات أو تقديم بعض الخدمات مجاناً، عرض أسعار منخفضة للألبسة التي تباع في غير فصلها، أو أسلوب تسعير المجموعة؛ أي إحداث فرق في السعر بين الزبون الذي يشتري منتج واحد والزبون الذي يشتري عدة منتجات دفعة واحدة، أو من خلال تقديم مزايا للزبائن كمنحهم فرصة تحديد أسعار المنتجات بأنفسهم أو بتقديم اقتراحات حول أسعار المنتجات.

✓ **الابتكار في مجال الترويج:** يقصد بالترويج المبتكر تبني المؤسسة لاستخدامات جديدة مبتكرة في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان، الاتصال أو البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والنشر للتعريف بالمنتج ومحاولة إقناع الزبون بأنه يحقق ويلبي رغباته.

✓ **الابتكار في مجال التوزيع:** يلعب الابتكار في مجال التوزيع دوراً هاماً وحاسماً في نجاح أو فشل نشاط الشركة التسويقي؛ فقد تنجح الشركة في تصميم منتج جديد وتقوم بالترويج له بالشكل

<sup>1</sup> OECD, Oslo Manual, Op Cit, p 17.

<sup>2</sup> Jean Jack Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed science International, Paris, France, 1993, p 281.

<sup>3</sup> سعدة مزبان، زبير عياش، التسويق الابتكاري: "لأجل مزيج تسويقي غير تقليدي" دراسة نظيرية مختصرة بالإشارة إلى نماذج ناجحة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20 - 22 أبريل، 2015، ص 950-952، بتصرف.

المناسب غير أن عدم حصول الزبون عليه في الوقت المناسب له بسبب عدم إتاحتها مكان تواجدته أو تأخر التسليم (إذا كان وفق طلبية) فإن ذلك سيؤثر لا محالة على سمعة الشركة، لذلك يجب على المؤسسات أن تفكر بشكل جيد في كيفية توزيع منتجاتها بشكل مبتكر.

- **الابتكار التقني:** يركز هذا النوع من الابتكار على الجانب التكنولوجي في المؤسسة، حيث يتعلق بإحداث تغييرات جديدة عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الجديدة أو المحسنة والمتعلقة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة سواء كان إنتاجي أو خدماتي أو في شكل عمليات؛ وهذا النوع لا يعني العمليات المحسنة (المعدلة) فقط وإنما العمليات الجديدة كلياً أيضاً التي يجلب تنفيذها دائماً شيئاً جديداً ومختلفاً محققاً بذلك قفزة إلى الأمام<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظريات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

نتطرق خلال هذا المطلب إلى مختلف النظريات المفسرة لظاهرة الابتكار، وكذا أهم العوامل التي تؤثر على النشاط الابتكاري بحيث قد تساهم في تحفيز أو تثبيط العملية الابتكارية.

#### 1- نظريات الابتكار: هناك ثلاث نظريات مفسرة للابتكار، وهي:<sup>2</sup>

أ- **نظرية النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي:** حسب هذه النظرية فإن الابتكار يقوم على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون والعباقرة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تبحث عن هذا النوع من الأفراد القادرين على التوصل إلى الابتكارات الجديدة في أقل وقت ممكن وبتكلفة أقل طبعاً، كما تجدر الإشارة أنه حسب هذا النموذج فإن الأفراد الذين يبحثون وقادرون على إعطاء نسبة أكبر من الأفكار الجديدة عددهم قليل جداً.

ب- **نظرية النموذج الآلي:** تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الابتكار، فالمؤسسة التي تعاني من مشكلة ما تسعى جاهدة إلى حلها وتكرس كل جهودها لذلك، كما تؤمن هذه النظرية بأن الابتكارات وجدت وأنتجت لمواجهة المشكلات التي واجهت الأفراد والمؤسسات، فمثلاً الجسور لم تبتكر منذ القدم إلا لمواجهة مشكلة الانتقال من ضفة النهر إلى أخرى، وناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة نقص الأراضي في مراكز المدن، والمصاعد لم تبتكر إلا لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في المباني العالية.

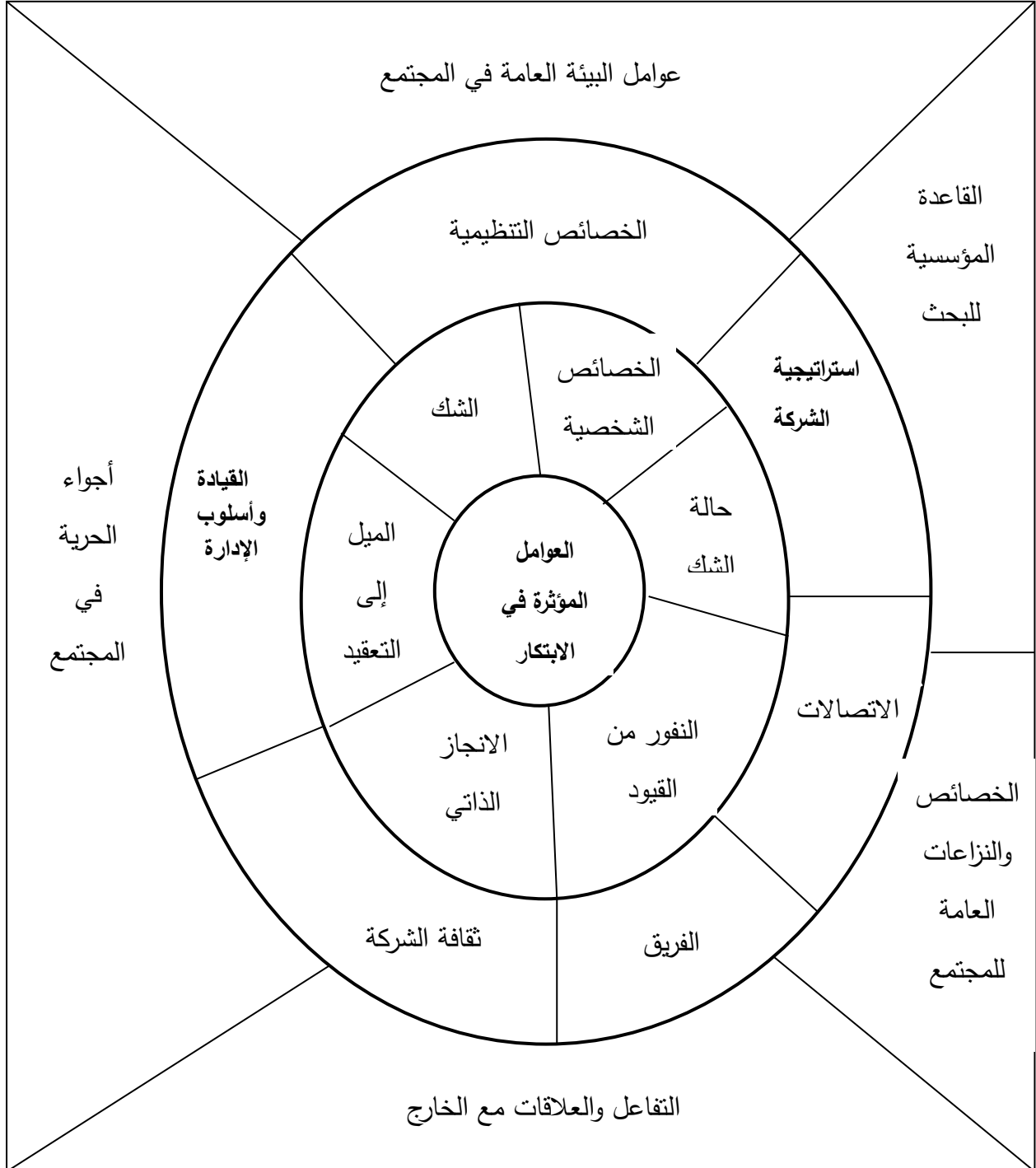
ج- **نظرية نموذج التركيب التراكمي:** تقوم هذه النظرية على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهو ما يفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة، أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة.

<sup>1</sup> Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**, Thèse de doctorat, Non publiée, L'institut national polytechnique de toulouse, France, 2006, p10.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2- العوامل المؤثرة في الابتكار: هناك عدة عوامل تتداخل فيما بينها وتؤثر على العملية الابتكارية، وقد أجمعت أغلبية الدراسات في هذا المجال على وجود ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في مجموعة الخصائص الشخصية، مجموعة العوامل التنظيمية، مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 130.

من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح أهم العوامل التي تؤثر على العملية الابتكارية كالتالي: <sup>1</sup>

- أ- **مجموعة الخصائص الشخصية:** لقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم تحديد صفاتهم الأساسية والسمات التي يتميزون بها، ويلاحظ عدم إجماعهم على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:
  - **الميل إلى التعقيد:** وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين.
  - **حالة الشك:** إن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات عن النتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة صعبة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.
  - **الحدس:** الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستنباط والقدرة على تصحيح المسار.
  - **الإنجاز الذاتي:** يقترن التحفيز الذاتي بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو (Abraham Maslow) للحاجات الإنسانية ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية و أرقاها.
  - **النفور من المحددات و القيود:** إن الفرد المبتكر يفر من المحددات والقيود التي تواجهه حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتسا لا يمكن أن يجدها في شيء آخر، لذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تعني مجالهم المعرفي.
- ب- **مجموعة العوامل التنظيمية:** تؤثر الظروف التنظيمية للمؤسسة على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي سنذكر أهم هذه العوامل:
  - **استراتيجية المؤسسة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على أن تجعل المؤسسة الابتكار مصدرا لتحقيق ميزتها التنافسية في السوق، حيث تعمل على جذب الأفراد المبتكرين وتوفير لهم المناخ المناسب والإمكانيات اللازمة.
  - **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دورا هاما وفعالا في تحفيز أو تثبيط الابتكار داخل المؤسسة، فالقيادات الابتكارية في المؤسسة يجب أن تتبع نظاما مرنا يشجع على الابتكار ويحفز الأفراد المبتكرين، في حين أن اتباع أسلوبا بيروقراطيا سيعيق بشكل كبير العملية الابتكارية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص-ص 129-130.

- **الفريق:** أثبتت الدراسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.
- **ثقافة المؤسسة:** هي مجموعة القيم التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً، فالمؤسسات ذات التكيف البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية مما يجعلها غير ملائمة للابتكار بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي تتسم بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل التغيير الثقافي.
- **العامل المؤثر:** يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار(الذي يمكن أن يحقق الابتكار أو يعيقه) لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.
- **الاتصالات:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هياكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء.
- **ج- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:** يولد الفرد المبتكر في مجتمع يولي أهمية كبيرة للابتكار ويعززه، وليس الأفراد فقط بل أيضاً المؤسسات فكلها تتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع في الآتي:
- **الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع:** وتتمثل الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع في الآتي:<sup>1</sup>
  - ✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تحدد هذه العوامل شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.
  - ✓ **العوامل السياسية:** يؤدي الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية، تقديم الحوافز ووضع المناهج التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية.
  - **القاعدة المؤسسة للبحث والتطوير في المجتمع:** من بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة نذكر الآتي:
  - **مراكز البحث والجامعات:** التي تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية كما أن لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين، وفي إثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي.

<sup>1</sup> بلال زويوش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات -دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص 38.

- **نظام البراءة:** يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية، وبالتالي فإن نظام البراءة (نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع) يعطي لصاحبها حق الابتكار المحمي بالقانون من المقلدين.

## المبحث الثاني: استراتيجيات الابتكار ومؤشرات قياسه

يرتبط نجاح المؤسسة بخلق ثقافة تدعم الابتكار عن طريق توفير مناخ مناسب مدعم بعدة استراتيجيات تهدف إلى تحقيق تحسن في مؤشرات الابتكار في المؤسسة، والتي تعبر عن مفهوم غير ملموس يصعب قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الابتكار

انطلاقا من مفهوم الاستراتيجية في حد ذاتها، يمكن وضع مفهوم لاستراتيجيات الابتكار وفقا للآتي:

**1- مفهوم الاستراتيجية:** أصل كلمة استراتيجية هو (Stratégos)، وهي ذات أصل إغريقي وتعني فن الحرب، وهو ما يدل على أنها اصطلاح عسكري أصلا، ومعناه الخطة المرسومة لمواجهة العدو وهزيمته، وبالتالي فإن مدلولها مرتبط بوجود خصمان متحاربين<sup>1</sup>. وبما أن المؤسسة تعيش في مجال مرتبط بالتنافس بين عدد من المؤسسات، فقد استخدم مصطلح الاستراتيجية فيه للدلالة على خطة المنافسة من أجل ضمان حصة سوقية معينة وتنميتها قدر الامكان بصورة مستمرة .

أما بالنسبة لفيليب كوتلر (Ph. Kotler) فالاستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وذلك من خلال تحديد أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها<sup>2</sup>.

يقصد بالاستراتيجية عموما وضع خطة لتحقيق هدف أو أهداف معينة ومحددة على أساس الموارد المتاحة، وبالتالي فالاستراتيجية تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، وهي<sup>3</sup>:

أ- **الموارد:** وتتجسد في مختلف الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة، كالموارد البشرية، المادية، المالية وموارد معنوية (معلومات، تكنولوجيا، براءات اختراع، حقوق امتياز... الخ).

<sup>1</sup> رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 08.

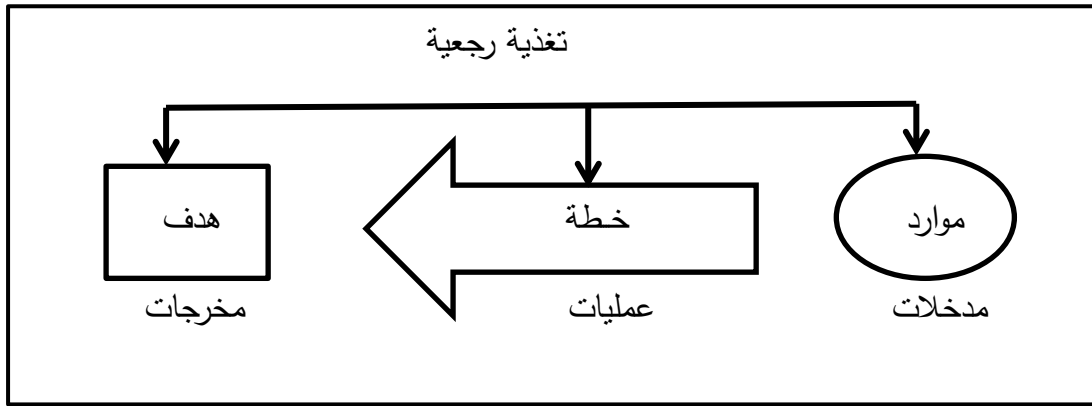
<sup>2</sup> Ph. Kotler, *Marketing management, Analysis, planing and control*, 4<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, 1980, p-p 64-65.

<sup>3</sup> رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 10-16، بتصرف.

ب- **الخطة:** وتتمثل في مجموعة القرارات والإجراءات التي تعتمدها الإدارة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فهي أسلوب المزج ما بين مختلف الموارد وفق الكيفية التي تراها المؤسسة أفضل بالنظر إلى المواقف والظروف التي تواجهها.

ج- **الهدف:** وهو النتيجة المرغوبة من طرف المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، فهو يمثل نقطة الوصول، كما تجدر الإشارة إلى أن الهدف يجب أن يكون واضحاً ودقيقاً، ومنسجماً مع السياسة العامة للمؤسسة، وقابلًا للقياس والتكميم، بالإضافة إلى المرونة والتي يقصد بها قابليته للتعديل. ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): نظام الاستراتيجية



المصدر: رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

يجسد لنا المخطط السابق نظام الاستراتيجية، والذي يتكون من مدخلات (موارد) وعمليات ومخرجات (نتائج)، إلى جانب التغذية الرجعية والتي تعني إعادة النظر في الموارد أو في العمليات أو في كليهما، وذلك حسب النتائج المحصل عليها والمقارنة بين الهدف المخطط والهدف المحقق.

2- **استراتيجية الابتكار:** وهي استراتيجية السبق إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق الجديد وكسب الزيون وولائه<sup>1</sup>، وبالتالي فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض العناصر أو كلها، وبذلك يمكن تمييز عدة حالات لاستباقية المؤسسة الاقتصادية والحكم على خصائصها الاستراتيجية ودرجة ابتكاريتها وذلك حسب السياسة التي تتبعها والتي تنقسم إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> سيد أحمد حاج عيسى، إيمان إيرابن، أنموذج مقترح لدراسة أثر الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20 -22 أفريل، 2015، ص 925.

أ- **سياسة التطوير الذاتي للموارد:** تعتمد هذه السياسة على استغلال الموارد الذاتية والداخلية للمؤسسة، فهي تعتمد على المورد البشري بالأساس، الذي يقوم بمجهودات في مجال البحث والتطوير وبالتالي تقديم ابتكارات جديدة، كما تعتمد هذه السياسة على مبدأ التعلم والمعرفة والتطبيق الفعلي للابتكار، مما يمنحها الحق في استغلال العوائد المالية للابتكار واحتكار استغلاله، كما أن لها حرية إعطاء أو بيع التراخيص للمنافسين الآخرين.

ب- **سياسة التطوير عن طريق التقليد:** تلجأ المؤسسة إلى هذه سياسة في حالة عدم رغبتها في تحمل المخاطر الناجمة عن عملية الابتكار، أو في حالة عدم توفرها على القدرات والامكانيات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير من أجل الوصول إلى ابتكارات جديدة، وفي حالة ما إذا اتبعت المؤسسة هذه السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات لتفادي المخاطرة فإنها تصنف ضمن إحدى الحالتين التاليتين:<sup>1</sup>

- **حالة التابع:** تكون المؤسسة في هذه الحالة عندما تأخذ نتائج الابتكارات التي توصلت إليها المؤسسات المنافسة وتعمل على اكتشاف المكونات والتقنيات الأساسية لها، ثم تقوم بإضافة تغييرات وتحسينات عليها، وفي بعض الأحيان قد تحدث فيها تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد تقوم بطرحه في السوق.

- **حالة المقلد:** تكون المؤسسة في هذه الحالة عندما تلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود وتراخيص الانتاج، وذلك تجنباً وتقادياً لمخاطر البحث أو تطوير المنتجات الموجودة، لكن ما يعيب هذه الحالة هو خطر واحتمال تقادم المنتج وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات والابتكارات الرائدة والتي لها رواجاً واسعاً في السوق في الوقت الحالي والمستقبلي، وهو ما يتطلب من المؤسسة توفرها على نظام معلومات متطور وجهاز يقظة فعال.

تهدف استراتيجية الابتكار إلى دعم قدرات المؤسسة بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، والتي من شأنها التأثير سلباً على قدرتها التنافسية، ولا يكون الهدف من الابتكار دوماً تنمية حصة المؤسسة السوقية أو رفع مستوى أرباحها، بل قد يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة خاصة إذا كانت تواجه تهديدات جادة، وتحمل استراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة، ذلك لأنها بمثابة القلب الذي ينبض فيها، فدون اعتماد استراتيجية ابتكار فعالة تكون المؤسسة معرضة للزوال.

<sup>1</sup> زويوش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار

هناك عدة استراتيجيات للابتكار يمكن أن تنتهجها المؤسسة من أجل أن تحقق التقدم والتميز في السوق الذي تعمل فيه، والتي يمكن توضيحها أكثر في الآتي:

1- أنواع استراتيجيات الابتكار: تتبع المؤسسات المبتكرة إحدى الاستراتيجيات الآتية أو المزج بين استراتيجيتين أو أكثر:<sup>1</sup>

أ- **الاستراتيجية الهجومية:** تتطلب هذه الاستراتيجية وجود قسم فعال للبحث والتطوير وبدرجة عالية من الابتكار، وغالبا ما يرتبط هذا النوع من الاستراتيجية بالمؤسسات الكبيرة والرائدة لأنها تتطلب قدرات تكنولوجية عالية وجهودا مكثفة، كما أنها تحمل غالبا درجة مخاطرة مرتفعة، وتتصف المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية بالرائدة؛ ذلك لأن تقليد المنتج المبتكر من طرف المؤسسات المنافسة في السوق يستغرق فترة زمنية طويلة، كما أنها تحقق أرباحا عالية كونها هي الأولى والسبابة في طرح المنتجات الجديدة في الأسواق وبذلك تكتسب شهرة أكبر ودعاية مجانية مقارنة بمنافسيها.

ب- **الاستراتيجية الدفاعية:** تعتمد المؤسسات هذه الاستراتيجية من أجل تقليل نسبة الخطر وتفادي الأخطاء الناتجة عن العملية الابتكارية التي وقعت فيها المؤسسات الابتكارية الرائدة، وتهدف من خلالها إلى نقل الابتكارات والأفكار الجديدة إلى القطاعات والأسواق التي لم تغطها أو لم تستهدفها المؤسسات الرائدة، حيث تقوم بتعديل الأخطاء والعيوب التي تشوب المنتج، وفي بعض الأحيان قد تضيف عليها تحسينات وتعديلات حسب أذواق الزبائن والأسواق المستهدفة، وبذلك تكون وكأنها الأولى والسبابة في طرح المنتج والأفكار بالنسبة لهؤلاء الزبائن والأسواق. تتطلب هذه الاستراتيجية من المؤسسة مهارات وكفاءات عالية، إضافة إلى نظام معلومات فعال وقدرة خطوط الانتاج على محاكاة المنتجات المبتكرة.

ج- **استراتيجية الترخيص:** تعرف أيضا باسم الاستراتيجية الاستغراقية أو الامتصاصية، وتعتمد هذه الاستراتيجية على شراء التراخيص من المؤسسات المبتكرة، وتهدف من وراء ذلك إلى تقليص التأخر الكبير الذي تعاني منه في الابتكارات التكنولوجية، وبذلك تنخفض أهمية وجود قسم البحوث والتطوير لدى هذه المؤسسة، حيث أن ذلك يعتبر حلا سريعا وغير مكلف مقارنة بعملية الابتكار.

د- **استراتيجية جعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ وذلك كاستراتيجية وأولوية ثقافية:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم النصائح للأفراد لمساندة الأفكار العظيمة، وكذلك التحدث إليهم عن حاجة

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ط1، مرجع سبق ذكره، صص 259-262.

المؤسسة إلى المنتجات الجديدة والتفكير غير التقليدي (الابتكار الجذري)، كما تتطلب من الإدارة العليا وضع أهداف مرنة يمكن تحقيقها من خلال إنجاز الأشياء بصورة مختلفة، إضافة إلى رفع روح التحدي لزيادة الإيرادات المشتقة من المنتجات والخدمات الجديدة<sup>1</sup>.

هـ- استراتيجية اكتساب الأفراد: تعتمد هذه الاستراتيجية على الأفراد المبتكرين من المؤسسات الأخرى المبتكرة وجلبهم إلى المؤسسة، وذلك بتقديم عروض عمل مغرية لهم، وتعتبر هذه الاستراتيجية غير أخلاقية، يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية مثمرة جدا ولكن مشكلتها أن هؤلاء الأفراد لديهم معدل منخفض للمحلية، وبذلك يحتمل أن يتركوا المؤسسة في أول فرصة تأتيهم إذا حصلوا على عرض أفضل في مكان آخر.

و- استراتيجية اكتساب الشركات: تعتبر هذه الاستراتيجية كبديل عن استراتيجية اكتساب الأفراد، حيث يتم اكتساب شركة كاملة، فقد تكون الكثير من المؤسسات الصغيرة ابتكارية بشكل كبير، وهجومية ومنظمة بشكل استراتيجي، وعلى الرغم من ذلك قد يكون لديها عوائق فيما يتعلق بتحويل البحوث والتطوير، كما يمكن أن تكون فعالة جدا في الانتاج والتسويق، وهو ما يجعل هذه المؤسسات مقيدة نسبيا وذات أهداف سهلة للمؤسسات الكبيرة التي يكون لديها مستوى أقل في إيجاد مثل هذه الابتكارات وتبني مثل هذه الاستراتيجيات الهجومية، إضافة إلى أنه قد تكون المؤسسة الصغيرة أقل خطرا من المؤسسات الكبيرة أثناء محاولة تطوير التكنولوجيا.

2- أنواع استراتيجيات ابتكار المنتجات: توجد أربعة استراتيجيات متعلقة بالابتكار في المنتجات يمكن للمؤسسة اتباعها، وهي:<sup>2</sup>

أ- استراتيجية الابتكار الجذري: هي استراتيجية هجومية تتطلب من المؤسسة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار، حيث تعتمد على أن تكون المؤسسة هي القائدة في السوق والأولى في مجالها من خلال إدخال التكنولوجيا والمنتجات الجديدة، ونشير هنا إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك المنتجات التي لم يسبق لها تقديمها من قبل، حيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخط إنتاج معين<sup>3</sup>، بحيث تكون هذه المنتجات قادرة على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم بالشكل الذي يدفعهم إلى تكرار عملية الشراء وترسيخ الولاء للمنتجات

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الأول حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس، مصر، أيام 11-12 مارس، 2012، ص 04.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص-ص 30-33.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص

والمؤسسة<sup>1</sup>. تتبع هذه الاستراتيجية من قبل الشركات الكبرى والرائدة في السوق، حيث تتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية كبيرة، وتجدر الإشارة إلى أن الشركات الأمريكية هي التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات.

**ب- استراتيجية الابتكار المحسن:** تصنف هذه الاستراتيجية ضمن الاستراتيجيات الدفاعية، وتدعى أيضا استراتيجية اتباع القائد، فالمؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية تسعى إلى تجنب المخاطر والتكاليف الناجمة عن الابتكار الجذري، كما أن هذه الاستراتيجية لا تتطلب قدرات كبيرة في مجال البحث الأساسي كالاستراتيجية الهجومية، بل على العكس من ذلك فهي تتطلب قدرات ضئيلة لأنها تعتمد على تطوير المنتجات المبتكرة من طرف الشركات الكبرى بإضافة تحسينات عليها، كما أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية اتبعت من قبل المنتجين الأوروبيين مثل شركة فيليبس (Philips)، والمنتجين اليابانيين في سنوات الستينات والسبعينات.

**ج- استراتيجية الابتكار المحسن الموجه نحو التميز:** تتطلب هذه الاستراتيجية جهودا كبيرة وكثيفة في مجال هندسة الانتاج، و تتطلب جهودا قليلة في مجال البحث والتطوير، حيث تعتمد بالدرجة الأولى على إدخال تعديلات على المنتجات الحالية وتكييفها لتخدم قسما محددا من السوق، فهي تستهدف المنتجات التي تعتمد على التطبيقات (The Applications)، كما أنها تتبع عادة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج ثم تقوم بإدخال تعديلات وتحسينات عليه لتوجهه نحو فئة معينة من السوق.

**د- استراتيجية الإنتاج الكفاء:** لا تتطلب هذه الاستراتيجية جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، وإنما تتطلب جهودا إنتاجية كبيرة وقدرة في التحكم والسيطرة على الانتاج وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وخفض التكاليف وهو ما يسمى بالكفاءة في التصنيع، ويظهر الابتكار في هذه الاستراتيجية من خلال جانبيين؛ الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الاستراتيجية تعول كثيرا على خفض تكلفة التعليم، أما الثاني فيتمثل في قدرة هذه المنتجات على تحقيق مزايا إيجابية عالية تدوم لفترة زمنية طويلة وذلك لما تتميز به من كفاءة عالية في الانتاج.

### المطلب الثالث: مؤشرات وطرق قياس الابتكار

تتنوع مؤشرات قياس الابتكار سواء على مستوى المؤسسات أو الدول نظرا لتعدد طرق قياسه واختلاف المعايير المعتمدة في ذلك.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 61.

1- مؤشرات قياس الابتكار: هناك أربع مؤشرات عالمية تستعمل لقياس الابتكار لدى المؤسسات وهي:<sup>1</sup>

أ- مؤشر طومسون رويترز (Thomson Reuters): لا يخلق مؤشر طومسون رويترز ديروينت العالمي للبراءات (Thomson Reuters Derwent World Patents Index) (DWPIISM) تصنيفاً بل قائمة، فإما أن تكون المؤسسة ضمن القائمة بمعنى أنها مبتكرة أم لا، حيث يعتمد مؤشر طومسون رويترز في تقييمه على عدد براءات الاختراع المودعة؛ نسبة براءة الاختراع/ براءة الاختراع المقبولة، الاعتراف بالحقوق في الملكية الفكرية الدولية والنجاح التجاري للابتكارات المقدمة، ويطلق عليه اسم "الرباعي" بمعنى أنه مقبول في كل من الصين وأوروبا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية.

ب- مؤشر مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG): حيث قامت مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) بتصنيف أكثر 50 شركة مبتكرة في العالم، على رأسها كل من شركة (Samsung, Google, Apple)، وقد اعتمدت في ذلك على دراسة استقصائية لـ 1500 من المديرين التنفيذيين الذين تم تقييمهم من خلال دراسة ثلاثة مؤشرات تم قياسها على مدى ثلاث سنوات: معدل عائد السهم، نمو الهامش التشغيلي، النمو من المبيعات. كما تجدر الإشارة إلى أن بعض هذه المؤشرات تستخدم من قبل مجلة هارفارد بيزنس ريفيو لتصنيفها لأفضل المدراء التنفيذيين في العالم وهم المدراء التنفيذيون للشركات التالية: آبل، سامسونغ، أمازون.

ج- مؤشر فوربس (Forbes): تعتمد الشركات الأكثر ابتكاراً في العالم على قياس "بريميوم للابتكار"، وهو الحساب المعقد الذي يربط قيمة أسعار الأسهم وثقة المستثمرين في الشركة وتوقعات الابتكارات المستقبلية من حيث المنتجات والخدمات والأسواق، ويأخذ هذا الترتيب في الاعتبار فقط الشركات ذات القيمة السوقية البالغة 10 مليارات دولار والتي أنفقت ما لا يقل عن 2.5% من أرباحها على البحث والتطوير خلال 7 سنوات من التاريخ المالي، وتحتل المراتب الأولى في ترتيبه كل من: Salesforce<sup>2</sup>، Alexion Pharmaceuticals<sup>3</sup>، Amazon<sup>4</sup>.

د- مؤشر معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT Technology Review): يعتمد على تقديم قائمة لأكثر 50 مؤسسة مبتكرة في العالم كما هو الحال بالنسبة لطومسون رويترز، ولكن يكمن الاختلاف

<sup>1</sup> Trendemic, Comment mesurer l'innovation?, sur le site: <http://trendemic.net/comment-mesurer-innovation.html>, (09/09/2017), Consulté le 16/08/2018.

<sup>2</sup> Salesforce: est un éditeur de logiciels, basé à San Francisco aux États-Unis, Il distribue des logiciels de gestion basés sur Internet et héberge des applications d'entreprises.

<sup>3</sup> Alexion Pharmaceuticals: est une entreprise de biotechnologie américaine produisant l'Éculizumab, un anticorps. Elle est basée à Cheshire, au Connecticut.

<sup>4</sup> Amazon: est une entreprise de commerce électronique américaine basée à Seattle, elle est un des géants du Web ou GAFAM.

بينهما في كيفية التصنيف، حيث يعتمد هذا المؤشر على المؤسسات التي عززت موقعها في السوق القائمة، تحدي قائد المؤسسة للسوق أو قدرته على إنشاء سوق جديدة، وحسب هذا التصنيف تحتل المراتب الأولى كل من: <sup>1</sup> Pinterest، و<sup>2</sup> Microsoft.

**2- مؤشر الابتكار العالمي (GII) Global Innovation Index:** صدر أول مؤشر للابتكار العالمي في سنة 2007 لقياس أداء الابتكار في الاقتصادات العالمية، وليكون أداة مرجعية لصناع السياسات ورجال الأعمال وغيرهم ممن يسعون لمعرفة وضع الابتكار في أية دولة حول العالم.

يصنف مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2018 أداء الابتكار في الاقتصاد لـ 126 دولة حول العالم بناء على 80 مؤشر فرعي، وهو ما يمثل 90.8% من سكان العالم و96.3% من الناتج المحلي الإجمالي في العالم (GDP)<sup>3</sup>، وهو ما يجعله من أكبر المؤشرات العالمية التي تقيم أوضاع الدول والاقتصادات المختلفة حول العالم، ويسعى مؤشر الابتكار العالمي إلى تحسين الطريقة التي يتم بها قياس الابتكار وفهمه من خلال البحث والتدقيق في مؤشرات تتجاوز المعايير التقليدية للابتكار، مثل مستوى البحث والتطوير.

يعتمد مؤشر الابتكار العالمي على اثنين من المؤشرات الفرعية الرئيسة، وهما: مؤشر مدخلات الابتكار ومؤشر مخرجات الابتكار، وكل واحد منهما يتمحور حول ركائز أساسية والتي سنشرحها في النقاط الآتية:<sup>4</sup>

**أ- مؤشر مدخلات الابتكار:** يركز على خمسة ركائز تبين عناصر الاقتصاد الوطني التي تتيح الأنشطة الابتكارية، وهي: المؤسسات، رأس المال البشري والبحوث، البنية التحتية، تطور السوق، تطور الأعمال.

**ب- مؤشر مخرجات الابتكار:** يركز على ركيزتين هما: المخرجات التكنولوجية والمعرفية، المخرجات الإبداعية، وكل ركيزة مقسمة إلى ركائز فرعية وكل ركيزة فرعية مكونة من مؤشرات فردية.

بشكل عام لا يقتصر مؤشر الابتكار العالمي على قياس أداء الابتكار في الدول فقط، وإنما هدفه الرئيسي هو توليد الأفكار، تحديد الممارسات الجيدة وتوفير الدعم العملي لصناع القرار ورجال

<sup>1</sup> Pinterest: est un site web américain mélangeant les concepts de réseautage social et de partage de photographies, lancé en 2010 par Paul Sciarra, Evan Sharp et Ben Silbermann.

<sup>2</sup> Microsoft Corporation :est une multinationale informatique et micro-informatique américaine, fondée en 1975 par Bill Gates et Paul Allen.

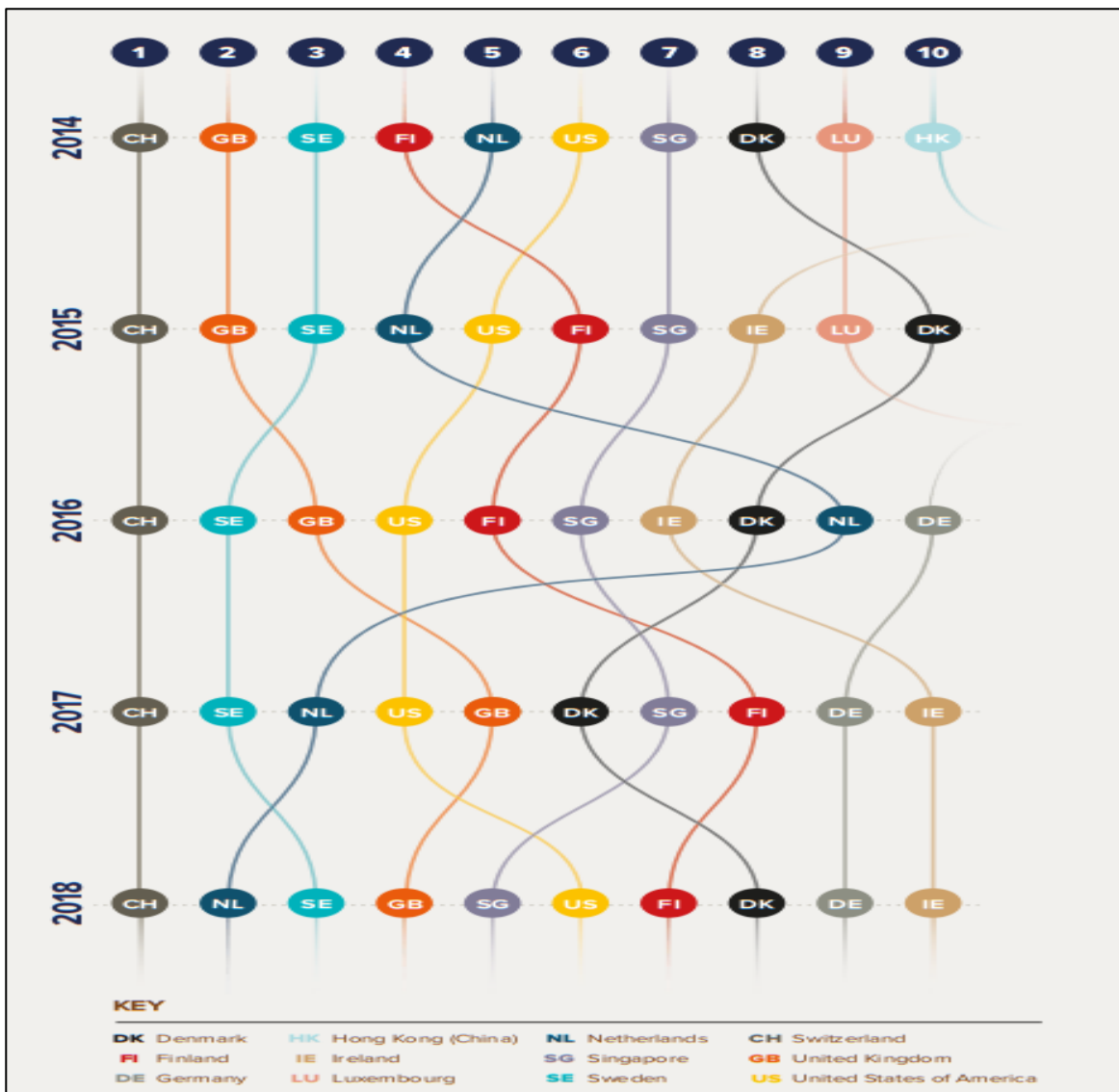
<sup>3</sup> Cornell University, INSEAD and WIPO, **Report GLOBAL INNOVATION INDEX 2018: Energizing the World with Innovation**, 11<sup>th</sup> Ed, World Intellectual Property Organization (WIPO), Geneva, Switzerland, p 115.

<sup>4</sup> رازم الطنيزور، الدور الحكومي في تشجيع الابتكار التسويقي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، المجلد 01، جامعة الجليلي العباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014، ص 99.

الأعمال في جهودهم الرامية إلى تحسين أداء الابتكار، لذا أصبح مؤشر الابتكار العالمي هو المرجع الرائد والبارز في الابتكار على مستوى العالم.

يشارك في إصدار مؤشر الابتكار العالمي (GII) كل من جامعة كورنيل (Cornell SC) و Johnson College of Business، كلية إدارة الأعمال العالمية INSEAD والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) The World Intellectual Property Organization، ويمثل الشكل الآتي ترتيب أفضل عشر دول مبتكرة في العالم خلال سنوات (2014-2018) حسب مؤشر (GII):

الشكل رقم (06): ترتيب أفضل عشر دول مبتكرة في العالم خلال سنوات (2014-2018) حسب مؤشر (GII)



Source: Cornell University, INSEAD and WIPO, Report GLOBAL INNOVATION INDEX 2018: Energizing the World with Innovation, Op Cit, p 34.

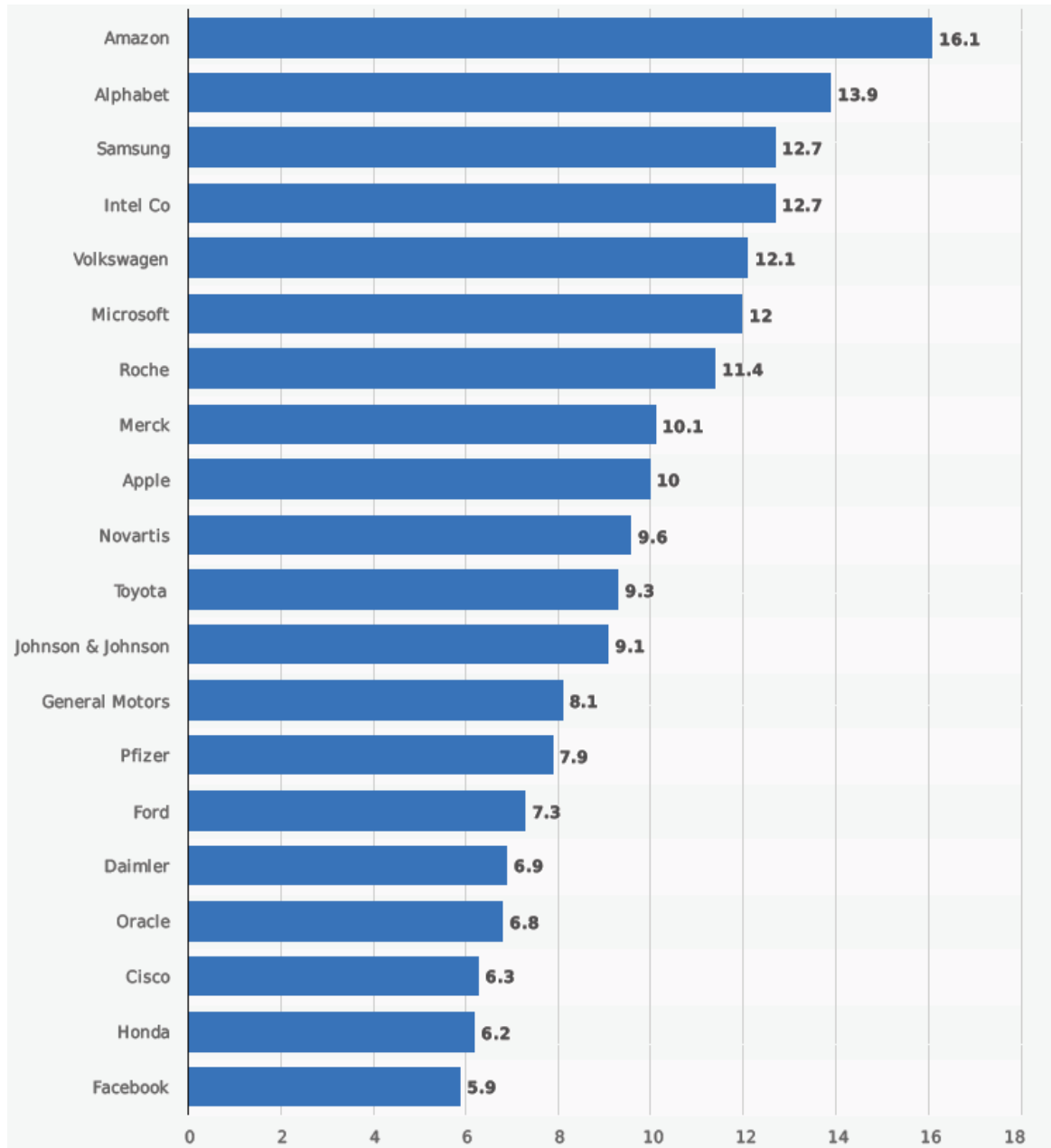
نلاحظ من خلال الشكل السابق أن سويسرا (CH) هي الأكثر ابتكارا وبذلك تترأس قائمة الدول المبتكرة في العالم لسنة 2018 بل وتحظى بهذه الصدارة منذ سنة 2014، الدول الأوروبية الأخرى هي كذلك حققت مراكز عالية في المؤشرات أيضا بدء بهولندا (NL) التي احتلت المركز الثاني في ترتيب سنة 2018 مسجلة بذلك قفزة نوعية ولافتة للانتباه حيث كانت في المركز التاسع سنة 2016، أما المركز الثالث فقد كان من نصيب السويد (SE) التي تأخرت بمركز واحد مقارنة بالسنة الماضية سنة 2017 بالرغم من تحقيقها مراكز متقدمة إلى حد كبير في البنية التحتية، ورأس المال البشري والبحوث، المملكة المتحدة (GB) بدأت تسترجع مكانتها في الترتيب العالمي بتسجيلها مستويات عالية في البنية التحتية، تطور السوق والمخرجات الإبداعية وبذلك احتلت المركز الرابع، سنغفورا (SG) هي الأخرى أحرزت تقدما مقارنة بالسنوات الماضية واحتلت المركز الخامس متقدمة على الولايات المتحدة الأمريكية (US) التي سجلت تراجعا مقارنة بالسنتين السابقتين 2017 و2016 وقد احتلت المركز السادس، تأتي بعدها فنلندا (FI) في المركز السابع، ثم الدنمارك (DK) في المركز الثامن، ثم ألمانيا (DE) في المركز التاسع، وأخيرا إيرلندا (IE) في المركز العاشر، طبعاً هذا بالنسبة لتصنيف المؤشر العالمي للابتكار لسنة 2018. تجدر الإشارة إلى أن الصين (HK) لم تضمن أي مركز ضمن قائمة العشر دول المبتكرة في العالم خلال السنوات الأربعة الفارطة.

**3- طرق قياس الابتكار:** إضافة إلى المؤشرات السابقة الذكر والتي تستعمل لتصنيف المؤسسات الرائدة في العالم، وكذلك مؤشر الابتكار العالمي (GII) الذي يستعمل لترتيب الدول المبتكرة في العالم، هناك طرق أخرى تستعمل للحكم على المؤسسة ما إذا كانت مبتكرة أم لا وهي:

**أ- نفقات البحث والتطوير:** يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للابتكار خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما استلزم ذلك تكوين قسم خاص بوظيفة البحث والتطوير، وللرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير يستلزم توفر شروط أو ميزات يتصف بها مدير البحث والتطوير كالقدرة على الإشراف عن المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وكذلك الإشراف على الباحثين بمعرفة القدرات الفردية وتشجيعها والمحافظة عليها بكل الوسائل الممكنة من جهة، وتوفير الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة كإكتساب معارف تقنية عالية، وأن تكون لديهم القدرات والمهارات العلمية، إضافة إلى القدرة على فهم وتفسير النتائج المتوصل إليها، وأخيراً الدقة في اختيار مشاريع البحث والتطوير، وتتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي وموظفي ووظائف المؤسسة؛ من وظيفة البحث والتطوير، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة المحاسبة والمالية، والغرض من ذلك الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة، وغالباً ما يتم تخصيص جزء من رقم الأعمال لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناء على معطيات و إحصائيات من تقارير النشاط السنوي للمؤسسات والمنافسين. وتجدر الإشارة إلى أن سويسرا

خصصت الجزء الأكبر من عائداتها لسنة 2016 (3.37%) للبحث والتطوير، متقدمة بذلك على المنافسين كل من الولايات المتحدة الأمريكية (2.74%) والسويد (3.25%) وألمانيا (2.93%)<sup>1</sup>، وفي الشكل الآتي سنقدم ترتيب الشركات العالمية الأكثر إنفاقاً على نشاط البحث والتطوير لسنة 2017.

الشكل رقم (07): ترتيب 20 شركة الأكثر إنفاقاً على نشاط البحث والتطوير في العالم لسنة 2017  
الوحدة: بليون دولار أمريكي



Source: Statista 2018, <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-20-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/>, Reviewed on 17/08/2018.

<sup>1</sup> UNISCO Data base, Science, technology and innovation : Gross domestic expenditure on R&D (GERD), GERD as a percentage of GDP.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه قد تم احتلال الجزء الأعلى من التصنيف من طرف شركات التكنولوجيا الأمريكية العملاقة أمازون (Amazon) بميزانية تقدر بـ 16.1 بليون دولار أمريكي وألفابت (Alphabet) وهي الشركة الأم لغوغل (Google) بميزانية تقدر بـ 13.9 بليون دولار أمريكي، أما في أوروبا فقد احتلت مجموعة فولكس فاغن (Volkswagen) الألمانية لصناعة السيارات الأعلى إنفاقاً حيث بلغت ميزانيتها المخصصة للبحث والتطوير 12.1 بليون دولار أمريكي في عام 2017، كما تحظى شركات صناعة الأدوية بترتيب جيد، حيث جاءت كل من شركة روش (Roche) السويسرية، جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) الأمريكية، وشركة ميرك آند كو (Merck & Co) الأمريكية ضمن المراكز العشرة الأولى من التصنيف بميزانية بحث وتطوير تقدر بـ 11.4، 9.1، 10.1 بليون دولار أمريكي على الترتيب.

ب- عدد براءات الاختراع: تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدراً مهماً جداً لقياس مستوى الابتكار، والذي يعتمد في قياسه على:

- الإيداع الناجح: يقيس هذا المقياس نسبة الطلبات المنشورة إلى العدد الإجمالي للطلبات على مدار سنة واحدة، علماً أن تقديم براءة اختراع هو أمر باهظ للغاية، كما أنه لا يتم قبول جميع طلبات الإيداع.

- الحجم: ويقصد به عدد براءات الاختراع المودعة، حيث يدرس مؤشر طومسون رويترز (Thomson Reuters) فقط الشركات التي قدمت على الأقل 100 براءة اختراع في السنة، وعلى سبيل المثال قامت شركة (IBM) بتعبئة 6180 براءة اختراع في عام 2011، وشركة Samsung 4894 وشركة Microsoft 2311 براءة اختراع<sup>1</sup>.

- التأثير: يمكن تحديد تأثير الاختراع المسوق من خلال النظر في عدد التراخيص المطلوبة من قبل الشركات الأخرى التي يتلقاها الإيداع المبتكر للبراءات.

ج- ثقافة المؤسسة: الثقافة بالنسبة لمؤشر فوربس (Forbes) تعني الإجابة على السؤال الآتي: "هل ثقافة شركتكم تعزز الابتكار؟"، وتعتمد هذه الطريقة على قياس الآتي:

- مدى تحمل المؤسسة للمخاطر؛

- مدى قدرتها على التغيير؛

- مدى التزام الإدارة بتشجيع الموظفين على الابتكار؛

- سرعة تقييم أفكار؛

- الشفافية في تنفيذ الأفكار؛

- القدرة على توجيه المسؤولية.

<sup>1</sup> Trendemic, Op cit.

د- **الأفراد المفكرون:** من خلال القيام بالعديد من الاستطلاعات يمكن أن تساعد الموارد البشرية في وضع الإجابة على السؤال الآتي: هل يشعر الموظفون أنهم مستمتعون ومتقانون وواثقون بما يكفي لاقتراح الأفكار وإكمالها؟، وحسب هذه الطريقة فإنه يجب قياس:

- إبداع الموظفين (من حيث الوقت المتاح والرضا والالتزام)؛
- اهتمامهم بالابتكار (عدد الأفكار المقدمة ، الانفتاح على الجدة، ..الخ)؛
- مستوى القدرة على التنبؤ والمرونة التي يجب أن يتمتع بها الموظفون.

يمكن هذا الإجراء من الحصول على صورة واضحة لقدرة فرق العمل الفردية على الابتكار، أو حتى تحديد قتلة الابتكار.

هـ- **طريقة القياس العلمي والمعلوماتي:** ويتم ذلك عن طريق:

- ✓ تقييم مخابر البحث والمجلات؛
- ✓ تقييم محتويات الدوريات والمجلات وأداء البحوث والمنشورات العلمية؛
- ✓ تحديد تأثير مقال علمي؛
- ✓ معرفة من ينشط في مجال معين؛
- ✓ تقييم الأداء التكنولوجي وإدارة أنشطة البحث والتطوير؛
- ✓ دراسة النمو المعرفي وتطور العلوم والتكنولوجيا والتفاعل بينهما.

### المبحث الثالث: محفزات وعوائق الابتكار من خلال قراءة لبعض التجارب الدولية

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة شديدة المنافسة، ولتحقيق أهدافها والبقاء في ظل هذه البيئة لا بد لها من انتهاج سلوك ابتكاري مبني على معرفة المحفزات التي تملكها والفرص التي تتيحها، وكذلك معرفة المعوقات التي تشكل تهديدا يحول دون ذلك.

#### المطلب الأول: تجارب دولية رائدة في ميدان الابتكار

أبرز التجارب الدولية الرائدة في ميدان الابتكار تتعلق بالدول الصناعية المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان وغيرها من الدول الأوروبية، والتي نبرز أهمها في الآتي:

**1- التجربة الأمريكية:** تعتبر التجربة الأمريكية من أبرز التجارب العالمية الرائدة في ميدان الابتكار، حيث يميل الأمريكيون إلى الابتكار الجذري بالدرجة الأولى، كما أن جل الابتكارات الحديثة هي ابتكارات من أصل أمريكي، ولعل ما ساهم في ذلك أن المهاجرين الأوائل لأمريكا الذين فروا من كل قيود أوروبا، كانوا يتطلعون إلى كل شيء جديد ومغاير ولا يمت إلى واقعهم وقيمهم ومعتقداتهم

الذين هربوا منه بصله، وقد شجعت الحكومة الأمريكية هجرة الأدمغة إليها وذلك بإطلاق استراتيجية لدعم واستقطاب المبتكرين ببرنامجين؛ الأول يكشف المبتكرين الأمريكيين والثاني يستقطب المبتكرين من كافة أنحاء العالم، وقد أدى هذا التزاوج لجعل أمريكا النموذج الأبرز لبروز العلماء والمبتكرين كالأمريكي توماس ألفا إديسون (Thomas Alva Edison) مطور المصباح الكهربائي وجهاز الفونوغراف وآلة التصوير السينمائي، والألماني السويسري ألبرت أينشتاين (Albert Einstein) استقطبته أمريكا ليصبح أحد أهم علماء الفيزياء، وروبرت أوبنهايمر (Julius Robert Oppenheimer) الذي لقب بـ "والد القنبلة النووية" والمدير العلمي لمشروع مانهاتن لتصنيع السلاح النووي الأول في الحرب العالمية الثانية كان ألمانيا.

تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية أكبر ناتج محلي إجمالي في العالم (GDP) والذي قدر سنة 2017 بـ 18 ترليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل نسبة 24,3% أي ربع الناتج المحلي الإجمالي العالمي متقدمة بذلك على كل من الصين بنسبة 14,84%، واليابان بنسبة 15,91<sup>1</sup>%، وكما ذكرنا سابقا تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بأنها من أكثر الدول إنفاقا على البحث والتطوير حيث تصل نسبة ما يخصص إلى 2,74% من الناتج المحلي الإجمالي.

من أبرز النماذج الناجحة للابتكار في الولايات المتحدة الأمريكية في مناطق الصناعات التقنية نجد تجربة وادي السليكون (Silicon Valley)، والتي سيتم توضيحها في الآتي:

أ- **نشأة وادي السليكون:** نشأ وادي السليكون في الساحل الغربي للولايات المتحدة الأمريكية استجابة للحاجة إلى مرافق بحثية ناجحة، ويمثل العاصمة التقنية للكرة الأرضية بفضل الآلاف من الشركات العاملة في مجال التقنيات المتقدمة، ويعد فردريك تيرمان (Frederick Terman) الأب المؤسس لوادي السليكون، حيث قام بتشجيع طلابه الخريجين من جامعة ستانفورد (Stanford) في الهندسة على إنشاء شركاتهم الخاصة في المنطقة سنة 1939 وقدم لهم الدعم المالي نظرا لعدم توفر فرص توظيف جيدة، وقد أفنح تيرمان (Terman) إثنين من طلابه وهما ويليام هيوليت (William Hewlett) وديفيد باكارد (David Bikard) على البقاء في المنطقة بعد تخرجهما وأنشأ شركتهما الخاصة التي تعد الآن واحدة من أكبر الشركات المنتجة لأجهزة الكمبيوتر في الولايات المتحدة في مرآب بوادي السليكون.

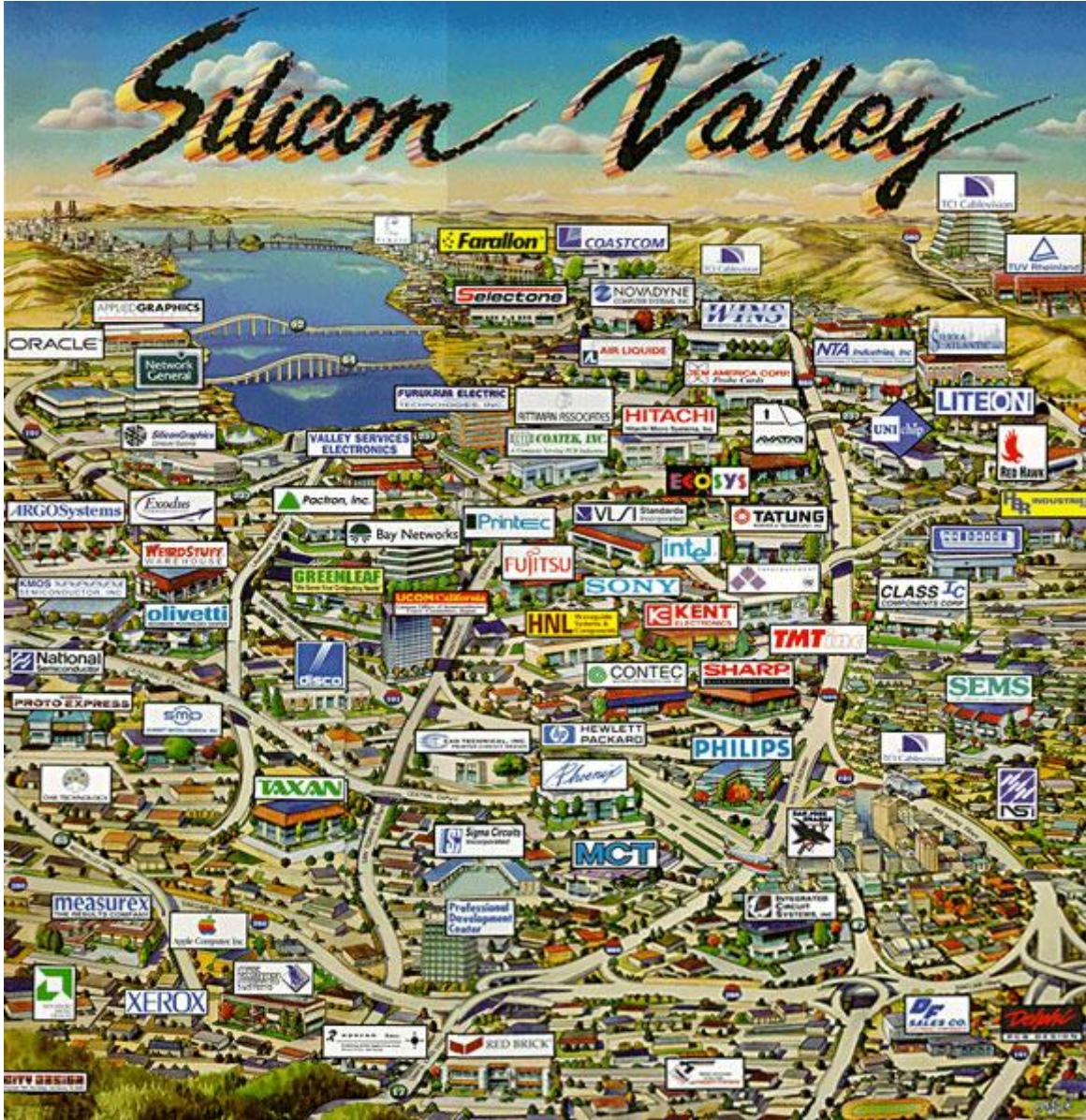
في سنة 1952 تم بناء مختبر البحث والتطوير قرب الحرم الجامعي والذي يعرف الآن باسم Stanford Research Park، كما اخترعت البروفيسور (John Chowning) سنة 1960 المزج الموسيقي من خلال تطوير وتوليف الصوت Fm وذلك لتوليد الأصوات رقميا، وفي أوائل 1970

<sup>1</sup> World Economic Forum, **The World's 10 Biggest Economies in 2017**, <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/worlds-biggest-economies-in-2017/>, Reviewed on 20/08/2018 .

وضع الأستاذ فينتون سيرف (Vinton Cerf) مع زملائه بروتوكولات IP/TCP التي أصبحت معياراً لإيصال الانترنت مع أجهزة الكمبيوتر، وفي سنة 1991 تم إيصال خادم الويب الأول في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف الفيزيائي بول كونز (Paul Kunz)<sup>1</sup>.

ب- أهم شركات وادي السليكون: هناك العديد من الشركات التي تتخذ من وادي السليكون مقراً لها والتي سنبزر أهمها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): خريطة لأهم الشركات الواقعة بوادي السليكون



Source : Silicon Vally, On The Website: [www.si-valley.com](http://www.si-valley.com), reviewed on 24/08/2018.

<sup>1</sup> رولامي عبد الحميد، سهام قوت، الابتكار في مناطق الصناعات التقنية في العالم -دراسة حالة وادي السليكون بالولايات المتحدة الأمريكية-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20 -22 أبريل، 2015، ص 853.

الأسماء الكبيرة التي تتخذ من وادي السليكون مقراً لها كثيرة جداً وتعد بالآلاف من الشركات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر Google، Yahoo، IBM، Sun، Apple، Adobe، AMD، Intel، HP، Cisco، Oracle، NVidia، Ati، ... إلخ، كما أن شركة مايكروسوفت التي لا يقع مقرها في وادي السليكون اختارت أن تنشئ فيه مجمعا ضخما، إضافة لوجود المراكز البحثية المهمة كستانفورد (Stanford) وناسا (Nasa) ولورنس بيرللي (Lawrence Berkeley).

ج- عوامل نجاح الابتكار بوادي السليكون: تتمثل هذه العوامل في ما يلي:<sup>1</sup>

✓ نظام تربوي وتعليم عالي وبحث علمي محفز: تحوز منطقة وادي السليكون على أعلى النسب فيما يخص نسبة التحصيل العلمي لدى الفئات الشابة والفئات العمرية المتقدمة في السن قليلا، متفوقة بذلك على المحافظات الأمريكية الأخرى، ويعود ذلك إلى عدة أسباب تتمثل أهمها في المستوى المعيشي والعلمي والثقافي الكبير الذي يميز أغلبية سكان وادي السليكون.

✓ الدور الايجابي للدولة: ازداد اهتمام الحكومة الأمريكية بمجال الابتكار خاصة بعد نجاح الاتحاد السوفييتي في إطلاق أول قمر صناعي في الفضاء (Sputnik) سنة 1957، حيث قامت بعقد مؤتمر علمي لتطوير النظام التربوي سنة 1958 للبحث من أجل الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ودعم تعليمهم وتطويرهم، كما أن مجلس الشيوخ أطلق قانون "التعليم للدفاع القومي" وذلك من أجل تخريج جيل متعلم ومبتكر، وفي الستينات ركزت الحكومة الأمريكية على تحفيز النمو الصناعي التقني بالتركيز على وادي السليكون ومناطق أخرى كقيامها بفتح مطار موفيت الاتحادية، ومركز الأبحاث الفضائية ناسا، ومحطة أونيزوكا ل سلاح الجو، وغيرها من مؤسسات التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، مما أدى ذلك إلى إطلاق ثورة انفجار كبيرة في إنشاء المؤسسات التقنية بهذا الوادي.

✓ شركات ستارت أب الابتكارية Start-up: تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية منشأ هذا النوع من الشركات والمثال الأكثر نجاحا من بين دول العالم في ذلك، وتتميز هذه الشركات بكونها صغيرة وحديثة التكوين وتعتمد على التكنولوجيا لابتكار الأشياء الجديدة، كما أنها مصدر جذب كبير للمستثمرين ورواد الأعمال، وذلك لسهولة إنشائها وإمكانية إطلاقها ببساطة حيث لا تحتاج لتمويل كبير، وتتميز بسرعة نمو وعائد متوقع مرتفع جدا وبمخاطرة عالية.

✓ رأس مال مخاطر كبير: بالرغم من أن وادي السليكون ليس إلا منطقة جغرافية صغيرة إلا أنه استطاع أن يكون رقما فاعلا في الاستثمارات بمختلف أنواعها، وأن يستقطب العديد من الاستثمارات، ويعد حاليا من أكثر المناطق جذبا لاستثمارات رأس المال المخاطر عالميا.

<sup>1</sup> رولامي عبد الحميد، سهام قوت، مرجع سبق ذكره، ص 854-857.

**2- التجربة اليابانية:** تعد اليابان إحدى الدول السبع الصناعية في العالم، وتدل المؤشرات الاقتصادية على أنها ثاني أقوى دولة صناعية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية بالرغم من خروجها منهكة القوى من الحرب العالمية الثانية، بل مستسلمة وببنية تحتية مدمرة تماما، حيث يعتقد من يراها أنها تحتاج إلى مئة سنة حتى ترمم ويعاد إعمارها، ليس هذا فحسب بل قامت الولايات المتحدة الأمريكية بفرض أنظمتها السياسية والتربوية وحتى الاجتماعية على العقلية اليابانية؛ ليكون ولاء كل الأجيال المقبلة لأمريكا وليس لليابان. لكن ما حدث هو أن اليابان لم تتخلف رغم كل محاولات النيل منها، بل على العكس تماما تقدمت تقدما أذهل العالم، فأطلقوا عليها عدة تسميات كالمعجزة اليابانية، حتى إن بعض علمائها حصلوا على جوائز نوبل خلال الحرب العالمية الثانية، وهو ما يعني أن الإنسان الياباني كان يعمل ويبحث وابتكر على الرغم من كل الظروف الصعبة والقاسية المحيطة به وحتى تحت نيران القصف<sup>1</sup>.

إن الابتكار في التجربة اليابانية جدير بالاهتمام والدراسة والاستفادة منه، فالنموذج الابتكاري الياباني قائم على التحسين المستمر (KAIZEN) ومنع الأخطاء (POKA-YOKE) بشكل أساسي لمواجهة النموذج الأمريكي القائم على الابتكار الجذري.

أ- **كايزن (KAIZEN) أو التحسين المستمر:** هو مصطلح ياباني مركب من جزئين هما: (Zen) وتعني (تغيير change) والثاني هو (Kai) وتعني (إلى الأفضل For the better)، وبذلك يعني هذا المصطلح التغيير إلى الأفضل أو الأحسن، ومعناه الشائع هو التحسين التدريجي المستمر في جميع أنحاء المؤسسة، وتكمن فلسفة هذا المصطلح في مقولة "استخدم معرفتك لا أموالك" حيث يشمل تحسين الأداء القائم على تخفيض الفائض في الانتاج وتحسين الجودة<sup>2</sup>.

ب- **بوكا يوكي (POKA-YOKE) أو منع الأخطاء:** هو أيضا مصطلح ياباني مركب من جزئين هما: (Poka) وتعني (الخطأ المهمل) و (Yoke) وتعني (منع) وبذلك يعني المصطلح منع الأخطاء المهمل، والعمل على كشفها قبل وقوعها، وتكمن الفكرة الجوهرية لمصطلح "POKA-YOKE" في تخطيط وتصميم العملية الانتاجية بشكل جيد، وتصميم الأدوات والمعدات المناسبة بحيث يصبح وقوع الأخطاء مستحيلا، أو على الأقل يسهل اكتشافها في البداية والعمل على تصحيحها في الحال، وبذلك يتم التخلص من عيوب المنتج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سائر بصمة جي، الإبداع والاختراع على الطريقة اليابانية، مجلة الفيصل العلمية، العدد 54، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السعودية، ماي 2017، ص 84 .

<sup>2</sup> جيمس أم هيجنز، تجدد أو تبدد -مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية-، نشرة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، العدد 21، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1996، ص 03.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، نظم التصنيع اليابانية ونظام الانتاج في الوقت المحدد، ط 01، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص-ص 33-34.

تتمثل أهم عوامل نجاح التجربة اليابانية في:

- يقوم اليابانيون بتقليد المنتجات الغربية الرائجة على المستوى التجاري وجعلها نقطة انطلاق لعملية اختراع، وإيجاد تطبيقات لها، أو الوصول إلى اختراعات جديدة ويمكن توضيح ذلك في الآتي:<sup>1</sup>
- ✓ في سنة 1953 أخذ اليابانيون ترخيص من شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric Company) لصالح شركة سوني (Sony) لاستثمار اختراع الترانزستور<sup>2</sup> (Transistor) الذي اخترع سنة 1947 من قبل فيزيائيين أمريكيين والذي أحدث ذلك ثورة في صناعة الإلكترونيات، حيث قامت شركة سوني بإدخال تحسينات سريعة على الترانزستور وطرحت عددا من المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية العالية الجودة، وتقدر عائدات الصناعات الإلكترونية السنوية في اليابان اليوم بنحو 150 مليار دولار؛
- ✓ في سنة 1968 منحت شركة يونيميشن الأمريكية ترخيصا لشركة كاوازاكي اليابانية للصناعات الثقيلة (Heavy Industries Kawasaki)، التي بدأت بتصنيع الروبوتات الصناعية، وبحلول سبعينيات القرن الماضي كانت الروبوتات الصناعية تقوم بعملها في المصانع اليابانية، وما إن انتهى العقد حتى وصلت الروبوتات اليابانية إلى الولايات المتحدة الأمريكية؛
- ✓ تقرب اليابانيون من مؤسسة كاليفورنيا أمبيكس (Amplex) وهي الرائدة في صناعة مسجلات الفيديو وقدموا تحسينات كبيرة على منتجاتها، كما قامت شركة كانون (Canon) بتحسين المفهوم الرئيسي الذي استندت إليه ناسخة شركة زيروكس (Xerox) التي تستخدم الورق العادي، ونقلت تقنية النسخ الرخيصة الثمن التي كانت قد طورتها لتصنع الطابعات الليزرية الرخيصة الثمن.
- روح التعاون والاحترام المتبادل داخل الشركة اليابانية يعمل لصالح التناغم والانسجام حيث أن الابتكار التحسيني هو مسؤولية الجميع، فالجميع يشارك فيه في المستويات الفنية والتنظيمية<sup>3</sup>.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات فالصناعيين اليابانيين يجوبون العالم من أجل جمع المعلومات، واختبار هذه المعلومات ثم تطويرها، وهو ما يضمن لهم وضع أشياء جديدة خاصة بهم؛ فهم لا ينتظرون حدوث المشكلات حتى يقوموا بحلها، بل يبحثون عن طرائق جديدة يظهرون بها المنتج وتطويره عندما لا توجد مشكلات، وهو ما يسمى بالريادة النمطية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سائر بصمة جي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> Le transistor: est un composant électronique qui est utilisé dans la plupart des circuits électroniques aussi bien en basse qu'en haute tension.

<sup>3</sup> رادي نور الدين، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، المجلد 01، جامعة الجيلالي العباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014، ص 152.

<sup>4</sup> أنور ظاهر رضا، الابتكار في ميادين العلوم والتكنولوجيا، مجلة الفيصل العلمية، العدد 03، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السعودية، 2006، ص-ص 37-38.

3- التجربة الأوروبية: تفضل الشركات الأوروبية التخصص على التنوع في مجال الانتاج، حيث تركز على تطوير المنتج القائم بدلا من ابتكار منتج جديد، وغالبا ما تدور كل استراتيجياتها حول تطوير أداء العمليات، كما تهتم بتطبيق إعادة الهيكلة وتقليص العمالة وإعادة التنظيم، فالمنتجات الأوروبية تتميز بثبات الشكل الخارجي والتركيز على إضفاء صفة التميز الشكلي على عكس المنتجات الأمريكية واليابانية التي تفضل التنوع، فالأوروبيون يطبقون هذه الاستراتيجية ويرون أنها هي المسؤولة عن تميز أسماء شركات عالمية كشركة مرسيدس (Mercedes-Benz) وبي إم دبليو (BMW) وجاقوار (Jaguar) وفولكس فاجن (Volkswagen)<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن الاتحاد الأوروبي قد اهتم بتشجيع المؤسسات على الابتكار وذلك من خلال الاطار القانوني المشجع والبرامج الخاصة والداعمة للإبداع والابتكار<sup>2</sup>؛ ويتجلى ذلك من خلال الدستور الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي وضع من طرف مجلس الأعمال العامة في 13 جوان 2000 بلشبونة والذي تمت مناقشته والموافقة عليه من طرف مجلس الاتحاد الأوروبي في 19 و 20 جوان 2000، والذي يضم في البند الثامن التركيز على تدعيم القدرة التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم الإبداع الذي بموجبه تقوم المفوضية الأوروبية بالاشتراك مع دول الاتحاد الأوروبي بتشجيع البرامج التي تهدف إلى تشجيع ونشر التكنولوجيا بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنمية قدراتها على الاكتشاف والاختيار والتأقلم مع التكنولوجيا، وتشجيعها على التعاون وتقاسم التكنولوجيات، وإعداد برامج بحث أكثر كفاءة تركز على النشاطات التجارية والمعارف، إضافة إلى مرسوم التفكير أولا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي ركز على ترقية وتنمية الكفاءات والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن استراتيجية لشبونة للتنمية والعمالة لسنة 2005 التي وضعت إطارا قانونيا أكثر تشجيعا لترقية جهود الابتكار في دول الاتحاد الأوروبي.

كما قامت المفوضية بإنشاء هيئة أوروبية للملكية الفكرية يمكن اللجوء إليها بسهولة والتي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدخول إلى عالم الإبداع والبحث والتطوير ونقل نشاطها من المستوى المحلي والوطني إلى المستوى الأوروبي والدولي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جيمس أم هيجنز، مرجع سبق ذكره، ص 07.

<sup>2</sup> روابح عبد الباقي، العابد لزهري، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تجربة الاتحاد الأوروبي -، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18 - 19 ماي 2011، ص ص 07-08.

<sup>3</sup> رادي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 147.

4- التجربة الكورية الجنوبية: استطاعت كوريا الجنوبية خلال ثلاثة عقود أن تصبح قوة اقتصادية عالمية حيث احتلت الترتيب 12 عالميا في حجم الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2017<sup>1</sup>، كما احتلت المرتبة 12 وفقا لمؤشر الابتكار العالمي لسنة 2018<sup>2</sup>، وتصنف اليوم مع الدول الصناعية الكبرى وخاصة في مجال الإلكترونيات والاتصالات والسيارات والكيمياء، حيث تشكل الصناعة قرابة 50% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، حيث تحولت من بلد كان يعيش على المساعدات إلى بلد يمنح المساعدات .

كان من أهم العوامل التي ساعدت كوريا الجنوبية على النمو الاقتصادي هو الاستفادة من التجارب التي مرت بها بداية من الاحتلال الياباني لها، حيث إن الوجود الياباني على أراضي كوريا الجنوبية على مدى 35 سنة هيا فرصة التواصل مع إدارة متطورة وفق معايير العصر آنذاك والاحتكاك بمظاهر التقدم الصناعي، ووجودها بالقرب من اليابان والصين وتوفرها على واجهتين بحريتين جعلها تتفتح على العالم الخارجي وتفتح الباب أمام الأفكار والاستثمارات وتبادلها بينهم، واستيراد وتكييف التكنولوجيا الأجنبية ثم تعزيز قدرتها التكنولوجية الأصلية من خلال استفادتها من مشروع مارشال ومن المساعدات الأمريكية.

أولت الحكومة الكورية اهتماما كبيرا بتوفير بيئة عمل واستثمار محفزة، إضافة إلى سعيها لتحسين مؤشرات سهولة أداء الأعمال، حيث تأتي كوريا الجنوبية بالمرتبة الرابعة عالميا في هذا المجال<sup>3</sup>، فضلا عن سعيها المستمر في تطوير الإطار التنظيمي والقانوني، إضافة إلى أن هنالك العديد من مراكز الفكر والبحث في كوريا الجنوبية من أبرزها معهد التنمية الكوري (KDI). وتتمثل أهم عوامل نجاح التجربة الكورية في:<sup>4</sup>

أ- الاستثمار في العنصر البشري وتشجيع البحث العلمي: وذلك من خلال التعليم والتأهيل المهني لتطوير إنتاجية عمالها وتحسين مهاراتهم لمواكبة التطورات التكنولوجية التي واكبت عمليات التصنيع السريع، حيث ارتفعت نسبة الإنفاق على التعليم من 2.5% سنة 1951 لتصل إلى أكثر من 23% من الميزانية بحلول الثمانينات، كما أولت الدولة التدريب والتأهيل المهني اهتماما كبيرا مع التركيز على العلوم والتكنولوجيا، وبلغ عدد الطلبة الذين يتابعون دراساتهم في الشعب التقنية

<sup>1</sup> Statista, **Gross domestic product of G20 countries in 2017 and projections for 2023 (in billion U.S. dollars)**, On the Website: <https://www.statista.com/statistics/722944/g20-country-gdp-levels/>, Reviewed on 28/08/2018.

<sup>2</sup> Cornell University, INSEAD and WIPO, Op cit, p xx.

<sup>3</sup> أمجد غانم، كوريا الجنوبية الأولى عالميا في الابتكار وفق مؤشر بلومبرج .. كيف حصل هذا؟، مقالة منشورة على الموقع:

<http://www.aliqtisadi.ps/article/36737/>، شوهد يوم 28/08/2018 .

<sup>4</sup> عبد الرحمن المنصوري، تجربة كوريا الجنوبية: عوامل النجاح وتحديات المستقبل، قضايا، مركز الجزيرة للدراسات، قطر، 24 جوان 2013، ص-ص 08-04.

والعلمية حوالي 70% من مجموع الطلبة سنة 1980، ولم يتوقف الأمر على التعليم فقط بل تم التركيز على البحث العلمي حيث سخرت إمكانيات كبيرة له، كما أنشأت العديد من المكاتب والهيئات لتنسيق البحوث وتطوير التكنولوجيا الجديدة من أجل تحقيق المزيد من التقدم خصوصا في مجالات تقنية المعلومات، وذلك من أجل الحفاظ على مكانتها كقوة تكنولوجية حيث حققت المرتبة الرابعة عالميا في مجال كثافة التكنولوجيا.

**ب- المساعدات الحكومية:** استفادت الشركات العملاقة من المساعدات الحكومية لتتحول من الصناعات التي تعتمد على يد عاملة كثيفة إلى الصناعات الثقيلة في السبعينيات ثم إلى الإلكترونيات والصناعات المتطورة التي تحتاج لرأسمال كثيف، حيث أدى ذلك الى زيادة كمية الإنتاج وتنوع الإنتاج الصناعي (الالكترونيات، اتصالات، سيارات) واحتلت مراتب متقدمة عالميا ويدل ذلك على التطور والتقدم والتنوع وتعدد المراكز والأقطاب الصناعية وتشغيل عدد كبير من العلماء والأيدي العاملة، حيث هناك العديد من الشركات الصناعية الكبرى في مسار الشركات الأعلى والأغنى مثل: هونداي (Motor Hyundai)، وسامسونج (Samsung)، وكيا (Kia Motors)، آل جي (LG).

**ج- مجلس التخطيط الاقتصادي ومكتب التنسيق والتخطيط ووزارتي المالية والتجارة:** الذين كانوا يسهرون على التخطيط وتحديد الأهداف والخطوط العريضة وتطبيق الاستراتيجيات لحل مشكلات التنمية والتعليم والقضاء على الفقر، وبناء اقتصاد حديث وبنية صناعية وتكنولوجية متطورة وتحديث البنية التحتية وتحسينها وتحضير الصناعة الكورية لدخول الأسواق العالمية وتحويل البلد إلى قوة اقتصادية وتجارية عالمية.

استطاعت كوريا الجنوبية الاستفادة من حالة الضعف التي عاشتها تحت الاحتلال الياباني والأمريكي وعهد الحرب الباردة وحولت الإخفاقات التي عاشتها إلى دعائم تستند إليها لتنهض من جديد، كما ركزت على العنصر البشري من خلال التعليم والبحث العلمي، والانفتاح على العالم الخارجي، حيث حققت زيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء وإيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها وإيجاد أسواق جديدة بالإضافة إلى إيجاد فرص العمل الجديد، ويمكن ان نستخلص من التجربة الكورية الجنوبية أن العلم والتكنولوجيا والابتكار هي المحركات الأساسية لكي تكون في المقدمة والطليلة.

### المطلب الثاني: التجربة الجزائرية في ميدان الابتكار

اهتمت الدولة الجزائرية بتشجيع الابتكار وذلك من خلال منح قروض ومساعدات مالية إلى مؤسسات القطاع العام والخاص، فقد أقر القانون رقم 98-11 تمويل نشاطات البحث العلمي في

حدود 1% من الناتج الداخلي الخام<sup>1</sup>، وذلك ابتداء من سنة 2000 (المادة 21)، كما كرس القانون مبدأ وحدانية الميزانية المخصصة للبحث العلمي (المادة 5 و 25) وكذا مبدأ سنوية هذه الميزانية، وبالنسبة للفترة 1999-2000؛ حدد القانون مبلغا إجماليا يقدر بـ: 133 161 000 000 دج ويوزع على تمويل البرامج الوطنية للبحث بنسبة 9 %، تدعيم محيط البحث بنسبة 31 %، الهياكل والتجهيزات بنسبة 60 %.

كما أنشئت مؤسسة لضمان القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة Le Fonds de Garantie des Crédits à la PME، وذلك بموجب المرسوم رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11 تطبيقا للقانون التوجيهي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتهدف هذه المنشأة إلى تسهيل وضمان تمويل مشاريع واستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتصل مدة الضمان إلى غاية 10 سنوات<sup>2</sup>، حيث تعطي مؤسسة (FGAR) أهمية خاصة لدعم تمويل الابتكار، وذلك بمنح مستوى ضمان أقصى للمخاطر الناجمة عن القروض البنكية الممنوحة للمؤسسات لتحقيق مشاريع إبداعية وذات طابع تكنولوجي، فقد تمكنت من منح عدد من الضمانات لتمويلات بنكية متعلقة بمشاريع ابتكاريه ومشاريع تعتمد على العمليات التكنولوجية نذكر على سبيل المثال في قطاع التكنولوجيات الجديدة SARL Logique Electrique Algérie وهي مؤسسة متخصصة في صناعة الألواح الشمسية والصناعات الالكترونية، والإدارة العمومية والمنزلية، أما في قطاع الصيدلة فنذكر مؤسسة King Diagnostique وهي مؤسسة متخصصة في صناعة الاختبارات السريعة لتشخيص الأمراض، كاختبارات المخدرات والحمل.

كما قامت الدولة الجزائرية بإنشاء "الجائزة الوطنية للابتكار" من خلال إصدار المرسوم التنفيذي 08-323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008<sup>3</sup>، الذي يتضمن إحداث جائزة وطنية للابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحدد شروط وكيفيات منحها، سعيا إلى تشجيع الابتكار واستخدام البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين قدرتها التنافسية.

إضافة إلى ذلك فقد أطلقت شركة أوريدو (Ooredoo) الجزائرية وبالتعاون مع معهد الابتكار التطبيقي ومؤسسة "صلتك" التحدي العربي لتطبيقات الجوال (Arabe Mobile Challenge-AMC) في

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، أكتوبر 1998.

<sup>2</sup> صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنشأة القانونية، على الموقع: [www.fgar.dz](http://www.fgar.dz)، شهود يوم 12/09/2018.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 60، أكتوبر 2008، ص 06.

طبعته الثانية سنة 2014<sup>1</sup>، وذلك من أجل فتح المجال أمام المبتكرين والموهوبين لتقديم الأفضل وتشجيعهم على مواصلة ابتكاراتهم.

وفي إطار التظاهرات المنظمة للاحتفاء بالذكرى 150 لإنشاء الاتحاد الدولي للاتصالات، أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الطبعة الأولى للمسابقة الوطنية للابتكار وتكنولوجيات الإعلام والاتصال سنة 2015 تحت عنوان: "الشباب عصب الابتكار"<sup>2</sup> والتي هدفها:

- تشجيع الابتكارات التي تساهم في خلق خدمات أو منتجات جديدة؛
- الإسهام في تطوير البلاد، تنمية الاهتمام بالمسارات التكنولوجية والهندسية لدى الشباب الجزائري رجالا و نساء؛
- تنمية روح التنافس بين الشباب؛
- تشجيع المبتكرين على تبادل الأفكار والاطلاع على الفرص التجارية المبتكرة، خلق فضاء مشجع للمنافسة الإيجابية؛
- الإسهام في تحقيق أهداف الدولة في مجال التطور التكنولوجي والتنمية والبحث والابتكار؛
- المساهمة في نشر ثقافة الابتكار.

كما وقعت الجزائر ممثلة بوزير التعليم العالي والبحث العلمي الطاهر حجار والاتحاد الأوروبي ممثلا بالمفوض الأوروبي المكلف بالبحث والعلوم والابتكار كارلوس موداس خلال حفل نظم بمقر بالمجلس الأوروبي ببروكسل يوم الخميس 26 أكتوبر 2017 اتفاقا من شأنه تعزيز مشاركة الجزائر في الشراكة من أجل البحث والابتكار في منطقة حوض المتوسط (بريما)<sup>3</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الصناعية (INAPI) قد سجل 150 براءة اختراع في سنة 2017<sup>4</sup>، كما احتلت الجزائر المرتبة 108 بالنسبة لترتيب مؤشر الابتكار العالمي (GII) لسنة 2017، كما هو موضح في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> أندرويد ديزاد، Ooredoo الجزائر تطلق التحدي العربي لتطبيقات الجوال، على الموقع: <https://www.android-dz.com> (16/10/2014)، شوهد يوم 10/09/2018.

<sup>2</sup> وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات، على الموقع: <https://www.mptn.gov.dz>؛ شوهد يوم: 10/09/2018.

<sup>3</sup> Ambassade de la République Algérienne Démocratique et Populaire à Bruxelles, L'Algérie Signe l'accord International Sur PRIMA, Sur le site : <http://algerian-embassy.be/lalgerie-signe-laccord-international-sur-prima/>, Consulté le 10/09/2018.

<sup>4</sup> E-Bourse D'Algérie, INAPI: 150 brevets enregistrés en 2017, Sur le site: <http://bourse-dz.com/inapi-150-brevets-enregistres-2017/> (06/03/2018), Consulté le: 08/09/2018.

## جدول رقم (01): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي (GII) لسنة 2017

Country/Economy	Score (0-100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank	Median: 0.61
Senegal	27.11	100	LI	3	SSF	8	0.54	95	
Cambodia	27.05	101	LM	16	SEAO	15	0.63	61	
Uganda	26.97	102	LI	4	SSF	9	0.47	113	
El Salvador	26.68	103	LM	17	LCN	16	0.48	107	
Honduras	26.36	104	LM	18	LCN	17	0.52	101	
Egypt	26.00	105	LM	19	NAWA	17	0.59	81	
Bolivia, Plurinational St.	25.64	106	LM	20	LCN	18	0.57	85	
Mozambique	24.25	107	LI	5	SSF	10	0.51	70	
Algeria	24.34	108	UM	35	NAWA	18	0.47	111	
Nepal	24.20	109	LI	6	CSA	7	0.49	105	
Ethiopia	24.16	110	LI	7	SSF	11	0.72	32	
Madagascar	24.15	111	LI	8	SSF	12	0.68	45	

**Source:** Cornell University, INSEAD and WIPO, Report GLOBAL INNOVATION INDEX 2017: Innovation Feeding the World, 10<sup>th</sup> Ed, the World Intellectual Property Organization (WIPO), Geneva, Switzerland, p 15.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الجزائر قد احتلت المرتبة 108 من بين 127 دولة مدروسة وبرصيد قدر بـ 24,34 من 100 نقطة، محققة بذلك تقدما بخمسة درجات مقارنة مع سنة 2016 حيث كانت في المرتبة 113، وقد قدر رصيد الجزائر من المدخلات حسب مؤشر الابتكار العالمي (GII) لسنة 2017 بـ 33,12 نقطة من 100 نقطة محتلة بذلك المرتبة 105 عالميا، أما بالنسبة للمخرجات فقد قدر رصيدها بـ 15,56 نقطة من 100 نقطة محتلة بذلك المرتبة 117 عالميا.

### المطلب الثالث: محفزات وعوائق الابتكار

إن قراءة التجارب الدولية في ميدان الابتكار يبين لنا مجموعة من المحفزات وأخرى من العوائق والتي تشكل في مجموعها فرصا وتهديدات في مجال الابتكار.

#### 1- محفزات الابتكار: والتي تتمثل في:

أ- **المحفزات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع القدرات الابتكارية، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره خاصة إذا كانت تعطي للفرد فرصة للتجريب ولا تستصغر وتهمش الفئات الشابة، وفي هذا السياق يمكننا أن نتحدث مرة أخرى عن تجربة وادي السليكون بالولايات المتحدة الأمريكية فهي خير مثال على ذلك، حيث ما يمكن ملاحظته أن أغلب مؤسسي الشركات به من فئات شابة، والتي يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

**جدول رقم (02): أعمار أهم مؤسسي الشركات المتواجدة بوادي السليكون**

Société	Date	Fondateur	Age
Microsoft	1975	Bill Gates	20
		Paul Allen	22
Apple	1976	Steve Jobs	21
		Steve Wozniak	26
Cisco	1984	Len Bosack	29
		Sandra Lerner	29
Sun	1982	Vinod Khosla	27
		Bill Joy	28
		A. Bechtolsheim	26
		Scott Mc Nealy	28
Google	1998	Larry Page	25
		Sergey Brin	25
eBay	1995	Pierre Ornidyar	28
		Jeff Skoll	30
Yahoo	1995	David Filo	29
		Jerry Yang	27
Amazon	1994	Jeff Bezos	30
HP	1939	Bill Hewlett	26
		David Packard	27
Dell	1984	Michael Dell	19

المصدر: رولامي عبد الحميد، سهام قوت، مرجع سبق ذكره، ص 857.

إضافة إلى ذلك يجب تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في خلق روح الابتكار كأسلوب العصف الذهني<sup>1</sup>؛ الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة فإن ذلك بحق يساعد على تحفيز و بروز ابتكارات جديدة ومتطورة.

**ب- تزايد حدة المنافسة:** تزايد عدد المنافسين وازدياد اتجاههم نحو الابتكار في الوقت الحاضر أدى إلى ازدياد رغبتهم في تقديم الأفضل دائماً، فكما لاحظنا من خلال دراسة التجارب الدولية فإن كل الشركات تسعى إلى تقديم الجديد دون توقف سواء بابتكار جذري أو تحسيني، على عكس الماضي فقد كانت المؤسسات تستمر في العيش لسنوات دون تغيير، حيث لم تكن المنافسة ذات أهمية كبيرة.

**ج- محفزات أخرى:** إضافة إلى المحفزات السالفة الذكر يمكن أن نذكر المحفزات الآتية:

- المكافأة والتقدير للعمل الجيد وتشجيع وتقديم حوافز للمبتكرين؛

<sup>1</sup> لطيف محمد علي، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار يازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص

- إعطاء الحرية للأفراد العاملين وتوفير الوقت اللازم لهم للتفكير العميق من أجل التوصل إلى ابتكارات جديدة؛
- وضع العامل المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب؛
- وجود مناخ ملائم للمؤسسة يقبل الآراء الجديدة؛
- تشجيع العمل بنظام للاقتراحات؛
- تشجيع الاتصال غير الرسمي بين الأفراد داخل المؤسسة من أجل رفع روح التعاون والعمل كفريق.

**2- معوقات الابتكار:** كما أن للابتكار محفزات فإن له معوقات ومثبطات كذلك، والتي سنلخصها في الآتي:

**أ- تكلفة الابتكار:** يطلق البعض على هذا العامل بالعامل الاقتصادي في قبول أو رفض الابتكار، فالمؤسسة التي تتطلع إلى الابتكارات الجديدة والرائدة يجب عليها أن تهتم بتمويله والاستثمار فيه، وذلك بتخصيص ميزانية مهمة خاصة بالابتكارات وبأنشطة البحث والتطوير كما سبق وذكرنا عند حديثنا عن التجارب الدولية الرائدة، على عكس الدولة الجزائرية التي تخصص تمويل نشاطات البحث العلمي في حدود 1% من الناتج الداخلي الخام، وهو مبلغ قليل جدا مقارنة بما تنفقه الدول المتقدمة على أنشطة البحث والتطوير، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد لا يهتم المفكرون بعامل التكلفة ظنا منهم أن تكلفة الفكرة أو الابتكار ليس من شأنهم في شيء، والواقع أنه لا يجب التقليل من عامل التكلفة خاصة إذا كانت الأموال غير متوفرة أو تتميز بصعوبة الحصول عليها، كما أنه في بعض الأحيان يصعب على الإدارة تحمل أعباء إضافية غير متوقعة أو غير مرغوب فيها خاصة إذا كانت التكلفة باهظة، فيقومون برفض الفكرة أو الابتكار بحجة أن الدراسة الاقتصادية أوضحت أن العائد المادي منعدم.

**ب- فوبيا الابتكار:** تعاني بعض المؤسسات من فوبيا الابتكار أو الخوف والهلع من أي شيء جديد، رغم أن الحياة لم يكن لها أن تكون كما هي الآن لولا الابتكارات، فبعض المؤسسات تعاني من خوف غير طبيعي من الابتكار ومن التغيير وتفضل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي والتقاليد المحافظة في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى عدم قدرتها على مجارات المنافسين الآخرين.

**ج- أصل الابتكار:** تهتم العديد من المؤسسات بأصل الابتكار، فالمهم بالنسبة لها أن يكون الابتكار من داخلها وليس قادما من الخارج، وخاصة من منافسيها، فكبرياء المؤسسة يجعلها تفكر بأن الابتكار الجديد لا يكون مفيدا ما لم تكن المؤسسة نفسها من فكر فيه، كما أنها تؤمن بمنطق أنه لا يمكن تقليد الصغار إذا كنا كبار ولا يمكن أن نفلد الكبار إذا كنا صغار فإمكانياتنا غير كافية، فهي

تثق في قدرتها الابتكارية وتعتبرها المصدر الأساسي للعمليات والمنتجات الجديدة ومقاومة الابتكارات من خارجها.

د- **مركزية القرار وكبح روح الابتكار:** إن ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، كما أن عدم السماح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته والزامهم بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، إضافة إلى ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز يؤدي إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.

هـ- **ضغوطات العمل:** تعتمد الكثير من المؤسسات في تقييمها للعمال على معيار مدى انضباطهم وانتظامهم في حضور الدوام ومغادرته، حيث أن مجرد الالتزام بالدوام قد لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي العامل ولكنه يقضي يومه دون أداء أي عمل مفيد للمؤسسة، كما أن القوانين والتعليمات والإجراءات هي وسائل، ولا تعتبر غايات بحد ذاتها، لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة الشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

## خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بدراسة هذا الفصل يمكننا أن نستخلص بأن الابتكار هو عملية التوصل لأفكار أو أساليب وطرق جديدة، وتنفيذها على هيئة عملية أو سلعة أو خدمة، أو مزج بين عناصر محددة بطريقة عصرية تقدمها المؤسسة لزيائنها وتستخدمها لمواكبة الاحتياجات الحديثة.

بالنسبة لأصناف الابتكار فهي عديدة كما سبق وأن تطرقنا إليها خلال هذا الفصل، حيث بالنسبة للاقتصادي جوزيف شومبيتر تتمثل في إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية، أو الكشف عن طرق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيف التكاليف، أو اكتشاف مصادر جديدة للموارد، أو إيجاد سوق جديدة للمنتجات وأخيرا إيجاد طرق جديدة للتنظيم، أما معظم الأدبيات الاقتصادية الأخرى فقد أجمعت على وجود أربعة أنواع للابتكار تتمثل أساسا في ابتكار المنتج أو الخدمة، الابتكار التنظيمي أو الإداري، الابتكار التسويقي، الابتكار التقني.

استطاعت الدول المتقدمة أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث تحتل المراتب الأولى حسب مؤشر الابتكار العالمي (GII)، وقد ساعدها على ذلك اتباعها لعدة أساليب واستراتيجيات والتي من أهمها؛ الاهتمام الكبير بأنشطة البحث والتطوير وتدعيما وتمويلها بالشكل اللازم، تشجيع المؤسسات على الابتكار وذلك من خلال الاطار القانوني المشجع والبرامج الخاصة والداعمة للإبداع والابتكار، إضافة إلى روح التعاون والاحترام المتبادل داخل المؤسسات الذي يعمل لصالح التناغم والانسجام حيث يعتبر الابتكار مسؤولية الجميع، كما أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات ينمي روح المسؤولية لديهم وهو ما يساهم في تحقيق ريادة المؤسسة.

الجزائر على غرار الدول النامية اهتمت بتشجيع الابتكار وذلك من خلال منح قروض ومساعدات مالية إلى مؤسسات القطاع العام والخاص، كما خصصت ميزانية لتمويل نشاط البحث العلمي، إضافة إلى ذلك تم إنشاء مؤسسة لضمان القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما وقعت الجزائر والاتحاد الأوروبي اتفاقا من شأنه تعزيز مشاركة الجزائر في الشراكة من أجل البحث والابتكار في منطقة حوض المتوسط (بريما).

تعتبر هذه الإجراءات والتشجيعات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية قليلة وبعيدة كل البعد عن الوصول إلى ابتكارات متطورة كما هو الحال في الدول المتقدمة، لذلك يجب أن تولي الدولة الجزائرية اهتماما أكبر بمجال الابتكار وأن تجعله من أولوياتها لما له من فائدة كبيرة في نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتنافسية

- المبحث الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية
  - المبحث الثاني: البيئة، الاستراتيجيات ومؤشرات قياس التنافسية
  - المبحث الثالث: إجراءات تحسين التنافسية في ظل التجارب الدولية والمؤسسية
- الناجحة

## تمهيد

يحظى موضوع التنافسية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين الاقتصاديين، حيث تعتبر التنافسية أحد آليات العولمة الاقتصادية التي تعمل على الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، فهي وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل التغيرات البيئية التي يفرضها الانفتاح وتحرير الأسواق.

هذه التغيرات الجذرية على مستوى الاقتصاد العالمي تولد فرصا عديدة على الدول النامية، كما تضع تحديات كبيرة عليها من خلال إجبارها على إعادة تنظيم هياكلها الانتاجية وتحسين كفاءة مؤسساتها من أجل الوصول إلى الأسواق الدولية، والتي تشهد درجة أكبر من المنافسة من قبل الدول المتقدمة.

لقد أصبحت التنافسية حاجة ملحة للمؤسسات والدول على حد سواء من أجل تحقيق مراتب متقدمة في التصنيف العالمي، إذ أولت لها الهيئات الحكومية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة أهمية كبيرة باعتبارها العنصر الفاصل الذي يشير إلى التميز والقوة والصلابة في السوق المحلي والدولي.

من أجل الإلمام أكثر بموضوع التنافسية، قمنا بدراسته من خلال هذا الفصل والذي قسم على النحو الآتي:

- المبحث الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية؛
- المبحث الثاني: البيئة، الاستراتيجيات، ومؤشرات قياس التنافسية؛
- المبحث الثالث: طرق وإجراءات تحسين التنافسية في ظل التجارب الدولية والمؤسسية الناجحة.

## المبحث الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية

تعتبر التنافسية مؤشر للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها، ففوة أي دولة تكمن في قوة اقتصادها وتفوقه على الاقتصاديات الأخرى وقدرته على منافستها داخليا وخارجيا، مما يحتم على الدول الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو الاقتصادي.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يتداخل مفهوم التنافسية ويتشابك مع مجموعة من المفاهيم والتعاريف، وذلك حسب مجال الدراسة، وفي ما يلي سنحاول ايجاد تمييزا واضحا بين مختلف هذه المفاهيم.

**1- التنافسية لغة:** التنافسية حسب قاموس المحيط مأخوذة من (نافس، نفاسا، منافسة) أي فاخر وبارى وبالع وزياد وغالي<sup>1</sup>.

**2- التنافسية اصطلاحا:** نجد ثلاثة مستويات لتعريف التنافسية؛ الدولة، القطاع، والمؤسسة.

**أ- التنافسية على مستوى الدولة :** عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وتحقق في الوقت نفسه مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"<sup>2</sup>.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) فتعرفها على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل"<sup>3</sup>.

كما عرفها المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000، على أنها "قدرة الدولة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عادل وتماسك اجتماعي"<sup>4</sup>. في حين أن المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) يعرف التنافسية على أنها "القدرة على توفير المحيط الملائم لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، ط1، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص 112.

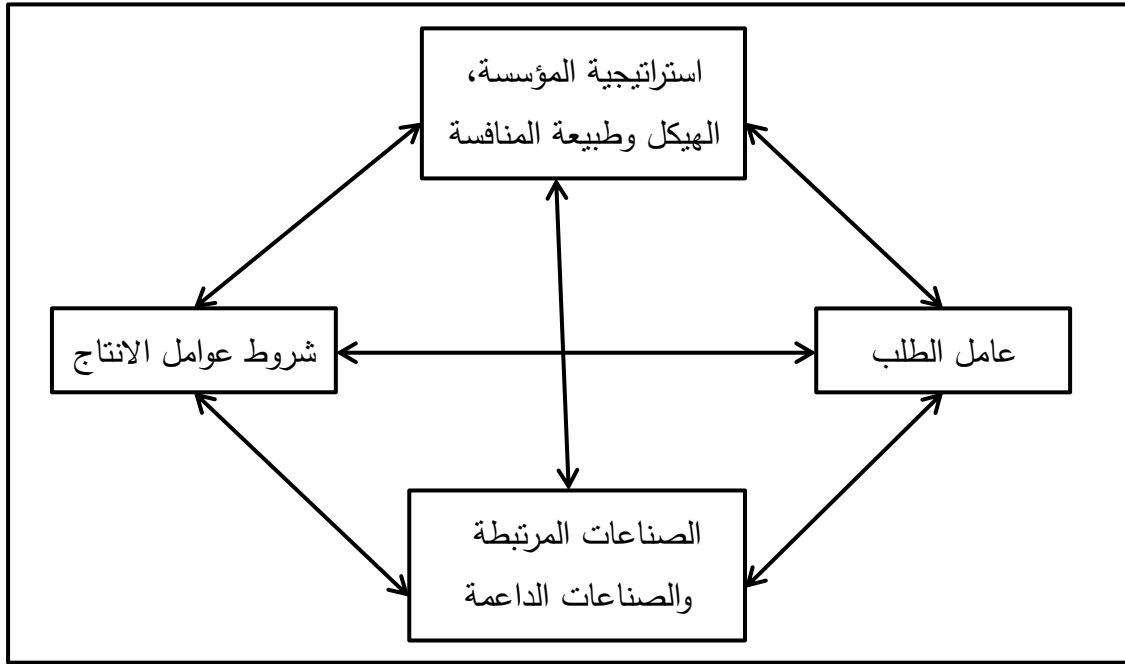
<sup>2</sup> نوبر طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية - حالة مصر -، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص 05.

<sup>3</sup> حسن بشير محمد نور، سياسات التنافسية: السمات والملامح العامة، مجلة دراسات مصرفية ومالية، العدد 10، مركز البحوث والنشر والاستشارات، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، السودان، جوان 2007، ص 09.

<sup>4</sup> مصطفى بابكر، سياسات التنظيم والمنافسة، مجلة جسر التنمية، العدد 28، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2004، ص 09.

<sup>5</sup> محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 27-28 أفريل، 2005، ص 04.

- كما أن معهد التنافسية الدولية (IGC) عرفها بأنها قدرة البلد على أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، وأن يبيع أكثر من السلع المصنعة، وأن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة<sup>1</sup>، ونفهم من خلال هذا التعريف بأنه من أجل اكتساب تنافسية دولية يجب القيام بعدة إجراءات تتمثل في الآتي:
- تخفيض تكاليف الإنتاج: من خلال تحسين الإنتاجية، استعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
  - رفع جودة المنتجات: وفقاً لمعلومات السوق، وتقنيات الإنتاج.
  - الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية والمحلية في المكان والزمان، بالاستناد إلى معلومات حديثة في السوق ومرونة كافية في الإنتاج.
  - تحقيق مبيعات أكثر: من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع في السوق المحلية والدولية.
  - استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة: كونها توفره للبلد بيئة مناسبة من المزايا التنافسية.
- أما مايكل بورتر (Michael E. Porter) فقد وضع منهج متكامل يتضمن أربع محددات تفسر نجاح الدول في تحقيق التنافسية على المستوى الدولي، والتي نوضحها في الشكل الموالي:
- الشكل رقم (09): محددات التنافسية الدولية



Source: Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review, March-April, France, 1990, p 78.

- نلاحظ من خلال الشكل السابق أن محددات التنافسية للدولة حسب بورتر تتمثل في:
- استراتيجية المؤسسة، الهيكل وطبيعة المنافسة: ويقصد به كيف تؤثر الحكومة من خلال سياساتها والقوانين التي تضعها على استراتيجيات المؤسسات ودرجة تنافسها كقانون الضرائب

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص-ص 06-07.

وقوانين سوق رأس المال، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف، إضافة إلى القانون الذي ينظم السوق، كما يؤكد بورتر على أهمية تنظيم العمل والتركيز على العمال الموهوبين لما لهم من دور كبير في زيادة قدرات وكفاءات المؤسسة.

- **شروط عوامل الإنتاج:** حسب بورتر فإن عوامل الإنتاج تتمثل في؛ الأرض، العمل، رأس المال، البنية التحتية، الموارد المعرفية، مراكز البحوث ودراسات السوق والاتصالات، ويركز بورتر على أن توفر يد عاملة رخيصة أو موارد أولية منخفضة التكلفة، إضافة إلى المساعدات والإعانات التي تقدمها الدولة للمؤسسات تساعد في الحصول على عوامل الإنتاج بسهولة وبالتالي زيادة كمية الإنتاج، ومن ثم القيام بعملية التصدير وغزو الأسواق العالمية.
- **عامل الطلب:** يساعد الطلب المحلي على بناء قدرة تنافسية للمؤسسات، حيث يعطيها نظرة حول حاجات ورغبات المستهلكين، والذي يجعلها تبتكر لتقدم منتجات ذات جودة عالية ترضي زبائنهم وتمكنها من اختراق أسواق جديدة ولما لا الأسواق الدولية، كما تؤثر الحكومة في عامل الطلب المحلي من خلال حجم المشتريات الحكومية أو من خلال قوانين حماية المستهلك.
- **الصناعات المرتبطة والصناعات الداعمة:** يقصد بورتر بالصناعات المرتبطة والصناعات الداعمة؛ الصناعات التي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكملة للصناعة، حيث يعتبرها عاملا مساعدا يوفر مدخلات بتكلفة أقل، وبالتالي يمكنها من تقديم منتجات بأسعار منخفضة وهو ما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق المحلية والدولية.
- تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل حيث تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض، وكلما استوفت هذه المحددات كلما نجحت الدولة في المنافسة العالمية.

**ب- التنافسية على مستوى القطاع:** تعرف التنافسية على المستوى القطاع بأنها "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية من قبل الحكومة، وبالتالي تتميز في هذا القطاع"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها "قدرة الصناعة على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة، استنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد بما يساهم في زيادة مستوى المعيشة باضطراد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Karl Aiginger, *La Compétitivité des Entreprises : Des Régions et des Payes*, Revue La Vie Economique, N°3, 2008, p 20.

<sup>2</sup> محمد قويدري، وصاف سعدي، مركات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 9، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص-ص 118-119.

كما تتحدد القدرة التنافسية للقطاع حسب إنتاجية عناصر الإنتاج فيه، فكلما كانت إنتاجيته أكبر وتكلفة الوحدة الواحدة أقل مقارنة مع منافسيه على المستوى الدولي، كلما كان أكثر تنافسية<sup>1</sup>.

**ج- التنافسية على مستوى المؤسسة:** تعرف التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات ذات جودة عالية، وبأسعار تساوي أو أقل من أسعار منافسيها، وأخذ مواقع تنافسية تسمح لها باكتساب أداء اقتصادي عالي ولمدة طويلة"<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>3</sup>.

عرفها معهد الإدارة الدولية (International Institute for Management Development) (IMD) بأنها: "القدرة على إنشاء القيمة المضافة وزيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبتطبيقات هذه العلاقات بنموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"<sup>4</sup>. تعرف التنافسية أيضا على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق... وبترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما"<sup>5</sup>.

كما تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات مبتكرة أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق"<sup>6</sup>.

كما تعرف التنافسية: "بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف: الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، والابتكار والتجديد"<sup>7</sup>.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة أو المؤسسات العاملة في قطاع معين أو في دولة ما على تطوير منتجاتها من أجل الوصول إلى منتجات ذات جودة

<sup>1</sup> منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر، ماي 2002، ص 12.

<sup>2</sup> Marc Ingham, Management Stratégique et C ompétitivité, BOECK Université, Bruxelles, 1995, p 03.

<sup>3</sup> عبد الكريم صالح حمران، مفهوم التنافسية ومؤشراتها، مقال منشور على الموقع:

[http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=12726](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726) (25/06/2008)، شوهد يوم 15/09/2018.

<sup>4</sup> عبد الكريم كاكبي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>5</sup> فريد راغب النجار، إدارة الانتاج والعمليات التكنولوجية: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الاشعاع للنشر، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 123.

<sup>6</sup> رابوية حسن، الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 08.

<sup>7</sup> معارف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة كمدخل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي طاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، سعيدة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 6.

عالية وبأسعار ترضي المستهلكين، تمكنها من اختراق الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي تحقق زيادة في حصتها السوقية، كما تركز التنافسية على مجموعة عناصر أساسية تتمثل في: الربحية، التميز، التفوق، التوسع، الابتكار، التجديد، مواصلة النمو والتطور.

### المطلب الثاني: أنواع، أسباب وأهمية التنافسية

باختلاف أنواعها ومعايير تصنيفها وأسبابها، للتنافسية أهمية كبيرة للمؤسسات والدول على المستويين المحلي والدولي في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية الراهنة.

#### 1- أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى عدة أنواع وذلك حسب معايير مختلفة، كالآتي:

أ- حسب معيار حداثة الطريقة المتبعة: للمؤسسات طريقتين أساسيتين للتنافس<sup>1</sup>؛ إحداهما على أساس تقليدي عن طريق تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى أن يصل الأمر إلى تساوي الأسعار مع التكاليف النهائية، حيث يندم هامش الربح في هذه الحالة مما يعني انتهاء مدة حياة المؤسسة لأنها لا تستطيع البقاء والاستمرار في السوق. أما الطريقة الثانية فتتمثل في تسابق المؤسسات إلى تخفيض التكاليف باستعمال تجهيزات أكثر فعالية، مما يستلزم عليها ضرورة اللجوء إلى الابتكار.

ب- حسب معيار موضوع التنافس: تتضمن التنافسية حسب هذا المعيار نوعين أساسيين، وهما:<sup>2</sup>

- تنافسية المنتج: يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مدى تنافسية منتجاتها في السوق وعادة ما يتم الاعتماد في ذلك على أسعار منتجاتها في السوق، ولكن يعتبر هذا الحكم غير صحيح، ذلك وأن هناك معايير أخرى أكثر دلالة كجودة المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المؤسسة: يتم الحكم على تنافسية المؤسسة حسب هذا المعيار بالاعتماد على أخذ هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية كمختلف التكاليف التي تتفقه المؤسسة على البحث والتطوير، نفقات التمويل والتمويل ونفقات التشغيل... إلخ من جهة أخرى.

ج- حسب معيار السعر: نميز هنا بين نوعين من التنافسية، وهما:<sup>3</sup>

- التنافسية السعرية: وهي التنافسية التي تركز على عنصر السعر كأساس للتنافس.

- التنافسية غير السعرية: وهي التنافسية التي لا تركز على عنصر السعر كأساس للتنافس، بينما تركز على عناصر أخرى كالمنتج، وأساليب التسويق والترويج... إلخ.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، ط 01، العبيكان للنشر، الرياض، 2011، ص 53.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, **Structure et Système d'information : Facteurs de Compétitivité**, Masson, Paris, France, 1982, p-p 11-13.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة وآخرون، إدارة منظمات الأعمال، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014

د- حسب معيار الزمن: حسب هذا المعيار تصنف التنافسية إلى نوعين؛ التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية، واللذين سنبينهما في الآتي:<sup>1</sup>

- **التنافسية اللحظية:** يتم الحكم على تنافسية المؤسسة حسب هذا المعيار بأخذ النتائج المحاسبية المحققة خلال دورة واحدة، وما يعيب هذا المعيار أنه أحياناً قد يكون متفائلاً أكثر من اللازم بوجود نتائج إيجابية في المدى القصير نتيجة فرص عابرة في السوق أو ظروف معينة ساعدت المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية.

- **القدرة التنافسية:** على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية من خلال عدة دورات استغلال، حيث أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها.

إضافة إلى أنواع التنافسية في التقسيمات حسب المعايير المختلفة السابقة، نجد أنواع أخرى للتنافسية في بعض الأدبيات الاقتصادية، ومن بينها نذكر:

- **التنافسية على الجودة:** وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل الوصول إلى منتج تنافسي تحل من خلاله مكانة سوقية هامة، وتهدف أيضاً إلى جعل المستهلك يرتبط بهذا المنتج بشكل مستمر.

- **تنافسية سرعة تقديم الخدمة:** تكون غالباً في مجال المؤسسات الخدمية، حيث تتسابق مع الزمن في تقديم خدماتها، فيمكنها ذلك من كسب ثقة عملائها وزيادة رضاهم سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

2- **أسباب التنافسية:** تسعى المؤسسات دوماً إلى زيادة قدرتها التنافسية، ضمان مركزها في السوق، تحقيق رضا زبائنها، إضافة إلى أسباب أخرى تدفعها إلى التنافس واحتلال الصدارة، والتي نوجزها في الآتي:<sup>2</sup>

- تعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام التجارة الدولية، مما سهل الحصول على المعلومات ومعرفة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق، وذلك نتيجة لتطور التقنيات المعلوماتية، الاهتمام أكثر ببحوث السوق، إضافة إلى الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في السوق العالمي؛

- الفضل الكبير الذي خلقته شبكة الانترنت وآليات الاتصال الحديثة، حيث سهلت الاتصال في مختلف أنحاء العالم، فأصبحت المؤسسات على دراية تامة بكل شاردة وواردة لما يجري حولها،

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 124-125.

<sup>2</sup> سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص-ص 82-83.

- ومكنتها حتى من مراقبة المؤسسات المنافسة لها في السوق، فضلا عن معرفتها بكل التفاصيل الصغيرة والكبيرة في فروعها ووحداتها؛
- تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة التي توفرها المؤسسات، مما أدى إلى تدفق نتائج البحث والتطوير، إضافة إلى الاهتمام الكبير بالابتكارات التقنية وتسارع وتيرتها الأمر الذي سهل على المؤسسات الولوج في الاقتصاد العالمي<sup>1</sup>؛
- انفتاح الفرصة أمام العملاء للاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط أدى بالمؤسسات إلى زيادة الطاقة الإنتاجية والرفع من مستويات الجودة، إضافة إلى السهولة النسبية لدخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة مما أدى إلى تحول السوق إلى سوق للمشتريين، تتركز فيه القوة الحقيقية للعملاء، وبذلك تكون التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- 3- أهمية التنافسية: توفر التنافسية للمؤسسات فرصة الخروج من محدودية السوق المحلية إلى رحابة السوق العالمي<sup>2</sup>، كما أن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، إذ يرتبط هذا الأخير بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.

للتنافسية أيضا أهمية كبيرة في مواجهة تحديات مختلفة كحتمية اكتساب المؤسسة القدرة على التعامل مع السوق المفتوح دون توفير وسائل الدعم والحماية، ضرورة الاهتمام بالبحوث والتطوير، الإبداع والطاقة البشرية، البحث عن صيغ وآليات التميز على المنافسين، تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة التي تميزها في كسب العملاء الحاليين والمرتقبين، إضافة إلى تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي وبالتالي رفع مركزها التنافسي<sup>3</sup>.

كما تكمن أهمية التنافسية في تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها من خلال توفير المحيط التنافسي الملائم وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار، كما أنها تساعد في القضاء على مشكلة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، كما أن لها أهمية كبيرة في تحقيق درجة عالية من الكفاءة، التطور والتحسين المستمر للأداء، الحصول على نمط مفيد للأرباح، تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، استراتيجيات علم الإدارة الحديثة، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2012، ص126.

<sup>2</sup> World Economic Forum, **World Competitiveness report**, Geneva, 1999, p 02.

<sup>3</sup> Isobel Doole, Robin Lowe, **International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation**, South-Western Cengage Learning, 5<sup>th</sup> Ed, New York, America, 2008, p 19.

<sup>4</sup> ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 193.

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية

إن نشاط المؤسسة في أسواق تسودها التنافسية الشديدة يجعل من بقاءها واستمرارها في مجال عملها دون امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات أمرا في غاية الصعوبة، ما يفرض عليها العمل من أجل الحصول على هذه الميزة وضرورة معرفة قواعد التنافس في السوق جيدا وأسرار التفوق عن باقي المنافسين.

**1- تعريف الميزة التنافسية:** يعرف بورتر (Michael E. Porter) الميزة التنافسية على أنها "ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها "مهارة تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع للزبائن تتفوق على القيم والمناافع التي يحققها المنافسون"<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بنفس الاستراتيجية وفي نفس الفترة، كما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على امتلاك مجموعة من الخصائص والطرق والأساليب التي تمكنها من اكتساب مكانة عالية وتجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى، طبعاً باعتمادها على الاستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها من أجل تحقيق التفوق والتطور على منافسيها.

**2- أنواع الميزة التنافسية:** لقد حدد بورتر (Michael E. Porter) نوعين أساسيين للميزة التنافسية وهما:<sup>4</sup>

**أ- ميزة التكلفة الأقل:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وهذا لا يعني أن تقدم

<sup>1</sup> Michael. E. Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Inter édition, Pris, France, 1986 , p 08 .

<sup>2</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09-09 نوفمبر 2010، ص 03.

<sup>3</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 48.

<sup>4</sup> فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 280.

المنتجات بأقل من مستويات تكلفتها وإنما يتم ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والإدارية وغيرها من النفقات الأخرى.

ب- **ميزة التميز:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع).

3- **مصادر الميزة التنافسية:** تتمثل أهم مصادر الميزة التنافسية في الآتي:<sup>1</sup>

أ- **الكفاءات:** كلما زادت الكفاءات في المؤسسة كلما زادت معها إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافسين.

ب- **الجودة والنوعية:** تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم، لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يستوجب على المؤسسات أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك، وليس فقط الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل.

ج- **التسليم:** ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.

د- **المرونة:** وتعني التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو التكلفة أو غيرها، إضافة إلى القدرة على الاستجابة لها.

هـ- **الابتكار:** والذي سبق وأن تطرقنا له في الفصل الأول، والذي يعني باختصار قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة من حيث التصميم، التصنيع، التغليف أو كل ما هو جديد.

و- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات عامل مهم جدا في تحقيق ميزة تنافسية أكثر للمؤسسة.

ز- **المعرفة:** أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال التكنولوجيا والأساليب والخدمات الجديدة.

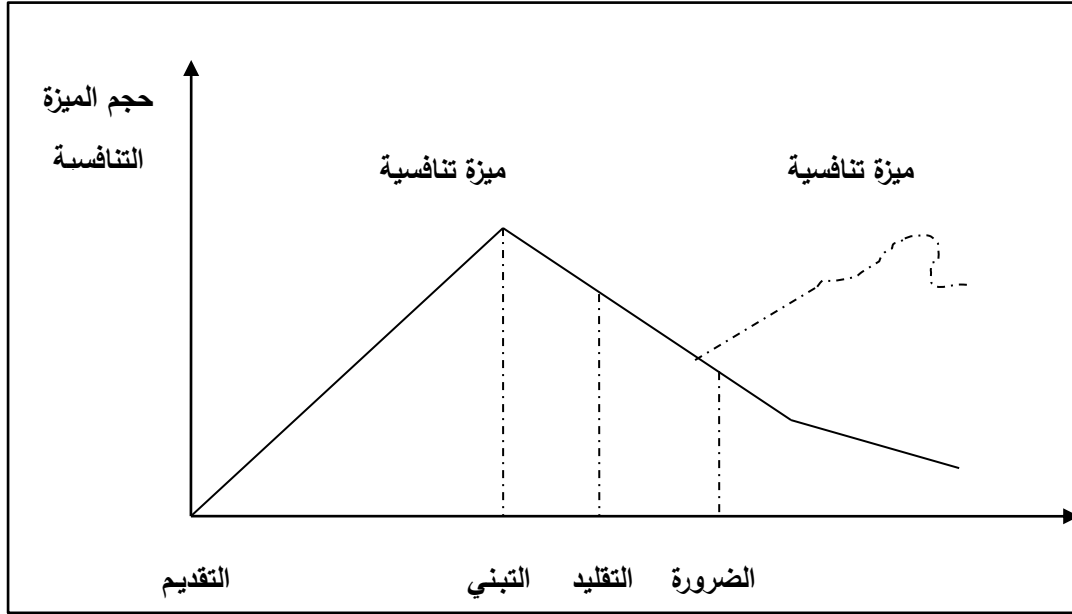
ح- **الاعتمادية:** وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب.

4- **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما:

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص-ص 49-50.

أ- **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في ظل المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها، والشكل الموالي يمثل دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 2، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1998، ص 87.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الميزة التنافسية تمتلك دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم والتي تعتبر أطول مرحلة للمؤسسة التي تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية، فخلال هذه المرحلة تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة حيث تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا باعتبار أن المنافسين بدأوا في تبنيها، ثم مرحلة التقليد أين يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، ويرجع السبب في ذلك إلى قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة بأقصى سرعة ممكنة.

ب- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، إضافة إلى تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج، خبرات فنية، استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضا في

النطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

#### 5- خصائص الميزة التنافسية: للميزة التنافسية عدة خصائص، نذكرها في الآتي: <sup>1</sup>

أ- **عدم القدرة على التقليد:** يشترط عدم تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل، حيث تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وقد يتعلق التقليد بالمعلومات السرية للمؤسسة والتي جعلتها تتميز أو الاستراتيجية المتبعة أو قد يكون ذلك في أدوات وعمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم وضوح وتحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي للمؤسسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكثير من المؤسسات تلجأ إلى امتلاك براءة اختراع مسجلة لدى الجهات المختصة وبالتالي تحصل على حقوق الملكية الفكرية الصناعية، مما يصعب على المؤسسات المنافسة تبني الطرق التي ساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية.

ب- **الديمومة:** وهي شرط أساسي من شروط تحقيق الميزة التنافسية، ويتعلق شرط الديمومة أو الاستمرارية للموارد بعدة عوامل كمدة دورة الحياة، الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد...إلخ، كما أن صفة الديمومة تتمتع بها الكفاءات أكثر من الموارد الحالية حيث أن هذه الأخيرة يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم ويساعد في تمديد مدة حياتها.

ج- **عدم الإحلال:** يقصد بهذا الشرط عدم وجود موارد مماثلة تحل محلها، وعلى سبيل المثال تعتبر الموارد البشرية من بين الموارد النادرة وغير القابلة للتحويل، لأن الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية لا يمكن استمرارها حالة استبدالها بمورد بشري آخر.

د- **التملك:** وهو شرط هام من شروط الميزة التنافسية، حيث ينبغي على المؤسسة أن تنظم طرقها وهياكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تمتلكها، وأيضاً يجب على المؤسسة دائماً أن تسعى الحصول على حقوق الملكية وامتلاك الفائض الحاصل عن عملية تحويل الموارد والكفاءات.

#### 6- أهمية امتلاك ميزة تنافسية: يعتبر امتلاك ميزة تنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه، وتتجسد أهميته في: <sup>2</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبناء والاستمرار في السوق؛
- دخول مجالات تنافسية جديدة؛ كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات؛

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 2، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص 102.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها؛
  - خلق فرص تسويقية جديدة؛
  - تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة<sup>1</sup>.
- تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية يكمن في أن المنافسة تتعلق بالظروف التي تنشط فيها المؤسسات، أما التنافسية فتتعلق بالظروف الذاتية وقدرات المؤسسة التي تتيح لها المواجهة في السوق، في حين أن الميزة التنافسية فتتمثل في التميز والاختلاف الذي تكتسبه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، والذي يمكنها من تحقيق معدلات نمو مرتفعة، اكتساب حصة سوقية أكبر، الحصول على هوامش أرباح مرتفعة، وبالتالي فترة حياة أطول<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: البيئة، الاستراتيجيات، ومؤشرات قياس التنافسية

تشكل الظروف المحيطة بالمؤسسة فرصا أو تهديدات يجب التعامل معها بمرونة، وذلك بتحديد رؤية مستقبلية طويلة المدى باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية في ظل اشتداد التنافسية التي تبينها مختلف مؤشرات قياسها على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة.

#### المطلب الأول: البيئة التنافسية للمؤسسة

للبيئة تأثيرا كبيرا ومهما على المؤسسة كونها المجال والإطار الذي تعمل فيه، لذا فهي تؤثر وتتأثر بمجموعة عناصر البيئة الداخلية والخارجية المختلفة، ما يفرض على المؤسسة الاهتمام بتحليل عناصرها من أجل امتلاكها قدرة على التحكم في مختلف تغيراتها.

#### 1- مفهوم البيئة التنافسية: هناك نوعان أساسيان للبيئة التنافسية، وهما:

<sup>1</sup> سليمان الثويني، الميزة التنافسية: تعريفها، أهميتها وخصائصها في التسويق، مقال منشور على الموقع: <http://themarketingnote.com/> (08/01/2017)، شوهد يوم: 23/12/2018.

<sup>2</sup> طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر، 2008، ص 03.

أ- **الماكرو بيئة:** تشمل كافة العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة والتي ليس لها علاقة مباشرة معها<sup>1</sup>؛ كعوامل البيئة السياسية والقانونية (تأثير التشريعات القانونية من حيث دفع أو عرقلة نشاط المؤسسة أو تلك التي تساعد المؤسسة كتخصيص بعض الخدمات والمساعدات التي تقدمها الدولة للمؤسسات)، عوامل البيئة الاقتصادية (تأثير معدلات التضخم، معدل الفائدة، السياسات المالية والنقدية للدولة الخاصة بالضرائب على الأرباح التجارية والصناعية والجمركية)، عوامل البيئة الاجتماعية (التي تضم المتغيرات التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد الخاصة بالمجتمع والأفراد)، عوامل البيئة الثقافية (كنظام التعليم والخبرات المتراكمة التي تؤثر على التطور المستقبلي للمؤسسة)، عوامل البيئة التكنولوجية (حيث أن معظم المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على تقنيات حديثة)، عوامل البيئة الدولية والعالمية (كالتكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية السريعة).

ب- **الميكرو بيئة:** تتمثل في المحيط أو الإطار الجزئي الذي يحتوي على العوامل التي تكون في اتصال مباشر مع المؤسسة أي البيئة الخاصة بها، أو البيئة التنافسية أين تنشط المؤسسة وتتعامل مع مختلف القوى التنافسية.

من الضروري أن تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مختلف العوامل المكونة لبيئتها من أجل معرفة الفرص التي يمكنها استغلالها، والمخاطر والتهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها والحد منها، وبالتالي تمكنها اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية التي تخص مستقبلها.

2- **خصائص البيئة التنافسية:** لقد أصبحت المؤسسات اليوم تنشط في بيئة تنافسية جديدة مختلفة كثيرا عن البيئة التي كانت تنشط فيها من قبل، حيث تتميز بخصائص عديدة، نذكر منها:

أ- **تزايد حدة المنافسة:** ويعود ذلك إلى اتساع حجم الأسواق والتوجه نحو الأسواق الدولية بدلا من التركيز على الأسواق المحلية، وقد ساهم ذلك في تعاون المؤسسات فيما بينها وذلك بالقيام بالتحالفات والاندماج مع بعضها البعض.

ب- **تزايد معدلات الابتكار والتركيز على نظم التصنيع الحديثة:** إن العالم الذي تنشط فيه المؤسسات اليوم هو عالم الابتكار والتجديد، فمن لا يقدم الجديد لا يستطيع البقاء والاستمرار في ظل المنافسة القوية بين مختلف المؤسسات، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات أن تسعى دائما إلى تقديم الجديد

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص-ص 135-138، بتصرف.

واستعمال التكنولوجيا من أجل التسريع في وتيرة الإنتاج والتخفيض في تكاليفه إرضاء لحاجات وطلبات السوق<sup>1</sup>.

ج- **المنافسة والتسابق مع الزمن:** حيث أصبحت المؤسسات المتنافسة فيما بينها في سباق مع الزمن وتسعى دائما إلى تقديم الأفضل لزيائنها عن طريق القيام بالابتكار وتقديم كل ما هو جديد، وكذلك الحرص على تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه أو قبله دون حدوث أي تأخير<sup>2</sup>.

د- **التركيز على جودة المنتجات:** لا تقتصر تلبية احتياجات السوق على الابتكار والتقدم فحسب، وإنما تتعداها إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية، وذلك من أجل نيل رضا المستهلك في السوق المحلية والخارجية وبالتالي تعظيم ربح المنتج.

إضافة إلى ذلك هناك عدة متغيرات جعلت بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية وتغيرا، نذكر من بينها:<sup>3</sup>

- التغيرات الاجتماعية والسلوكية؛
- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛
- التغيرات الاقتصادية والسياسية الدولية؛
- التغيرات على مستوى البلد؛
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛

3- **تحليل البيئة التنافسية:** لكي تستطيع المؤسسة اتخاذ قرارات استراتيجية ومناسبة لمستقبلها يجب عليها أن تعتمد على تحليل دقيق لبيئتها آخذة بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية والبشرية، وفي الآتي سنقدم طريقتين مهمتين لتحليل بيئة المؤسسة ألا وهما: نموذج (Michael. E. Porter) لتحليل قوى التنافس الخمس، وتحليل (SWOT) الذي يعتمد على الثنائيتين: نقاط القوة ونقاط الضعف، فرص وتهديدات.

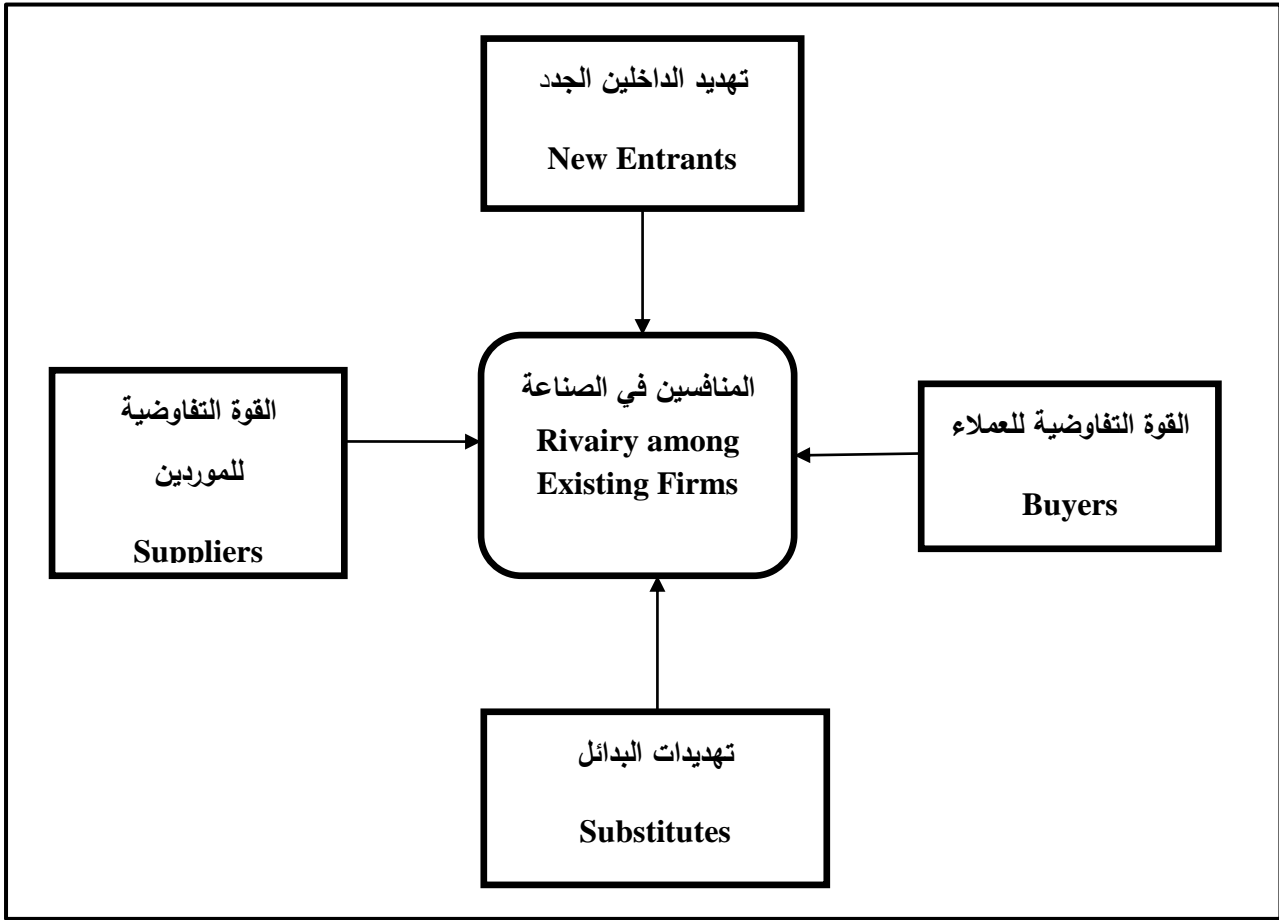
أ- **نموذج (Michael. E. Porter):** يعد هذا النموذج من أهم إسهامات (Michael. E. Porter) في مجال بيئة أو محيط المؤسسة، فبالنسبة له لا تواجه المؤسسات بعضها البعض في القطاع الذي تنشط فيه فقط، بل تتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 01، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص 21.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، ط 01، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2008، ص 138.

<sup>3</sup> بن يمينة خيرة، صالح إلياس، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة-، مجلة الباحث لاقتصادي، العدد 01، المجلد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013، ص 181.

إيجابيا، وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس، والتي يمكن توضيحها في الآتي:  
الشكل رقم (11): نموذج القوى الخمس للتنافس في الصناعة



**Source:** Michael. E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior, free press, New York, America, 1985, p 05.

من خلال الشكل السابق يمكننا أن نستنتج بأن قوى التنافس بالنسبة لبورتر تتمثل في:

- **تهديد الداخلين الجدد:** غالبا ما يكون الداخلون الجدد في قطاع معين يحملون أفكارا جديدة وطاقتا متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة، لأن لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة ولديهم قدرات جديدة من جهة أخرى، حيث يعملون على تخفيض أسعار المنتجات مما يؤدي إلى انخفاض ربح للمؤسسات الموجودة في السوق فيؤثر ذلك على مردودية القطاع ككل، لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول منافسين جدد ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون ذلك أو تساعد على دخولهم<sup>1</sup>، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية الحواجز التي يفرضها القطاع، حيث توجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز لدخول السوق والتي تتمثل في

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، مصر، 2007، ص 151.

اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية<sup>1</sup>، والتي يمكن توضيحها باختصار في الآتي:

✓ **اقتصاديات الحجم:** عندما يتوفر لدى المؤسسات الموجودة في السوق حجما اقتصاديا كبيرا، أي أنها تصبح تنتج بكميات كبيرة مما يسمح لها بتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، ذلك ما يجعل الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول إلى السوق، إضافة إلى المعاناة من ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين، وهكذا تتقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين إلى الصناعة.

✓ **تميز المنتج:** يعتبر تميز المنتج عائقا أمام الداخلين الجدد ذلك وأن المؤسسات التي استطاعت كسب ثقة ووفاء زبائنها ومستهلكيها لن يستطيع المنافسون الجدد تحويلهم بسهولة لاقتناء منتجاتهم، الأمر الذي يتطلب عليهم تكبد تكاليف باهظة خاصة بالاستثمارات ذات التكنولوجيا العالية وحملات ترويج بالمنتج، حتى يستقطبوا زبائن القطاع لصنع صورة جيدة خاصة بالمؤسسة الجديدة.

✓ **الحاجة إلى رأس المال:** ويقصد به أن المؤسسات التي تود دخول واقتحام أسواق جديدة يجب عليها أن تمتلك القدرة المالية الكافية، ذلك وأن المؤسسات التي تفتقر إلى هذه الأموال ستكون ممنوعة من الدخول، وهو ما يوفر فرص الربحية الأعلى للمؤسسات القائمة في الصناعة.

✓ **تكاليف التبديل:** ويقصد بها التكاليف التي يتحملها الزبون نظير انتقاله من منتج مؤسسة إلى منتج مؤسسة أخرى، وبذلك يلزم على الداخلون الجدد أن يقنعوا الزبائن التحول من المؤسسات القائمة في الصناعة حاليا إلى مؤسساتهم، وهو ما يفرض القيام بالتفاوض على عقود الشراء، الأمر الذي يكلف الزبون مصاريف تجعله مترددا في التغيير، لذلك يلزم على المؤسسات التي تريد الدخول في الصناعة أن تأخذ بعين الاعتبار.

✓ **الوصول إلى قنوات التوزيع:** إن إنشاء قنوات خاصة يعتبر أمرا مكلفا للغاية، وهو ما يشكل عائقا للداخلين الجدد، لأن دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار، والقيام بحملات إعلانية من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة وهو الأمر الذي يجب أن تأخذه المؤسسات الداخلة الجديدة بعين الاعتبار.

✓ **السياسات الحكومية:** يمكن للسياسات الحكومية أن تشكل عائقا أمام الداخلين الجدد عن طريق سن القوانين والتشريعات التي من شأنها أن تحرمهم من الاستفادة من دخول صناعة معينة.

<sup>1</sup> Michael. E. Porter, **Choix Stratégiques et Concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Economica Ed, Paris, France, 1982, p4.

- **المنافسين في الصناعة:** يوجد في كل قطاع عشرات أو مئات المؤسسات التي تقوم بتصنيع منتجات متشابهة أو بديلة، ولا يتساوى كل المنافسين في الأهمية وفي حجم التأثير، حيث تسعى المؤسسات الموجودة إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة والمنافسة فيما بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل كعدد المؤسسات المتنافسة، سرعة أو بطء نمو القطاع، وتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية، غياب التميز، تنوع المنافسين ومستوى التكاليف، وقد توصف المنافسة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، ويوجد دائماً المنافس الرائد الذي يتمتع بموقع القيادة في السوق، وبذلك يتحتم على المؤسسات الداخلة الجديدة أن تعمل دائماً على معرفة استراتيجيات المنافسين الكبار، وتحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في هذه الاستراتيجيات لكي تتمكن من تقليل المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

- **تهديدات البدائل:** ويقصد بها المنتجات التي تكون بديلة عن المنتجات الأصلية الموجودة في السوق من حيث قدرتها على تأدية المهام أو المنافع التي تحققها<sup>1</sup>، حيث تدخل المؤسسات في منافسة مع المؤسسات الأخرى التي تنتجها، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية، لذلك تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، كما أن محددات البدائل ترتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

✓ الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛  
✓ ميول الزبائن نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم حول هذه البدائل من حيث أنها خيارات واقعية ومتاحة.

لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل بجد وتبذل كل مجهوداتها من أجل تفادي أخطار المنتجات البديلة، وذلك من خلال بناء استراتيجية تتركز أساساً على تخفيض التكاليف، جودة المنتج والابتكار.

- **القوة التفاوضية للعملاء:** يستطيع العملاء التأثير على المؤسسات وتهديدها وذلك من خلال القوة التفاوضية التي يمتلكونها، فبإمكانهم تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 168.

وتتوقف هذه القدرة على بعض العوامل نذكر منها:

✓ حجم وعدد العملاء لدى المؤسسة؛

✓ تكلفة التبديل للعملاء مقارنة مع تكلفة المؤسسة للتبديل؛

✓ مدى توفر المعلومات لدى العملاء؛

✓ مدى حساسية العملاء إلى التغيرات بالأسعار.

- **القوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير على المؤسسات من خلال قدرتهم على رفع أو فرض الأسعار أو تخفيض نوعية السلع والخدمات المشتراة منهم، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط والمتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن من حيث عددهم وتوزيعهم الجغرافي، نقاط القوة لديهم، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل وتهديد التكامل الأمامي.

ب- **نموذج (SWOT):** تعود نشأة وظهور تحليل SWOT من خلال مجموعة من الأبحاث الصادرة عن معهد ستانفورد خلال الفترة الزمنية بين سنوات 1960 و 1970؛ ففي نهايات الخمسينيات من القرن العشرين للميلاد فشلت العمليات الاستثمارية لمجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الخاص بأعمالها الإنتاجية، فحرصت هذه المؤسسات في بداية سنة 1960 على تطوير استراتيجية تساعدها على التخطيط لتجنب الفشل، وبذلك تمكنت من الوصول إلى فكرة تحليل SWOT، وهو طريقة تحليلية تساعد المؤسسات على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة، ويعد تحليل SWOT من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى<sup>1</sup>، ويعد (Kenneth Andrew) أول من استخدم هذا النموذج حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كانت التوليفة بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية، أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مريحة<sup>2</sup>.

تمثل عناصر تحليل SWOT الحروف الإنجليزية الأربعة (SWOT)، وهي العناصر الأساسية التي يعتمد عليها هذا التحليل في تقييم عمل المؤسسات ومساعدتها على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن شرحها في الآتي:

- **عناصر أو نقاط القوة (Strengths):** هي العناصر التي تساهم في تميز المشروع أو الشركة عن

<sup>1</sup> شيماء جابر، كيف تكشف نقاط قوة وضعف شركتك الناشئة باستخدام SWOT Analysis، مقال منشور على الموقع:

<https://www.arageek.com/2015/03/24/how-to-use-swot-analysis.html> (03/201524)، شوهد يوم 07/10/2018.

<sup>2</sup> Antonio Lopes DA Silva, L'information et l'entreprise: des savoirs à partager et à capitaliser méthodes, outils et applications à la veille, Thèse De Doctorat , Non Publiée, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, Marseille, France, 2002, p 41.

غيرها من الشركات الأخرى، كما تتشكل في مجموعة القدرات المتوفرة في نقاط القوة داخل المؤسسة، والتي تساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها كالحصول على موارد مالية مناسبة واستخدام التكنولوجيا.

- **عناصر أو نقاط الضعف (Weaknesses):** تتمثل في ذلك العجز الذي يؤثر في المؤسسة، ويمنعها من الوصول إلى أهدافها، ومن الأمثلة على ذلك ظهور مشكلات في توزيع وتصدير الخدمات والمنتجات.

- **عناصر الفرص (Opportunities):** تتمثل في العوامل الخارجية والتابعة للمؤسسة، والتي تعكس تأثيرات إيجابية، فقد تساعد على ارتفاع معدل الربح أو زيادة بيع المنتجات، كما تشكل الفرص جميع الاتجاهات أو الظروف التي تساعد على تحقيق الهدف المطلوب.

- **عناصر التهديدات (Threats):** تتمثل في جميع الظروف ذات المصادر الخارجية والمؤثرة سلباً على كفاءة ونوعية العمل داخل المؤسسة، كعدم اهتمام أفراد المجتمع بشراء المنتجات الخاصة بالمؤسسة مما قد ينتج عنها اضطراب في بيئة عمل المؤسسة.

ويمكن توضيح العناصر السابقة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): نموذج تحليل (SWOT)

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
الفرص Opportunities	التهديدات Threats

المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 222.

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص بأن تحليل SWOT يقدم معلومات للمؤسسة عن جميع العناصر التي تشمل القوة، الضعف، التهديدات، والفرص، وذلك من أجل تطبيق تحليل مفيد وكذا الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية.

## المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي وضعها بورتير (Michael. E. Porter) من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وكسب ميزة تنافسية في السوق، وتتمثل هذه الاستراتيجيات أساسا في: استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، والتي سنشرح كل واحدة منها بشيء من التفصيل في الآتي:

**1- استراتيجية القيادة بالتكلفة:** تتمثل هذه الاستراتيجية في الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير الجودة العالمية المطلوبة والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، ويتطلب هذا النوع من الاستراتيجيات الرقابة المحكمة على التكاليف وتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج استنادا لمفهوم الخبرة، كما تتطلب الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة والاحتفاظ بالإمكانيات ذات الكفاءة العالية والتقليل من النفقات إلى أقصى حد في مجال البحوث والتطوير وخدمات ما بعد البيع، حيث يتيح هذا النوع من الاستراتيجيات قوة دفاعية ضد المنافسين، وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة نذكر من بينها:<sup>1</sup>

- المؤسسات التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- التمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن المؤسسة من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد، وبالتالي يمكنها من تجنب المخاطر والمخاوف الناجمة عن دخولهم إلى السوق؛
- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

**2- استراتيجية التميز:** يقصد باستراتيجية التميز البحث عن التفرد والتميز بخصائص استثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة لدى عملائها، وتمتيز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على مقومات وخصائص فريدة من نوعها، وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة وتكون كذلك ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.<sup>2</sup>

من أجل أن تحقق المؤسسة تميزا في مجال معين يجب عليها اختيار مجالا تنافسيا محددًا أو نشاطا للأعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة، كما يتطلب التميز

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، السنة الجامعية 2011-2012، ص 86.

<sup>2</sup> بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 40.

القيام والاهتمام بعدد من الأنشطة كالتصميم، البحث والتطوير، التعبئة والتغليف، العلامة المميزة، مما يعني أن المؤسسة قد تقوم بإجراءات على المنتج سواء بتغيير التصميم أو الشكل أو العلامة التجارية... إلخ، وذلك من أجل تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة لها.

من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل للمؤسسة ولفترة زمنية طويلة نذكر

الآتي:<sup>1</sup>

أ- **التمييز على أساس الجودة:** فكما كانت جودة المنتج عالية، كلما أدى ذلك إلى خلق ولاء من قبل الزبائن، وبالتالي يصبحون يقبلون على منتجات المؤسسة حتى وإن كانت أسعارها مرتفعة، وهو ما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية.

ب- **التمييز في المنتج المقدم:** وقد يكون هذا التميز متعلقاً بمدة حياة المنتج؛ حيث يفضل المستهلكون المنتجات التي تكون مدة حياتها طويلة، أو في طريقة تغليف المنتج؛ أين يكون له الأثر الكبير في جذب الزبون، إضافة إلى كونه يحافظ على المنتج عند تخزينه أو نقله من مكان إلى آخر.

ج- **التمييز عن طريق صورة العلامة التجارية للمؤسسة:** حيث تعبر العلامة التجارية عن هوية المؤسسة، وتسعى كل المؤسسات أن تجعل علامتها معروفة وتجذب العدد الأكبر من الزبائن إليها.

د- **التمييز في شبكة التوزيع:** وذلك من خلال إنشاء منافذ متشعبة تستطيع المؤسسة من خلالها الوصول إلى تغطية كاملة للسوق.

3- **استراتيجية التركيز:** تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد في قطاع معين بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة معينة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات المتشابهة جداً، أو التركيز على سوق ما وتكثيف نشاط المؤسسة عن طريق قيادة التكلفة أو التميز فيه أو أجزاء معينة من السوق تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها فيه سمعة جيدة.<sup>2</sup>

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع مميزة ومفضلة في السوق، وتستطيع المؤسسة تحقيق هذه الميزة من خلال إشباع مختلف الحاجات الخاصة والمفضلة لدى مجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، أي أن هذه

<sup>1</sup> عادل مزوع، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص-ص 49-50.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 252.

الاستراتيجية تركز أساسا على افتراض أن خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية تكون أحسن مما هو الحال عليه عند القيام بخدمة السوق ككل<sup>1</sup>.

إذا أرادت المؤسسة تطبيق هذه الاستراتيجية فيمكنها تطبيقها بالاعتماد على الطريقتين الأساسيتين الآتيتين:

أ- **التركيز على التكلفة:** حيث تحاول المؤسسة تحقيق ميزة بالتكلفة في قطاع معين أو قطاعات محددة ومستهدفة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية فيها.

ب- **التركيز على التمييز:** تحاول المؤسسة من خلال هذه الطريقة إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف بها الزبائن وتسعى للحفاظ عليهم، وبالتالي فهي تبحث عن التمييز في قطاع السوق المستهدف.

حتى تنجح استراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل لا بد من توفر مجموعة من العوامل أهمها:

- ادخال فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- تحديد أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن وتركز على تخفيض التكاليف؛
- يجب أن يكون مجال اختيار الهدف ضيق وذلك من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛
- السيطرة على التكنولوجيا من أجل قدرة المؤسسة على قيادة التكلفة بتميز؛
- القدرة على فهم الرغبات المطلوبة من قبل المستهلكين وتكييفها مع الموارد والقدرات الانتاجية للمؤسسة.

فيما يأتي ملخص لاستراتيجيات بورتر (Michael. E. Porter) الثلاث ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة والتي نعرضها في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص-ص 50-54، بتصرف.

**الجدول رقم (03): استراتيجيات بورتر الثلاث للتنافسية ومتطلباتها**

المتطلبات التشغيلية	الموارد والمهارات المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف؛</li> <li>- إعداد تقارير الرقابة والمراجعة بشكل مفصل ودقيق ودوري،</li> <li>- هيكل تنظيمي منضبط ومحكم، تحدد فيه كافة المهام والمسؤوليات بشكل واضح ومفهوم؛</li> <li>- نظام للحوافز مبني على تحقيق الأهداف الانتاجية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم المنتجات بطريقة تجعلها سهلة التصنيع؛</li> <li>- الاشراف المكثف على عنصر العمل؛</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات؛</li> <li>- استثمار رأس المال بشكل متواصل من أجل زيادة وتعدد مصادر التمويل.</li> </ul>	<p><b>استراتيجية القيادة بالتكلفة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث؛</li> <li>- تنمية وتطوير المنتجات وطرق التسويق؛</li> <li>- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية،</li> <li>- رواتب ومزايا جيدة لجذب المهارات العمالية والكفاءات المبدعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات عالية في مجال البحث والتطوير والاتجاه نحو الابتكار والإبداع؛</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة والتمتع بقدرات تسويقية عالية؛</li> <li>- هندسة المنتجات والريادة في التكنولوجيا؛</li> <li>- تعاون قوي بين قنوات التوزيع؛</li> <li>- التميز في المنتج والخدمات المقدمة من أجل التأثير على الزبائن والقدرة على جذب أكبر عدد ممكن منهم.</li> </ul>	<p><b>استراتيجية التميز</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات أعلاه،</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات أعلاه،</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.</li> </ul>	<p><b>استراتيجية التركيز</b></p>

المصدر: محمد الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2008، ص 83.

**المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية**

يمكن إبراز أهم مؤشرات قياس التنافسية وفق ثلاث مستويات هي:

**1- مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الكلي أو الدولة:** هناك العديد من المؤشرات المقترحة

لقياس التنافسية على المستوى الكلي والتي في مجملها تركز على نمو الدخل الحقيقي للفرد أو على النتائج التجارية للبلد (رصيد الميزان التجاري، تركيب الصادرات والحصة السوقية)، إضافة إلى ذلك هناك مؤشرات أخرى تستخدم عددا كبيرا من المقاييس الكمية والنوعية لقياس التنافسية والتي يتم ترجيحها وتنظيمها بشكل تنازلي، حيث يتكون المؤشر الإجمالي للتنافسية من عوامل أساسية

للتنافسية ويتكون كل منها من مؤشرات فرعية تتفصل بدورها إلى مؤشرات أولية، ومن أهم هذه المؤشرات التي تعتمد على قياس القدرة التنافسية للبلد وجاذبيته نذكر الآتي:

أ- **مؤشر التنافسية العالمي (GCR : Global Competitiveness Report)**: يقوم مركز التنافسية العالمية؛ وهو مركز أبحاث تابع للمعهد العالمي للتنمية الإدارية IMD في سويسرا بنشر تقرير ترتيب التنافسية العالمية منذ عام 1989، ويتم احتساب النتائج عن طريق جمع البيانات على المستوى المحلي في 258 ركيزة مختلفة، حيث يستند إلى عدد كبير من المؤشرات، يتم قياسها بجملة من المتغيرات الكمية والنوعية وبإعطائها أوزاناً مختلفة قصد تصنيف الدول وترتيبها<sup>1</sup>، كما يعتبر هذا التقرير أداة مهمة تساعد راسمي السياسات وصانعي القرارات سواء في القطاعين العام والخاص وفي مختلف القطاعات الاقتصادية كمؤشر على تنافسية الاقتصاد الكلي والقطاعات الفرعية، ويوضح الشكل الآتي ترتيب أول 10 دول من حيث التنافسية لسنة 2018:

**الجدول رقم (04): ترتيب أول 10 دول حسب مؤشر التنافسية العالمي لسنة 2018**

المرتبة	ترتيب الدول الأكثر تنافسية في العالم	المرتبة	ترتيب الدول العربية ذات الاقتصاديات الأكثر تنافسية
01	الولايات المتحدة الأمريكية	27	الإمارات العربية المتحدة
02	سنغافورة	30	قطر
03	ألمانيا	39	المملكة العربية السعودية
04	سويسرا	47	عمان
05	اليابان	50	البحرين
06	هولندا	54	الكويت
07	هونغ كونغ	73	الأردن
08	بريطانيا	75	المغرب
09	السويد	87	تونس
10	الدنمارك	92	الجزائر

Source : World Economique Forum, **The Global Competitiveness report**, Geneva, 2018, p XI.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الولايات المتحدة الأمريكية قد احتلت المرتبة الأولى عالمياً من حيث الاقتصاديات الأكثر تنافسية حسب تقرير مركز التنافسية العالمي لسنة 2018، ثم تليها كل من سنغافورة وألمانيا ثم سويسرا في المرتبة الرابعة، في حين أن اليابان قد احتلت المرتبة

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الخامسة عالميا، أما بالنسبة للدول العربية فقد كانت أولها الإمارات العربية المتحدة محتلة المرتبة 27 عالميا لتأتي بعدها كل من قطر والمملكة العربية السعودية في المرتبتين 30 و 39 على الترتيب.

ب- **مؤشر التنافسية للاقتصاد الجزئي:** يتكون من مؤشرين فرعيين هما: المؤشر الفردي لتطوير قطاع الشركات بوزن 37 %، والمؤشر الفرعي لنوعية بيئة الأعمال بوزن 63 %، ويعتمد المؤشر على تقسيم الدول حسب معدل الفرد مقوما بمعيار القدرة الشرائية إلى دول ذات دخل مرتفع ودول ذات دخل متوسط ودول ذات دخل منخفض، كما يبرز المؤشر أهمية دور المؤسسات وبنية الأسواق والسياسات الاقتصادية الداعمة للنمو.

ج- **المعهد الدولي للتنمية الإدارية (LMD):** يعد المعهد الدولي للتنمية الإدارية الذي يتخذ من سويسرا مقرا له كتابا سنويا عن التنافسية في العالم (**Competitiveness Yearbook World**): يتضمن تصنيفا للدول حسب قدراتها التنافسية وفقا لإجمالي عدد من المؤشرات التي ترصد مبادئ التنافسية الدولية وتحليلها، حيث توزع هذه المؤشرات إلى أربع مجموعات رئيسية هي: الأداء الاقتصادي، الفعالية الحكومية، كفاءة قطاع الأعمال والبنية التحتية، ولكل منها عناصر يحوي كل منها على جملة من المتغيرات.

د- **البنك الدولي (WB):** يعد البنك الدولي بيانات عن مؤشرات التنافسية للعديد من الدول، غير أنه لا يصدر تقريرا خاصا بهذا الغرض، كما أنه لا يقدم ترتيبا دوليا لمؤشر تنافسية مركب بل يقدمها في مؤشرات التنافسية<sup>1</sup>، ويعتمد في ذلك على مجموعة من المؤشرات والمتغيرات والتي يبلغ عددها 64 مؤشرا محددة للتنافسية يضع ترتيبا للدول وفقها، والتي تنتمي إلى أحد المجموعات الآتية:

- ✓ الإنجاز الإجمالي؛
- ✓ الديناميكية الكلية وحركية السوق؛
- ✓ الديناميكية المالية؛
- ✓ البنية التحتية؛
- ✓ مناخ الاستثمار ورأس المال البشري والفكري.

هـ- **مؤشرات متخصصة مساعدة:** تقدمها عدة جهات دولية، حيث تقوم بإعداد تقارير ومؤشرات عن التنافسية، والتي نذكر من بينها الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عدنان ودبع، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 24.

- **مؤشر الحرية الاقتصادية لدول العالم:** يقوم بإعداده معهد (Heritage) ويتكون المؤشر من تجميع عشرة عوامل، ويحتوي كل من هذه العوامل على متغيرات ومؤشرات، ويتم احتساب المؤشر عن طريق متوسط المؤشرات الفرعية وقيمتها تتراوح بين 1 (تعني الحرية الكاملة) و5 (تعني غياب الحرية الاقتصادية بشكل كامل) ويضم المؤشر عددا كبيرا من الدول العربية.

- **مؤشر مجتمع المعلومات (ISI: Information Society Index):** يقوم بإعداده مركز التنمية الدولية IDC بالتعاون مع جريدة World Time، ويشمل المؤشر 35 دولة، حيث يقدم للدول بيانا عن قدراتها على المشاركة في ثورة المعلومات مقارنة بالبلدان الأخرى، كما يقدم للحكومات والمخططين وللشركات الدولية العاملة في مجالات المعلومات والاتصالات والمؤسسات الكبرى المعينة بيانات وتحليلات عن تقدم كل من هذه الدول نحو مجتمع الرقمية وتقييم فرص السوق في هذه البلدان وتطوير السياسات حولها، كما يقيس الأثر العالمي لتقنية المعلومات وانتشار الأنترنت.

- **المؤشر الثلاثي عن ثروة الأمم للاقتصاديات الصاعدة:** تقوم بإعداده جريدة الأحداث العالمية منذ سنة 1996، ويصدر مرتين في السنة، ويتكون المؤشر المركب الثلاثي من 63 متغيرا أعطيت وزنا واحدا لتشكيل ثلاثة مؤشرات مركبة فرعية هي: مؤشر البيئة الاقتصادية، مؤشر تبادل المعلومات ومؤشر البيئة الاجتماعية، كما تصنف البلدان حسب المخاطر في وثيقة تصدر دوريا باسم (Risk Rating Review) من قبل وحدة الاستطلاع في الايكونوست EIU.

2- **مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع:** يمكن قياس تنافسية القطاع بالاعتماد على مقاييس تنافسية المشروع أو المؤسسة، وأهم المؤشرات المستخدمة لذلك هي مؤشرات التكاليف والإنتاجية ومؤشر الميزة النسبية الظاهرة<sup>1</sup>، والتي يمكن شرحها في النقاط الآتية:

أ- **مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل TEP فيه متساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المنافسة، أو كان متوسط مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.

ب- **مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (RCAI : Revealed Comparative Advantage index):** يقاس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة بالمعادلة الآتية:

$$RCA_{ij} = \frac{(الصادرات الكلية للبلد j) / (الصادرات المنتجة i للبلد j)}{(الصادرات الدولية الكلية) / (الصادرات الدولية المنتجة i)}$$

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 14.

يدل هذا المؤشر أنه في حالة الحصول على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يدل على تمتع هذا القطاع بميزة نسبية والعكس صحيح.

### 3- مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الجزئي (على مستوى المؤسسة): هناك عدة مؤشرات

مختلفة تمكن المؤسسة من معرفة مدى تنافسيتها والتي تتمثل في الآتي:

أ- **مؤشرات نوعية:** تعتمد هذه المؤشرات على أساس مدى درجة رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسين آخرين في السوق، حيث يستطيع الزبائن إدراك جودة هذه المنتجات المقدمة لهم من خلال المستويات النوعية وهي:

- **النوعية المتوقعة:** وهو ما يتوقعه الزبون من الجودة والنوعية الموجودة في المنتج، وهو ما لا يمكن تحقيقه في الغالب بسبب الاختلاف في خصائص وحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.
- **النوعية المدركة:** وهو ما يكتشفه الزبون أثناء اقتناؤه أو حصوله على المنتج، وقد يكون أكثر أو أقل مما توقعه، وبالتالي هذا ما يعكس درجة رضاه من عدمها.
- **النوعية القياسية:** وهو ذلك المستوى من النوعية الذي تقدمه المؤسسة والذي يتطابق مع المواصفات والخصائص والأساليب المحددة مسبقاً والمخطط لها من قبل.

ب- **مؤشرات كمية:** وهو أكثر ما تعتمد عليه المؤسسة في قياس تنافسيتها، حيث ترتبط بالعامل الأهم وهو الجانب المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك من خلال المؤشرات الآتية:

- **الربحية:** هو مؤشر مهم جداً، حيث يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح كما يدل على نجاعة نشاط المؤسسة في السوق، فالمؤسسة لا تعمل فقط على تحقيق أرباح حالية في لحظة معينة من الزمن، وإنما تعمل على تحقيق أرباح مستقبلية وتسعى للحفاظ على استمراريتها لفترات زمنية طويلة، وتتوقف هذه الأرباح على العديد من العناصر كالإنتاجية النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، الجاذبية النسبية لمنتجات المؤسسة وعلى الإنفاق على عنصر البحث والتطوير<sup>1</sup>، ويتم حساب مؤشر الربحية باستعمال مجموعة من النسب والتي نورد بعضها منها في الآتي:

✓ **مؤشر توين (Tobin's Q Ratio):** ابتكر هذا المؤشر من قبل (James Tobin) من جامعة (Yale

University) والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1981، ويتمثل هذا المؤشر في نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على قيمة استبدال أصول المؤسسة<sup>2</sup>، والذي نوضحه بالنسبة الآتية:

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>2</sup> Mc. Fatridge, Donald.G, **La Compétitivité : notions et mesures, Département d'économique,** Université Carleton, Ottawa, Canada, 1995, p 06.

$$\text{Tobin's Q ratio} = \frac{\text{total market value of firm}}{\text{total asset value of firm}}$$

حيث إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية؛  
✓ المردودية الاقتصادية: ويتم احتسابها وفقا للقانون الآتي:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية} + \text{الضريبة على الأرباح} + \text{المصاريف المالية}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{المردودية الاقتصادية}$$

✓ المردودية المالية: والتي يتم حسابها كالآتي:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية}$$

✓ الإنتاجية الظاهرة للعمل: والتي تحسب كالآتي:

$$\frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية}}{\text{عدد العمال}} = \text{الإنتاجية الظاهرة للعمل}$$

✓ نسبة هامش الربح: ويحسب بالطريقة الآتية<sup>1</sup>:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{صافي المبيعات}} * 100$$

من أجل الحكم على ربحية المؤسسة يجب مقارنة النسب السالفة الذكر مع المنافسين الآخرين أو بالفترات السابقة للمؤسسة، حيث كلما كانت نسب الربحية للمؤسسة لها قيمة أعلى كلما دل ذلك على أن المؤسسة تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي زيادة في الأرباح وبالتالي تعتبر مؤسسة تنافسية.

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط 01، (SMS Financial, INC) للنشر الإلكتروني، رام الله، فلسطين، 2008، ص 42.

- **تكلفة الصنع:** تسعى كل مؤسسة إلى خفض تكاليف الصنع مقارنة بمنافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق، حيث تلعب التكاليف دورا هاما فلا يمكن بلوغ أسعار تنافسية دون ضبط مستمر لها، وتعتبر تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بتكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، شريطة أن لا يكون انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، وتعتبر المؤسسة غير تنافسية عندما تكون تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها السائد في السوق.

- **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (PTF : Productivité Totale des Facteurs):** يعد مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مؤشرا هاما ويرتبط ارتباطا وثيقا بالتنافسية المؤسسة، فهو يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، والتي يعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، كما تقيس الفعالية التي تحول بها المؤسسات مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويستخدم أيضا في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية محددة، وكذلك في المقارنة الخارجية مع المؤسسات الأخرى لمعرفة مسار تطورها، حيث أنه من غير المعقول تصور وجود نمو منافسة تستند إلى مكونات إنتاجية ضعيفة.

- **الحصة السوقية:** يعبر هذا المؤشر عن مقدار مساهمة المؤسسة في السوق الداخلي والخارجي، حيث قد لا تعكس السوق الداخلية حقيقة المؤسسة خاصة ضمن السوق الذي يحظى ببعض الحماية والدعم الحكومي، كما أنه من الممكن أن تستحوذ المؤسسة على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون لها قدرة تنافسية على المستوى الدولي، لذلك من أجل تقدير التنافسية الفعلية للمؤسسة يجب مقارنة تكاليف نشاطها مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

حيث كلما ارتفعت هذه النسب كلما كانت المؤسسة في موقف تنافسي قوي في السوق.

من أجل أن تكتسب المؤسسة المعركة التنافسية والحصول على حصة سوقية أكبر، ينبغي عليها أن تكون قادرة على:<sup>1</sup>

✓ تقديم منتجات ذات النوعية الجيدة والجودة العالية؛

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط 01، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص-ص 279-280.

- ✓ القدرة على زيادة أو استقرار الحصة السوقية؛
- ✓ موازنة مواردها مع احتياجات السوق المستهدف بصورة أفضل من المنافسين؛
- ✓ الرغبة في المغامرة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- ✓ امتلاك قادة لهم تطلعات مستقبلية؛
- ✓ امتلاك نظام مرن ومحفز للعاملين وذوي الكفاءات؛
- ✓ القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف واستخدام المعرفة في ذلك؛
- ✓ المحافظة على الاستقرار في السوق المحلية؛
- ✓ التحرك بسرعة وبنجاح أكبر من المنافسين نحو الابداع.

### المبحث الثالث: إجراءات تحسين التنافسية في ظل التجارب الدولية والمؤسسات الناجحة

يتطرق هذا المبحث إلى دراسة بعض التجارب التنافسية الناجحة للدول ولمؤسسات رائدة لم تكن لديها إمكانيات تمويلية كبيرة وتكاد تكون منعدمة في بعض الحالات، ولكن بإرادتهم وطموحهم استطاعوا أن يحققوا نجاحات متواصلة الواحدة تلو الأخرى ووصلوا إلى العالمية، والهدف من عرض هذه التجارب هو استخلاص أهم طرق وإجراءات تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي والدولي من خلال رصد خطوات النجاح التي سلكتها هذه المؤسسات.

#### المطلب الأول: تجارب دولية ناجحة في ميدان التنافسية

هناك ارتباط وثيق بين التنافسية ودور الدولة في تحقيقها ونجاحها، حيث يمكن للدولة أن تقوم بتشجيع الأنشطة على توليد وفورات خارجية إيجابية، وتحويل الأرباح من الاقتصاديات الأجنبية إلى الاقتصاد المحلي ويتم ذلك عن طريق تقديم إعانات تنافسية لدعم البحث والتطوير في المؤسسات وكذا الحد من دخول المؤسسات الأجنبية إلى الأسواق المحلية، كما يتجسد دور الدولة في تدعيم وتحسين تنافسياتها على المستوى الدولي بتوفيرها لبيئة أعمال ملائمة، ويكون ذلك بتطبيق سياسات اقتصادية ومالية واجتماعية بغية تدعيم تنافسية النشاطات الإنتاجية والخدمية<sup>1</sup> كالسياسات المالية والنقدية، سياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري، سياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية، سياسة إصلاح التشريعات والمؤسسات، سياسة نشر وتداول المعلومات، وبذلك يكون اقتصادها منافسا على المستوى العالمي.

<sup>1</sup> نوير طارق، مرجع سابق، ص6.

تجدر الإشارة إلى أن دور الدولة في دعم التنافسية يكمن من خلال إيجاد مناخ ملائم يساعد المؤسسات في تحسين أدائها، والذي يجب أن يتمتع بالخصائص الآتية:<sup>1</sup>

- تحقيق استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من خلال خفض معدلات التضخم ومعدلات الضريبة التي يجب أن تكون تنافسية؛
  - تدليل كافة الصعوبات والمعوقات المتعلقة بالتجارة والمحافظة على تطوير وتنافسية الأسواق؛
  - تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها على استمرارية نشاطها الاقتصادي؛
  - تحفيز الأفراد والمؤسسات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة عليهما؛
  - ضمان بيئة ملائمة للاستثمار المحلي وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات.
- في الآتي سنعرض بعض التجارب الدولية الناجحة في ميدان التنافسية:

**1- تجربة سنغافورة:** سنغافورة هي دولة من دول جنوب شرق آسيا، وصل عدد سكانها إلى حوالي 5.7 مليون نسمة<sup>2</sup> سنة 2017 وبمساحة لا تتجاوز 648 كلم<sup>2</sup>، وقد واجهت سنغافورة تحديات كبيرة منذ استقلالها سنة 1965 حيث كانت تفتقر إلى المياه والموارد الطبيعية، إضافة إلى معدلات البطالة فيها والتي بلغت أرقاماً قياسية، وقد استعادت سنغافورة تنامي اقتصادها في النصف الأول من سنة 2010 لتصبح أسرع دولة في إنعاش اقتصادها بنمو وصل إلى 17.9%<sup>3</sup>، فتمكنت من الحفاظ على المراتب الأولى في تقرير التنافسية العالمي لعدة سنوات، وكما سبق وأن أشرنا من قبل فقد احتلت المرتبة الثانية عالمياً بالنسبة لسنة 2018.

تعتبر تجربة سنغافورة مثالا يحتذى به، فرغم هشاشة اقتصادها والصعوبات والعراقيل التي كانت تحيط به من كل ناحية إلا أنها لم تستسلم، وقامت باتباع سياسات اقتصادية مفتوحة شجعت التجارة والاستثمار، وكننتيجة لذلك فقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي للفرد 61.766 دولار سنة 2018<sup>4</sup>، كما تعتبر حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من بين الأعلى في العالم.

يستند نجاح سنغافورة على الاستثمارات والتجارة الخارجية، حيث بلغ حجم التجارة الخارجية السنوية لسنغافورة 612.6 بليون دولار أمريكي سنة 2016<sup>5</sup>، ولقد سعت إلى جذب الاستثمارات

<sup>1</sup> نوير طارق، مرجع سابق، ص9.

<sup>2</sup> World Bank data, On the Website : <https://data.albankaldawli.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart>, Reviewed On 11/11/2018.

<sup>3</sup> هدير الأثور، كم عدد سكان سنغافورة؟، مقال منشور على الموقع: <https://www.almrsl.com/post/383125> (13/09/2016) ، شوهد يوم 11/11/2018.

<sup>4</sup> International Monetary Fund (FMI) Statistics, On the Website: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/>, Reviewed on 11/11/2018.

<sup>5</sup> World Trade Organization Statistics, On the Website : <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Country=SG> , Reviewed on 11/11/2018.

الأجنبية، حيث نجد أن الهيئات الحكومية المعنية بالاستراتيجية الاقتصادية مثل مجلس التنمية الاقتصادية، تديرها مجالس إدارة تضم ممثلين بارزين من القطاع الخاص ومديرين تنفيذيين لشركات متعددة الجنسيات.

يعود نجاح سنغافورة في تطوير اقتصادها والوصول به إلى مستوى عال من التنافسية الدولية إلى عدة عوامل، والتي نلخصها في الآتي:<sup>1</sup>

- إعطاء الأولوية للتعليم والتركيز عليه بدرجة كبيرة، إضافة إلى تشجيع إدخال التقنيات الأكثر حداثة، وهو ما جعلها تحتفظ بالريادة من بين الاقتصاديات القائمة على المعرفة؛
- امتلاك رؤية اقتصادية قوية وفعالة ومنطقية للقيادة تركز على النتائج وليس الشعارات؛
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية والتجارة الدولية مما أدى إلى ازدياد حجم التجارة السنوية بثلاث أضعاف الناتج المحلي الإجمالي ورفع إجمالي صادرات سنغافورة، كما يعتبر متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من بين الأعلى في العالم حيث يبلغ 32 ألف دولار أمريكي سنويا؛
- جذب الاستثمار الأجنبي بسبب البيئة الاقتصادية المتحررة؛
- اتباع أسلوب اقتصادي مرن يمكن إعادة صياغته كلما دعت الضرورة لذلك، كما أن المؤسسات الحكومية مكلفة بتسهيل الاستثمارات وليس إعاقتهما؛
- تخفيض معدلات الضريبة على دخل الشركات؛
- عدم وجود حد أدنى للأجور، مما أدى إلى زيادة التوظيف وتحقيق معدلات عالية للأجور؛
- يفرض على الشركات الأجنبية نفس معدلات الضريبة المفروضة على الشركات الوطنية، طبعاً من أجل جذبها للعمل على أرض سنغافورة؛
- توفير الحماية لحقوق الملكية الفكرية، وانخفاض معدلات القرصنة إلى أدنى المعدلات مقارنة بدول آسيا؛
- الاهتمام المستمر بالبنية التحتية والتكنولوجية، كتحسين الموانئ، الطرق، المطارات، الاتصالات، وتجدر الإشارة إلى أن سنغافورة هي من أوائل دول العالم المرتبطة بشبكة اتصالات متقدمة في مجال التجارة الإلكترونية.

**2- تجربة أيرلندا:** أيرلندا هي دولة صغيرة تقع في أوروبا، بلغ عدد سكانها 4,8 مليون نسمة سنة 2017<sup>2</sup>، وقد كانت من أفقر الدول في الاتحاد الأوروبي، حيث عانت من ركود اقتصادي كبير، كما

<sup>1</sup> رؤوف عثمانية، توفير بيئة مؤسسية تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 01، المجلد 08، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البلدة 02، البلدة، الجزائر، جوان 2017، ص 242، بتصرف.

<sup>2</sup> World Bank data, On the Website: <https://data.albankaldawli.org/indicator/sp.pop.totf>, Reviewed on 12/11/2018.

اشتهرت بهجرة شبابها نحو أمريكا الشمالية وأستراليا والمملكة المتحدة نتيجة لعدم توفر فرص عمل في بلدهم، وأهم ملامح ومراحل نجاح هذه التجربة نرصدها من خلال الآتي:<sup>1</sup>

نلتبس من التجربة الايرلندية الإرادة القوية لدى الحكومة وصناع القرار على تبني وتنفيذ سياسة ذات كفاءة تلبي متطلبات التغيير على نحو سريع مما أدى إلى تحقيقها لمراتب متقدمة حسب مؤشر التنافسية العالمي، فهي تقدم لنا مثالا حيا على ما يمكن أن يحققه القطاع العام والخاص عندما يعملان معا وينفقان على رؤية استراتيجية واحدة ومن ثم يتم تطبيقها، فقد تبنت الحكومة الايرلندية استراتيجية جذب الاستثمارات الأجنبية وخاصة المتعلقة بمجال التكنولوجيا المتقدمة والصناعات التي تحتاج إلى مهارات عالية، كما عملت على تطوير قطاع العلوم الحياتية منذ بداية الستينيات حتى الوصول إلى مركز عالمي متقدم مؤخرا، وتشمل مجموعة التطوير كلا من مجالات الصيدلة والتكنولوجيا الحيوية والأجهزة الطبية والتشخيصية وهي المجالات الأساسية في النمو الملحوظ لهذا القطاع.

كما يستوعب مجال الخدمات المالية الايرلندية الذي يعمل على نطاق عالمي نحو 25.000 موظف، وينطلق نشاطه من مركز الخدمات المالية الايرلندي الكائن في قلب العاصمة دبلن، وقد بدأ نشاط المركز عام 1989 بتمويل واحد مسجل ليتوسع بسرعة هائلة حيث وصل إلى نحو 450 مشروعا ماليا محليا وعالميا وبقوة تشغيل تصل إلى أكثر من 1000 مؤسسة أعمال، فضلا عن خدمات التوظيف غير المباشرة التي يقدمها المركز والتي تضم أكثر من 6,000 خدمة احترافية وكذلك خدمات شركات البنية التحتية للأسواق، كما يحظى مركز المعلومات وتكنولوجيا الاتصال بسمعة عالمية جيدة لا تزال في صعود مستمر حيث تقع أكبر 10 شركات "مؤسسة عبر الإنترنت" وأكبر 3 شركات برمجيات عالمية و9 من أكبر 10 شركات برمجيات في أيرلندا، كما تحتل برمجيات مركز المعلومات وتكنولوجيا الاتصال الايرلندي 40 % من إجمالي الصادرات الوطنية حيث تركز شركات المعلومات وتكنولوجيا الاتصال حاليا على إنتاج البنية التحتية الذكية وتحليل وصناعة البيانات الضخمة والسحب الإلكترونية والصناعات ذات التقنية العالية ومحتوى تطبيقات الهاتف وخدمات الهاتف وكذلك الخدمات الرقمية.

تحتل أيرلندا المرتبة العاشرة بوصفها أكبر مصدر وطني لمنتجات الألبان والأطعمة الزراعية على مستوى العالم، كما تملك أيرلندا أكبر قاعدة طبيعية لمكونات منتجات التغذية وإعداد الطعام وصناعات اللحوم، بالإضافة إلى ذلك فقد خصصت أكبر شركات الأطعمة والمشروبات ومنتجات

<sup>1</sup> International Development Ireland, **The Irish Success Story**, On The Website: <https://www.idi.ie/irish-success-story>, Reviewed On 14/11/2018.

تغذية الأطفال العالمية مقرات لها في ايرلندا مثل كوكا كولا، بيبسي، فيريرو، كرافت، هاينز، وايبث وأبوت، دانون، يونيليفر وبيرونوديكارد.

اهتمت ايرلندا أيضا بالمجال السياحي خلال التسعينيات من خلال الاستثمار النوعي فيما يتعلق بالتدريب والبنية التحتية السياحية، ومع ذلك كان التحول الإيجابي الكبير في هذا القطاع يتمثل في قدرته على التعافي بعد انهياره الكبير، وقد أصبحت السياحة تعد أكبر صناعة وطنية بها ومساهما أساسيا في الرخاء الاقتصادي والاجتماعي للدولة، حيث نتج عن سياسة التركيز على الجودة تقديم تجربة ممتعة لزوار كل من المدن والمناطق الريفية خصوصا التي تبعد عن المراكز الحضرية.

كما اهتمت الحكومة الايرلندية منذ سنة 2000 بالبحث والتطوير فقد طورت من خلال مؤسسة ايرلندا للعلوم مجتمعا من 2600 باحث في معاهد التعليم العالي الايرلندية يقوده ما يزيد على 450 عالما متخصصا ومهندسا، وقد أسفر هذا التعزيز الحكومي لطاقة البحث العلمي، وكفاءته القابلة للتطوير عن صعود ايرلندا بسرعة هائلة إلى أعلى المستويات الدولية في كفاءة البحوث، وقد أصبحت ايرلندا تصنف حاليا ضمن العشرة الأوائل في عدد من المجالات الاستراتيجية الرئيسية كالأولى في علم الوراثة الجزيئية وعلم الجينات، الثالثة في علم المناعة والثامنة في علم المواد.

هناك حاليا اثنا عشر مركزا بحثيا تابعا لمؤسسة ايرلندا للبحوث، كما ينشر الباحثون فيها ما يزيد على خمسة آلاف بحث علمي سنويا، كما ينضمون إلى ما يزيد على 1900 شراكة علمية مع 90 بلدا، فقد تم تطوير قاعدة البحث بالتوازي مع تقوية التحول التكنولوجي، واستثمار رأس المال والمغامرة به في تطوير بنية الإنتاج العلمي.

يمكن تلخيص أهم العوامل التي أدت إلى نجاح تنافسية التجربة الايرلندية في النقاط الآتية:

- الاهتمام بالتعليم والتركيز على نشاط البحث والتطوير وكذا الاهتمام بالمهارات الفنية والتقنية المناسبة؛
- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر ووضعه ضمن أولويات الحكومة؛
- الاعتماد على قطاع الصناعات المتطورة وتحديد قطاع المعلوماتية؛
- المراقبة الصارمة على الأموال العامة من أجل خفض معدلات التضخم والعجز في الميزانية وكذا ضمان الاستقرار الاقتصادي؛
- توسيع القاعدة التعليمية والانفتاح على العالم والانضمام للاتحاد الأوروبي؛
- تحرير الاقتصاد وتخفيض الضريبة على الدخل ومنح حوافز للشركات.

**3- تجربة الإمارات العربية المتحدة:** تقع دولة الإمارات العربية المتحدة في منطقة الشرق الأوسط، تأسست في الثاني من ديسمبر 1971 وتتكون من سبع إمارات هي: أبو ظبي (العاصمة الرسمية للدولة)، دبي، الشارقة، عجمان، أم القيوين، رأس الخيمة والفجيرة، تبلغ مساحة دولة الإمارات العربية المتحدة 83,600 كم<sup>2</sup>، وقد بلغ عدد سكان دولة الإمارات ما يقارب 9.4 مليون نسمة سنة 2017، ويشكل المهاجرون ما نسبته 88% من إجمالي عدد السكان في الإمارات. بعد اكتشاف النفط في دولة الإمارات منذ نحو 60 عاماً؛ أدى ذلك إلى تحولها من دولة صحراوية فقيرة إلى دولة حديثة ترتفع المعيشة فيها إلى حد كبير، فقد توسعت البنية التحتية وأنفقت الحكومة بشكل كبير على توفير فرص العمل، حيث ازداد القطاع الخاص اتساعاً، كما ساعدت مناطق التجارة الحرة على جذب المستثمرين من مختلف الدول فقد حافظت الدولة على ترتيبها في تقرير التنافسية لسنة 2018 مقارنة بترتيب السنة الماضية لتكون في المرتبة الـ27 عالمياً والأولى خليجياً وعربياً<sup>1</sup>.

تتمتع دولة الإمارات باقتصادها المفتوح، حيث تنوع الاقتصاد فأصبحت مركزاً إقليمياً للتجارة والسياحة، ولدى بعض الشركات الإماراتية استثمارات كبيرة في الخارج، كما أن دخل الفرد فيها مرتفع، ويتواجد لديها فائضاً تجارياً كبيراً سنوياً، وقد أدى التنوع الاقتصادي إلى خفض إنتاجها من النفط والغاز بنسبة 30%، حيث تهدف دولة الإمارات العربية المتحدة في السنوات القادمة إلى زيادة التنوع الاقتصادي وتعزيز السياحة العالمية وتطوير الصناعة، بالإضافة إلى تحسين نظم التعليم، وزيادة فرص العمل في القطاعات الخاصة<sup>2</sup>.

كما احتلت دولة الإمارات العربية المتحدة المراتب الأولى في مؤشرات مختلفة متعلقة بمؤشر التنافسية العالمي لسنة 2018 كفاءة تطبيق القرارات الحكومية، الشراكات بين القطاعين العام والخاص، نسبة التوظيف من إجمالي السكان، توفر الخبرات والمواهب العالمية، وقد احتلت الإمارات العربية المتحدة المركز الثاني عالمياً في محور كفاءة الأعمال، والمركز الثالث عالمياً في مؤشر التنوع الاقتصادي ومؤشر الكفاءة في إدارة المدن، والمركز الرابع عالمياً في كل من مؤشري البنية التحتية للطاقة وتطبيق التقنيات الحديثة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Federal Competitiveness and Statistics Authority, On the Website : <http://fcsa.gov.ae/ar-ae/Pages/Competitiveness/Reports/Global-Competitiveness-Report-by-WEF.aspx> (01/07/2018) , Reviewed On 12/11/2018.

<sup>2</sup> هبة الطباع، موقع دولة الإمارات العربية المتحدة، مقال منشور على الموقع: <https://mawdoo3.com> (02/04/2018)، شوهد يوم 12/11/2018.

<sup>3</sup> وائل الخطيب، الإمارات الأولى إقليمياً والسابعة عالمياً في التنافسية 2018، مقال منشور على الموقع: <https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2018-05-24-1.3273214> (24/05/2018)، شوهد يوم 12/11/2018.

يمكن تلخيص أهم عوامل نجاح دولة الامارات العربية المتحدة في تحقيق التنافسية في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- القيادة المعتمدة على أسس الحكم الراشد والرؤية الواضحة؛
- الارادة والتطبيق الفعلي للقرارات والسياسات التي في صالح الدولة ولا مجال للشعارات والكلام الفارغ؛
- الانفتاح على المحيط الخارجي وجعلها منطقة جذب للاستثمارات الأجنبية وللمورد البشري الباحث عن العمل؛
- استثمار واردات النفط في تطوير البنية التحتية وجعلها مركزا عالميا يقصده كافة سكان العالم، مما أدى إلى نجاحها ونهوضها على المستوى العالمي خاصة إمارة دبي؛
- أساس متين في البنية التحتية من مواصلات حديثة، شبكة طرق سريعة، شبكة اتصالات قوية، وخصوصا في مجال الاتصالات اللاسلكية الراقية ذات الطاقة الكبيرة التي يعتمد عليها، المناطق الحرة الناجحة، شركات شحن إقليمية ودولية، وكذلك الكثير من المدارس والجامعات، الفنادق العالمية الفخمة، الأبراج العالمية التجارية، مراكز التسوق العالمية الكبيرة، وأيضا المستشفيات، مما جعلها منطقة سكنية مميزة لمستوى معيشي راق، طبعا يتعلق هذا الأمر خاصة بإمارة دبي وكذلك إمارة أبوظبي؛
- توفر الأمن والأمان وهما من أهم عوامل نجاح أي دولة في التجارة وكافة نواحي الحياة الأخرى، فهناك الاستقرار المالي والاقتصادي، وتدني معدلات الجريمة، مما أدى إلى تأسيس أسواق رأس مال مستقرة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، والنظام المصرفي المتطور الذي يوفر تسهيلات ائتمانية، وسيولة وفيرة، مما يسهل على المستثمرين العمل في دبي وفق قوانين تجارية تصب في مصلحة المستثمر، وتحقق له الأرباح، وقد شجعها ذلك الابتعاد عن عائدات البترول والاهتمام بالتجارة، فأصبحت مركزا تجاريا دوليا، والأول في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط؛
- الاهتمام بالسياحية حيث هناك الكثير من المشاريع السياحية والترفيهية التي تم تنفيذها وأخرى بصدد الانجاز كمدينة عجائب الدنيا في دبي، والتي حولت المنطقة من صحراء إلى مكان جميل يقصده الزوار، حيث توجد الحدائق الكبيرة الجميلة والمرافق السياحية الأخرى الموجودة في كافة أرجاء المدينة، فهي تتيح للناس الذهاب إليها بأي وقت وبشكل سريع دون الترتيب المسبق.

<sup>1</sup> كفاية العبادي، عوامل نجاح مدينة دبي في مجال السياحة والتجارة، مقال منشور على الموقع: <https://mawdoo3.com>

(02/12/2016)، شوهد يوم 13/11/2018، بتصرف.

كما تجدر الإشارة إلى أن إمارة دبي قد فازت بمعرض (إكسبو) الدولي لسنة 2020، (EXPO 2020, Dubai, UAE) وهو معرض عام دولي ضخم، يتم تنظيمه كل خمس سنوات في إحدى مدن العالم المتميزة، كتقليد مستمر منذ القرن التاسع عشر، وتعتبر المدن الفائزة في تنظيم هذا المعرض من أرقى مدن العالم وأكثرها تقدماً وتطوراً ومساهمة في النماء الإنساني بكافة مجالاته، وهو الأمر الذي يؤكد أو يعتبر كدليل على قدرة دبي في المنافسة مع أكبر وأشهر الدول في العالم، كذلك هي شهادة لدبي على سمعتها الممتازة في مجال المال والأعمال ومركزاً للاستقرار والتقارب بين مختلف الشعوب والحضارات والأديان والثقافات في العالم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تجارب مؤسساتية ناجحة في ميدان التنافسية

كثيرة هي التجارب الناجحة في ميدان التنافسية على مستوى المؤسسات، وفي عينة التجارب الآتية نرصد بالتحليل أهم العوامل التي ساعدت على تنمية وتطوير أفكار بسيطة لتنتقل من مؤسسات صغيرة إلى مؤسسات عملاقة في قطاعات تسودها المنافسة الشديدة.

**1- تجربة سامسونج:** كانت بداية شركة سامسونج عبارة عن متجر لبيع الأرز والسكر سنة 1938، وحين تحول العالم إلى التكنولوجيا الاستهلاكية دخل فيها بقوة تاركا الأرز والسكر، فبدأت سامسونج في صناعة أجهزة التلفاز والغسالات والثلاجات ودعمتها بعروض مبتكرة في طرق الدفع والضمان بعد البيع، فاستطاعت أن تغزوا العالم كله بصناعاتها.

اتبعت سامسونج استراتيجية مختلفة في عملها مقارنة بالمنافسين الآخرين في كوريا الجنوبية، ففي المراحل الأولى أدركت أهمية البحث والتطوير في الشركة والذي لازالت تهتم به لحد الآن، فقد أنفقت مؤخراً 12.9 بليون دولار أمريكي سنة 2017 على البحث والتطوير<sup>2</sup> كما أرادت أن يتعرف إليها العالم كعلامة تجارية عالمية، حيث ركزت الشركة على تصنيع منتجات عالية الجودة، كما كانت تعيد استثمار أرباحها في البحث والتطوير وتحسين سلسلة التوريد لضمان إمداد الأسواق بمنتجات عالية الجودة ودون حصول انقطاعات.

كما أنه من بين أهم العوامل التي ساعدت شركة سامسونج على النجاح هو تركيزها على التصنيع الداخلي بدلاً من تحويل عمليات التصنيع إلى موردين خارجيين، فكان تركيزها الأساسي هو تطوير الشرائح والموصلات داخل الشركة، فقد استثمرت الشركة بين عامي 1998 و2003 ما يقارب

<sup>1</sup> فريق عمل أراجيك، دروس يجب أن تتعلمها الدول من قصة نجاح دبي الباهرة، على الموقع:

<https://www.arageek.com/2013/11/28/dubai-expo-2020.html> (28/11/2013)، شوهده يوم 13/11/2018.

<sup>2</sup> Statista 2018, Op Cit.

19 مليار دولار في بناء مصانع جديدة للمعالجات والشرائح وهو ما يؤكد توجه الشركة للمنافسة من خلال تصنيع منتجاتها بنفسها بدء من معالجات الأجهزة والموصلات، وقد أدى هذا إلى توفير الشركة لعدد كبير من المزايا التنافسية كخفض التكاليف وتأمين القطع اللازمة بالعدد والوقت المناسب مقارنة بغيرها من المنافسين الذين كانوا يطلبون هذه المواد من موردين خارجيين.

كما أن شركة سامسونج تعتمد دائما على المنهج الابتكاري في منتجاتها، فهي لا تكتفي بصناعة منتجات مختلفة لتلبية قطاعات مختلفة فقط، بل لتكون الرائدة فيها أيضا، فهي اليوم تعد الأفضل في قطاع المعالجات والذاكرات DRAM المستخدمة بالحواسب و NAND المستخدمة في الكاميرات والتي تخزن 3 مرات أكثر من ذاكرات التخزين NOR التي تصنعها إنتل وتقدمها بسعر مقارب لها، كما أنها لم تكتفي برسم معايير الصناعة الجديدة فقط، بل تقدم منتجات جديدة للأسواق أسرع بمرتين من باقي المنافسين، وتهدف من هذا المعدل المرتفع من إطلاق المنتجات الجديدة للأسواق أن تخفض أسعار منتجاتها القديمة وبالتالي تضغط على المنافسين ومنتجاتهم بقوة السعر، الأمر الذي يجعلها تحصد حصة سوقية أكبر، ووفق هذه الاستراتيجية التنافسية تجد الشركات الأخرى نفسها تفقد تركيزها من تطوير منتجاتها إلى اللحاق بـسامسونج والرد على منتجاتها وبالتالي تخسر موقعها في السوق تدريجيا<sup>1</sup>.

لقد كان حضور شركة سامسونج والتي يطلق عليها عملاقة التكنولوجيا قويا في فعاليات معرض التقنيات العالمي لسنة 2018 (CES 2018) فقد كشفت فيه عن باقة من المنتجات المثيرة للاهتمام، والتي نذكر منها:<sup>2</sup>

- التصريح عن تقنية جديدة تدعى The Wall وهي عبارة عن حائط (شاشة) يتمتع بإمكانية التعديل على حجم الشاشة التي هي بحجم خيالي 146 إنش والمدعمة بتقنيات Bixby، وهي تقنية تسمح بالبحث عن المسلسلات والأفلام وتوجيه الأسئلة عن الطقس وغيره، كما كشفت أيضا عن تقنية جديدة متبعة في تصميم الشاشات وإظهار الألوان، والتي من المفترض أن تتفوق على OLED الخاصة بتصميمها الرئيسي للهواتف الذكية، ولا يوجد معلومات بعد حول هذه التقنية سوى إطلاق عليها اسم QLED.

- الكشف عن تقنية SmartThings الجديدة والتي ستعمل مع كافة منتجات الشركة، وتعتمد على تقنيات سحابية وتهدف بشكل عام إلى تسهيل فكرة التحكم في كافة الأجهزة الموجودة بالمنزل،

<sup>1</sup> محمد حبش، دراسة حالة عن أسباب نجاح سامسونج، مقال منشور على الموقع: <https://www.tech-wd.com> (24/05/2013).

شاهد يوم 2018/11/21.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

حيث تجعل كافة الأجهزة تعمل معا ببساطة، وتجعل من التلغز الواجهة الرئيسية للتحكم بكافة الأجهزة التي تدعم هذه التقنية، سواء كانت أجهزة للأضواء أو للتحكم بالحرارة... إلخ، كما أعلنت أنه نحو 90% من أجهزة الشركة متصلة بالإنترنت، وبحلول سنة 2020 سوف تصبح كافة أجهزة الشركة تعتمد على الإنترنت، بالإضافة إلى أن تقنيات Bixby متوفرة بهذه المنتجات القادمة أيضا.

- تم الإعلان أيضا عن حواسيب محمولة جديدة مثل Notebook 7 Spin الذي يمكن تحريكه بحرية على مدى 360 درجة، وتعتمد فكرته على تحويله ببساطة إلى تابلت، وكذلك حاسب Notebook 9 Spin .

- كما تم الكشف عن غسالة جديدة تحمل الاسم WW6850N وتدعم تقنيات QuickDrive لكي تتمكن من الانتهاء من عملية الغسل أسرع بنسبة 35% من غيرها.

- أعلن أيضا عن معالج الهواتف الذكية الجديد Exynos 9810، والذي سوف يستخدم على الأغلب في الهاتف المنتظر Galaxy S9 .

تجدر الإشارة إلى أن شركة Samsung للإلكترونيات قد تلقت أكثر من 30 جائزة في المؤتمر العالمي للهواتف النقال (MWC 2018)، بما في ذلك أفضل جهاز متصل في الجوائز العالمية للهواتف النقال (جوائز غلومو) لجهاز غالاكسي S9 + ، وقد تم اختياره لتصميمها المكرر، وكاميراته المتقدمة والأداء المتميز<sup>1</sup>.

**2- والت ديزني Walt Disney :** "والتر الياس" المعروف بوالث ديزني كان منتجا ومخرجا وكاتبا وممثلا بالإضافة إلى أنه كان رساما قبل أن يكون رجل أعمال، أسس شركة والت ديزني، وأسس أيضا منتزه عالم ديزني لاند الشهير، اشتهر باختراعه العديد من الشخصيات الكرتونية الشهيرة مثل ميكي ماوس ودونالد داك.

تمكن بإصراره وصبره وطموحه أن يحقق نجاحا عظيما خلفا ورائه قصة نجاح باهرة يضرب بها المثل، فقد أطلق شركته " ديزني بروداكشنز " بالتعاون مع أخيه روي، ومرت الشركة في العديد من الأحداث ما بين إخفاق ونجاح إلى أن استقرت الشركة وبدأت تظهر عليها نجاحات بارزة ، فأصبحت الشركة معروفة محليا وعالميا، وخاصة بعد إنتاج فيلم كرتوني سينمائي طويل بعنوان "سنو وايت والأقزام السبعة"، كان ديزني شخصية قيادية لأنه كان يفرض سيطرته وأراءه على الآخرين، فجاء بفكرة جديدة وهي فكرة إنشاء حديقة للتسلية.

<sup>1</sup> أحمد ماش، Samsung Galaxy S9+ يحصل على جائزة أفضل جهاز جديد متصل في المؤتمر العالمي للجوال 2018، مقال منشور على الموقع: <http://www.raddadi.com/tech/> (04/03/2018)، شوهد يوم 19/11/2018.

كبرت شركة والت ديزني وأصبح اسمه لأمعا في مجال عالم الكرتون على المستوى العالمي، فأصبحت شركته من أكبر الشركات العالمية في هذا المجال، حتى وصل عدد موظفي الشركة يفوق الـ 112 ألف موظف، وتبلغ أرباحه أكثر من 25 مليار دولار<sup>1</sup>، كما أصبحت حدائق ديزني الشهيرة موزعة في أكبر الدول العالمية، وتوالت النجاحات الواحدة تلو الأخرى، فأنشئت قناة ديزني التلفزيونية، وإذاعة ديزني بالإضافة إلى إنتاج ديزني المسرحي ومجموعة ديزني للإنترنت.

حصل والت ديزني على العديد من الجوائز والتكريمات لعل من أهمها جوائز الأوسكار التي تعتبر الأكثر في التاريخ، فقد فاز بأكثر من عشرين جائزة.

**3- مجموعة علي بابا للتجارة الإلكترونية Ali Express:** "جاك ما" هو مؤسس مجموعة علي بابا العملاقة للتجارة الإلكترونية والمشهورة لدى الكثيرين باسم "علي إكسبريس"، لم يكن نجاح جاك ما وليد اللحظة وإنما قد مر بمراحل كثيرة وصعبة للغاية تكلفت في نهاية المطاف بالنجاح الباهر، فقد عانى من الفقر لسنوات طويلة كما أن الحظ لم يحالفه في مواقف كثيرة؛ فقد فشل أكثر من مرة أثناء بحثه عن عمل أو من أجل تحقيق طموحه، حيث تقدم 30 مرة إلى الجامعات الأمريكية ولكنه قوبل بالرفض، كما تقدم للعمل كعامل نظافة في محلات كنتاكي وكان من بين متقدمين عددهم 30 حيث قبل 29 فردا من المتقدمين للوظيفة والوحيد الذي تم رفضه كان جاك ما، تقدم للتطوع في الشرطة الصينية وكان من بين 14 رجلا تم قبول 12 فردا ورفض فردين كان جاك ما أحدهما، وفي النهاية بدأ في استغلال اللغة التي استطاع تعلمها عن طريق الترجمة أن يسافر أخيرا إلى شركة في الولايات المتحدة للترجمة في هانجزو، وهناك تعرف على عالم شبكات الإنترنت لأول مرة.

بدأ جاك ما يفكر في شأن الإنترنت وعدم وجود صفحات خاصة بالصين وبدأ يكبر عنده حلم تأسيس شركة على الإنترنت تكون خاصة بالتجارة الإلكترونية، حيث أقنع أقاربه وأصدقاءه بشركته فقاموا بإقراضه الأموال في عام 1999 وأطلق عليها إسم علي بابا.

اتخذ جاك ما منزله مقرا لشركة علي بابا وفي نفس العام الذي قام بتأسيسها استطاع أن يحصل على تمويل بمبلغ مالي قدره 5 ملايين دولار كانت قد أعطته له مجموعة جولدمان سانش الاستثمارية، و في عام 2000 استطاع جاك ما أن يوسع نشاط شركته حيث نجح في الحصول على تمويل آخر بقدر 20 مليون دولار، حيث أن شركة علي بابا كانت تتبع نظام يؤمن به جاك ما وهو

<sup>1</sup> ياسمين سيد، رواية إنترنت، دار سما للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 29.

الجودة في الحصول على الخدمة من خلال الشركة وكان يتبع أسلوب "اضغط لتحصل على الخدمة"<sup>1</sup>.

أصبحت شركة علي بابا اليوم والتي تعد من أكبر شركات التجارة الإلكترونية في العالم، حيث تتجاوز مبيعاتها السنوية 170 مليار دولار، ويعمل بها أكثر من 22 ألف موظف في أكثر من 70 مدينة حول العالم، حيث تدر عوائد بالملايين بالإضافة الى كونها تقوم باستخدام خدمة البريد الإلكتروني بجانب نظام الدفع الإلكتروني "علي باي"<sup>2</sup>.

**4- ماك دونالد Mc Donald's:** في سنة 1937 افتتح باتريك ماك دونالد مطعمًا لبيع شطائر نقانق "الهوت دوغ" على الطريق، وكان المطعم يخدم الزبائن داخل سياراتهم، وقد كان ماك دونالد يدير المطعم مع ولديه ريتشارد (ديك) وموريس (ماك)، وبعد ثماني سنوات أعاد الأخوان ديك وماك تدشين المطعم من خلال تطبيق نظام خط التجميع للوجبات السريعة، والذي يضطلع خلاله كل عامل بمهمة محددة في مراحل إنتاج الشطيرة، وهو ما مكنهم من بيع شطيرة اللحم بسعر 15 سنتًا، أي نصف سعر شطيرة اللحم لدى منافسيهم، ووضعت لافتة جديدة كتب عليها "شطائر لحم ماك دونالدز الشهيرة" في مكان مرتفع فوق المطعم.

على الرغم من أن ماك وديك كانا سعيدين بانتشار حق امتياز ماك دونالدز تدريجياً وبشكل مستمر، إلا أن هذا لم يكن ليرضي راي كروك، الذي اشترى المتجر من الأخوين والذي كان في بداية الأمر عازفاً لموسيقى الجاز تارة وتارة أخرى مسؤولاً عن تشغيل الأسطوانات الموسيقية في الإذاعة، وأحياناً بائعاً للأكواب الورقية.

لقد كان راي كروك مهتماً بأن يجعل المطعم عبارة عن سلسلة كبيرة جداً من المطاعم حول العالم، حيث حافظ على قواعد صارمة ولم يقبل استخدام تقنيات تخفيض التكاليف واستبدال المواد ذات الجودة العالية بأخرى أقل جودة، كما وضع دليلاً يتضمن سياسات ومبادئ توجيهية دقيقة، وتم تطبيق معايير الخدمة الراقية والجودة العالية في جميع مطاعم ماك دونالدز، وقد أسهمت تقنياته التسويقية في تحسين مبيعات الشركة التي أصبحت بحلول السبعينيات من أكبر موردي الأغذية في الولايات المتحدة الأمريكية وحافظت على مكانتها حتى وقتنا الحالي.

<sup>1</sup> محمد هدير، قصة نجاح جاك ما أغنى رجل في الصين، مقال منشور على الموقع: <https://www.almrsal.com/post/253938>

(12/07/2015)، شوهده 20/11/2018.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

تمكن كروك بروح الريادة التي يمتلكها أن يقود أعمال الشركة إلى النجاح والقمة وأصبحت تخدم أكثر من 50 مليون عميل يوميا في جميع أرجاء العالم وتضم أكثر من نصف مليون موظف، وأطلق على كروك لقب "ملك الهمبرغر" وهو من أهم الأسماء في مجال صناعة الوجبات السريعة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إجراءات تحسين تنافسية المؤسسة

نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة أهم الإجراءات والعوامل الأساسية التي تحسن من تنافسية المؤسسة وتجعلها تحافظ أو تكتسب مكانة سوقية ذات أهمية كبيرة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات في الوقت الحالي، والتي يمكن أن نبرزها في الآتي:<sup>2</sup>

#### 1- الاهتمام بالبحث والتطوير: من خلال دراستنا لمختلف التجارب السالفة الذكر وخاصة الدولية

منها والشركات التقنية التي تحتاج دائما إلى الابتكار والتطوير وهو ما تستطيع تحقيقه عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير، لذلك فالدولة أو المؤسسة التي تبحث عن زيادة قدراتها التنافسية عليها أن تدعم بشكل كبير عنصر البحث والتطوير وذلك بتخصيص ميزانية مالية خاصة به، كما يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومراكز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ( توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

#### 2- الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة: تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في استمرار نجاح المؤسسة وتطورها

في شتى المجالات، حيث تساهم التكنولوجيا في تعزيز قدرتها على الابتكار من خلال إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، إضافة إلى الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المشاريع التي تخطط المؤسسة لإنجازها.

كما أنها تعتبر من أهم عوامل الإنتاج شأنها في ذلك شأن رأس المال واليد العاملة، إذ تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا وإنتاج المنتجات الجديدة والفريدة من نوعها، وبقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، كما أنه بواسطة التكنولوجيا تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومة بسرعة وبدقة وهو ما يؤدي إلى زيادة سرعة المعاملات والدخل بالنسبة للمؤسسات.

<sup>1</sup> نادية راضي، قصة نجاح راي كروك مؤسس مطاعم ماكدونالدز، مقال منشور على الموقع:

<https://www.almrsal.com/post/217481> (13/06/2015)، شوهد 21/11/2018.

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 135، بتصرف.

يعتمد الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة على التكنولوجيا والابتكار التكنولوجي اللذان يمكن أن يؤديا إلى نمو اقتصادي وإلى زيادة مستدامة في الإنتاجية، بالرغم من أن اليد العاملة في بعض الشركات والمصانع نقصت بسبب الأنظمة الآلية المتطورة المستعملة من طرف الكثير من المؤسسات بحيث أن هذه الآلات تعمل دون انقطاع، وجودة منتوجها عالية ودقيقة بالنسبة إلى اليد العاملة، ومن هنا فالتكنولوجيا مفيدة من جهة ولها جانب سلبي من جهة أخرى.

**3- الاهتمام بتطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات):** محاولة من المؤسسات التحكم في الكم الهائل من المعلومات التي تحتاجها والتي تنتجها، قامت بإنشاء أنظمة للمعلومات، الهدف منه هو وضع مجموعة أدوات تسهل عملية تجميع، معالجة، وبث المعلومات لمختلف الشركاء والمتعاونين. وقد ظهرت هذه الأنظمة لأول مرة خلال سنوات الستينيات من القرن الماضي، وتطورت إلى غاية جعلها آلية بصفة كلية، بالاستخدام المكثف لأدوات الإعلام الآلي فأصبحت المعلوماتية تسمح للفرد بالمعالجة السريعة والدقيقة للمعلومات، وبقدرة هائلة للتخزين في أماكن قليلة التكلفة (أقراص، CD، DVD). وقد ظهر لأول مرة منصب مدير أنظمة المعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات خلال بداية الثمانينيات، وأصبح اليوم يسمى مدير المعلوماتية، حيث أن دوره لم يكن واضحا في تلك الفترة، لذلك هناك سؤالين هامين طغيا على وظيفة أنظمة المعلومات وهما:

- كيف تستخدم المعلوماتية لتحقيق تفوق تنافسي؟

- كيف نتأكد من أن استثماراتنا منسجمة مع استراتيجية المؤسسة؟

ورغم هذا التطور النوعي أثبت أن أنظمة المعلومات الكلاسيكية معقدة، وبطيئة لتلبية الاحتياجات المتطورة للمؤسسة، ومنه جاءت الضرورة الملحة لتوفير المعلومات بالدمج بين المعلوماتية (وسائل السمعي البصري والاتصالات اللاسلكية)، والتي سمحت بتحسين الاتصال واقتسام كل أنواع المعلومات بين الوحدات مهما كانت المسافة التي تفصلها عن بعضها البعض.

يمثل حاليا إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الأنترنيت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن، ولقد بلغت نسبة مستعملي الأنترنيت 51.1 % من مجموع سكان العالم سنة 2018، وهو ما يقدر بنحو 4,2 مليار شخص وبنسبة نمو بلغت 1066% مقارنة بسنة 2000<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Internet world stats, **Internet Users in the World by Region**, On The Website:  
<https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (30/06/2018), Reviewed On 23/11/2018.

- 4- **الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:** وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ "ISO" ومنه "ISO 9000" مثلا.
- 5- **تطور اليد العاملة وتكوينها:** إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- 6- **تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- 7- **دراسة الأسواق الخارجية:** تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواقا محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
- 8- **توفير الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الصناعية:** الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء، مشاركة وجهات النظر والتوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع.
- 9- **حماية الإنتاج الوطني:** ويكون ذلك من خلال فرض سياسات حمائية، وذلك لحمايته من المنافسة الشرسة التي تفرضها المنتجات الأجنبية المنافسة له في السوق المحلية.

## خلاصة الفصل

من خلال دراسة وتحليل مختلف الأطر النظرية للتنافسية يتضح بأنها تعني قدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها من أجل الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وبأسعار ترضي المستهلكين تمكنها من اختراق الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، أما التنافسية على مستوى القطاع فتعني قدرة المؤسسات العاملة في قطاع معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية من قبل الحكومة وبالتالي تتميز في هذا القطاع، في حين أن تنافسية الدولة يقصد بها قدرة الدولة على أن تنتج أكثر وأكفاً نسبياً، وأن تبيع أكثر من السلع المصنعة، وأن تستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

تتأثر البيئة التنافسية للمؤسسة بمتغيرات كثيرة؛ كتزايد حدة المنافسة، تزايد معدلات الابتكار، التركيز على نظم التصنيع الحديثة، المنافسة والتسابق مع عنصر الزمن، تهديد الداخلين الجدد، التركيز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، وكذلك القوة التفاوضية للموردين، وهو ما يفرض على المؤسسة اتباع خطط واستراتيجيات تسعى من خلالها إلى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهة، والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى، سعياً وراء تحقيق أهدافها ولتتمكن كذلك من الحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية وبالتالي قدرتها التنافسية.

في ختام هذا الفصل تم عرض تجارب دولية ومؤسسية ناجحة في ميدان التنافسية والتي أحدثت صدى عالمياً في مجال المال والأعمال على المستوى المحلي وكذلك الدولي، وقد استخلصنا من خلالها أهم الطرق والإجراءات اللازمة لتحسين التنافسية كالاهتمام بالبحث والتطوير، إدخال التكنولوجيا الجديدة، الاهتمام بتطوير نظام المعلومات، توفير الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الصناعية، حماية الإنتاج الوطني والاهتمام بنظام التعليم وتكيفه مع احتياجات السوق، إضافة إلى تطوير اليد العاملة وتكوينها.

## الفصل الثالث: الابتكار وتنافسية المؤسسات

### الصغيرة والمتوسطة

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثالث: أثر الابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## تمهيد

اتسمت السنوات الأخيرة من القرن الماضي وحتى مطلع القرن الحالي بالعديد من التطورات والتحولت العميقة، أنشأت أوضاعا اقتصادية جديدة تختلف في سماتها وخصائصها العامة عن المراحل السابقة، وأهم تلك الخصائص تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية والعولمة الاقتصادية، والاقتصاد المبني على المعرفة وارتفاع حدة التنافسية، وكذا التأكيد على الدور الهام لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات التنمية في مختلف دول العالم.

تكتسب عملية تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قدرا متعاظما من الأهمية في ظل التحديات التي تفرضها الظروف الاقتصادية الحالية، وترتبط القدرة التنافسية في الاقتصاد المبني على المعرفة بالارتقاء بالبحث والتطوير والابتكار وتحسين المنتجات وأساليب الإنتاج.

لذا أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو حتى المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، اعتمادا على الابتكار في المنتجات وأساليب الإنتاج؛ وبمعنى آخر الاعتماد على الابتكار لصد ومواجهة المنافسة وإحداث تميز على المنافسين، ومن هنا يبرز الدور المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال بكونها تضطلع على مبادرات وأفكار وميزات مدعمة للابتكار.

من أجل الإلمام أكثر بموضوع هذا الفصل، قمنا بتقسيمه على النحو الآتي:

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المبحث الثالث: أثر الابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعكس التنوع في المعايير الكمية والنوعية للتفرقة بين مؤسسة صغيرة وأخرى متوسطة، وكذا تعدد الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختلاف التعاريف بين الدول، لذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مختلف المعايير الكمية والنوعية التي يعتمد عليها في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا الخصائص التي تتميز بها، مع إبراز أشكالها وأهميتها الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تحديد مفهوم واضح ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر أمر في غاية الصعوبة، نظرا لعدم وجود اتفاق حول تعريف موحد لها، غير أن هناك عدة اجتهادات تعتمد على عدة معايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة لأخرى.

1- **صعوبة تحديد التعريف:** من بين القيود التي تتحكم في إيجاد تعريف موحد لهذه المؤسسات الآتي:

أ- **العوامل الاقتصادية:** والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- **التباين في النمو الاقتصادي:** اختلاف درجة النمو بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية يعكس التطور الذي وصلت إليه كل دولة، وأيضا وزن الهياكل الاقتصادية؛ فالمؤسسة الصغيرة في اليابان، أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع يمكن اعتبارها مؤسسة متوسطة أو كبيرة في دولة نامية، وذلك حسب اختلاف وضعيتها الاقتصادية والنقدية والاجتماعية.
- **تنوع النشاط الاقتصادي:** عند المقارنة بين المؤسسات لفروع مختلفة نجد أن بعض قطاعات النشاط تتميز بكثافة رأسمالية أقل من قطاعات أخرى، وبالتالي يقل عنصر العمل بها، على سبيل المثال مؤسسة تضم 500 عامل تعتبر كمؤسسة كبيرة في قطاع النسيج، في حين تصنف كمؤسسة صغيرة في قطاعات صناعة السيارات.
- **تعدد فروع النشاط الاقتصادي:** تختلف كل مؤسسة حسب فروع النشاط الذي تنتمي إليه، وعلى سبيل حيث ينقسم النشاط الصناعي إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية ومؤسسات الصناعة التحويلية وهذا الأخير يضم بدوره عددا من الفروع الصناعية، لذا تختلف كل مؤسسة من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات.

ب- **العوامل التقنية:** تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها، فإذا كانت المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجا فإن عملية إنتاج كافة الأجزاء تتم في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم هذه المؤسسات نحو الكبير، وعلى العكس من ذلك إذا كانت عملية الصنع مجزئة وموزعة على عدد من

<sup>1</sup> Slami. A, *Petite et Moyenne Industrie et Développement Economique*, ENAL, Alger, 1985, p 27.

المؤسسات المستقلة عن بعضها والمتكاملة، سيؤدي ذلك إلى ظهور وحدات إنتاج صغيرة أو متوسطة<sup>1</sup>.

ج- **العوامل السياسية:** تتمثل في مدى اهتمام السلطات بهذا القطاع، ويظهر ذلك خاصة عندما تريد الدولة توجيه ومساعدة القطاع<sup>2</sup>.

2- **تعدد معايير تعريف المؤسسات:** فمنها ما يعتمد على حجم العمالة، حجم المبيعات، حجم الأموال المستخدمة، حصة المؤسسة من السوق، طبيعة الملكية... الخ، وإزالة هذا الغموض اعتمد المختصون في هذا المجال على معيارين في تعريف هذا النوع من المؤسسات؛ المعايير النظرية أو النوعية من جهة والمعايير المادية أو الكمية من جهة أخرى.

أ - **المعايير الكمية:** تتمثل أهمها في الآتي:

- **معيار العمالة:** يعتبر معيار العمالة من أهم المعايير وأكثرها شيوعاً في تحديد حجم المشروع الصناعي، وذلك للسهولة التي تكتنف عملية قياس الحجم بواسطة عدد العمال<sup>3</sup>.

- **معيار رأس المال:** يعتبر معيار رأس المال أحد المعايير الأساسية والشائعة في تحديد حجم المؤسسة، وذلك نظراً لسهولة استخدامه، إضافة إلى أنه يعتبر أحد محددات الطاقة الإنتاجية بها، واستخدام معيار رأس المال منفرداً في تحديد حجم المشروع يؤدي إلى نتائج غير دقيقة في تحديد الحجم الحقيقي لها، كما هو الحال في حالة استخدام معيار عدد العمال منفرداً<sup>4</sup>.

- **معيار معامل رأس المال:** يعرف بأنه حجم رأس المال المستخدم للوحدة الواحدة من العمل، ويحسب بقسمة رأس المال على عدد العمال، وهو يعين مقدار الإضافة إلى رأس المال المطلوب لتوظيف عامل واحد بالمؤسسة، ويعتمد هذا المعيار على الدمج بين معياري رأس المال وحجم العمل وذلك لمواجهة ما ينتج عن استخدام كل معيار منها بشكل منفرد من انتقادات في عدم دقة النتائج لتحديد حجم المؤسسة.

- **معيار القيمة المضافة:** يستخدم هذا المعيار أكثر في مجال النشاط الصناعي، حيث يمكن حساب قيمة الانتاج أو المبيعات السنوية وقيمة الخامات والمستلزمات الداخلة في الانتاج، ولكنه لا يستعمل لإجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في حالة الأعمال الصغيرة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> دمدوم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تامين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بإعادة الهيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد2، مركز البصيرة للبحوث، الجزائر، 2000، ص185.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص185.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص24.

<sup>4</sup> إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص24.

<sup>5</sup> زبير عياش، تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة ولاية أم البواقي -، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011 - 2012، ص20.

ب- **المعايير النوعية:** إن استعمال المعايير الكمية لوحدها غير كاف لتحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا تم إدراج مجموعة أخرى من المعايير النوعية، وهي<sup>1</sup>:

- **معايير المسؤولية:** المسؤولية المباشرة والنهائية تعود للمالك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ بحيث أنه هو من يملك سلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وبالتالي له تأثير على التنظيم والهيكله وأسلوب الإدارة، ويشرف كذلك على العديد من الوظائف، أما هذه العملية فهي تتبع من قبل مجموعة من الأفراد في المؤسسات الكبيرة.

- **معايير الملكية:** ملكية هذا النوع من المؤسسات يعود أغلبها الى القطاع الخاص، في شكل مشروعات فردية أو جماعية (عائلية)، أين يكون رأس المال لهذه المؤسسات لأشخاص طبيعيين، وعادة ما يملك المسير أغلبية الأسهم.

- **معايير طبيعة الصناعة:** أو طبيعة وسائل الإنتاج حيث يتوقف حجم المؤسسة على أساس وسائل الإنتاج المستخدمة، فبعض المؤسسات تحتاج لإنتاج سلعها إلى وحدات كبيرة من العمل ووحدات صغيرة من رأس المال، أما بعض الصناعات فإنها تحتاج إلى عكس ذلك.

- **معايير السوق:** يمكن أن نحدد مؤسسة صغيرة ومتوسطة على أساس تعاملها مع السوق، فالمؤسسة تكون أو تعتبر كبيرة إذا كانت هيمنتها على السوق أقرب إلى الاحتكار.

3- **بعض التعاريف الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هناك تعريف موضوعة لأغراض إدارية رسمية، وتعريف أخرى موضوعة لأغراض إحصائية وفيما يلي موجز لبعض التعاريف:

أ- **التعاريف الموضوعة لأغراض إدارية:** يقصد بها التعاريف الرسمية التي تحددها التشريعات والنصوص المختلفة الخاصة بكل بلد، منها:

- **تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** قدم قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 مفهوما للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها: "تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"<sup>2</sup>، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين ولذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> بربيش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص 64-66، بتصرف.

<sup>2</sup> بوتياره عنتر، الهاشمي بن واضح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين النشأة والتمويل، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017، ص 6.

**الجدول رقم (05): التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على:

- بوتيارة عنتر، الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- **التعريف الفرنسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الكنفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا على أنها: " تلك المؤسسات التي يتولى فيها قادتها شخصا ومباشرة المسؤوليات المالية والاجتماعية والتقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة، مع ضمان الاتصال المباشر والمستمر مع العمال"<sup>1</sup>.

- **تعريف اليابان:** اعتمدت اليابان في تعريفها على القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1963 على معياري رأس المال واليد العاملة، حيث أن هذه المؤسسات لا يتجاوز رأس مالها 100 مليون ين ياباني، كما لا يتجاوز عدد عمالها 300 عامل، أما التقسيم حسب القطاعات فنجد:

✓ التجارة بالجملة: رأس المال لا يفوق 30 مليون ين وعدد العمال أقل من 10 عمال؛

✓ التجارة بالتجزئة والخدمات: رأس المال لا يفوق 10 مليون ين وعدد العمال أقل من 50 عامل<sup>2</sup>.

- **التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات، ضمن الأنواع الآتية:<sup>3</sup>

✓ **المؤسسة الصغيرة جدا:** هي المؤسسة التي تشغل من عامل (1) واحد إلى تسعة (9) عمال، وتحق رقم أعمال السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

✓ **المؤسسة الصغيرة:** هي المؤسسة التي تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) عاملا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

<sup>1</sup> نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2004، ص 24.

<sup>2</sup> Slami. A, Op Cit, P 38.

<sup>3</sup> القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 02، 2017، ص4.

✓ **المؤسسة المتوسطة:** هي المؤسسة التي تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) عاملاً، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربع مائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار إلى مليار دينار جزائري، ويمكن تمثيل الأنواع الثلاثة في الجدول الموالي.

**الجدول رقم (06): أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري**

الصف	عدد الأجراء	رقم الأعمال (مليون دج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
مؤسسة متوسطة	50 إلى 250	محصور بين (400) مليون دج و (4) ملايين دج	محصورة بين (200) مليون دج و (1) مليار دج
مؤسسة صغيرة	10 إلى 49	أقل من (400) مليون دج	أقل من (200) مليون دج
مصغرة مؤسسة	(1) إلى (9)	أقل من (40) دج	أقل من (20) مليون دج

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017، مرجع سبق ذكره.

ب- **التعاريف الموضوعية لأغراض إحصائية:** تهدف هذه التعاريف التي وضعتها بعض الهيئات الدولية إلى تسهيل عملية جمع البيانات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونذكر منها ما يلي:

- **تعريف البنك الدولي:** يعرف البنك الدولي عن طريق فرعه المتمثل في المنظمة الدولية للتمويل، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لما يوضحه الجدول الآتي:

**جدول رقم (07): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

حجم المؤسسة	عدد العاملين	الأصول	المبيعات السنوية	المؤشرات البديلة لحجم القروض
صغرى	أقل من 10	أقل من 100 ألف دولار	أقل من 10 آلاف دولار	أقل من 10 آلاف دولار
صغيرة	أقل من 50	أقل من 3 ملايين دولار	أقل من 100 ألف دولار	أقل من 100 ألف دولار
متوسطة	أقل من 300	أقل من 15 مليون دولار	أقل من 1 مليون دولار	أقل من 1 مليون دولار

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة البنك الدولية، 2009، ص10.

- **تعريف الاتحاد الأوروبي:** إن الاختلاف الكبير في المعايير المستخدمة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى في البلدان الأوروبية، دفع دول الاتحاد الأوروبي سنة 1992 إلى تكوين مجمع خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه تم تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة جدا أقل من 9 عمال؛

- المؤسسات الصغيرة من 10 إلى 49 عاملا؛

- المؤسسات المتوسطة من 50 إلى 499 عاملا.

ولكن حسب هذا التعريف فإن 99,9% من المؤسسات الموجودة في الدول الأوروبية تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وفي عام 1996 أعاد المجمع الأوروبي النظر في هذا التعريف أو التحديد وقدم تعريفاً آخرًا يضم ثلاث معايير لأنه في وجهة نظر الأوروبيين عدد العمال غير كافي لتحديد نوع المؤسسة، بحيث:

✓ **المؤسسات الصغيرة جدا:** هي مؤسسة تشغل أقل من 10 عمال؛

✓ **المؤسسة الصغيرة:** هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عاملا وتتجزى رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو ولا تتعدى ميزانيتها 5 ملايين أورو؛

✓ **المؤسسة المتوسطة:** هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو<sup>1</sup>.

من مجمل ما سبق يمكن القول أن تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول هي عملية في غاية الصعوبة، نظرا للاختلافات الموجودة من دولة الى أخرى، إضافة إلى المعايير المتعددة التي تؤدي إلى الاختلاف في استعمالها، وبالرغم من هذه الاختلافات إلا أن المعايير بنوعيتها الكمي والنوعي لها دور كبير في تحديد تعريف لها مما يساهم في:

- التعرف على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدقة؛
- توضيح كل فئة من المؤسسات التي ينطبق عليها التعريف وبالتالي سهولة تحديد حقوق ومسؤوليات هذه المؤسسات؛
- سهولة تحديد هذه المؤسسات وبالتالي التعرف على مشاكلها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها من خلال رسم السياسات الاقتصادية التنموية لدعم هذا القطاع.

### المطلب الثاني: أشكال وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على اختلاف أنواعها وأشكالها تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة خصائص ساعدت على انتشارها ونموها بشكل كبير وتزايدت أهميتها الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم النامية والمتقدمة على السواء.

<sup>1</sup> تقرير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر، 2002، ص21.

1- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هناك عدة معايير يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها:

أ- حسب طبيعة التوجه: حسب هذا المعيار تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى:<sup>1</sup>

- المؤسسات العائلية: مثل هذه المؤسسات عادة ما يكون مقر إقامتها المنزل، وتستخدم الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج في الغالب منتجات تقليدية بكميات محدودة، أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة.

- المؤسسات التقليدية: هي لا تختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية، لأنها تعتمد على عمل أعضاء الأسرة، ولكن بإمكانها الاعتماد على عمال أجراء، كما أن مكان إقامتها مستقل عن المنزل.

إن النوعين السابقين من المؤسسات يعتمدان على كثافة عمل أكبر في الإنتاج، بينما يستخدمان تجهيزات بكميات أقل نسبيا وقليلة التطور من الناحية التكنولوجية، ولهذا فإن معدل رأس المال يكون فيها منخفضا.

ب- تصنيف حسب طبيعة المنتجات: يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات إلى الأشكال الآتية:<sup>2</sup>

- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: حيث يركز نشاطها في إنتاج السلع الآتية:

✓ المنتجات الغذائية

✓ تحويل المنتجات الفلاحة؛

✓ منتجات الجلود والأغذية والنسيج؛

✓ الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: يحتوي هذا النوع على كل المؤسسات المختصة في:

✓ تحويل المعادن؛

✓ المؤسسات الميكانيكية والكهربائية؛

✓ الصناعة الكيماوية والبلاستيك؛

✓ المحاجر والمناجم وصناعة مواد البناء.

<sup>1</sup> رحموني أحمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، ط1، المكتبة المصرية، 2011، صص 26-27.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، صص 25.

- **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقا ومتخصصا جدا حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة مثل بعض قطع غيار السيارات.

**ج- تصنيف حسب أسلوب تنظيم العمل:** تصنف على أساس هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

- **المؤسسات غير المصنعية:** تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول (الإنتاج العائلي) موجه للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل، إلا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهمة في الاقتصاديات الحديثة، أما الثاني (النظام الحرفي) الذي يقوم به حرفي لوحده، أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

- **المؤسسات المصنعية:** وهي تتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع، أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

**2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هناك العديد من الخصائص والمميزات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، أهمها الخصائص الآتية:

أ- **أداة للتدريب الذاتي:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا للتدريب الذاتي لأصحابها والعاملين بها، وذلك نتيجة مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار مما يساهم في تنمية قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة، وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلا، وبهذا تعد منبعا خصبا لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع وإدارتها<sup>1</sup>.

ب- **القدرة العالية على التجديد:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا رئيسيا للأفكار الجديدة والاختراعات، فكثير من براءات الاختراع تعود إلى أفراد أغلبهم يعملون في مؤسسات صغيرة، كما أن المؤسسات التي يديرها أصحابها يكون فيها الحرص كبير على التجديد والتحديث وابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم وبذلك يجدون حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زبير عياش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> فلاح حسين الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 24.

**ج- الحجم:** يمثل الحجم خاصية مهمة للأعمال المتوسطة والصغيرة، فقد ترى الإدارة والمالكين ضرورة بقاء المنظمة متوسطة أو صغيرة ولا تتطلع أن تأخذ حجماً آخر، ويكون مرد هذا التطلع الحصول على مميزات تفرد خاصة ترافق أساليب ومناهج عمل هذا المستوى من الحجم ولا ترغب المؤسسة الانتقال إلى الحجم الأكبر رغم توفر الفرص المواتية لها.

إن حصول منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة على مميزات تفرد من الحجم ترتبط بقدرتها على الفهم المتعمق والواسع لطبيعة السوق والزبائن والمنافسين فيه، وفي العديد من الأحيان تجد هذه المؤسسات نفسها في سوق محدود وغير جاذب للمؤسسات الأخرى (خاصة الكبيرة) من الدخول فيه، وبذلك يمثل الحجم المتوسط والصغير صفة تركيز استراتيجي تعتمد إدارة المؤسسة البقاء عليها رغم إمكانية الذهاب إلى الحجم الأكبر.

**د- المرونة العالية:** حيث أن بساطة الهيكل التنظيمي وترابط مفردات العمل وعدم وجود آليات بيروقراطية رسمية جامدة تحكم عملية اتخاذ القرار تجعل عملية التغيير نحو الأحسن والأفضل تجري بطريقة أسرع، وتمكن هذه الخصائص المؤسسة من التكيف السريع والمرن مع الأحداث والمفاجآت التي تنشأ في بيئة تتميز بالتنافسية<sup>1</sup>، وهو ما يجعلها تلعب دوراً كبيراً في تنويع الإنتاج وتوزعه على مختلف الفروع الصناعية والمساهمة في تلبية الحاجات الجارية للسكان.

**هـ- لا تتطلب المؤسسات الصغيرة كوادراً إدارياً ذات خبرة كبيرة:** مما ينعكس على تكلفة الإنتاج، كما أن هذه المؤسسات تستعمل طرق تسيير غير معقدة وبسيطة فرئيس المؤسسة يتدخل في كل ميادين التسيير، وهو ما يعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسيير دون تعقيد<sup>2</sup>.

**و- سهولة التأسيس:** حيث لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة، فهي تعتمد أساساً على جلب وتفعيل مدخرات الأفراد لإقامة مشاريع صغيرة في قطاعات متعددة من النشاط الاقتصادي<sup>3</sup>.

**ز- اختلاف أشكال الملكية:** يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بأشكال معينة للملكية والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية أو العائلية أو في شركات أشخاص، وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استيعاب الخبرات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وعلى تميمتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري وآخرون، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009، ص 214.

<sup>2</sup> قويدر عياش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 08-09 أفريل 2002.

<sup>3</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 48.

<sup>4</sup> صفوت عبد السلام، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دون سنة نشر، ص 26.

ح-انخفاض التكاليف ومستويات معامل (رأس المال/ العمل): تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على يد عاملة متوسطة الكفاءة وبأجور وتكاليف تدريب وتكوين منخفضة، كما أنها تستخدم تكنولوجيا بسيطة وغير مكلفة لأن الخامات والمستلزمات التي تستخدمها تكون في مجملها محلية، وكذا انخفاض تكاليف التسويق والتوزيع لأنها غالباً ما توجه منتجاتها للأسواق المحلية، مما يوفر عليها تكاليف الإشهار التي تساعدها على تخفيض أسعار منتجاتها<sup>1</sup>.

تتخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في عدد محدود من عمليات التصنيع، مما يتيح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة رأسمالية، ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال نسبياً في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بحيث تكون أكثر قدرة على استيعاب فائض العمالة<sup>2</sup>.

ط-توفير الخدمات للصناعات الكبرى: تتميز المنظمات الصغيرة بمساندتها للمؤسسات الكبيرة، وقدرتها على التكيف مع الأوضاع، والظروف الطارئة، لذلك ارتبطت المؤسسات الصغيرة مع المؤسسات العالمية كوكلاء مبيعات في منطقتها وموزعين مقابل عمولة، أو كموردين لمستلزمات معينة (منتجات محدودة أيدي عاملة)<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي تواجهها

بدأ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتزايد شيئاً فشيئاً مع نهاية السبعينيات من القرن الماضي حيث؛ ترجم ذلك في إعطاءها دوراً كبيراً في السياسات الاقتصادية للبلدان، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة الحجم نذكر: فشل الكثير من البرامج التنموية التي اعتمدت على إنشاء المؤسسات والصناعات العملاقة، ازدياد الفقر والبطالة في العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة أدى بالهيئات الدولية إلى المناداة بتطبيق سياسة داعمة ومحفزة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلى إزالة المشاكل التي تعرقل نشاطها وتحد من إمكانية استمرارها.

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص24.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص 67-69.

## 1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية: وتتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

أ- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل، إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب عمل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال، ويلقى هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر قدرة في القضاء على جانب كبير من البطالة.

فقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف عنصر العمل عن المؤسسات الكبيرة، أي أنها تتطلب استثمارات أقل لكل فرصة في المتوسط عن المؤسسات الكبيرة.

وعلى سبيل المثال تشير الإحصائيات في الجزائر إلى التطور السريع لانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار الكثير من البلدان، ويقابله في نفس الوقت ارتفاع في معدلات التشغيل كونها مصدرا أساسيا للعمل، وقد أولت الجزائر اهتمامها بدعم وتأهيل وتطوير هذه المؤسسات والتركيز عليها في النشاط الاقتصادي بغرض الوصول بها إلى مستوى التنافسية والكفاءة الاقتصادية، ولأجل ذلك تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)، كما تم إنشاء الوكالة الوطنية للعقار الصناعي (ANFI) والمجلس الوطني للاستثمار (CNI).<sup>2</sup>

وقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 716895 مؤسسة، أما من حيث التشغيل فما تزال منخفضة فقد وصلت نسبة مساهمتها 39,17%<sup>3</sup> سنة 2014 في حين تزيد في بعض الدول المتقدمة عن 60%.

ب- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب وتعبئة المدخرات: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات؛ حيث أنها تعتمد أساسا على محدودية رأس المال مما يجعلها عنصرا لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم

<sup>1</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص56، بتصرف.

<sup>2</sup> بريش السعيد، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر - دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني -، مجلة آفاق، العدد 05، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، مارس 2001، ص 29.

<sup>3</sup> رشيد فراح، الخير زमित: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتنويع الاقتصادي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات تحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النفطية في ظل انهيار أسعار النفط، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، يوم 26 جوان 2016.

القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

**ج- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات:** تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في التنمية الاقتصادية وتنمية الصادرات بفضل مساهمتها في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة في القطاعات التصديرية، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية، وأهم هذه العوامل الآتي:

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقى قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية؛
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير؛
- تمتعها بقدر كبير من المرونة في التحول من نشاط لآخر، ومن خط إنتاج لآخر، ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.

فبالنسبة للجزائر مثلا تبين الإحصائيات أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام وصلت إلى 7,63 مليار دولار سنة 2013، أما من حيث خلق القيمة المضافة في بعض قطاعات خارج المحروقات سنة 2014 بلغت 1771,49 مليار دج في قطاع الفلاحة، 1562,1 مليار دج في البناء والأشغال العمومية، 1443,12 مليار دج في قطاع النقل والمواصلات<sup>1</sup>.

**د- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الصناعي:** فالمؤسسات الكبيرة تسود في النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المؤسسات الصغيرة تسود في النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية وقرات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية، أو بسبب ضيق السوق الكلية للسلعة، وعلى ذلك فالمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي تتواجد جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة لا تخرج عن كونها:

- إما أن تكون مؤسسات نشاطها يفضل أن يتم على مستوى صغير؛
- إما مؤسسات صغيرة تتكامل مع المؤسسات الكبيرة خاصة في النشاط الصناعي.

**هـ- تحقيق التوازن الجهوي اللامركزية في التنمية:** إن الانتشار الجغرافي وتوسع مجالات النشاط الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقدرتها على تحقيق عدالة التنمية الجهوية، مرجعه أن هذه المؤسسات تتمتع بمرونة أكبر من غيرها في اختيار أماكن توطنها، فهي تتطلب القليل من

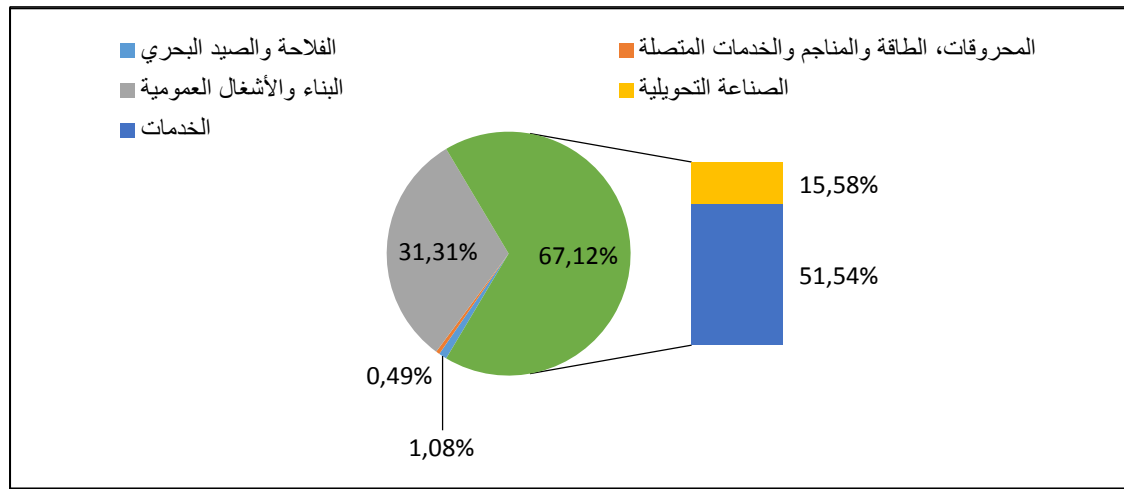
<sup>1</sup> رشيد فراح، الخير زميت، مرجع سبق ذكره.

خدمات البنية التحتية وعلى الأخص في النشاطات التقليدية، وقادرة على تصريف إنتاجها في الأسواق الصغيرة المجاورة، ومتطلباتها تكون عادة محدودة، فضلا عن أنها لها القدرة على الإستفادة من المناطق التي تتركز فيها كميات محدودة من المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية الأخرى.

بالنسبة للجزائر يمكن توضيح أهم مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل الآتي:

### الشكل رقم (13): مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2015

الوحدة (%)



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على:

- Ministère de l'industrie : **Bulletin d'information statistique de la PME**, n° 28, algérie, 2015, P10.

من خلال الشكل السابق يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كغيرها من الدول تهتم بكل النشاطات الاقتصادية والتجارية، وبخاصة في قطاع الخدمات والبناء والأشغال العمومية، كما أن التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث عددها سمح لها بالمساهمة أكثر في تنمية الاقتصاد الوطني والتوازن الجهوي بين المناطق.

**2-المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هي المشاكل التي تحيط بكل المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة إلا أنها أكثر حدة وتأثيرا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**أ-المشاكل الاقتصادية:** يمكن تقسيم المشاكل الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعتين داخلية وخارجية كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (08): المشاكل الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

المشاكل الاقتصادية الخارجية	المشاكل الاقتصادية الداخلية
<p>- عدم توفير الحماية الكافية للمنتجات الوطنية، مما يؤدي إلى زيادة المخزون السلعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛</p> <p>- مشكلة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض من ناحية وبينها وبين المؤسسات الكبيرة من ناحية أخرى؛</p> <p>- عدم القدرة على الاستفادة من حوافز الاستثمار ومن إعفاءات جمركية، وتغير أسعار الصرف خاصة من حالات التضخم.</p>	<p>- ضعف أو عدم دراسة جدوى إنشاء المؤسسة قبل الشروع في تأسيسها؛</p> <p>- التوسعات الغير مخططة، سواء كانت في الاستثمار، الأثاث، المباني مما ينتج عنها طاقات إنتاجية عاطلة؛</p> <p>- ارتفاع عبء المصروفات والنفقات الثابتة غير المباشرة ( أجور، إيجارات نفقات الكهرباء وتكاليف التخزين ).</p>

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على:

- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص-ص 40-41.

**ب-المشاكل التسويقية:** إن العوائق التسويقية تأتي من جانبيين؛ جانب الحصول على المواد الخام بالكميات والأسعار المناسبة، وجانب تسويق المنتجات بالأسعار المناسبة، وأهم تلك العوائق على اختلافها الآتي:

- صعوبة الحصول على الخامات بالقدر الذي يكفي الطاقة الإنتاجية؛
- عدم القدرة على الحصول على حصة أو إذن استيراد للخامات أو المعدات للمؤسسات التي تحتاج إلى موارد مستوردة، الأمر الذي أدى إلى وجود سوق سوداء تباع فيها هذه الخامات بأسعار مرتفعة؛
- صغر حجم السوق وضعف قنوات التسويق؛
- نقص المعلومات عن الأسواق الداخلية؛
- سوء اختيار موقع البيع وارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في التسديد؛
- تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية وعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسايرة التغيرات؛
- نقص الكفاءات والمهارات وكذلك المعلومات حول أذواق المستهلك في الخارج، وتعدد إجراءات التصدير؛

- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ومثيلاتها من المنتجات الوطنية، ويرجع ذلك إلى الحرية الشبه مطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية وعدم توفر الحماية الكافية للمبيعات الوطنية<sup>1</sup>.
- ج- **المشاكل الإدارية:** في الغالب تكون هذه المشاكل نابعة من داخل المؤسسة وهي تتضمن:<sup>2</sup>
  - **سوء الإدارة ونقص الخبرة في التنظيم الإداري:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات تتعلق بالمعرفة الإدارية، حيث يكون مالکها هو المدير وقد لا يمتلك هذا المدير الخبرة الكافية لإدارة مؤسسته بما يضمن بقاءه واستمراره في السوق.
  - **نقص المعلومات:** تعد من أخطر المشاكل؛ حيث أن عدم القدرة على الحصول على المعلومات الجيدة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الإداري الصائب لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو عدم رغبتها الإنفاق على البحث وتوفير المستشارين والاتصال بمصادر المعلومات.
  - **مشاكل الخلافات بين الشركاء:** في كثير من الأحيان تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضحية النزاعات الشخصية لأصحابها، وعدم التفاهم على الكثير من الأمور والاختلاف حول الكثير من القضايا التي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة.
- د- **المشاكل التمويلية:** تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالأخص في مرحلة الانطلاق، فكثيرا ما تعتمد على قدراتها الخاصة، ونظرا لهذه الخصوصيات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن مشكلة التمويل تحتل مركز الصدارة ضمن مجموعة الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات خاصة في الدول النامية، ويعود هذا في الواقع إلى سببين:<sup>3</sup>
  - يتمثل السبب الأول في تخلف النظام المصرفي وعدم موضوعية القيود والشروط التي يفرضها لتمويل القطاع الخاص، والتي تميل في الواقع إلى الجانب القانوني أكثر من الجانب الاقتصادي، وبالتالي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص لن تجد الدعم المالي اللازم إلا على هامش مشاريع القطاع العام، كما أن النظام البنكي عادة ما يولي أهمية للقطاع التجاري للاستيراد والتصدير على حساب القطاع الصناعي، وهذا لارتفاع درجة المخاطرة في هذا الأخير.

<sup>1</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 102.

<sup>2</sup> مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 108.

<sup>3</sup> قدي عبد المجيد، دادن عبد الوهاب، محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 21-22 نوفمبر 2006، ص 2.

- ونجد كذلك مشكلة نقص الضمانات وقلة حجم الأموال الخاصة للمشروعات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ما يؤدي بالبنوك إلى التخوف من التعامل معها من حيث التمويل.
- السبب الثاني يتمثل في غياب ثقافة السوق المالي في الدول النامية، وهذا ما جعل منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها تعمل وفقا لنماذج التسيير التقليدي وبموارد مالية ضئيلة.
- هـ- المشاكل الفنية:** من المشاكل الفنية التي تتعرض إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يأتي:
- نقص المهارات في مجالات التسويق وتوطين التكنولوجيا والقدرة على مراقبة وتحسين الإنتاج؛
- ارتفاع تكلفة الحصول على المعدات والآلات والمواد الأولية نظرا لاستيرادها من الخارج وبكميات قليلة لا تؤهلها للحصول على خصومات أو تخفيضات تجارية، وهذا ما يؤثر على ارتفاع الأسعار؛
- عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها، وعدم قدرة هذه الصناعات الحصول على هذه المواد بأقل كلفة، مما يعني أن منتجات الصناعات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى كلفة نسبيا وهم ما يؤثر على مدى تنافسيتها؛
- صعوبة الحصول على المساحات والمواقع المناسبة كالأراضي لإقامة الورشات، وإن وجدت فقد تجدها بعيدة عن مرافق البنى التحتية ونقاط البيع ومستودعات التموين بالمواد الأولية مما يكلفها نفقات نقل إضافية، فضلا على أن تكون هذه الأراضي غير مهيأة؛
- الافتقار إلى دراسات الجدوى الاقتصادية؛
- قلة المعدات والآلات وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة؛
- عدم دقة البيانات المحاسبية والمالية والتأخر في إنجازها<sup>1</sup>.
- و- مشاكل تنظيمية:** تعد المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات خارجية، وتتمثل في عدم تنظيم موحد كاللجان أو الاتحادات أو أجهزة متخصصة ترعى مصالح النوع الواحد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لترشدها إلى أفضل الأساليب الإدارية والمالية والتسويقية، وتساعددها على حل مشاكلها لدى الجهات الحكومية، بالإضافة إلى مساعدتها بتوفير المعلومات وتوفير الدعم المادي لهذه المؤسسات<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن ازدياد المنافسة والتغيرات الهائلة التي تشهدها بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعل من الابتكار ذو أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه سوف يتطرق هذا المبحث

<sup>1</sup> محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 50.

<sup>2</sup> خباياة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 47.

إلى دوافع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإلى أهم العوامل المساعدة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الإشارة إلى دور الدول في تدعيم الابتكار فيها.

### المطلب الأول: دوافع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

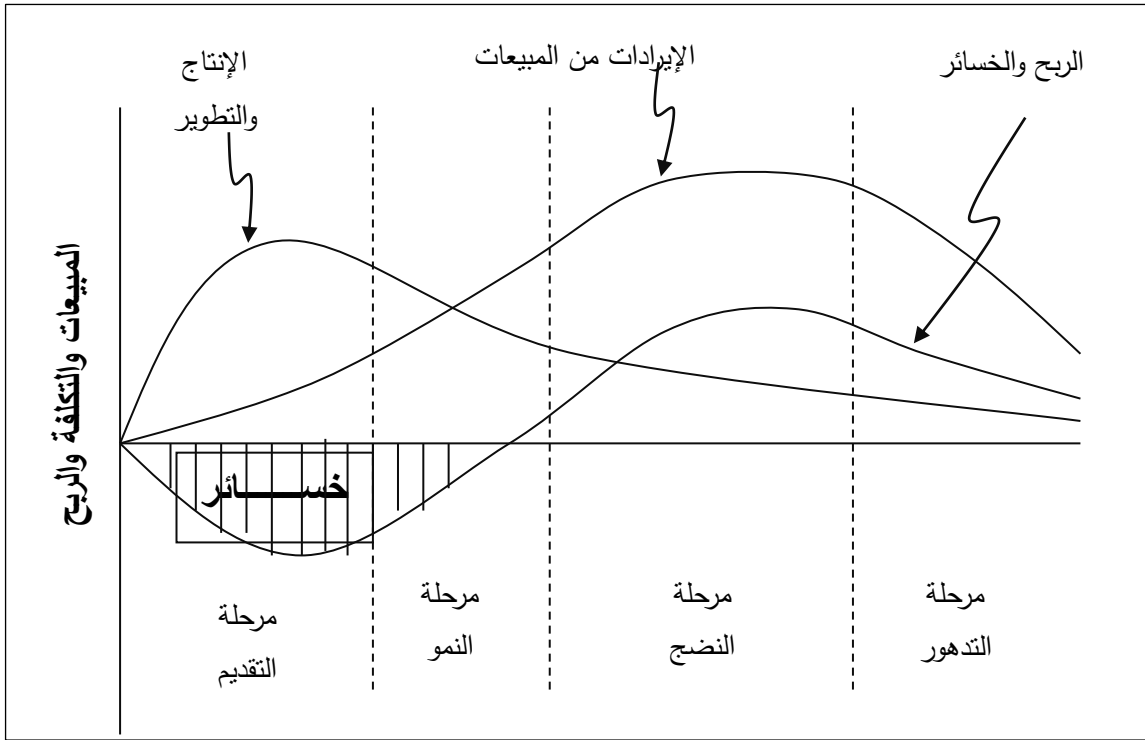
وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمرارها يبنى على التفاعل بين مختلف مواردها، أنشطتها وبيئتها الخارجية، ونظرا للتغيرات المستمرة التي تشهدها كل تلك العوامل يكون وجودها واستمرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها مرهونا بقدرتها على التأقلم مع مختلف التغيرات من خلال الاعتماد على الابتكار، وتعتبر العوامل الآتية أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى الابتكار.

**1- تقليص دورة حياة المنتج:** يعبر مصطلح دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين انتهاء دورة حياته واختفائه من السوق، والذي يمكن تعريفه على أنه "الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لغاية لحظة استبعاده"<sup>1</sup>.

ويمر المنتج عموما بأربعة مراحل وفق ما يوضحه الشكل الموالي، وهي: مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج ومرحلة الزوال (الانحدار)، وتتميز دورة حياة المنتج بالنقلص نتيجة سببين رئيسيين؛ الأول إلحاح الزبائن ومطالبتهم بتحسين المنتجات المعروضة، والسبب الثاني نتيجة التنافس بين المؤسسات سعيا منها للحفاظ على الزبائن من خلال تجديد وتطوير منتجاتها بواسطة الابتكار.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص183.

### الشكل رقم (14): دورة حياة المنتج



المصدر: ثامر ياسر البكري، إدارة التسويق، ط4، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص230.

من خلال الشكل السابق يتضح أن المراحل الأولى لحياة المنتج ذات مردودية للمؤسسة في حين تشهد المرحلة الرابعة تراجعاً في المبيعات وتحقق أرباحاً قليلة أو يمكن أن تتحمل خسائر، وهذا التراجع في المبيعات والأرباح يعني تقلص الحصة السوقية للمؤسسة وتراجعاً في تنافسيتها، وبالتالي احتفاظ المؤسسة بحصتها السوقية أو توسعها مرهون بمدى قدرتها على الابتكار في منتجاتها.

**2- التأقلم مع تغيرات المحيط:** يفرض محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي المتغير باستمرار على المؤسسة التأقلم مع تغيراته ومع ما تحمله من تغيرات في سلوك المستهلكين وعولمة اقتصادية، وتطور لوسائل الاتصالات، وما تحمله بحوث التطوير من نتائج تجعل مستويات المنافسة في كثير من القطاعات تنتقل من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي<sup>1</sup>.

**3- الطلب السوقي:** الطلب كدافع للابتكار يتأثر بعدة عوامل منها: دراسة الحاجات المستقبلية للسوق، دراسة رد فعل الزبائن تجاه المنتجات المبتكرة، حجم السوق، الطلب المحتمل، طبيعة الطلب. كل هذه العوامل تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة تكيف منتجاتها من خلال الابتكار، وفي هذا الإطار تشير دراسة Schmookler سنة 1966 والتي أجراها على أربعة قطاعات صناعية

<sup>1</sup> خديجة خنيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص162.

(السكك الحديدية، العتاد الفلاحي، صناعة الورق، الصناعات البترولية) أن للطلب تأثيرا كبيرا في دفع المؤسسات إلى الابتكار، كما أوضح أن التجهيزات الناتجة عن الابتكارات في القطاعات ذات الكثافة التكنولوجية لها إمكانية كبيرة في أن يتم استغلالها في صناعات أخرى مرتبطة بالاستغلال، إضافة إلى ذلك يشير Schmookler إلى وجود علاقة تكاملية بين الابتكارات في مختلف القطاعات والتي تحفز كلها بفعل الطلب<sup>1</sup>، فعلى سبيل المثال نجاح الابتكارات في مجال البيولوجيا يتطلب أحيانا وجود ابتكارات في مجال الكيمياء، وعليه يمثل الطلب دافعا أساسيا للسلوك الابتكاري ويقدم تفسيرات منطقية لغالبية التطورات التكنولوجية.

**4- اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ على الوضع التنافسي:** إن ظهور منافسين جدد باستمرار يؤدي إلى زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، أين أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج والسعر فقط بل تعدت لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى؛ وفي ذلك يعتبر الابتكار أحد أهم العوامل (وفق ما سنراه لاحقا) في تخفيض التكلفة أو تمييز منتجات المؤسسة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية وتعظيم ربحها.

**5- مواكبة التقدم التكنولوجي والاستجابة لحاجات العميل:** إن استثمار المؤسسة في الابتكارات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج والمنتج سيسمح لها بإدخال منتجات جديدة إلى السوق تتميز بخائص أكثر جاذبية لحاجيات ورغبات عملائها الحاليين والمحتملين من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة التقدم التكنولوجي؛ حيث أن المؤسسة لا تستطيع أن تعزل نفسها بنجاح في الأجل الطويل عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية.

تغاضي المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها قد يسبب تراجع تنافسيتها وحتى توقف نشاطها، بحيث لا يمكن إنفاذها إلا من خلال التدخل الحكومي من خلال منح الإعانات أو التعريفية الجمركية التفضيلية، وعلى عكس ذلك فإذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطور الأبحاث والتعاقد مع مراكز البحث والجامعات، فإنها تستطيع تحقيق مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه<sup>2</sup>.

**6- الحفاظ على استمرارية المؤسسة، تحسين الإنتاجية وتدويل نشاطها:** تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معدل كبير عن التوقف عن النشاط خاصة في السنوات الأولى من إنشائها، غير أن المؤسسات المبتكرة تكون معدلات الفشل فيها منخفضة، وهذا ما بينته دراسة Anvar والتي أجريت

<sup>1</sup> زويوش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 694.

سنة 1990 حيث أظهرت أن المؤسسات التي أنشئت سنة 1980 ولا تبتكر 35% منها فشلت، حين أن المؤسسات المبتكرة لم يفشل منها سوى ما نسبته 25%، وعليه يمكن اعتبار الابتكار الوسيلة التي تطيل عمر المؤسسة، وتمكنها أيضا من تدويل نشاطها في الأسواق الدولية<sup>1</sup>، ووفقا لما أظهرته أحد الدراسات في الاتحاد الأوربي فإن 19% من رقم أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة تحققه في الخارج، وأن 69% منها تقوم بالتصدير<sup>2</sup>، وتصل نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في فرنسا ما نسبته 94% من إجمالي المؤسسات المصدرة<sup>3</sup>.

ووفقا لما يراه Gankema بأن التدويل هو "عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن المؤسسة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية"<sup>4</sup>، يتبين أن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرن، فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية وذلك من خلال اتباع استراتيجيات معينة.

أ- **مراحل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تمر المؤسسات بكامل أحجامها بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل، نوجزها في الآتي<sup>5</sup>:

- **اتخاذ قرار التدويل:** وهنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف والاستراتيجيات بصورة مسبقة.

- **اختيار السوق المستهدف:** لابد للمؤسسة من اختيار السوق المستهدفة، مع مراعاة الجوانب المتعلقة بأهميتها من ناحية الربحية والقدرة على الدفع، قلة المخاطر وملائمتها لنشاط الشركة ومنتجاتها.

- **اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي:** من بين أساليب الدخول إلى الأسواق وأكثرها شيوعا واستخداما في السوق الدولي نذكر: التصدير بنوعيه المباشر وغير المباشر، بالإضافة إلى الاتفاقيات التعاقدية.

<sup>1</sup> خديجة خنيط، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 163.

<sup>3</sup> Juliette Ponceau, Stéphane Balan, **Les PME et l'exportation**, Rapport sur l'évolution Des PME, OSEO, Paris, France, 2012, p269.

<sup>4</sup> Serge Amabile et autres, **Les stratégies de développement adaptées par les PME- internationales – les cas de pme méditerranéennes**, sur le site: <http://www.medeu.org/documents/MED4/Dossier3/AMABILE-LAGHZAOU-MATHIEU.pdf>, Consulté le 23/11/2018, p4.

<sup>5</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 108.

- إنجاز مخطط تسويق دولي: وهنا تقف المؤسسة المصدرة أمام عدة قرارات، من بينها: قرار تنويع أو تبسيط المنتجات، قرار تتميط أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.  
اختيار طريقة التنظيم: إما عن طريق إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، أو عن طريق إنشاء قسم خاص بالتسويق الدولي.

ب- استراتيجيات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن إجمال الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:<sup>1</sup>

- استراتيجية التركيز: والتي تشير إلى تركيز إمكانات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه، فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة واحدة.  
- استراتيجية التنويع: وتعني هذه الاستراتيجية أن تختار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدخول في ميدان جديد مختلف أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الاستراتيجية إذا كان المجال الذي تنتمي إليه لا يقدم الكثير من فرص النمو أو المردودية؛ بمعنى أن الطلب على المنتج في السوق وصل إلى مراحله الأخيرة.

7- ريادة المؤسسة: أصبحت المؤسسات الريادية محركا اقتصاديا للعديد من الدول نظرا لما لديها من خصائص وأدوار مهمة في خلق الثروة والرفع من النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتعرف المؤسسة الريادية على أنها "تلك المؤسسة التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي فتكون العلاقات ما بين الابتكار والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص العمل وتقديم تكنولوجيا حديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق"<sup>2</sup>.

من التعريف السابق يمكن النظر إلى المؤسسات الريادية على أنها مؤسسات تتميز بالابتكار في منتجاتها وغالبا ما تكون قائدة السوق في الجودة والسعر والمنافسة، وتتعدد في ذلك الطرق والوسائل المستعملة في الأفكار الجديدة للمؤسسات الريادية، والمتمثلة أساسا في الآتي:<sup>3</sup>

- المستهلك: يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية لتطوير الأفكار الريادية ويتم الحصول على هذه الأفكار من خلال الرغبات والحاجات التي يعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة وغير مباشرة فتبين الحاجات الحقيقية للسوق ومن ثم تحقيق النجاح للمنتجات والخدمات الجديدة، ولتحقيق ذلك يتوجب

<sup>1</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> حياة بن حراث، أمال درور، الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بواكس، العدد 4، مخبر البحث السياسية الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مسنغانم، الجزائر، سبتمبر 2015، ص 181.

<sup>3</sup> فريد كورتل، نصيرة ليجيري، عباس حيدر، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، العدد 2، المجلد 2، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2011، ص 221.

على المؤسسة القيام بمراقبة ودراسة السوق بشكل مستمر من خلال دراسة سلوك المستهلك وحاجاته ومن ثم تقديم المنتجات والخدمات.

- **قنوات التوزيع:** تعتبر قنوات التوزيع حلقة وسيطة تساعد على تحقيق الاتصال بين المؤسسة والمستهلك، ولذلك تعتبر قنوات التوزيع مصدرا هاما من مصادر تطوير الأفكار الجديدة من خلال معرفة الجهات الموزعة ودراسة السوق واحتياجاته، ومن ثم الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف الجهات الموزعة والتي تساعد المؤسسات الريادية في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسويقها.

- **مراكز البحث والتطوير:** تقوم مراكز البحث والتطوير بإجراء عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالمؤسسات الريادية، ومن خلال الوصول إلى نتائج معينة يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة.

- **الدولة:** تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات والابتكارات الجديدة وإصدار القوانين وتنظيم التشريعات، وتسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمام الابتكارات الريادية عن طريق تطوير المنتجات والخدمات.

**8- دوافع خاصة بالاعتبارات البيئية:** تشير الابتكارات البيئية إلى إعداد نموذج للأعمال وتطبيقه من خلال اتباع استراتيجية عمل جديدة يتمثل دورها في تطبيق الاستدامة في جميع المشروعات، حيث تتطلب هذه الابتكارات وجود مجموعة متناسقة من التهديدات أو الحلول المبتكرة للمنتجات (بضائع/خدمات) والعمليات، نهج السوق والهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

توضح منشورات برنامج الأمم المتحدة للبيئة لسنة 2014، حول دراسة جدوى الابتكار البيئي القيمة المضافة للابتكار البيئي، كما تقدم أمثلة لمؤسسات دمجت بعضا من هذه الابتكارات في صميم استراتيجيتها، وتظهر النتائج معدل الفوائد والمزايا الجديرة بالاهتمام والتي تشمل تعزيز فرص الوصول إلى الأسواق وخلق القيمة والنمو التجاري (حيث بلغ متوسط النمو السنوي 15% من إجمالي نمو الشركات التي تطبق الابتكارات البيئية) إلى جانب زيادة المرونة التشغيلية<sup>1</sup>؛ وبناء عليه تضع هذه المؤسسات حلولا تبتكر منتجات جديدة لتؤدي بطريقة تفوق معايير الصناعة المتعارف عليها، وتتميز

ب:

- تسويق منتجات غير ضارة؛

- تقليل الانبعاثات البيئية.

<sup>1</sup> نتجا بيسجارد، كاتي توك، دراسة جدوى الابتكار البيئي، تقرير برنامج الأمم المتحدة للبيئة (شعبة التكنولوجيا والصناعة والاقتصاد)، باريس، فرنسا، ص 6.

## المطلب الثاني: العوامل الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمتلك المؤسسات الكبيرة ميزة القدرة على الابتكار وتحمل تكاليفه ومخاطره؛ فهي تتوفر على مراكز أبحاث ورؤوس أموال كافية للإنفاق على نشاط البحث والتطوير، ونقص الإمكانيات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بها لا يعني بالضرورة أنها لا تمتلك أيضا مميزات في هذا المجال، ولكن عوامل الابتكار فيها تميزها وبصورة خاصة عن المؤسسات الكبيرة.

**1- حجم المؤسسة والابتكار:** يعتبر شومبيتر أول من طرح إشكالية العلاقة الموجودة بين الابتكار وحجم المؤسسة سنة 1942، وهي الفترة التاريخية التي تميزت بعدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولم يكن فيها احتكار القلة واحتكار السوق ظاهرة مهمة كما أصبحت فيما بعد؛ وهي الظاهرة التي أعطت المؤسسات الكبيرة قدرة أكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار، ذلك أن ميزة الحجم تستطيع تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

- غالبا ما ينجم عن الابتكار تكاليف كبيرة لا يمكن تغطيتها إلا إذا توفرت موارد مالية عالية ناتجة عن مبيعات مرتفعة؛
- القدرة على استغلال وتوجيه الفرص الابتكارية إلى ابتكارات حقيقية؛
- سهولة الحصول على تمويل خارجي لأشطتها الابتكارية؛
- الاستثمار في مشاريع متعددة في نفس الوقت يخفض من الأخطار الناجمة عن الابتكارات جراء تغطيتها بنتائج الاستثمارات؛
- حصة سوقية مرتفعة تمكنها من تمويل البحوث بالنظر إلى الأرباح المحققة من جراء ذلك؛
- تفوقها السوقي يسهل من معرفة الأداء اللازم للابتكارات وبذلك تبحث عن الابتكار أكثر فأكثر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

على عكس هذه الافتراضات ترى العديد من الدراسات الحديثة أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا أكبر من المؤسسات الكبيرة في الابتكار ويعود ذلك إلى طبيعة هيكلها المرن ورد الفعل السريع مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وذلك ما يجعل من الجهد الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر إنتاجا للابتكارات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وقد بينت إحدى دراسة Audresch & Acs سنة 1996 والتي قامت بتحليل 8000 ابتكارا في الولايات المتحدة الأمريكية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبتكر بنسبة أكبر بـ 2,8 مرة من المؤسسات الكبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> George Symeonidis, **Innovation, taille de l'entreprise et structure du marché, hypothèse schumpétériennes et quelques nouveaux thèmes**, Revue Economique N°27 .1996, p 48.

<sup>2</sup> Pierre A.Julien, **Innovation et PME, encyclopédie d'innovation**, Economica, 2003, p 157.

2- أهمية المقاول: لقد تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني "الشخص الذي يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد"، ثم أصبح يعني "الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية"<sup>1</sup>، أما خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر فقد كان الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة. ويعتبر شومبيتر أول المنظرين لهذا المفهوم وربطه بالابتكار أين عرف المقاول سنة 1950 بأنه "ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار"<sup>2</sup>، وبالتالي فالمقاول بالنسبة لشومبيتر يقوم بتأليف هيكلية جديدة، أو كسر العمل الروتيني في الإنتاج باستغلال ابتكار أو إمكانية تقنية غير معروفة من قبل ليساهم في تقريب المؤسسة من المستهلك، ويحقق لها أرباحاً ويدفعها للنمو.

الدراسات التي تلت شومبيتر ربطت أيضاً المقاول بالدور الابتكاري، وهو ما أكد عليه دراكر سنة 1964 الذي يرى أن "المقاول يبحث دائماً عن مصادر الابتكار والتجديد، كما يسعى إلى تعلم المبادئ التي تساعد على النجاح في تحقيق الابتكار"<sup>3</sup>، ووفق ذلك يتميز الفرد المقاول بعدة خصائص تميزه عن المسير العادي، وتضفي على شخصيته جانب المخاطرة وتحمل المسؤولية وروح التحدي لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه، كما أن نشاطه لا يقتصر فقط على تنشيط المبيعات وزيادة رقم الأعمال، وإنما عمله الأساسي هو التفكير الابتكاري والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق ممارسة المهام الابتكارية الآتية:<sup>4</sup>

- تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات السوق؛
- تحسين منتج موجود في المؤسسة باستعمال تقنيات جديدة أو موارد أولية جديدة تسمح بتحسين الأداء؛
- الابتكار في الطريقة بهدف تخفيض التكاليف الإنتاجية؛
- تطوير وتحسين العلاقة مع الزبائن والموردين والموزعين ما يساهم في تسيير أحسن للتدفقات (المالية، المعلوماتية...).

<sup>1</sup> خذري توفيق، حسين بن طاهر، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات والمحددات -، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2013، ص 3.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 4.

<sup>3</sup> زويوش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>4</sup> Gérard Dokou, L'innovation en PME, L'accompagnement Managérial et Industriel, Cahier du Laboratoire de Recherche sur L'industrie et L'innovation, Université du Littoral, N° 126, France, 2006, P 06.

- تطوير وتحسين العلاقة مع العملاء داخليا أساسها الابتكار التنظيمي في تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل.

**3- تمويل المشاريع الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحدودية مصادر التمويل الداخلي لديها ومحدودية مواردها جعل من عملية تمويل الابتكار فيها يمثل مخاطرة كبيرة خاصة عند اتجاهها لمصادر التمويل الخارجي، ومن هذا المنطلق نستنتج بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تستطيع مواصلة سيرورة العملية الابتكارية، فهي تلجأ إلى نوعين من التمويل هما؛ التمويل الذاتي والتمويل الخارجي:

**أ- التمويل الذاتي:** يعتبر المصدر الأساسي لتمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عادة ما تستعمل الموارد المالية الذاتية أو موارد العائلة والأصدقاء كمرحلة أولى، وغالبا ما يعترض هذا النوع من التمويل مشاكل وعراقيل خاصة ما إذا كانت هذه الأموال على شكل عقارات أو أراض يصعب تحويلها إلى سيولة في أزمنة مناسبة، إضافة إلى مشاكل المعاملات المالية بين أفراد العائلة حول كيفية المشاركة، نسبة الأرباح والالتزام الأدبي بشغل بعض أفراد العائلة وغيرها من المشاكل والأعباء التي يمكن أن تترجم ضمن تكلفة ضمنية لهذا النوع من التمويل<sup>1</sup>، وفي حالة عدم كفاية السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة يمكن اللجوء إلى المصادر الآتية:<sup>2</sup>

- **السوق المالي:** من خلال الدخول إلى البورصة، وبيع أسهم أو سندات توفر لها سيولة إضافية تستخدمها في تمويل أنشطتها الابتكارية، غير أن ذلك قد يؤثر على استقلاليتها جزئيا.

- **الشراكة:** من خلال اتفاقيات الشراكة والتعاون بهدف تقاسم الأرباح والتخفيف من أعباء تمويل مشاريع الابتكار والتخفيف من مخاطره.

- **رأس المال المخاطر:** وهو الأسلوب التمويلي الذي يقوم على المعايير الآتية:<sup>3</sup>

✓ تمويل وسيطي خلال مدة التواجد في رأس مال المؤسسة والتي عموما محدودة؛

✓ المتابعة الميدانية للمشاركة، ومراقبة معمقة مبنية على عقد صريح؛

✓ المكافآت أو الإيرادات تتحقق أساسا عند بيع حصة المساهمة؛

✓ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المدرجة في بورصة الأوراق المالية والتي تتمتع بإمكانات عالية لتحقيق النمو.

<sup>1</sup> بوتيارا عنتر، الهاشمي بن واضح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> زويوش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 74، بتصرف.

<sup>3</sup> يدو محمد، بوحرب حكيم، رأس المال المخاطر كآلية للحد من الفجوة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الاتحاد الأوروبي نموذجا-، مقال منشور على الموقع: [http://hec.dz/new.hec/wp-content/uploads/2018/01/ARABE\\_REVUE.2017.pdf](http://hec.dz/new.hec/wp-content/uploads/2018/01/ARABE_REVUE.2017.pdf)، شوهد يوم

2018/11/30.

وبناء على ذلك فإن رأس المال المخاطر يوفر صلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصادر رؤوس الأموال، وذلك من خلال توفير فرص استثمارية لبعض أصحاب رؤوس الأموال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة المبتكرة وعالية النمو، مع إمكانية التدخل في شؤون التسيير الداخلي، وهو ما يحد من استقلالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ب- التمويل الخارجي:** يتمثل هذا النوع في التوجه نحو القروض الخارجية للمؤسسات المالية كالبنوك، وتلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ذلك في حالة عدم قدرتها على تمويل أنشطتها الابتكارية وعدم كفاية التمويل الذاتي.

قبل أن يمول البنك أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم بدراسة المردودية وفقا لملف تقدمه المؤسسة، مع اشتراط وجود رأسمال خاص كاف، وهو من شروط قبول الطلب في البنوك غالبا، غير أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير متمكنة في غالب الأحيان من شروط البنك؛ ما يعني زيادة خطورة القرض وتؤدي بالبنك لرفع معدل الفائدة وتخفيض قيمة العرض أو الرفض نهائيا.

بالرغم من توفر مصادر تمويل متعددة ما تزال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشاكل كثيرة مرتبطة بالتمويل لأنشطتها الابتكارية وتكلفتها العالية، وهذا راجع إلى نسبة المخاطرة الكبيرة التي تكتنف هذا النوع من المشاريع، ما يحتم البحث عن الوسائل والطرق التي تساهم في تخفيض هذه المخاطرة.

**4- وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن وظيفة البحث والتطوير هي وظيفة أساسية في المؤسسات، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، فهي تعتبر قلب العملية الابتكارية والمحرك الأساسي لنشاط المؤسسة في السوق، حيث أن التبرير الأساسي للبحث والتطوير يبنى على إدراك أنه من أجل البقاء على المدى الطويل يلزم المؤسسة على أن لا تنظر فقط إلى إنتاج منتجات اليوم الحاضر، بل وأن تعنى كذلك بما تنتجه وتقدمه في المستقبل.

حاليا تمثل البحوث موردا علميا وتقنيا على نفس مستوى الموارد الأخرى مثل: التمويل واليد العاملة، المواد الأولية، وهي تشكل أداة من أدوات المنافسة الحادة بين المؤسسات، فهي تساهم في تطوير الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية. كما يأتي دعم وتوجيه البحوث بشكل كبير في إطار الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تتجه عملية استثمار البحوث إلى قصر حياتها مما يجعل التحديث المتسارع للمنتجات وعملية الابتكار غاية في الضرورة، ويزيد بشكل ملموس جهود البحث في بعض القطاعات؛

<sup>1</sup> Paul Maître, Jacques-Didier Miquel, *De l'idée au produit*, édition Eyrolles, Paris, France, 1992, p18.

- يتطلب أن تحتوي المنتجات الجديدة دائماً وظائف أكبر وأداء أفضل وهذا ما يزيد من أهمية والمستوى المطلوب من البحث؛
- هناك حالة تضخم في الوسائل والتكاليف المخصصة للبحث والتطوير تجعل من الضروري وضع استراتيجية بحث واضحة المعالم قدر الإمكان تساهم في تحريك نشاط البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أصبح للابتكار دوراً هاماً على صعيد المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى التقلبات والمخاطرة الدائمة بينها في السوق.

هذه الخصائص جعلت من إدارات البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة تتأثر بالمبالغ المستثمرة فيها، حيث نجد المؤسسات الكبرى تقوم بتخصيص مبالغ كبيرة على وظيفة البحث والتطوير أكثر مما تخصص على المعدات والمصانع الثابتة، حيث أن واحداً من العوامل الأساسية المؤدية إلى تقدم المؤسسات اليابانية يعود إلى أنها تتفق من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير بما يزيد عن 30% مقارنة بنظيرتها الأمريكية<sup>1</sup>.

ونظراً لما تتطلبه وظيفة البحث والتطوير من موارد بشرية عالية المستوى وتمويل يصل إلى أكثر من 10% من رقم الأعمال فإن المؤسسات الكبيرة أكبر قدرة على تمويل مشاريع البحث والتطوير، أما محدودية موارد وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعل من وظيفة البحث والتطوير فيها تختلف عن المؤسسات الكبيرة؛ بحيث أصبحت لا تعتمد على أساليب البحث والتطوير الداخلي بصورة كبيرة، واتجهت إلى المصادر الخارجية كالموردين والزبائن كمصادر للأفكار الجديدة، كما تتعاون مع مؤسسات منافسة أو تتعاقد مع هيئات بحث عمومية كالجامعات ومكاتب الدراسات<sup>2</sup>.

وقد أكدت أحد الدراسات الكندية والتي أجريت على 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على أن 54% من المؤسسات تلجأ إلى مصادر خارجية للبحث والتطوير، وأن غالبية المؤسسات تعتمد بنسبة كبيرة على دعم الدولة المقدم لتمويل أنشطة البحث والتطوير<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: دور الدولة في تدعيم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثبتت التجارب في العديد من الدول أن دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملية يجب أن ترتبط بدورة حياة المؤسسة وتستمر باستمرار نشاطها، لأن كل مرحلة من مراحل حياتها

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> زويوش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> Francois Crevier, Yannik melaçon, **Innovation et PME**, Université Sherbrooke, Canada, 2005, p-p 09-10, Sur le site: <http://www.innovation-estrie.qc.ca>, Consulté le 03/12/2018.

تتطلب دعماً متوافقاً مع متطلبات تلك المرحلة، وعلى هذا الأساس عمدت الكثير من الدول لإعداد استراتيجيات لدعم مختلف المتدخلين في الأنشطة الابتكارية، وتوفير البيئة والمحيط المناسبين، فإذا كانت المؤسسات الكبرى تمتلك الإمكانيات التمويلية الضرورية للقيام بالابتكار، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقد لها لذا قامت بإنشاء آليات لدعم الأخيرة، وبأشكال مختلفة تسمح لها بالانخراط في عملية الابتكار.

**1- أشكال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** نظراً لأهمية دور هذا النوع من المؤسسات فهذا ما يستوجب تقديم لها الدعم بمختلف أشكاله العديدة:<sup>1</sup>

**أ- الدعم الفني:** يركز الدعم الفني أساساً على دراسة الجدوى الاقتصادية، اختيار الموقع، الأدوات والمواد الأولية التي تساعد المشروع على تطوير واستعمال الأنظمة المعلوماتية.

**ب- الدعم الإداري:** وهو يضم مختلف التسهيلات والإجراءات الإدارية؛ كتبسيط الحصول على التراخيص والتسجيل في السجل التجاري ويكون ذلك عن طريق الشباك الواحد وسهولة الحصول على العقار.

**ج- الدعم المالي:** وخاصة التمويل في مرحلة الإنشاء، تنمية الادخار وضمان القروض، تخفيض تكاليف التمويل وتكاليف الرسوم والضرائب بالإعفاء لفترات محددة من النشاط.

**د- دعم التكوين والتدريب:** وهذا بتوفير مراكز التدريب والتأهيل المستمر ويكون ذلك بعقد دورات تدريبية لصالح مسيري المؤسسات وعقد الملتقيات المحلية والدولية، تسهيل اقتناء الكتب والانضمام إلى البرامج التدريبية.

**د- الدعم التكنولوجي:** يكون بتوفير التكنولوجيا أو أجنحة تسهيل إجراءات الحصول واستخدام التكنولوجيا وكذا دعم أسعار التكنولوجيا الحديثة.

**هـ- دعم إعلامي واتصالي:** يكون بإقامة أنظمة معلوماتية وتوفير الإحصائيات اللازمة، ومنح الدعم في مجال الاستثمار والترويج.

**2- الآليات المستعملة لدعم وتطوير الابتكار:** يتمثل الدور المحوري لهذه الآليات في التقريب بين منتجي المعرفة والتكنولوجيا ومستخدميها، من خلال تعزيز روابط التعاون وتذليل صعوبات الاتصال والتعاون بينهما، والجمع بينهما في مكان واحد من أنجح الحلول بشرط توفر البنى على

<sup>1</sup> رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 03، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص-ص 41-42.

البيئة والعوامل المشجعة للابتكار، وتسمح النماذج والتجارب المتبعة من طرف الدول بحصر أهم البنى ذات الغايات الهادفة لتطوير ونشر التكنولوجيا والابتكار في الأشكال الآتية:<sup>1</sup>

أ- **نظام المحاضن:** هي آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتدئة، ويمكن تعريفها على أنها مؤسسة قائمة بذاتها تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة، وهذا بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق قد تكون سنة أو سنتين، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة، غير أن تواجد الدولة في مثل هذه المؤسسات يعطي لها دعما أقوى، حيث يتضمن الدعم المطلوب تقديمه من هذه الشبكة مختلف الجوانب التي يحتاج إليها أي مشروع حديث مثل دراسات الجدوى، استشارات قانونية، دعم فني، دعم مالي، دعم إداري أو تسييري ودعم تسويقي.<sup>2</sup>

ب- **نظام مراكز الدعم:** تهدف مراكز الدعم إلى تقديم التسهيلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل تطورها، وحتى تؤدي هذه المراكز دورها المطلوب بفاعلية يتعين تزويدها بالإمكانيات والكفاءات البشرية التي تؤمن برسالة هذه المراكز من جهة، وتتمتع بالقدرة على تقديم الدعم المطلوب من جهة ثانية.

ج- **نظام المناولة:** تعرف حسب المركز الوطني الفرنسي للمقاولة من الباطن على أنها مجموعة الأنشطة التي تساهم في إنتاج منتج أو عدة منتجات متكاملة لتركيب منتج معين لحساب المؤسسة الأمرة بناء على مجموعة الخصائص التقنية التي تقدمها المؤسسة المقاول، حيث تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذها طبقا لما ورد في العقد المبرم.

فالمؤسسات الكبيرة كثيرا ما تعتمد على مؤسسات صناعية أخرى، سواء في تصنيع جزء من منتجاتها أو في طلب بعض الخدمات الأخرى كالصيانة، ولذلك فإن أهمية هذه الآلية تكمن فيما تنتجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من فرص لنشاطها، وفيما تنتجه للصناعات من ازدهار.

د- **نظام المشاتل:** مشاتل المؤسسات هي عبارة عن هياكل استقبال مؤقتة موجهة للمنشئين تهدف إلى دعم وتسيير ظروف الانطلاق، وذلك من خلال توفير محلات للإيواء بما تنطوي عليه من الخدمات

<sup>1</sup> منصورى الزين، آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية -حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010، ص-ص 6-12، بتصرف.

<sup>2</sup> رحيم حسين، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2003، ص168.

الضرورية كوسائل الاتصال وغيرها ولمدة محدودة، تقديم خدمات متخصصة حسب اختصاص المشتلة كالإعلام الآلي والتكوين، وكذلك تقديم الاستشارات في المجالات المحاسبية والقانونية والضرورية والتجارية وغيرها، والقيام بعملية التنشيط كعقد ندوات محاضرات.

**3- أهم سياسات تشجيع القدرات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** زادت أهمية تشجيع القدرات الابتكارية لدى هذه المؤسسات نظرا إلى التطورات الفنية وتغيرات طبيعة الأسواق التي أصبحت أكثر خصوصية من جهة أولى، ومن جهة ثانية تمكين هذه المؤسسات من تجاوز التأثير السلبي للحجم على قدرتها على الابتكار والتجديد، وقد قام عدد من المنظمات الدولية ومؤسسات البحوث بدراسة أفضل الطرق لتعظيم دور هذه المؤسسات في جهود النهوض بالابتكار، ومن بين المنظمات التي عكفت على هذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي قامت باقتراح عدد من السياسات الكفيلة بتشجيع الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على تجارب 40 دولة في ذلك الخصوص، وصنفت أهم السياسات المقترحة في ذلك الخصوص في أربعة مجالات تتمثل في:<sup>1</sup>

**أ- نشر ثقافة الأعمال وتوفير الظروف الملائمة:** بالإضافة إلى توفير بيئة أعمال مساندة تتمثل في ضمان أداء اقتصادي مستقر وسياسات تنظيمية متسقة ومشجعة، ويشمل هذا الجانب كذلك تطوير منظومة التعليم والتدريب المهني لزيادة قدرة الشباب على الابتكار وتوطين التقنية ونشرها، بالإضافة إلى نشر ثقافة الابتكار في التعليم وفي وسائل الإعلام.

**ب- تحسين النفاذ إلى المعلومات والمعرفة:** يتمثل هذا الشق في تقوية البنية التحتية للابتكار من منطلق أن الابتكار داخل المنشآت لا يقع بمعزل عن البيئة الخارجية لها، بل من خلال التفاعل مع أطراف أخرى سواء داخل البلد أو خارجه، ويشتمل هذا الجانب تقوية المكون المعرفي لدى المنشآت من خلال تقديم التدريب والمشورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، وتطوير برامج داخل الجامعات والمعاهد العليا للربط بين مخرجات التعليم وبيئة الأعمال، وتسهيل الحصول على براءات الاختراع، مع التشجيع على إقامة المناطق التكنولوجية وعلى تكوين تحالفات مع الشركات والمؤسسات البحثية الأجنبية.

**ج- تعزيز قدرات وكفاءات رواد الأعمال:** يتطلب دعم الجانب الابتكاري لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصيص برامج تدريبية ميدانية سواء داخل المنشآت نفسها أو في إطار حاضنات الأعمال أو مؤسسات مختصة تعمل على تقديم المشورة من خلال خبراء ومختصين، وتستخدم بعض الدول على غرار أستراليا برامج قسيمة الابتكار، لتحسين قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص-ص 238-239.

للوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازمة للابتكار، كما تستخدم بعض الدول الأخرى خدمات المعرفة المكثفة لتطوير مهارات موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جلب الخبراء والاستشاريين لمساعدتهم في تنفيذ التغييرات اللازمة داخل المؤسسة في الأنشطة التي تتطلب درجة عالية من المعرفة مثل: مراقبة الجودة، التسويق، تطوير المنتجات، وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من الأنشطة.

**د- تحسين بيئة تطوير الأعمال والابتكارات الاجتماعية:** من بين المجالات الحديثة لدعم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار هي ريادة الأعمال الاجتماعية، والذي يعتبر نوعاً من المشاريع يهدف إلى توفير حلول مبتكرة للمشاكل والتحديات الاجتماعية؛ بحيث لا تتمثل غاية تلك المشاريع في تعظيم الأرباح بقدر تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مثل إيجاد حلول مبتكرة للبطالة والاقصاء الاجتماعي، والمساعدة في الاندماج في العمل والتدريب وتوفير الرعاية لكبار السن، والمساهمة في تطوير الأنشطة المحافظة على البيئة، ويمكن تشجيع المؤسسات العاملة في هذا المجال من خلال الحوافز والتشريعات الملائمة، وتنظيم البرامج التدريبية والحاضنات المتخصصة، وكذلك تأسيس صناديق متخصصة لتمويل أنواع الأنشطة الاجتماعية المطلوبة.

**4-أوجه دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تساهم الدولة في توفير بعض الحلول للمشاكل الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق ب:<sup>1</sup>

**أ- حماية الابتكارات:** حيث تتعرض الابتكارات إلى مخاطر التقليد والاستعمال غير الشرعي لها من مؤسسات أخرى، والذي يؤدي إلى خسائر للمؤسسة المبتكرة ناتجة عن التكلفة الكلية للابتكار، فإضافة إلى أساليب الحماية من طرف المؤسسة تؤدي الدولة خدمة للمؤسسات المبتكرة لحماية ابتكاراتها وفقاً لأنظمة حماية وطنية ودولية لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحمل تكلفة الحماية داخلياً وخارجياً.

**ب- تمويل المشاريع وتحفيز البحث والتطوير:** هناك مجموعة من الطرق تعتمد عليها الدول لتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مالياً وتسمح لها بتمويل سيرورة الابتكار بتحفيظها على الابتكار، أو تسهيل استفادتها وتطوير تكنولوجيا جديدة في المؤسسة.

<sup>1</sup> زويوش بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78، بتصرف.

## المبحث الثالث: أثر الابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعد الابتكار الركيزة الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن الاعتماد على خيار الموارد الطبيعية في بناء ميزتها التنافسية أصبح لا يضمن لها مواجهة كافة التهديدات المحتملة ومنافسة المؤسسات الأخرى، من خلال هذا المبحث نحاول التطرق إلى أثر الابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبيان أثره على القوى التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، وعلى أهم مؤشرات التنافسية.

### المطلب الأول: أثر الابتكار على القوى التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبرز أثر الابتكار في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا مما يحدثه من تأثير على القوى التنافسية التي تواجهها باستمرار، وهذا ما يتيح لها فرصا جديدة في السوق، ويسمح لها بتخطي بعض التهديدات، مما قد يعزز وضعيتها في السوق، خاصة إذا ما استطاعت تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها المباشرين.

1- التأثير على القدرة التنافسية بين مناصي القطاع: تزايد عدد المتنافسين وتنوعهم في بداية الثمانينات من القرن الماضي جعل النظرة إلى السوق تتغير؛ حيث اتجه تفكير المؤسسات نحو إيجاد حلول مناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة، وقد ظهر طرح الابتكار من بعض الباحثين الاقتصاديين كأحد الحلول المساهمة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

وقد لخص Wheelwright & Jones سنة 1955 أثر الابتكار على المنافسين في القطاع في عنصرين هما:<sup>1</sup>

- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العملية الإنتاجية؛
- تقليل تكلفة التصنيع ورأس المال من خلال الابتكار في العملية الإنتاجية.

ومن خلال هذا الطرح فإن الابتكار له أثر كبير على المنافسين المباشرين للمؤسسة:<sup>2</sup>

✓ عندما تؤدي الابتكارات إلى تخفيض التكلفة؛ تنمو وتزيد الضغوط لتخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسة منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم،

<sup>1</sup> سلوى مهدي عبد الجبار، صالح المهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، أيام 31 ماي-02 جوان، 2003، ص08.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سبق ذكره، 702.

وبالتالي فتخفيض الأسعار يدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى القطاع؛

✓ عندما يساهم الابتكار في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأدائها؛ فإن من يتبنى هذه الابتكارات يستطيع كسب العملاء من المنافسين باتباع استراتيجية قائمة على جاذبية المنتجات.

**2- التأثير على الداخلين المحتملين الجدد:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على الابتكار بشكل مستمر تستطيع بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وهذا ما يؤدي إلى تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد إلى السوق، من خلال محاولة وضع حواجز دخول عالية أمام المنافسين الجدد، كالاستثمار في الإشهار، صورة العلامة، خدمة الزبائن وغيرها من مجالات الابتكار التي ترفع تكاليف الدخول إلى الصناعة وتزيد من قوة وارتفاع عوائق الدخول التي تعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية، ومن الأمثلة على بعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول نذكر مجال صناعة الدواء ومجال صناعة الطائرات؛ حيث أن تميز المنتج فيهما والذي يتم تحقيقه من خلال النفقات الكبيرة لعمليات البحث والتطوير والإعلان، تؤدي إلى تحقيق الولاء للعلامة مما يصعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات بشكل مؤثر.

المؤسسات الناشطة يمكن أن تواجه بابتكارات من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى القطاع، وبالتالي تكسر الحواجز وتستطيع الدخول إلى القطاع بسهولة، لذلك فإن الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم في الرفع من حواجز الدخول أمام الداخلين الجدد في الحالات الآتية:<sup>1</sup>

- إذا تمكنت مؤسسات القطاع من الانفراد بأساليب إنتاج جديدة من خلال الاستحواذ على حقوق الملكية للابتكارات (براءة الاختراع)، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل أيضا على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق؛
- إذا مكن الابتكار في أساليب الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة لدخول القطاع وذلك من خلال:
- ✓ حاجة المؤسسات إلى الاستثمار وبكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تسير الابتكارات الجديدة المتدفقة؛
- ✓ التأثير الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث أنه كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الابتكارات في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول.

<sup>1</sup> فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011، ص 14.

**3-التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة:** تدخل منتجات المؤسسات في منافسة مع منتجات القطاعات البديلة لمنتجاتها، خصوصا تلك التي تتميز بالتكلفة الأقل والجودة العالية، لذلك يعد أحد الحلول الناجعة لذلك هو البحث والسعي المستمر من قبل المؤسسات على تطوير منتجات وابتكار عمليات تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة.

وعلى سبيل المثال تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع المؤسسات العاملة في صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة، وكل هذه الصناعات الثلاث تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات، والأسعار التي تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي والمشروبات الخفيفة؛ فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بأثمان هذه المنتجات البديلة، فجزء كبير من المستهلكين للقهوة سوف يتحولون إلى البدائل الأخرى، وذلك ما وقع سنتي 1975 و 1976 عندما دمر الجو البارد كثيرا من محصول البن البرازيلي وارتفع سعره بشكل قياسي، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة.

وبالتالي فالابتكار يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسات، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول على أرباح إضافية<sup>1</sup>.

**4-التأثير في القوة التفاوضية للموردين:** إن القدرة التفاوضية الكبيرة للموردين، تضغط على المؤسسة بحيث تصبح هذه الأخيرة تابعة لمورديها أحيانا، لكن الابتكار يعد فرصة للمؤسسة للتخلص من هذه التبعية عن طريق ابتكار إنتاجي جديد بحيث لا تحتاج فيها أو تستغني بها عما يوفره الموردون لها من مواد أولية، أو من خلال التحسين المستمر في العملية الإنتاجية والذي ينتج عنه استقلالية أكبر في استعمال مدخلات العملية الإنتاجية، مما قد يضعف الضغط الذي يمارسه عليها مورديها. وعلى العموم يمكن أن نميز هنا بين حالتين:<sup>2</sup>

- الأولى: إذا كان الابتكار في مجال الإنتاج أو أساليب الإنتاج متاح لدى عدد كبير من الموردين سوف تضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن نظرا لسهولة تنقل الزبائن من مورد لآخر؛
- الثانية: إذا كان الابتكار في مجال الإنتاج أو أساليب الإنتاج يسمح للموردين بتقديم منتجات تتمتع بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء مما يمنح الموردين قوة تفاوضية كبيرة مع الزبائن.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 705.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 705، بتصرف.

كمثال على ذلك في مجال صناعة الحاسب الشخصي التي تعتمد على المورد القوي؛ إذ في هذه الحالة المورد هو شركة إنتل؛ والتي تعد أكبر صانع في العالم للمعالجات الدقيقة للحواسيب الشخصية التي تعتمد عليها تلك الصناعة (معالجات من طراز أنتل X86)، وما يجب الإشارة إليه هو أن شركة إنتل دائمة القيام بالابتكار في مجال عملها وتخصص ميزانيات ضخمة للبحث والتطوير، لذلك فإن صانعي الحواسيب الشخصية ليس لديهم سوى اختيارات محدودة تتجسد في الاعتماد على معالج إنتل الدقيق، ورغم أن العديد من الشركات حاولت استنساخ المعالج الدقيق لإنتل، إلا أن نجاحهم كان محدودا، تاركين ما يقدر بـ 85% من السوق العالمي لشركة إنتل، وذلك ما يضعها في مركز قوة تفاوضية كبير بين منتجي الحواسيب الشخصية.

**5- التأثير في القوة التفاوضية للزبائن:** تستطيع المؤسسة كما هو الحال بالنسبة للموردين التأثير على القوة التفاوضية للزبائن، عن طريق إدخال منتجات جديدة أو محسنة بتكلفة أقل وسعر أقل وجودة أعلى؛ إذ يمكن للمؤسسة عن طريق الابتكار تنويع منتجاتها وتمييزها بالشكل الي يقلل من توجيهها لشريحة معينة من المستهلكين، ويظهر أثر الابتكار على القوة التفاوضية للزبائن في حالتين هما:<sup>1</sup>

- إذا أدى الابتكار إلى تتميط المنتجات الموجودة في السوق فهذا يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للزبائن مع البائعين نظرا لسهولة تحويل طلباتهم نحو منتجات آخرين وبتكلفة أقل؛
- إذا ساهم الابتكار في تقديم خصائص جديدة إلى المنتجات خاصة إذا كانت هذه الخصائص هي الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، ما يؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن، وهو ما يضيق من نطاق المفاوضة للزبائن.

### المطلب الثاني: دور الابتكار في تعزيز استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية وتنظيمية لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز، لذا يعالج هذا المطلب بالتحليل علاقة الابتكار بالاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتركيز على الاستراتيجيات الثلاث التي وضعها الاقتصادي مايكل بورتر.

**1- الابتكار واستراتيجية القيادة بالتكلفة:** إن الابتكار الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقود الماضية شهدت أشهر نتائج تلك العملية والمتمثلة في خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ما نتج عنه تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدخول المنافسة، وفي هذه

<sup>1</sup> زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر، 2010، ص 17.

الحالة تركز المؤسسة جهودها في مجال البحث والتطوير بغية تخفيض التكاليف بدلا من التركيز على ابتكار منتج ذو تكاليف عالية لا يضمن تحقيق الأرباح<sup>1</sup>؛ ويمكن القول من ذلك أن البعد المحوري لعملية الابتكار هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى مجالين اثنين يمكن من خلالها للابتكار المساهمة في تعزيز استراتيجية تنافسية المؤسسة وفق استراتيجية القيادة بالتكلفة.

**أ- المجال الأول:** أصبحت المؤسسات في ظل المنافسة الحرة تتسابق على تصميم المنتجات بحيث يسهل تصنيعها؛ إما بتقليص عدد الأجزاء المكونة للمنتج بما يساعد على التخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء وعلى الرفع من إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة الوحدة، وإما من خلال إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي هو الرفع من عدد الوحدات المنتجة والتسريع من عملية الإنتاج<sup>2</sup>، من خلال معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، وهي الزيادة التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتكلفة الوحيدة، ما يضمن ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

من الأمثلة على هذا الجانب في الواقع العملي ما قامت به شركة تكساس أنستر ومننت التي أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكونا من 12 جزءا بدلا من 47 جزءا، وتخفيض خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة، وبالتالي تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز الواحد من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة<sup>3</sup>، والنتيجة الأهم بالتأكيد حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج.

**ب-المجال الثاني:** يتمثل في جعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية<sup>4</sup>، فمثلا الميزة التنافسية لشركة TOYOTA في صناعة السيارات تركز على ابتكار عمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها على خفض جانب كبير في التكاليف الثابتة، وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.

**2-الابتكار واستراتيجية التميز:** إن التميز الممكن أن تحققه المؤسسة في السلع والخدمات جراء قيامها بالابتكار، يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال

<sup>1</sup> محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 10.

<sup>2</sup> Michel Marchesney, *Management Stratégique*, Adrec Edition, Paris, France, 2004, p124.

<sup>3</sup> شارلز، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، ج 1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001، ص 160.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 258.

منتجاتها، وتسطيع المؤسسات المتميزة فرض زيادات في الأسعار، بالنظر إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية، ويقوم الابتكار بتمييز المنتجات من خلال:<sup>1</sup>

- ابتكار منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعلاء، وتكون ناتجة عن الاكتشافات العلمية والتكنولوجية الضخمة أو الابتكارات (الابتكار جذري)، كما تمتاز عن غيرها من المنتجات بتصاميم ووظائف جديدة فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق وفي هذا المجال.
- تطوير منتجات حالية موجودة؛ حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية بغرض خلق التميز في منتجاتها من حيث الجودة أو الاستعمال فيه بغية إرضاء زبائنهم بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات (ابتكار جزئي) بإجراء تعديلات على تصميم المنتج وانجازه وفقا لمتطلبات الزبائن، مع تحسين خدمات ما بعد البيع لضمان تميز المنتج مقارنة بالمنافسين.

تزداد العلاقة بين الابتكار واستراتيجية التميز قوة في حالة عجز المنافسين على اتباع استراتيجية الابتكار التي تعتمد عليها، وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، أو اعتمادها على الوقت واستغلال الفرص في التحرك وإحداث نوع من التميز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسوها إلى ذلك، وهو ما يعرف بالحركة الأولى أو الاستباقية<sup>2</sup>. وهو الأمر الذي استغلته المؤسسات اليابانية كثيرا في مواجهتها للمؤسسات الأمريكية ذات القدرة الابتكارية العالية، ولكنها بطيئة في الأسواق الواسعة.

**3- الابتكار واستراتيجية التركيز:** عموما تلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التركيز عندما لا تسمح لها مواردها وإمكاناتها بتغطية القطاع بأكمله، مما يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسين المستمر لمنتجاتها بالشكل الذي يلبي احتياجات الجزء المستهدف من الزبائن في السوق<sup>3</sup>، ويمكن الابتكار المؤسسة من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على التحسين المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن، ويتوافق الابتكار مع استراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية، وتستفيد استراتيجية التركيز من الابتكار عن طريق إحدى السبل الآتية:<sup>4</sup>

- صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

<sup>1</sup> نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 95.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>3</sup> شارلز، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 323.

<sup>4</sup> نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهير، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- تقليص التكلفة؛

- زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية (الزبائن المستهدفين)؛

- استخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية، كفاءات... إلخ).

تعتبر استراتيجية التركيز الاستراتيجية المعتمدة بدرجة كبيرة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفق الدراسة التي قام بها مركز الدراسات للعلوم التطبيقية في التسيير في كل من إيطاليا وألمانيا، والتي شملت 300 مسؤولاً عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين سنتي 1993 و1994، وقد بينت الدراسة اعتماد غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استراتيجية التركيز بنسبة 90% من رقم أعمال هذا النوع من المؤسسات في مجال واحد من النشاط<sup>1</sup>.

**4- خصوصية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية لبورتر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: على العموم ومن تحليل العناصر السابقة يمكن إبراز تأثير الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية لبورتر من خلال الجدول الآتي:**

**الجدول رقم (09): تأثير الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية لبورتر**

الأبعاد التنافسية للابتكار	الاستراتيجيات العامة للتنافس
مراقبة التكاليف الابتكار في أساليب الإنتاج الاستثمار في المعدات الجديدة تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الاستخدام الكامل للطاقات الانتاجية	استراتيجية القيادة بالتكلفة
أصالة وجودة المنتج الابتكار في المنتج تكنولوجيا الإنتاج البحث والتطوير الإشهار وقوة البيع الاتصال مع الزبائن	استراتيجية التميز
التركيز على قطاع سوقي معين التركيز على منتج معين معدل الهامش الوحدوي	استراتيجية التركيز

المصدر: زويوش بلال، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>1</sup> Jacques Liouville, Constantin Nanopoulos, **La compétitivité des entreprises spécialisées de taille intermédiaire**, Revue Française de gestion, Novembre-Décembre 1997, p-p126-136.

يبين الجدول السابق كيف يؤثر الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية، ومن ثم على قدرة المؤسسة المنافسة في ظل تغيرات البيئة التنافسية الحالية، ولأن الاستراتيجيات المختلفة يمكن تطبيقها في المؤسسات الكبيرة دون مشاكل، فإن خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لمحدودية إمكانياتها المادية والبشرية تتطلب عند تطبيق هذه الاستراتيجيات عدة شروط، وهي:<sup>1</sup>

**أ- خصوصيات استراتيجية القيادة بالتكلفة:** تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حالة:

- الحرص على ضبط تكاليف الترويج؛
- تقليد المنتجات بدلاً من ابتكارها؛
- خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها؛
- اختيار المواد الخام منخفضة التكلفة والموارد المحلية؛
- اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

**ب- خصوصية استراتيجية التمايز:** بما أن المؤسسات الصغيرة ليست لها قدرة كبيرة على تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة لعدم امتلاكها لمتطلبات السيطرة بالتكاليف، إلا أنها يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التميز مع التركيز على قطاع سوقي محدد، وذلك في حالة:

- التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين؛
- سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة؛
- خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين؛
- الإنفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير من خلال مصادر التمويل الخاصة بهذه المؤسسات.

**ج- خصوصية استراتيجية التركيز:** تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حالة:

- تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقاً لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والديموغرافية؛
- تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقاً لمعايير التجزئة الفعالة؛
- اختيار القطاع السوقي الملائم؛
- تحديد المركز التنافسي المطلوب في السوق؛
- تطوير استراتيجيات مختلف عناصر المزيج التسويقي.

<sup>1</sup> إلهام فخري طمليّة، مرجع سبق ذكره، ص 101-103.

### المطلب الثالث: أثر الابتكار على مؤشرات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يؤثر الابتكار على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق، وفي تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق الربحية وتخفيض التكاليف، وكذلك من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر ومساهمة في تحسين الانتاجية.

1- أثر الابتكار على الربحية: يعتبر الابتكار أحد اهم العوامل المؤثرة على الربحية؛ بل وحتى هنالك ما يسمى بالربح الابتكاري، وهو الربح الناتج عن الابتكار والمتأتي من كل جوانب عمل المؤسسة، سواء أكان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو بما يتعلق بالوظائف الإدارية<sup>1</sup>؛ فجميع نشاطات المؤسسة يمكن أن تساهم في تحقيق الربح الابتكاري، ونجاح المؤسسة في زيادة كفاءة كل الجوانب السابقة أو بعضها من خلال نشاطها الابتكاري سيساهم في تنمية ربحها.

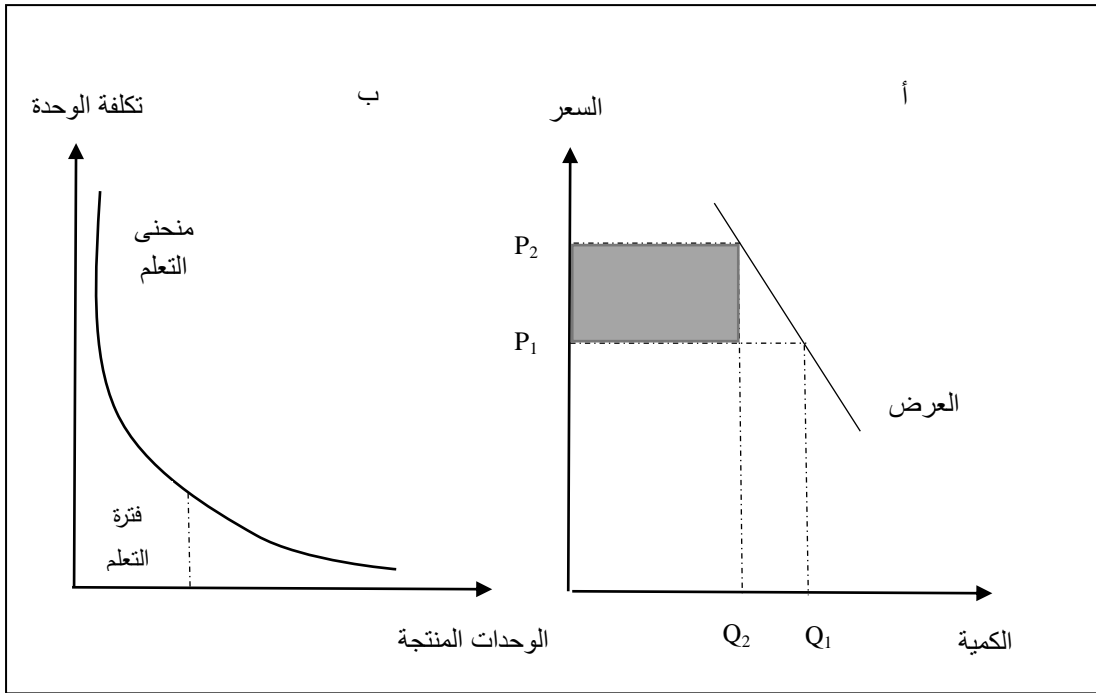
يؤثر الابتكار على نجاح منتج المؤسسة وعلى قدرته في الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين أفضل من المنافسين، وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى، وهاتين الميزتين مترابطين كما هو موضح في الآتي:<sup>2</sup>

أ- ميزة السعر الأعلى: إن قيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على منتجاتها بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين، يمكن أن ينجر عنه احتكار المؤسسة للسوق أو لجزء منه بشكل مؤقت، وتتوقف درجة الاحتكار على كثافة ابتكار المنتج من جهة، وعلى قدرة المنافسين على اللحاق بالمؤسسة من خلال التقليد أو تقديم منتج مبتكر أفضل من منتج المؤسسة من جهة أخرى، ولتوضيح فكرتي ميزة السعر الأعلى وميزة التكلفة الأدنى نستعين بالشكل الآتي:

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو حمد، أساسيات اقتصاديات الأعمال، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 336.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 226.

الشكل رقم (15): ربح المؤسسة من السعر الأعلى/خفض التكلفة بمعدل التعلم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 226.

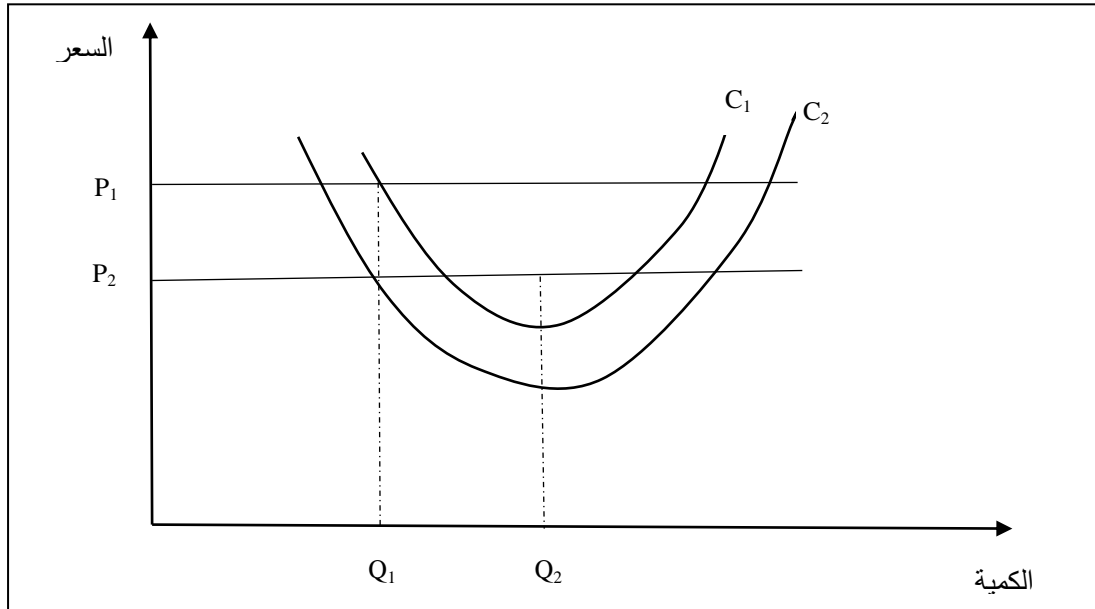
من خلال الشكل السابق وبفرض أن هناك منتج حالي  $Pro_1$ ، سعره في السوق هو  $P_1$ ، وبالتالي فإن سعر المنتج الجديد المبتكر الذي ستقدمه المؤسسة  $P_2$  سيكون أعلى، وعلى افتراض أن المنتج الجديد  $Pro_2$  يباع بكمية  $Q_2$  أقل من كمية المنتج الحالي  $Pro_1$ ، وسعر أعلى من  $P_1$  فإن المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباحاً إضافية ناتجة عن احتكارها للمنتج الجديد تتمثل بالمنطقة المضللة في الجزء أ- من الشكل.

ب- **ميزة التكلفة الأدنى:** في ميزة السعر الأعلى يمكن للمؤسسة أن تحقق احتكار السوق، غير أنه في سوق المنافسة يكون لدى بعض المنافسين أساليب خاصة بهم لتقليد المنتجات الجديدة، وبالتالي قيامهم بتقليد منتج المؤسسة، وهو ما قد يعرض المؤسسة إلى خسارة تكاليف أنشطتها الابتكارية وعدم الانتفاع بمنتجاتها المبتكرة في السوق، وهنا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة المبتكرة يمكن أن تحافظ على ميزة السبق من الابتكار ولكن بشكل آخر وهو ميزة التكلفة الأدنى، ففي الوقت الذي يحاول فيه المنافسون تقليد المؤسسة والالتحاق بها، تكون هي قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها، وهذا ما يؤدي انخفاض السعر بالنسبة إلى سعر السوق الاعتيادي  $P_1$  مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة، وهو ما يوضحه الجزء ب- في الشكل رقم (15).

2- أثر الابتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات: تعطي التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، ويعتبر تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل من وجهة نظر تسويقية منتجاً جديداً معتمداً على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد الحالية أو المنتج الحالي.

يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في تقديم المنتج إلى السوق، فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة جديدة تسمح لها بطرح المنتج الحالي أو منتج جديد ولكن بتكلفة أقل، سينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج وزيادة حجم المبيعات وفقاً لأثر انخفاض التكلفة على حجم المبيعات، الأمر الذي يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (16): أثر انخفاض التكلفة على حجم المبيعات.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 228.

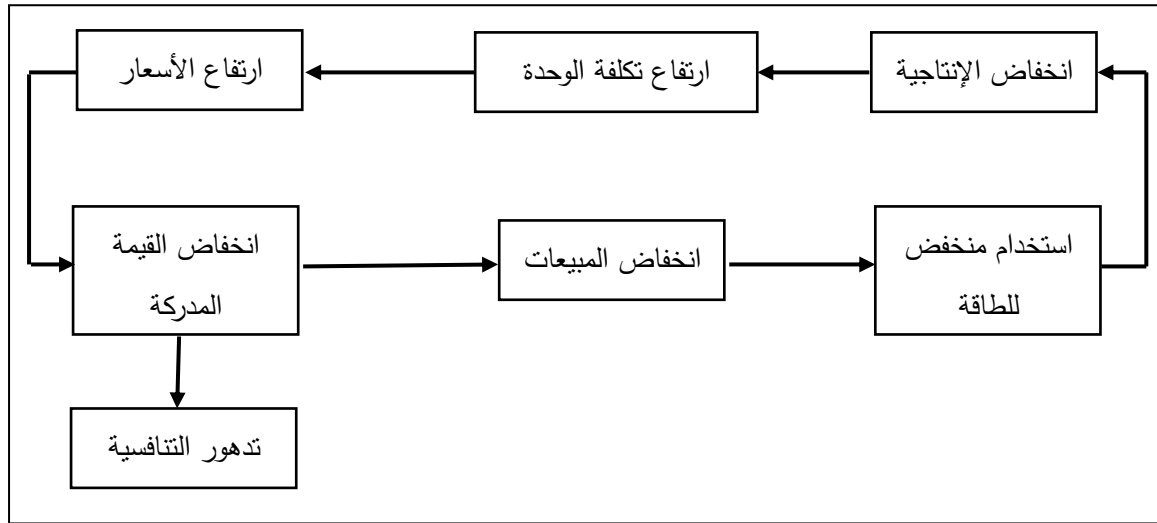
يبين الشكل السابق أن تبني الاتجاه الابتكاري وخفض التكلفة ينعكس في انخفاض أسعار المؤسسة إلى مستوى ما دون السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات، حيث أن انخفاض السعر من  $P_1$  إلى  $P_2$  بتأثير انخفاض التكلفة سيزيد حجم المبيعات من  $Q_1$  إلى  $Q_2$ .

3- مساهمة الابتكار في الحصول على حصة سوقية أكبر: لمعرفة أثر الابتكار على الحصة السوقية يتم مقارنة الحصة التي تمتلكها المؤسسة قبل وبعد الابتكار، وفي الغالب يعمل الابتكار على جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، من خلال تقديمه لمنتج مبتكر جديد أو تحسين المنتج

الحالي، كما يساهم أيضا في ترشيد العملية الإنتاجية وتحسين طرق التسويق وتقليص أجل التسليم، بما يحسن من صورة المؤسسة لدى زبائنها ويزيد من ولائهم لمنتجاتها، إضافة إلى كسب زبائن جدد على حساب المنافسين وبالتالي رفع الحصة السوقية<sup>1</sup>.

4- مساهمة الابتكار في تحسين الإنتاجية: تعبر الإنتاجية على قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات بأقل التكاليف إلى مخرجات ذات جودة، وبذلك فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بتنافسية المؤسسة، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): أثر انخفاض الإنتاجية على تنافسية المؤسسة



المصدر: خديجة خنيط، مرجع سبق ذكره، ص 174.

يساهم الابتكار في انتقال المعارف بين المؤسسات، وبتيح لها زيادة رصيدها في مجال التعلم وكفاءة العنصر البشري، كما أن جهود البحث والتطوير تعمل على تحسين قدرتها واستيعابها للتكنولوجيات الجديدة وهو ما يحسن إنتاجية المؤسسة.

لذلك يعد الابتكار من المحددات الأساسية للإنتاجية فهو يعمل على تحسين استخدام الموارد استخداما أمثلا، وعلى تحقيق نتائج أفضل مقارنة بمنافسي المؤسسة، وبالتالي فإن هدفه الأخير ونتائجه الحقيقية تتمثل في تحسين الإنتاجية وزيادة فرص نمو المؤسسة وتحسين تنافسيته<sup>2</sup>.

5- أثر الابتكار على رقم الأعمال: من خلال ما يحققه الابتكار من أرباح أكبر وتكلفة أقل وحصة سوقية أكبر، وتحسن في الإنتاجية وزيادة في المبيعات، فهو بذلك من بين العناصر المؤثرة على رقم أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن التعبير عن هذا الأثر عنه بمؤشر مساهمة

<sup>1</sup> OCDE, Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, édition OCDE, France, 2005, p 127.

<sup>2</sup> خديجة خنيط، مرجع سبق ذكره، ص 174.

- المنتجات الجديدة أو المحسنة في رقم الأعمال، ويتم قياسه لفترة زمنية معينة (غالبا سنة واحدة)، وهو يأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:<sup>1</sup>
- السلع والخدمات الجديدة أو المحسنة بشكل واضح، والتي تعتبر جديدة بالنسبة للسوق الذي تنشط فيه؛
  - السلع والخدمات الجديدة أو المحسنة بشكل واضح، والتي تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة دون السوق الذي تنشط فيه؛
  - السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة ولم يطرأ عليها أي تغيير خلال فترة القياس.

كمثال لهذا المؤشر في دراسة حول دور الابتكار في نمو المؤسسات الفرنسية، تم فيها استعمال مؤشر مساهمة المنتجات الجديدة أو المحسنة في رقم الأعمال لعينة من 56 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، النتائج يبرزها الجدول الآتي:

**الجدول رقم (10): أثر الابتكار على رقم الأعمال في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية**

المجموع	من 25% إلى أقل من 50%	من 20% إلى أقل من 25%	من 15% إلى أقل من 20%	من 10% إلى أقل من 15%	من 5% إلى أقل من 10%	أقل من 5%	نسبة المساهمة (%)
56	5	5	3	9	15	19	عدد المؤسسات

**Source:** Christine Divry, Philippe Trouvé, **PME & Innovation**, La documentation Française, France, 2004, p 160.

يبين الجدول السابق الأثر الإيجابي للابتكار على رقم أعمال المؤسسات المعنية بالدراسة، حيث يساهم في خمسة مؤسسات بنسبة تتراوح ما بين (25-50) %، وفي خمسة مؤسسات أيضا بنسبة تتراوح ما بين (20-25) %، في حين أن ثلاث مؤسسات تراوحت فيها نسبة المساهمة من 15% إلى 20%، وتسعة مؤسسات بنسبة تتراوح ما بين (10-15) %، لتكون بذلك أغلب المؤسسات المتبقية والبالغ عددها 34 مؤسسة بنسبة مساهمة أقل من 10%.

وحسب الدراسة أيضا تعتبر هذه النسب إيجابية وإن كانت متواضعة في أغليبتها، وهذا راجع إلى اختلاف قطاعات النشاط بين المؤسسات، حيث يرتبط تأثير الابتكار بنوع القطاع الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> OCDE, Op Cit, p 125.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل ظاهرة الابتكار وأثرها على التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد حاولنا من خلاله التعرف على أهمية هذا النوع من المؤسسات في تنمية اقتصاديات مختلف الدول، خاصة وأنها أصبحت تحظى باهتمام واسع ومتزايد لدى الدول والحكومات، كما تحظى بالدعم والتطوير لكونها تشكل نسبة كبيرة من النسيج الاقتصادي واحتلالها الصدارة في نسب التشغيل.

رغم الدعم الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تواجه جملة من الصعوبات التنافسية مقارنة بالمؤسسات الكبرى، حيث يتطلب بناء قطاع تنافسي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاتجاهات الحديثة للاقتصاد العالمي بيئة اقتصادية كلية مستقرة ومحفزة للابتكار ووجود بنية أساسية تعليمية، وعلمية تكنولوجية حديثة وحيوية تشبع احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية والبحث والتطوير، بالإضافة إلى دعم وتشجيع الابتكار والاستثمار فيه من خلال المساهمة في تمويل نشاطات البحث والتطوير وتشجيع الحصول على التكنولوجيا وبناء القدرات العلمية، وأيضاً من خلال ضمان وجود نظام اقتصادي ومالي يؤدي إلى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مما سبق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تحسن تنافسيتها من خلال التركيز على الابتكار باعتباره ركناً من أركان التنافسية، لما يقدم من دعم إيجابي للاستراتيجيات التنافسية المعتمدة، ولما له من أثر على القوى التنافسية؛ فهو يعمل على تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو التميز أو التركيز، وهو أداة هامة وأحد المداخل الأساسية لتحسين الإنتاجية وتخفيض تكلفة الصنع والرفع من الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبدون توفر الظروف المحفزة للإمكانيات الابتكارية لن تحقق ميزات تنافسية ذات أسس قوية قابلة للاستمرار والمنافسة الشديدة.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لوكالات السياحة

### والسفر بولاية قسنطينة

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

## تمهيد

بعدما تعرفنا في الجانب النظري على المفاهيم المتعلقة بكل من الابتكار والتنافسية وكذا العلاقة بينهما في الفصول السابقة، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة تشخيص دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة والمتمثلة أساسا في وكالات السياحة والسفر العاملة بولاية قسنطينة، حيث ينطلق هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال إبراز مجالاتها: الجغرافي، الزمني، البشري والموضوعي، أدوات جمع البيانات وكذا مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة، ثم عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان المتعلقة بالخصائص الشخصية، الابتكار بأبعاده والتنافسية بأبعادها، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وفي الأخير تمت مناقشة النتائج المتوصل في ضوء فرضيات الدراسة، الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان؛
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يقدم هذا المبحث عرضاً للإطار المنهجي للدراسة من خلال إبراز مختلف مجالاتها بدءاً بالمجال الجغرافي من خلال إلقاء نظرة عامة عن الوكالات محل الدراسة التي تعمل في مجال القطاع السياحي بولاية قسنطينة، ثم المجال البشري والزمني في المطلب الأول، في حين أن المطلب الثاني يتطرق إلى مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة للتحليل، أما المطلب الثالث فيتطرق إلى أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: مجالات الدراسة

بالنسبة للدراسة الحالية فإن المجالات الخاصة بها تتمثل في:

**1- المجال الجغرافي:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى وكالات السياحة والسفر المتواجدة بولاية قسنطينة، ومن أجل التقرب إلى هذه الوكالات، تم الاتصال أولاً بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قسنطينة، كونها الوسيط بين الوزارة الوصية ومختلف الوكالات المتواجدة عبر تراب الولاية، حيث تقوم المديرية بمراقبة ومتابعة عمل الوكالات من خلال التقارير التي ترفع إليها كل شهر من طرف الوكالات، وقد قدمت لنا المديرية قائمة لكل الوكالات العاملة بولاية قسنطينة، مزودة بمعلومات عنها؛ كعنوان الوكالة، اسم المالك والوكيل وكذا أرقام الهواتف الخاصة بكل منها<sup>1</sup>، وفي الآتي لمحة على نشاط الوكالات السياحية بولاية قسنطينة ودورها في تنشيط السياحة المحلية.

أ- لمحة عن نشاط الوكالات السياحية بولاية قسنطينة: تمتلك ولاية قسنطينة مقومات مادية وبشرية وطبيعية تؤهلها لأن تكون مدينة سياحية بامتياز، ومن بين تلك المقومات تعتبر وكالات السياحة والسفر عنصراً أساسياً في تحقيق تنمية سياحية واقتصادية واعدة بالولاية.

### - التعريف بولاية قسنطينة وأهم مقوماتها السياحية

✓ **التعريف بولاية قسنطينة:** تقع ولاية قسنطينة في الشمال الشرقي للجزائر، تحدها من الشرق ولاية قالمة، ومن الغرب ولاية ميلة، ومن الشمال ولاية سكيكدة، ومن الجنوب ولاية أم البواقي، تزخر ولاية قسنطينة بتاريخ عريق وخاص، فهي من أقدم مدن العالم، كما تتمتع بميزة قلما وجدت عند باقي مدن العالم، فقد عاشت قرابة 3000 سنة دون انقطاع في نفس الموضع، وبموقعها المنفرد في العالم وتموضعها فوق الصخر المسيطر على الآفاق المجاورة.

بدأ أول سكان المدينة بالاستقرار في مرتفعاتها بحثاً عن الأمن، وتمثلت هذه الأخيرة في مرتفعات المنصورة، جبل الوحش وفي مغارات جبل سيدي مسيد أين وجدت العديد من الآثار الشاهدة على تلك الفترة، ثم أخذ هؤلاء السكان يتوسعون ويوسعون رقعتهم بالانتقال إلى الضواحي المجاورة ككبيرة، تيديس، إين باديس (الهرية) وسيقوس، أين نضجت الحضارة الميغالتية والتي

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (3)

خلفت آثارا كثيرة في شكل قبور، وفي الأخير استقر بهم الحال على الصخر العتيق أين قاموا بإنشاء المدينة العظيمة التي كانت محمية طبيعيا بفضل أحاديث الرمال التي سمحت لها أن تتمتع بموضع دفاعي مغربي، وبذلك شهدت هذه المنطقة تعاقب عدة حضارات كالحضارة النوميدية، الرومانية، الوندالية، البيزنطية والإسلامية، أين تركت هذه الحضارات وراءها معالم وآثارا كثيرة شاهدة على تاريخها العريق، قد يكون لها دورا كبيرا في الإنعاش الاقتصادي إذا ما تم استغلالها في المجال السياحي لما لها من أثر كبير في جذب السياح<sup>1</sup>.

✓ **المقومات السياحية لولاية قسنطينة:** تتمتع ولاية قسنطينة بمقومات سياحية هامة تتمثل في:

- **المقومات الطبيعية:** من أبرز هذه المقومات نذكر:<sup>2</sup>
- **الصخر العتيق:** يمثل بانوراما رائع الجمال، له شكل شبه منحرف مساحته 470000 م<sup>2</sup>، مليء بالشقوق والفوالق والحفر وكذا المغارات والمخابئ التي تخفي أسرار حضارات مضت.
- **الكهوف والمغارات:** أشهرها كهف الدببة (Grotte des Ours) الذي يبلغ طوله 60 متر ويوجد بالصخرة الشمالية لقسنطينة، كهف الأروي (Grotte des Mouflons) الذي يوجد قرب كهف الدببة ويبلغ طوله 6 م، ومغارة الحمام (Grotte des Pigeons) التي توجد أسفل القصبية قبالة الكهفين السالفي الذكر، والتي اكتشفت بها العديد من بقايا الحيوانات.
- **الجسور:** تواجد المدينة على صخرتين يفصل بينهما واد الرمال استلزم أن يوصل طرفاهما بـ 8 جسور كاملة مما زاد المدينة رونقا وجمالا تتفرد به في شمال إفريقيا وهي: جسر سيدي راشد، جسر سيدي مسيد، جسر باب القنطرة، جسر ملاح سليمان، جسر الشلالات، جسر الشيطان، جسر مجاز الغنم، إضافة إلى الجسر العملاق (جسر صالح باي)، وهذا ما جعلها تسمى بمدينة الجسور المعلقة إضافة إلى درب السواح الذي صممه المهندس ريميس الذي ما يزال غير قابل للاستعمال في الوقت الحالي في انتظار إكمال عملية تهيئته وتجديده.
- **المساحات الخضراء:** تمثل مناطق للجذب السياحي، أهمها:
- ❖ **الغابات:** تتربع ولاية قسنطينة على مساحات هائلة من الغابات تقدر بحوالي 18000 هكتار وتحتوي على أنواع غابية متنوعة (الصنوبر الحلبي، الصنوبر التمري، الكاليتوس، البلوط الأخضر)، وهذه الغابات تعتبر ذات أهمية إيكولوجية وقابلة لاستقطاب نشاطات سياحية مختلفة، نذكر منها:
  - **غابة جبل الوحش:** توجد بها أربعة بحيرات وحديقة للتسلية، تتربع هذه الغابة على 5380 هكتار.
  - **غابة شطابة:** تقدر مساحتها بحوالي 2356 هكتار، هذا دون أن ننسى غابة المريج، غابة المزغوال، غابة حاج بابا، غابة ذراع الناقة والغابات الموجودة على مستوى دوائر قسنطينة.

<sup>1</sup> Direction du Tourisme et de L'artisanat de la wilaya de Constantine, **Constantine un rêve qui continue...**, Guide Touristique, Constantine, Algérie.

<sup>2</sup> مديرية السياحة والصناعة التقليدية، قسنطينة وجهتي، مجلة مديرية السياحة والصناعة التقليدية، العدد 02، قسنطينة، الجزائر، 2015، ص- ص 08-09.

❖ **الحدائق:** تتواجد بالمدينة عدة حدائق منها حديقة بن ناصر، حديقة بيروت بسيدي مبروك، حديقة قصر الباي، ودون نسيان الحدائق المتواجدة بالبلديات وخاصة الحديقة البلدية لبلدية زيغود يوسف التي تعود للحقبة الاستعمارية الفرنسية.

▪ **المقومات السياحية الحموية للولاية:** على مستوى ولاية قسنطينة هناك عدة مواقع حموية منها:<sup>1</sup>

• منبع سيدي مسيد؛

• منبع صالح باي المسمى "الغراب"؛

• منبع دار الواد.

▪ **التراث الأثري والتاريخي والثقافي:** تزخر ولاية قسنطينة بتاريخ عريق حيث تتمتع بمواقع خلابة، نذكر منها<sup>2</sup>:

• **المواقع الأثرية والتاريخية:** تعتبر ولاية قسنطينة من أقدم الحواضر في الجزائر حيث توالى عليها 7 حضارات مختلفة خلفت آثارها إلى الآن، ونذكر منها:

❖ **مدينة تيديس Tiddis:** هي عبارة عن حاضرة محصنة كانت تحمي مدينة سيرتا Cirta ضد

الغزوات الأجنبية هذه المدينة الصغيرة الفينيقية- الرومانية، توجد في منطقة صخرية وهي صورة مصغرة عن قسنطينة إذ تسمى بقسنطينة القديمة، وتغطي الآثار نحو 40 هكتارا وكلما سعدنا إلى أعلى كلما تواجدا في الأحياء القديمة للمدينة، كما أن الهضبة العليا للمدينة أيضا يتواجد بها بقايا الحصون والقلاع والمعابد، وتظهر على حواف الهضبة المقبرة الميغالتيّة الدولمنز (les Dolmens).

❖ **ضريح لوليوس Lollius:** يقع على بعد 4 كلم شرق مدينة تيديس في منطقة تسمى الحري وقد

يكون ضريحا للموتى، وهو ضريح دائري بقاعدة يبلغ قطرها 10 أمتار وارتفاعه 5 أمتار، وقد شيده لوليوس اوربيكوس لوالديه وأخويه وعمه، ويشكل إنجازا ذو قيمة تاريخية كبيرة.

❖ **ضريح ماسينيسا Massinissa:** يبعد بـ 16 كلم إلى الجنوب الشرقي وبـ 4 كلم عن مدينة

الخروب، وقد شيد للملك ماسينيسا ( 238- 148 قبل ميلاد المسيح ) أول ملوك نوميديا الموحدة، والذي جعل من سيرتا عاصمة له سنة 202 قبل الميلاد، وهذا الضريح رباعي الشكل بـ 8.40 م للجانب، وله ارتفاع متدرج حيث يتكون من 8 أدراج أفقية، وبارتفاع يتراوح من 80 سم إلى 2م.

❖ **ضريح الصومعة:** يقع على بعد 3 كلم شرق مدينة الخروب وهو ضريح إغريقي- روماني يدعى

الصومعة شيد بين القرن الثاني والثالث قبل الميلاد وهو عائد للملك النوميدي ميسيبسا Mecipsa وهو ذو شكل رباعي على شاكلة الأضرحة في إقليم قرطاجة.

<sup>1</sup> العلمي إيمان، عبود زرقين، آليات تفعيل التسويق السياحي في تثمان الواجحة السياحية لولاية قسنطينة، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 27، الجزء 2، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2015، ص-ص 93-94.

<sup>2</sup> مديرية السياحة والصناعة التقليدية، قسنطينة وجهتي، مجلة مديرية السياحة والصناعة التقليدية، العدد 02، مرجع سبق ذكره، ص 07.

- ❖ **الأقواس الرومانية Aquedus**: هذا المعلم شاهد على الحضارة الرومانية بالمنطقة ويقع بشعب الرصاص تبقت منه 5 أقواس في حالة جيدة.
- ❖ **باب سيرتا**: معلم أثري يوجد بمركز سوق بومزو ويرجح أنه كان معبدا، و يعود تاريخ اكتشافه إلى سنة 1935، وحسب بعض الدراسات فإن المعبد قد بني حوالي سنة 363 م.
- ❖ **نصب الأموات**: هو قوس نصر كبير رفع تذكارا للذين ماتوا في الحرب العالمية الأولى، ومن خصوصياته أنه ينتصف المسافة بين تونس العاصمة والجزائر العاصمة.
- ❖ **تمثال سيدة السلام Notre dame de la paix**: ويعرف أيضا بتمثال مريم العذراء والواقع قبالة نصب الأموات أعلى قمة سيدي مسيد.
- **التراث الثقافي والإنساني**: تزخر مدينة قسنطينة بتراث إنساني فريد من نوعه في الوطن كله ويتألف من قصور و بنايات ومساجد وغيرها، حيث نذكر مثلا:
  - ❖ **قصر الباي**: الذي يبقى الأثر الحي على الحضارة العثمانية حيث بدأ تشييده سنة 1826 و دشن سنة 1835 والذي لم يطل البقاء حتى احتله الفرنسيون بدخولهم المدينة<sup>1</sup>.
  - ❖ **المتحف الوطني سيرتا**: أنشئ متحف سيرتا عام 1852 من طرف الجمعية الأثرية القسنطينية، وفتح المتحف أبوابه في 15 أبريل 1931 باسم متحف جوستاف ميرسييه Gustave Mercier الأمين العام للجمعية الأثرية، وقد حافظ على هذه التسمية إلى غاية سنة 1975، وأصبح سنة 1986 يدعى المتحف الوطني لسيرتا، والمجموعة الأثرية للمتحف تتكون من آلاف القطع، كما أن الزائر له يأخذ نظرة عن مختلف الحقب التاريخية التي مرت بها مدينة سيرتا.
  - ❖ **المسرح الجهوي**: أنشأته السلطات الفرنسية الاستعمارية محاولة بذلك محو جمال قصر الباي الشاهد الرائع للفترة التركية، فشيّد بأكبر ساحة بقلب المدينة واختارت له الهندسة الإيطالية المستنقاة من الهندسة الرومانية الكلاسيكية<sup>2</sup>، وقد تم ترميمه من طرف وزارة الثقافة في أكتوبر 1999 وأعيد فتحه لاستقبال الجمهور في 12 جانفي 2001.
  - ❖ **المساجد والمدارس الدينية (الزوايا)**: تزخر ولاية قسنطينة بصيغتها الدينية والثقافية منذ القديم، وتكرس هذا المظهر في المسجد الكبير، سيدي عفان، جامع سيدي لخضر، مسجد ومدرسة الكتاني ومسجد الأمير عبد القادر، مسجد سيدي راشد، مسجد سوق الغزال أو مسجد حسن باي، جامع سيدي محمد بن ميمون، جامع بوعنابة، السيدة حفصة، سيدي عبد المومن، جامع ريعين شريف...إلخ. كما أن للزوايا دورا كبيرا في تعليم القرآن والدروس الدينية كالزوايا التيجانية، زاوية بن عبد الرحمان، زاوية الحنصالة بحي النجارين، زاوية الرحمانية وزاوية القادرية.

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات، أنظر: مديرية السياحة والصناعة التقليدية، قسنطينة و جهتي، مجلة مديرية السياحة والصناعة التقليدية، العدد 03، قسنطينة، الجزائر، 2016، ص 35.

<sup>2</sup> سليم رابيا، دور المعالم، مجلة سيرتا فضاء للإبداع والتواصل، العدد 01، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 17.

❖ **المؤهلات الثقافية:** تحتوي ولاية قسنطينة على عدة هياكل ثقافية، كدار الثقافة محمد العيد آل خليفة؛ والتي تعتبر من أهم الفضاءات الثقافية الموجودة بقلب المدينة، إضافة إلى قصر الثقافة مالك حداد؛ والذي يعد من أهم المنجزات الحديثة التي دعمت قطاع الثقافة بالولاية.

❖ **مدرسة الفنون الجميلة:** توجد بولاية قسنطينة مدرسة الفنون الجميلة، وهي من أعرق المؤسسات بالولاية، وظلت تؤدي دورها منذ ما قبل الاستقلال كمدرسة بلدية، وفي سنة 1975 تحولت إلى ملحقة للمدرسة الوطنية للفنون الجميلة وقد ارتفعت هذه المدرسة إلى رتبة مدرسة جهوية منذ 1998 وهي موزعة على مقرين: المركز الثقافي ابن باديس ومعهد الهندسة المعمارية زرارة، وهي تستقبل ما يقارب 186 طالب سنويا من كل ولايات الشرق الجزائري.

❖ **قاعات العرض السينمائي:** تحصي الولاية 6 قاعات للعروض السينمائية، منها خمس قاعات للسينما بقسنطينة، حيث يحتوي أكبرها على 950 مقعدا وهي سينما الأندلس، إضافة إلى قاعة سينما واحدة بالخروب هي سينما ماسينيسا.

❖ **عادات وتقاليد ولاية قسنطينة:** توجد العديد من العادات والتقاليد التي تمسك بها سكان قسنطينة منذ القدم وفي عدة مجالات نذكر منها:

○ **الموسيقى الأندلسية في ولاية قسنطينة:** يطلق على هذا التراث الموسيقي في ولاية قسنطينة بالمالوف، ويختلف هذا اللون الموسيقي الكلاسيكي الأندلسي عن بقية الأنواع الموجودة في المدارس الأخرى (العاصمة، تلمسان)، وتتميز عن غيره من حيث التراكيب الإيقاعية، وهيكله النوبات، وهو الأكثر حضورا وتنظيما مقارنة مع غيره من الفنون الإيقاعية الأخرى وهذا ما جعل مدينة قسنطينة تحرص على تنظيم مهرجان وطني للمالوف في كل سنة، وإلى جانب المالوف نجد العيساوة وهي مجموعة من الإخوان يتبعون طريقة الشيخ بن عيسى بقصائده ومدائحه الدينية الرائعة، كما توجد طبوع غنائية أخرى تشتهر بها الولاية هي الوصفان، الفقيرات، البنوتات.

○ **اللباس التقليدي القسنطيني:** ترتدي المرأة القسنطينية في الحفلات القندورة المتميزة بتفصيلاتها الخاصة، وطرزها بخيط ذهبي (التارزي)، والتي لازالت تفتخر بها لحد الآن، كما كانت سابقا ترتدي في تنقلاتها الملاية خارج بيتها، رغم أن هذا الزي اختفى وعضو بملابس أكثر عصرية لدى بعض النساء واختار البعض الآخر اللباس الإسلامي.

○ **تقطير الورد والزهر:** تحتفل المرأة القسنطينية بقدم فصل الربيع عن طريق تقطير الورد والزهر وهي عادة متداولة كل سنة، ويرجح أن يعود تاريخ هذا التقطير في قسنطينة إلى عهد البايات، وما تزال الأسر القسنطينية تحافظ عليه، ويستعمل هذا الماء المقطر في تحضير الحلويات والأكلات وتعطير القهوة، إضافة إلى استعماله في بعض الأغراض الصحية والتجميلية.

❖ **المدينة القديمة:** تحفة فنية تعكس عبقرية الإنسان عبر الحضارات تقع وسط المدينة يحدها أخاديد وادي الرمال ما عدا الجهة الغربية والجنوبية الغربية المحدودة بساحة أول نوفمبر، تمتاز بطابع

عمراني مستمد من التخطيط العربي الإسلامي وبيوت متلاصقة ومترابطة تتشابه في احتوائها على فناء داخلي، نوافذ داخلية مطلة عليه، يتم التنقل فيها عبر الدروب والأزقة الضيقة والملتوية وتوجد بها رحبة الصوف، رحبة الجمال، الرصيف، سيدي جليس، الجزائرين.

▪ **هايكل الإيواء السياحي:** يقدر عدد الفنادق بولاية قسنطينة 20 فندقا، بطاقة إيواء إجمالية تصل إلى 2266 سرير، وتقوم هذه الفنادق على توفير خدمات وتلبي طلبات واحتياجات مختلف الزوار والسياح الوافدين من مبيت وإطعام، وتصنف هذه الفنادق كما يلي:<sup>1</sup>

• **الفنادق ذات 5 نجوم:** تتوفر الولاية على فندق واحد (01) هو فندق الماريوت ذو الملكية العامة، بقدرة إيواء 260 سرير وبـ 180 غرفة، كما يوفر الفندق 388 منصب عمل.

• **الفنادق ذات 4 نجوم:** تتوفر الولاية على (03) فنادق متواجدة على مستوى بلدية الخروب وهي: فندق الحسين (Hotel Hocine)، فندق الخيام (Hotel El Khayem)، وفندق (2 Arc En Ciel)، ذوي الملكية الخاصة، بقدرة إيواء 505 سرير وبـ 348 غرفة، وتوفر 284 منصب عمل.

• **الفنادق ذات 3 نجوم:** عددها ثمانية (08) فنادق، من بينها فندقين على مستوى بلدية الخروب أما الباقي (06) فنادق متمركز على مستوى بلدية قسنطينة، بقدرة إيواء 1099 سرير و 674 غرفة وتوفر حوالي 271 منصب عمل.

• **الفنادق ذات نجمة واحدة:** يوجد فندقين فقط على مستوى بلدية قسنطينة بقدرة إيواء 130 سرير و 102 غرفة وتوفر 18 منصب عمل.

• **الفنادق غير المصنفة:** عددها ستة (06) فنادق، من بينها (03) فنادق على مستوى بلدية قسنطينة، وفندقين ببلدية الخروب، وفندق واحد ببلدية عين سمارة، بقدرة إيواء 272 سرير و 150 غرفة وتوفر 65 منصب عمل.

• **المطاعم السياحية المصنفة:** توجد بالولاية ثلاث (03) مطاعم من صنف ثلاث (03) نجوم وهي: مطعم إغرسان، مطعم الأزرق الكبير، مطعم الصنوبر، حيث تقدم هذه المؤسسات المطاعم أنواع مختلفة من الأكلات المحلية التقليدية.

ب- دور وكالات السياحة والسفر في تنشيط السياحة المحلية: تتوفر ولاية قسنطينة على الشروط الأساسية لإقامة صناعة سياحية رائدة، فهي وجهة للمستثمرين الداخليين والأجانب كونها بوابة الشرق الجزائري، حيث تنشط على مستوى الولاية 98 وكالة معتمدة حسب القانون 99-06 المتعلق بشروط وكيفيات إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها ضمن المرسوم التنفيذي رقم 10-186 المؤرخ في 14 جويلية 2010 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في أول مارس 2000 المتعلق بكيفيات إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها. تفتح

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (4).

الشروط الجديدة المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه آفاقا أمام الوكالات السياحية من أجل تنشيط السياحة الوطنية وسياحة الاستقبال من خلال توجيه الاهتمام أكبر لعملية جذب السياح، وقد ارتفع عدد السياح الوافدين إلى ولاية قسنطينة إلى 5807 سائحا سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 التي سجلت 2491 سائحا<sup>1</sup>، كما تساهم هذه الوكالات السياحية في ترقية وتنشيط السياحة المحلية والوطنية والدولية من خلال تقديم جملة الخدمات التي تقدمها والمتمثلة في: تقديم خدمات الحج، خدمات العمرة، خدمة حجز الفنادق المحلية والدولية، رحلات منظمة داخل وخارج الوطن، استقبال السياح ونقلهم من /إلى الفنادق أو من/ إلى المطار، خدمة التأشيرة الإلكترونية، خدمة التأمين على السفر، خدمة تنظيم ملفات التأشيرات، خدمة أخذ مواعيد للتأشيرات، خدمة حجز فنادق خاصة بالتأشيرات، توفير خدمة المرشدين السياحيين.

تجدر الإشارة إلى أن الوكالات التي تمتلك الاعتماد في تقديم خدمة الحج على مستوى ولاية قسنطينة يبلغ عددها (03) وكالات وهي: وكالة نوميديا ترافل سرفيس، وكالة نوبا ترافل، وكالة زنييت أسفار، أما الوكالات المعتمدة في تقديم خدمة العمرة فيبلغ عددها (28) وكالة، في حين أن باقي الوكالات تختص في تقديم باقي الخدمات الأخرى السالفة الذكر.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في عدد وكالات السياحة والسفر، حيث ازدادت بوتيرة متسارعة كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (11): تطور عدد وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة في الفترة (2014-2018)

السنة	عدد الوكالات
2014	51 وكالة
2015	70 وكالة
2016	67 وكالة
2017	80 وكالة
2018	98 وكالة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات مقدمة من قبل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قسنطينة. إن التطور الحاصل في عدد وكالات السياحة والسفر في الفترة الممتدة ما بين (2014-2018) يعود إلى التسهيلات المقدمة وتشجيع هذا النوع من المؤسسات من قبل الوزارة الوصية، حيث أصبحت شروط منح الاعتماد للوكيل تتمثل في حصوله على أحد المؤهلات الآتية:<sup>2</sup>

- شهادة ليسانس في السياحة والتسيير الفندقي الصادرة عن المديرية الوطنية العليا للسياحة، حيث يمنح للوكيل في هذه الحالة رخصة الاستغلال مباشرة دون شرط الأقدمية.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (5).

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من قبل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قسنطينة.

- شهادة ماستر اقتصاد وتسيير سياحي، في هذه الحالة أيضا تمنح رخصة الاستغلال للوكيل دون شرط الأقدمية.
- شهادة ليسانس مهما كان اختصاصها، إضافة إلى ذلك شرط امتلاك الوكيل لسنة خبرة في النشاط السياحي، كما يشترط أيضا شهادة الانخراط في الضمان الاجتماعي.
- شهادة تقني سامي فندقية مقدمة من قبل معاهد الفندقية والسياحة التابعة للدولة (معهد تيزي وزو، معهد بوسعادة، معهد الطارف)، إضافة إلى امتلاك الوكيل لسنة خبرة في النشاط السياحي وشهادة الانخراط في الضمان الاجتماعي.

إضافة إلى الشروط السالفة الذكر، هناك شرط آخر يتعلق بالمحل الذي يريد الوكيل استغلاله كوكالة للسياحة والأسفار والذي يجب أن يحتوي على مساحة 25م<sup>2</sup> على الأقل.

**2- المجال البشري:** يضم المجال البشري في الدراسة الحالية جميع مدراء (وكلاء) وكالات السياحة والسفر المتواجدة بولاية قسنطينة، باعتبار أن هذه الفئة هي المعنية أكثر من غيرها بعملية الابتكار وتسييره في الوكالات، لذلك شملت الدراسة جميع هؤلاء المسؤولين.

**3- المجال الزمني:** تم إعداد هذه الدراسة الميدانية عبر عدة مراحل؛ تم تحديد مجتمع الدراسة كمرحلة أولى والذي يتمثل في وكالات السياحة والسفر المتواجدة بولاية قسنطينة في شهر جوان من سنة 2017، ثم تم القيام بإعداد الاستبيان الخاص بهذه الدراسة بعد زيارة عدد من مسؤولي وكالات السياحة والسفر محل الدراسة مع مراعاة أهداف الدراسة وكذا الأخذ بنصائح الأساتذة المحكمين والأساتذ المشرف في مرحلة ثانية، ثم تم توزيع الاستبانات على أفراد المجتمع، ومن ثم استرجاعها أين استغرقت هذه العملية وقتا طويلا نوعا ما (حوالي شهرين كاملين من أواخر سنة 2018) نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة المسؤولين الموزعين على كافة الوكالات المنتشرة عبر كل تراب ولاية قسنطينة وغياب البعض الآخر لأسباب عديدة كمرحلة ثالثة، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فقد تم فيها استرجاع الاستبانات الموزعة ثم تم تفرغها في برنامج (spss-23) ومن ثم القيام بعملية التحليل والحساب بمختلف الأساليب الإحصائية اللازمة والتي تتوافق مع الدراسة الحالية.

### **المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة**

قبل القيام بعمليات التحليل الإحصائي والوصول إلى تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة، ينبغي التعرف على مجتمع الدراسة، وكذا إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى عملية التحليل الإحصائي باستعمال العديد من الأساليب.

**1- مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع مدراء الوكالات المتواجدة بولاية قسنطينة والبالغ عددها 98 وكالة، حيث تم زيارة الوكالات وتسليمها الاستبانات ومن ثم استرجاعها في وقت لاحق، استغرقت عملية التوزيع والاسترجاع وقتا طويلا نوعا ما (مدة شهرين تقريبا) وذلك بسبب توزع وكالات

السياحة والسفر على كل تراب الولاية، كما أنه هناك بعض الوكالات التي قمنا بزيارتها عدة مرات، بسبب عدم وجود المدير (الوكيل) في تلك الفترة، تم استرجاع 83 استبانة صالحة للدراسة، أما الاستبانات الباقية فلم يتم اعتمادها لأن بعضها كان غير صالحا للدراسة، أما البعض الآخر فلم يتم استرجاعه نظرا لغياب الوكلاء لمدة طويلة.

**2- الأساليب الإحصائية المستعملة:** من أجل القيام بعمليات التحليل الإحصائي والوصول إلى تأكيد أو نفي الفرضيات، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss-23)، من خلال الاعتماد على بعض الاختبارات وكذا الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الآتية:

أ- **المدى:** والذي تراوحت قيمه كما هو موضح في الآتي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح من 01 إلى 01.80 فإنه يمثل الخيار (غير موافق بشدة)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح من 01.81 إلى 02.60 فإنه يمثل الخيار (غير موافق)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح من 02.61 إلى 03.40 فإنه يمثل الخيار (محايد)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح من 03.41 إلى 04.20 فإنه يمثل الخيار (موافق)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح من 4.21 إلى 05.00 فإنه يمثل الخيار (موافق بشدة).

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات ملخصة على النحو المبين في

الجدول الموالي:

**الجدول رقم (12) : توزيع المدى وفقا لمقياس ليكارت الخماسي**

الخيار المناسب	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	01 إلى 01.80
غير موافق	01.81 إلى 02.60
محايد	02.61 إلى 03.40
موافق	03.41 إلى 04.20
موافق بشدة	4.21 إلى 05.00

المصدر: إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23)

ب- **التكرارات والنسب المئوية والتمثيلات البيانية:** وذلك من أجل وصف الخصائص العامة لمجتمع الدراسة.

ج- **المتوسط الحسابي:** تم حسابه من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

د- **الانحراف المعياري:** تم حسابه من أجل معرفة مدى تشتت متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن وسطها الحسابي.

هـ- معامل ارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

و- معامل الثبات ألفا كرونباخ: استخدم هذا المعامل من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة.

ز- الإلتواء والتفرطح: لاختبار فرضية التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة بمختلف أبعاد ومحاور الاستبانة.

ح- تحليل الانحدار البسيط: والذي يحسب بهدف توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

ط- معامل التحديد  $R^2$ : يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، كما يكشف عن النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت نسبة المساهمة أكبر، أما النسبة الباقية فتفسر بمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

ي- تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA: تم استخدامه في حالة اختبار أكثر من عينتين مستقلتين.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة

تتعدد أدوات الدراسة في البحث العلمي، وذلك لما لها من أهمية بالغة في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بإشكالية الدراسة، ويتناول هذا المطلب أهم الأدوات التي تم اعتمادها في إعداد هذه الدراسة وكذا اختبار مدى صدق أداة الدراسة الأساسية وثباتها.

1- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة أدوات، نوضحها في الآتي:

أ- الملاحظة: هي أحد أساليب البحث العلمي وأداة من أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسات الاجتماعية، تعتمد على المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة.

ب- الوثائق والسجلات: من خلال هذه الأداة تم الاطلاع على مختلف التقارير التي تقدمها وكالات السياحة والسفر المتواجدة بولاية قسنطينة إلى مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية، والتي تتضمن معلومات عن نشاط الوكالات، إضافة إلى وثائق وسجلات أخرى تتعلق بالتعريف بالولاية ومدى امتلاكها لمقوماتها سياحية.

ج- الاستبيان: يعتبر من أكثر أدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في الدراسات الاجتماعية، نظرا لقلّة تكلفه استخدامه من جهة و سهولة معالجة البيانات التي نحصل عليها من جهة أخرى، وقد قسم الاستبيان الذي تم اعتماده في هذه الدراسة إلى ثلاث محاور؛ حيث يتعلق

المحور الأول بالمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، أما المحور الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل (الابتكار)، في حين خصص المحور الثالث لدراسة المتغير التابع (التنافسية). ومن أجل معرفة آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات المحورين الثاني والثالث، والتي ارتبطت عباراتهما بمقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم ضمن خمس درجات كما يلي:

**الجدول رقم (13) : توزيع درجات عبارات المحورين وفقا لمقياس ليكارت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 540.  
حيث أن:

- موافق بشدة: تعني درجة الموافقة المطلقة؛ - محايد: ليس لدي رأي واضح؛
- موافق: تعني درجة موافقة أقل من موافق بشدة؛ - غير موافق: لا أوافق على العبارة؛
- غير موافق بشدة: رفض مطلق.

2- صدق وثبات الاستبانة: وهو اختبار يعبر عن مدى صلاحية عبارات الاستبيان لإجراء الدراسة، حيث تم اختبار صدقها وثباتها كآتي:

- أ- صدق الاستبانة: ويعبر عن قدرة الاستبانة على انجاز وقياس ما وصفت إليه، ويتم ذلك من خلال إجراء ثلاثة اختبارات هي الصدق الظاهري، الصدق البنائي والاتساق الداخلي.
- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للاستفادة من آرائهم وخبرتهم<sup>1</sup>.

-الصدق البنائي: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان**

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
0.000	0.799	البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)
0.000	0.595	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري
0.000	0.711	البعد الثالث: الابتكار التسويقي
0.000	0.836	البعد الرابع: الابتكار التقني
0.000	0.929	المتغير المستقل (الابتكار)
0.000	0.746	البعد الأول: القيادة بالتكلفة

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (1).

0.000	0.716	البعد الثاني: التميز
0.000	0.796	البعد الثالث: التركيز
<b>0.000</b>	<b>0.893</b>	<b>المتغير التابع (التنافسية)</b>

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط موجبة وعالية (أكبر من 0,7)، وأن كل المتغيرات معنوية عند مستوى 5% بين كل محور والدرجة الكلية مما يدل على وجود الصدق البنائي للاستبانة.

- **الاتساق الداخلي:** ويقصد بصدق الاتساق الداخلي؛ مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لكل مجال، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمجال التابعة له، كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير المستقل (الابتكار)**

البعد الأول: الابتكار في (المنتج) الخدمة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البعد الثالث: الابتكار التسويقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الفقرة 1	0.735	0.000	الفقرة 1	0.445	0.000	الفقرة 1	0.763	0.000
الفقرة 2	0.743	0.000	الفقرة 2	0.317	0.000	الفقرة 2	0.421	0.000
الفقرة 3	0.844	0.000	الفقرة 3	0.571	0.000	الفقرة 3	0.823	0.000
الفقرة 4	0.824	0.000	الفقرة 4	0.295	0.000	الفقرة 4	0.341	0.002
الفقرة 5	0.871	0.000	الفقرة 5	0.466	0.000	الفقرة 5	0.155	0.162
الفقرة 6	0.554	0.000	الفقرة 6	0.590	0.000	الفقرة 6	0.532	0.000
الفقرة 7	0.816	0.000	الفقرة 7	0.701	0.000	الفقرة 7	0.563	0.000
البعد الرابع: الابتكار التقني	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	المتغير المستقل (الابتكار)	معامل الارتباط	مستوى المعنوية			
الفقرة 1	0.323	0.003	البعد 1	0.847	0.000			
الفقرة 2	0.753	0.000	البعد 2	0.709	0.000			
الفقرة 3	0.640	0.000	البعد 3	0.779	0.000			
الفقرة 4	0.475	0.000	البعد 4	0.823	0.000			
الفقرة 5	0.603	0.000	/	/	/			
الفقرة 6	0.631	0.000	/	/	/			
الفقرة 7	0.504	0.000	/	/	/			

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين 0,5 و 0,9 في معظم الحالات، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين كل فقرة ومحورها، وكذلك بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ما بين 0,7 و 0,9، كذلك نلاحظ أن كل المتغيرات معنوية إحصائياً عند مستوى 5% وبالتالي يوجد اتساق داخلي جيد بين كل فقرة ومحورها.

**الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل فقرة ومحورها للمتغير التابع (التنافسية)**

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	البعد الأول: القيادة (بالتكلفة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	البعد الثاني: التميز	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	البعد الثالث: التركيز
0.000	0.776	الفقرة 1	0.000	0.564	الفقرة 1	0.000	0.548	الفقرة 1
0.000	0.706	الفقرة 2	0.000	0.534	الفقرة 2	0.000	0.513	الفقرة 2
0.000	0.662	الفقرة 3	0.000	0.703	الفقرة 3	0.000	0.771	الفقرة 3
0.000	0.757	الفقرة 4	0.000	0.832	الفقرة 4	0.000	0.517	الفقرة 4
0.000	0.462	الفقرة 5	0.000	0.358	الفقرة 5	0.000	0.640	الفقرة 5
0.000	0.722	الفقرة 6	0.000	0.399	الفقرة 6	0.000	0.700	الفقرة 6
0.000	0.328	الفقرة 7	0.000	0.776	الفقرة 7	0.000	0.535	الفقرة 7
المتغير التابع (التنافسية)			معامل الارتباط			مستوى المعنوية		
البعد 1			0.789			0.000		
البعد 2			0.863			0.000		
البعد 3			0.845			0.000		

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss-23)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون يتراوح ما بين 0,5 و 0,9 في أغلب الحالات، مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة ومحورها، وكذلك بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه، كما نلاحظ أن كل المتغيرات معنوية إحصائياً عند مستوى 5% وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين كل فقرة ومحورها.

ب- **ثبات الاستبانة:** من بين المعايير التي تبين ثبات الاستبانة هو معيار ثبات الاتساق الداخلي الذي يتم قياسه عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وذلك بأخذ جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

**الجدول رقم (17) : معامل الثبات للاستبيان**

معامل الثبات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.953	49	0.910	مجموع المحاور

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss-23)

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يقدر بـ 0,910 وبثبات يقدر بـ 0,953 مما يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات جيد بنسبة 95,3%، وهذا يعني أننا إذا وزعنا هذا الاستبيان على الأشخاص ذاتهم وفي أوقات مختلفة فإن النتائج تكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها وذلك باحتمال 0,953.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، وكذا معرفة مدى تطبيق وكالات السياحة والسفر للأنشطة الابتكارية وقدرتها على تحقيق التنافسية، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان.

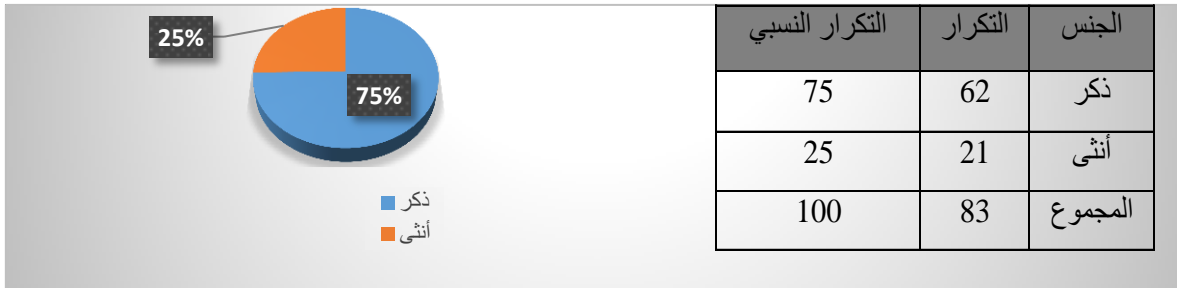
### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الخصائص الشخصية

قبل عرض وتحليل نتائج الدراسة لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية، حيث تضمنت ستة متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي كالاتي:

1- توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس: يتكون مجتمع الدراسة من 83 مفردة، تتوزع حسب الجنس كالاتي:

جدول رقم (18): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (18): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة حسب الجنس

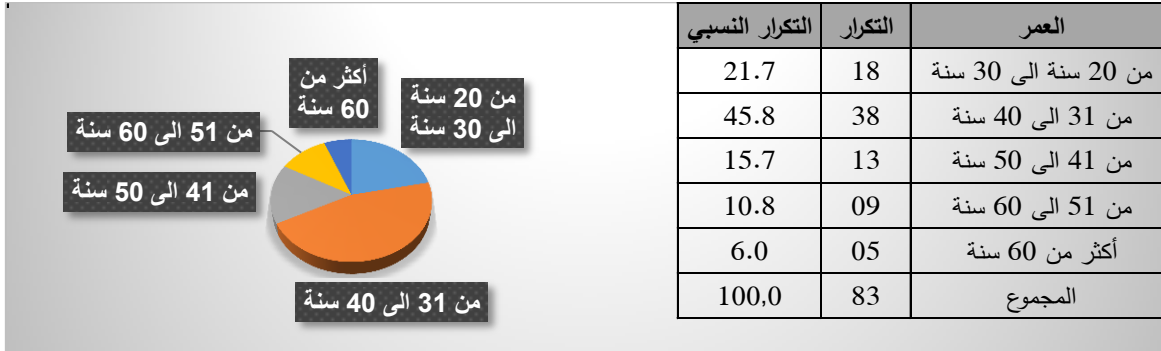


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجي (spss-23) و (Excel).

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن هناك اختلاف في النسب المئوية بين نوع الجنسين للمجتمع المدروس، حيث كانت أعلى نسبة من المستجوبين من فئة الذكور بنسبة 74,7% في المرتبة الأولى، في حين أن نسبة الإناث جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 25,3% من الأفراد المستجوبين، وقد يعود السبب في هذا التفاوت الكبير بين نسبة الذكور والإناث إلى طبيعة المنصب والمسؤولية الذين كانا حكرًا على عنصر الرجال في وقت سابق.

2- توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية: يتوزع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية  
الشكل رقم (19): التوزيع النسبي لأفراد المجتمع حسب الفئة العمرية

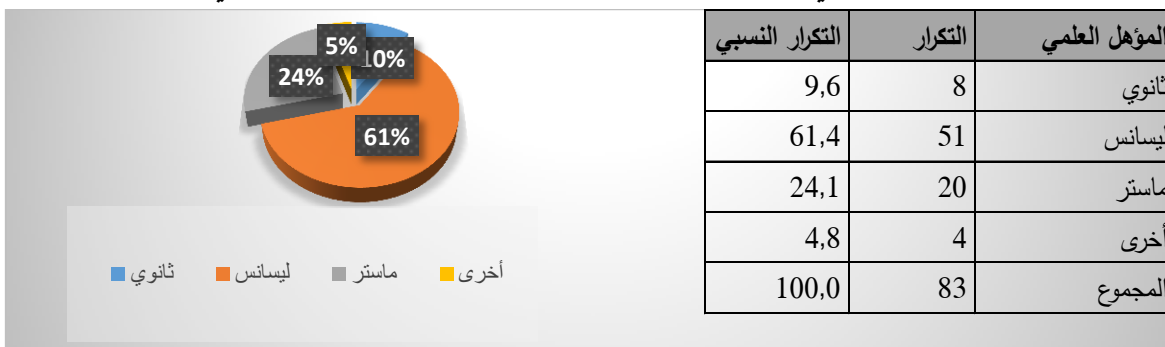


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجي (spss-23) و (Excel).

نلاحظ من خلال الجدول السابق اختلاف النسب بين أعمار أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد المستجوبين من الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة 18 فردا وهذا ما يعادل نسبة 21.7 % من مجموع المستجوبين، في حين بلغ عدد المستجوبين من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة 38 فردا وهو ما يعادل نسبة 45.8% من مجموع المستجوبين، حيث تمثل هذه الفئة العمرية أكبر فئة مقارنة ببقية الفئات العمرية الأخرى، أما المستجوبين من الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فيمثلون نسبة 13 % من مجموع المستجوبين، ويمثل المستجوبين من الفئة العمرية أكبر من 60 سنة نسبة 6% من إجمالي عدد المستجوبين وهذه الفئة العمرية هي أصغر فئة، ويعود السبب في هذا التفاوت بين الفئات العمرية والتي تحتل فيها الفئات الشابة مركز الصدارة إلى التسهيلات المقدمة من قبل الدولة لدعم الفئات الشابة سواء من الناحية القانونية أو من الناحية المالية حيث صخرت مؤسسات خاصة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل ANJAM, ENSEJ, CNAC وغيرها من المؤسسات.

3- توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل الآتيين:

جدول (20) : توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي  
الشكل رقم (20): توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

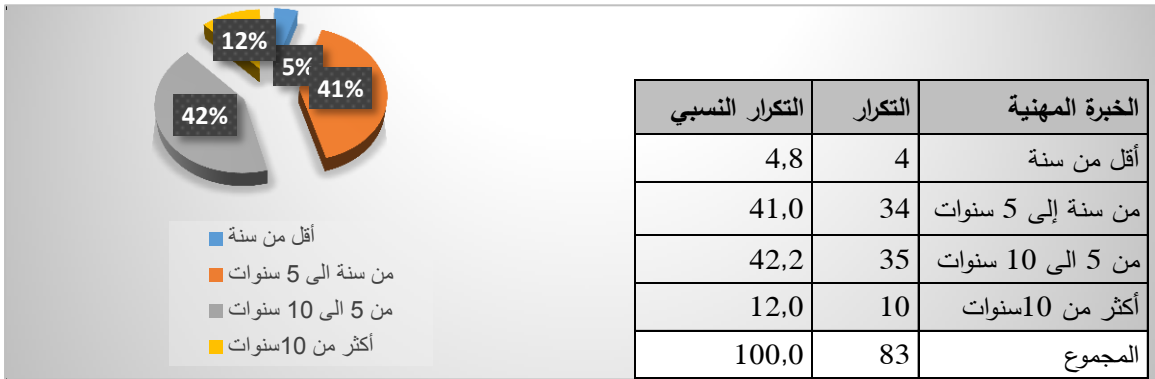


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجي (spss-23) و (Excel).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية المستجوبين هم ذوي المؤهل العلمي ليسانس بنسبة 61% وهي الفئة الغالبة من بين المستجوبين، ويعود ذلك إلى أن القانون الجزائري الذي ينظم عمل وكالات السياحة والسفر كان ينص على منح الاعتماد للوكيل الذي يحوز على شهادة ليسانس، ثم يلي ذلك المستجوبين ذوي المؤهل العلمي ماستر بنسبة 24%، وذلك نظرا لتعديل القانون السابق بالقانون 06-99 حيث توسع من خلاله منح الاعتماد للوكلاء الحائزين على شهادة ماستر، في حين أن المستجوبين الذين لهم مستوى ثانوي فيشكلون نسبة 10% من إجمالي المستجوبين وهم الوكلاء الحائزون على شهادة تقني سامي فندقية مقدمة من قبل معاهد الفندقية والسياحة التابعة للدولة، أما المستجوبين الذين بحوزتهم شهادات غير ذلك فيمثلون نسبة 5% من إجمالي المستجوبين وهو الوكلاء الذين يمتلكون شهادات عليا.

4- توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة  
الشكل رقم (21): التوزيع النسبي لأفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجي (spss-23) و (Excel).

نلاحظ من خلال الجدول والشكلين السابقين أن أعلى نسبة من المستجوبين كانت لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 42%، وجاءت نسبة من المستجوبين من الذين لديهم خبرة من سنة إلى 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 41% في حين بلغت نسبة المستجوبين من الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة 12% من إجمالي المستجوبين، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة أقل من سنة فيمثلون نسبة 5% من مجموع الأفراد المبحوثين؛ وهم الوكلاء الذين يحوزون على شهادة ليسانس في السياحة والتسيير الفندقي الصادرة عن المديرية الوطنية العليا للسياحة أو شهادة ماستر اقتصاد وتسيير سياحة، حيث تمنح لهم رخصة الاستغلال مباشرة دون شرط الأقدمية، وهذا ما يدل على أن أفراد المجتمع المدروس لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم.

5- توزيع أفراد المجتمع حسب أقدمية الوكالة: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد المجتمع حسب أقدمية الوكالة  
الشكل رقم (22): توزيع أفراد المجتمع حسب أقدمية الوكالة

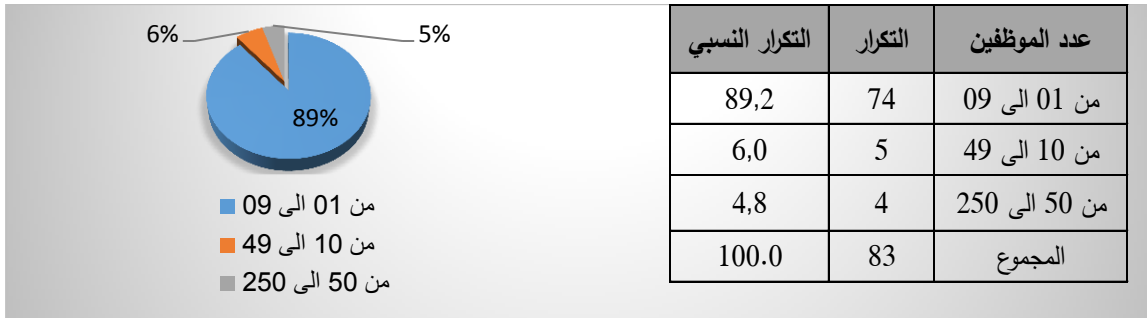


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجي (spss-23) و (Excel).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية الوكالات المأخوذة في الدراسة لها أقدمية تتراوح من سنة إلى 5 سنوات وبنسبة تقدر 52% من إجمالي الوكالات، بينما الوكالات التي لديها أقدمية من 5 إلى 10 سنوات فتمثل نسبة 26%، أما الوكالات التي لها أقدمية أكثر من 10 سنوات فتمثل نسبة 22%، وهو ما يدل على أن عدد وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة تزايد بوتيرة متسارعة في الخمس سنوات الأخيرة، ويعود ذلك إلى التسهيلات المقدمة من قبل الوزارة الوصية التي تهدف إلى تنشيط وتنمية قطاع السياحة بالولاية خاصة وأنها قد احتضنت العديد من التظاهرات الثقافية كتظاهرة قسنطينة عاصمة الثقافة العربية والرياضية والترفيهية خلال هذه الفترة.

6- توزيع الوكالات حسب عدد الموظفين: يمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

الجدول رقم (23): توزيع الوكالات حسب عدد الموظفين  
الشكل (23): يوضح توزيع الوكالات حسب عدد الموظفين



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامجي (spss-23) و (Excel).

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية الوكالات لا يزيد عدد العمال بها عن 09 عمال، حيث يبلغ عددها 74 وكالة والتي تمثل نسبتها 89 % من مجموع الوكالات المدروسة، بينما الوكالات التي يتراوح بها عدد العمال من 10 إلى 49 عامل فيبلغ عددها 05 وكالات والتي لا تزيد نسبتها عن 6% من مجموع الوكالات، في حين أن عدد الوكالات التي يتراوح بها عدد العمال ما بين 50 و 250 عامل فيبلغ 04 وكالات والتي مثلت بنسبة 05% تقريبا، وهذا ما يدل على أن أغلبية

الوكالات المأخوذة عبارة عن مؤسسات مصغرة، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزيد عددها عن 10 وكالات.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور الابتكار

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا لإجابات أفراد المجتمع على فقرات محاور الاستبيان والمتعلقة أساسا بمحو الابتكار، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا تحديد الاتجاه العام لمختلف الإجابات.

#### 1- عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الأول: الابتكار في المنتج

(الخدمة): يلخص الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبعد الأول:

الجدول رقم (24): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول (الابتكار في المنتج (الخدمة))

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة						التكرار النسبة	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري		
1	تقدم الوكالة خدمات جديدة	30	50	00	03	00	ك	0.653	موافق بشدة
		36.1	60.2	00	3.6	00	%		
2	تقوم الوكالة بتحسين خدماتها باستمرار	50	27	03	03	00	ك	0.738	موافق بشدة
		60.2	32.5	3.6	3.6	00	%		
3	تقدم الوكالة ميزات وخصائص جديدة على الخدمات المقدمة.	18	58	04	00	03	ك	0.770	موافق
		21.7	69.9	4.8	00	3.6	%		
4	تتميز خدمات الوكالة بتنوع كبير يتلاءم مع احتياجات الزبائن	38	38	04	00	03	ك	0.860	موافق بشدة
		45.8	45.8	4.8	00	3.6	%		
5	تسعى الوكالة إلى أن تكون خدماتها مميزة وجديدة مقارنة بمنافسيها	59	21	00	03	00	ك	0.673	موافق بشدة
		71.1	25.3	00	3.6	00	%		
6	تحرص الوكالة على معرفة رغبات وحاجات الزبائن من أجل تقديمها في شكل خدمات جديدة	47	33	03	00	00	ك	0.570	موافق بشدة
		56.6	39.8	3.6	00	00	%		
7	تتميز الوكالة بخدمات ما بعد البيع متنوعة مقارنة بالمنافسين	29	43	08	00	03	ك	0.871	موافق
		34.9	51.8	9.6	00	3.6	%		
موافق بشدة	0.733	4.350	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد المجتمع على فقرات البعد الأول بلغ ( $\bar{X} = 4,350$ ) وأن الانحراف المعياري بلغ ( $\delta = 0,733$ )، وهذا يشير إلى تقارب آراء أفراد المجتمع وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن المجال

[4.21 - 05.00]، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الوكالات التي يديرونها تقدم ابتكارا في الخدمات المقدمة وبدرجة كبيرة جدا حسب وجهة نظرهم.

احتلت العبارتين الخامسة والسادسة الصدارة من حيث أهميتها لدى أفراد المجتمع المدروس بمتوسط حسابي بلغ لكل منهما: 4,638، 4,530 على الترتيب، أي أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على إجاباتهم فيما يخص هتين العبارتين حسب وجهة نظرهم، ولعل ذلك يعود إلى حرص الوكلاء على تقديم الخدمات الجديدة المبتكرة التي تلبى وتشبع حاجات ورغبات الزبائن وكذا تزيد من ثقتهم ورضاهم عن الوكالات.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الثاني (الابتكار التنظيمي أو الإداري): يلخص الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبعد الثاني:

الجدول رقم (25): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثاني (الابتكار التنظيمي أو الإداري)

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة						التكرار النسبة	الاتجاه العام	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي			
8	يتميز الهيكل التنظيمي للوكالة بالوضوح	35	35	11	02	00	ك	0.774	موافق بشدة	
		42.2	42.2	13.3	2.4	00	%			
9	يعكس الهيكل التنظيمي للوكالة بوضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف الوظائف	20	55	05	03	00	ك	0.662	موافق	
		24.1	66.3	3.0	3.6	00	%			
10	تقوم الوكالة بتغييرات دورية في هيكلها التنظيمي حسب الخدمات المستجدة في كل مرة	20	27	21	15	00	ك	1.044	موافق	
		24.1	32.5	25.3	18.1	00	%			
11	أحدثت الوكالة تغييرات في مظهرها الخارجي ليصبح جذابا ومناسبا لجذب زبائن جدد	23	31	20	09	00	ك	0.964	موافق	
		27.7	37.3	24.1	10.8	00	%			
12	استحدثت الوكالة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز لعمالها	11	36	27	05	04	ك	0.966	موافق	
		13.3	43.4	32.5	6.0	4.8	%			
13	تمنح الوكالة الحرية للعاملين في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها	39	23	16	05	00	ك	0.943	غير موافق بشدة	
		47.0	27.7	19.3	06.0	00	%			
14	تستحدث الوكالة بعض الاستراتيجيات في كل مرة لتقديم خدمات متميزة	33	40	06	04	00	ك	0.785	موافق بشدة	
		39.8	48.2	07.2	4.8	00	%			
		3.531	0.876	المتوسط العام						موافق

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد المجتمع على فقرات البعد الثاني بلغ ( $\bar{X} = 3,531$ ) وأن الانحراف المعياري بلغ ( $\delta = 0,876$ )، وهذا يشير إلى تقارب آراء أفراد المجتمع وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن المجال  $[-3.41; 04.20]$ ، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الوكالات التي يديرونها تهتم بالابتكار التنظيمي أو الإداري وبدرجة كبيرة حسب وجهة نظرهم.

كان الاتجاه العام لمعظم عبارات الاستبيان الخاصة بهذا البعد إما موافق أو موافق بشدة، وهو ما يدل على أن أفراد المجتمع المدروس يوافقون وبدرجة كبيرة على إجاباتهم فيما يخص هذه العبارات حسب وجهة نظرهم، حيث يهتمون بالمظهر الخارجي للوكالة ويؤكدون بأن له دورا كبيرا في التأثير على جذب الزبائن، أما فيما يخص استحداث الوكالة لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز لعمالها والتي تعبر عنها العبارة الخامسة حيث بلغ متوسطها الحسابي ( $\bar{X} = 3.542$ ) وهو ما يدل على اهتمام معظم الوكالات بالعمال وبتحفيزهم حسب وجهة نظرهم.

بالنسبة للعبارة رقم (13) والتي تنص على منح الوكالة الحرية للعاملين في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها حيث كان الاتجاه العام لأفراد المجتمع المدروس غير موافق بشدة، بمتوسط حسابي ( $\bar{X} = 1.156$ ) وانحراف معياري قدر بـ ( $\delta = 0.943$ )، وهو ما يدل على مركزية القرار في معظم وكالات السياحة والسفر المدروسة حيث يفضل الوكلاء دائما الرجوع إليهم في حل المشاكل المتعلقة بنشاط الوكالة.

**3- عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الثالث (الابتكار التسويقي):**  
يلخص الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبعد الثالث، والتي جاءت كالآتي:

**الجدول رقم (26): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثالث (الابتكار التسويقي)**

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة						التكرار النسبة	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق		
15	تقوم الوكالة بإجراء أبحاث دورية لمعرفة رغبات ونوعية الخدمة التي يطلبها الزبائن	20	38	18	04	03	ك	موافق	
		24.1	45.8	21.7	4.8	3.6	%		
16	تقدم الوكالة استراتيجيات تسعيرية تختلف عن الاستراتيجيات التسعيرية التي يقدمها المنافسون	18	48	10	07	00	ك	موافق	
		21.7	57.8	12.0	8.4	00	%		
17	تتخذ الوكالة في كل مرة استراتيجيات تسويقية جديدة لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي والتنافسي	25	43	12	00	03	ك	موافق	
		30.1	51.8	14.5	00	3.6	%		
18	تطرح الوكالة عروض جديدة وخصومات على خدماتها بشكل مستمر ومناسب	39	38	06	00	00	ك	موافق بشدة	
		47.0	45.8	7.2	00	00	%		
19	تعرض الوكالة بعض الخدمات في شكل حزم وبأسعار مناسبة وجدول تغيرات الأموال الخاصة)	31	45	05	02	00	ك	موافق بشدة	
		37.3	54.2	6.0	2.4	00	%		
20	تقوم الوكالة بسياسات ترويجية كالقيام بالإعلانات المتميزة التي تجذب الزبائن	33	38	06	00	06	ك	موافق	
		39.8	45.8	7.2	00	7.2	%		
21	تقوم الوكالة بمتابعة شكاوى الزبائن وتعتمد عليها في تطوير خدماتها المقدمة	40	29	11	03	00	ك	موافق بشدة	
		48.2	34.9	13.3	3.6	00	%		
موافق	0.839	4.120	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد المجتمع على فقرات البعد الثالث بلغ (  $\bar{X} = 4,120$  ) وأن الانحراف المعياري بلغ (  $\delta = 0,839$  )، وهذا يشير إلى تقارب آراء أفراد المجتمع وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن المجال [04.20 - 3.41]، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الوكالات التي يديرونها تهتم بالابتكار في مجال التسويق وبدرجة كبيرة حسب وجهة نظرهم.

احتلت العبارة رقم (18) الصدارة من حيث أهميتها لدى أفراد المجتمع المدروس بمتوسط حسابي بلغ ( $\bar{X} = 4.397$ )، أي أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على إجاباتهم حول طرح الوكالة لعروض جديدة وخصومات على خدماتها بشكل مستمر ومناسب حسب وجهة نظرهم، حيث يؤكد الوكلاء على حرصهم الدائم عند تقديمهم للخدمات أن تكون مرفقة ببعض المزايا كالتخفيضات المغربية للزيائن الذين يفتنون أكثر من خدمة، وكمثال عن ذلك فالزبون الذي يحجز تذكرة الطائرة والفندق مع وجبات الغذاء والعشاء والإفطار تقدم له الوكالة رحلة مجانية أو بعض الهدايا المميزة.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الرابع (الابتكار التقني): يلخص

الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبعد الرابع، والتي جاءت كالآتي:

الجدول رقم (27): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الرابع (الابتكار التقني)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						التكرار النسبة	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري		
22	تستخدم الوكالة أجهزة كمبيوتر حديثة	41	34	05	03	00	ك	موافق بشدة	
		49.4	41.0	6.0	3.6	00	%		
23	الأجهزة الالكترونية التي تستخدمها الوكالة مزودة بأنظمة حديثة ومتطورة	43	34	06	00	00	ك	موافق بشدة	
		51.8	41.0	7.2	00	00	%		
24	أجرت الوكالة تغييرات في تقييم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	35	48	00	00	00	ك	موافق بشدة	
		42.2	57.8	00	00	00	%		
25	تعمل الوكالة مع أحدث الأرصيات المتاحة عالميا كالـ Booking و Trivago و e-book... إلخ	32	27	12	12	00	ك	موافق	
		38.6	32.5	14.5	14.5	00	%		
26	أدخلت الوكالة تقنيات جديدة تعمل على رفع جودة خدماتها مقارنة بالمنافسين	26	38	16	03	00	ك	موافق	
		31.3	45.8	19.3	3.6	00	%		
27	يحتوي الموقع الالكتروني للشركة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها الزبون	31	34	09	06	03	ك	موافق	
		37.3	41.0	10.8	7.2	3.6	%		
28	تراقب الوكالة عن كثب رضا زبائنها عن الخدمة المقدمة سواء بالاتصال بهم عن طريق الهاتف أو عبر البريد الالكتروني أو عن طريق الواتسب... إلخ	35	42	04	02	00	ك	موافق بشدة	
		42.2	50.6	4.8	2.4	00	%		
		0.783	4.223	المتوسط العام					

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد المجتمع على فقرات البعد الرابع بلغ ( $\bar{X} = 4,223$ ) وأن الانحراف المعياري بلغ ( $\delta = 0,783$ )، وهو ما يشير إلى تقارب آراء أفراد المجتمع وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن المجال [4.21 - 05.00]، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الوكالات التي يديرونها تقدم ابتكارا تقنيا وبدرجة كبيرة جدا حسب وجهة نظرهم.

احتلت العبارتين رقم (23) و(24) الصدارة من حيث أهميتها لدى أفراد المجتمع المدروس بمتوسط حسابي بلغ لكل منهما: 4,445، 4,421 على الترتيب، أي أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على إجاباتهم فيما يخص هتتين العبارتين حسب وجهة نظرهم، وذلك يعود إلى حرص الوكلاء على امتلاك الأجهزة الالكترونية الحديثة المزودة بالأنظمة الحديثة والمتطورة التي تساعدهم على تقديم خدماتهم في أحسن صورة ممكنة.

بالنسبة للعبارتين رقم (25) والتي تنص على أن الوكالة تعمل مع أحدث الأرضيات المتاحة عالميا كـ: Booking و Trivago و...e-book إلخ، حيث نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن (24) وكبلا قد أجابوا بمحايد وغير موافق حسب وجهة نظرهم، ويعود ذلك إلى امتلاكهم لأرضيات خاصة بوكالاتهم وغير متاحة للزبائن، فلا يمكن للزبون أن يحجز منها مباشرة باستعمال (Visa Card و Master Card وغيرها من البطاقات البنكية)، ومن بين هذه الأرضيات نذكر (My Go, Celex و Holiday express).

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور التنافسية

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا لإجابات أفراد العينة على فقرات محاور الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث أي المتغير التابع (التنافسية)، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا تحديد الاتجاه العام لمختلف الإجابات.

#### 1- عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الأول (القيادة بالتكلفة): يلخص

الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبعد الأول، والتي جاءت كالآتي:

**الجدول رقم (28): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الأول (القيادة بالتكلفة)**

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة						التكرار النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق				
29	تحتفظ الوكالة بالعمال ذوي الكفاءات من أجل تخفيض حجم التكاليف	36	29	14	04	00	ك	0.881	4.168	موافق	
		43.4	34.9	16.9	408	00	%				
30	تقدم الوكالة خدماتها بأقل تكلفة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية	24	47	03	09	00	ك	0.875	4.036	موافق	
		28.9	56.6	3.6	10.8	00	%				
31	تعتمد الوكالة إشرافا مكثفا على عنصر العمل من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة	30	42	11	00	00	ك	0.668	4.228	موافق بشدة	
		36.1	50.6	13.3	00	00	%				
32	تقوم الوكالة بمراقبة مستمرة ومحكمة على تكاليف الخدمات المقدمة	23	45	12	03	00	ك	0.754	4.060	موافق	
		27.7	54.2	14.5	3.6	00	%				
33	تمنح الوكالة تسهيلات وتخفيضات على الخدمات المقدمة نتيجة ازدياد التعامل معها	36	47	00	00	00	ك	0.498	4.433	موافق بشدة	
		43.4	56.6	00	00	00	%				
34	تقدم الوكالة خدماتها بأسعار ترضي الزبائن	19	58	03	03	00	ك	0.632	4.120	موافق	
		22.9	69.9	3.6	3.6	00	%				
35	تأخذ الوكالة اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار عند تحديد تكاليف الخدمات المقدمة	22	40	11	10	00	ك	0.937	3.891	موافق	
		16.5	48.2	13.3	12.0	00	%				
		المتوسط العام							0.749	4.133	موافق

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد المجتمع على فقرات البعد الأول في محو التنافسية بلغ ( $\bar{X} = 4,133$ ) وأن الانحراف المعياري بلغ ( $\delta = 0,749$ )، وهذا يشير إلى تقارب آراء أفراد المجتمع وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن المجال  $[04.20 - 3.41]$ ، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الوكالات التي يديرونها تهتم بتخفيض التكاليف على الخدمات التي تقدمها وبدرجة كبيرة حسب وجهة نظرهم.

احتلت العبارة رقم (33) الصدارة من حيث أهميتها لدى أفراد المجتمع المدروس بمتوسط حسابي بلغ ( $\bar{X} = 4.433$ )، أي أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على إجاباتهم حول أن الوكالة تمنح تسهيلات وتخفيضات على الخدمات المقدمة نتيجة ازدياد التعامل معها كمكافأة لهم على ثقتهم وازدياد ولائهم لها.

بالنسبة للعبارة رقم (35) التي تنص على أن الوكالات تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الزبائن عند تحديد تكاليف الخدمات المقدمة، لاحظنا أن هناك من الوكلاء الذين أجابوا بغير موافق ومحايدين وهم الذين بلغ عددهم 21 وكيلًا، ويعود ذلك إلى اشتداد المنافسة التي أدت إلى انخفاض هامش الربح بدرجة كبيرة خاصة في ظل منح الدولة الاعتماد لمكاتب الأعمال في ممارسة بعض الأنشطة الخاصة بوكالات السياحة والسفر كحجز التذاكر والفنادق.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الثاني (التميز): يلخص الجدول

الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بالبعد الثاني للتنافسية، والتي جاءت كالآتي:

### الجدول رقم (29): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثاني (التميز)

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة						التكرار النسبة	العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق		
36	تمتلك الوكالة مهارات وخبرات متطورة تميزها عن باقي المنافسين	33	37	07	03	03	ك	ك	
		39.8	44.6	8.4	3.6	3.6	%		
37	تهتم الوكالة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية من أجل التميز في تقديم خدماتها	35	27	06	15	00	ك	ك	
		42.2	32.5	7.2	18.1	00	%		
38	يتوفر لدى الوكالة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها وكالات أخرى	16	22	17	25	03	ك	ك	
		19.3	26.5	20.5	30.1	3.6	%		
39	تتبع الوكالة نظام للحوافز لمكافأة العمال الذين لهم دور مهم في زيادة رقم أعمال الوكالة	15	35	13	17	03	ك	ك	
		18.1	42.2	15.7	20.5	3.6	%		
40	تمتلك الوكالة سمعة جيدة في تقديم خدماتها مقارنة بالمنافسين	32	34	17	00	00	ك	ك	
		38.6	41.0	20.5	00	00	%		
41	يمتاز مقدمي الخدمة في الوكالة بالمهارات الاتصالية مع الزبائن	40	39	04	00	00	ك	ك	
		48.2	47.0	4.8	00	00	%		
42	تقدم الوكالة رواتب ومزايا جيدة لجذب المهارات العمالية والكفاءات مقارنة بالمنافسين	18	27	18	11	09	ك	ك	
		21.7	32.5	21.7	13.3	10.8	%		
موافق	1	3.846	المتوسط العام						

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد المجتمع على فقرات البعد الثاني في محور التنافسية بلغ ( $\bar{X} = 3,846$ ) بمعنى موافق، في حين أن الانحراف المعياري بلغ ( $\delta = 1$ )، وهذا ما يشير إلى زيادة تشتت آراء أفراد المجتمع في هذا البعد مقارنة بالأبعاد السابقة، ويعود السبب في ذلك إلى قيم الانحراف المعياري المسجلة في العبارات رقم (37) (38) (39) (42)؛ حيث أن:

- قيمة الانحراف المعياري في العبارتين رقم (37) و(42) التي تشير إلى أن الوكالات تهتم بالمؤهلات والكفاءات وتقديم رواتب ومزايا جيدة من أجل التميز في تقديم خدماتها كانت على التوالي (1.109) (1.269) وذلك نتيجة لتسجيل العديد من الإجابات غير موافق بشدة، غير موافق ومحاييد قدرها 21 و38 إجابة على التوالي، ذلك أن أنشطة الوكالات لا تتطلب أفرادا ذوي كفاءات عالية لتحقيق التميز في الخدمة حسب وجهة نظر هؤلاء الوكلاء.
- قيمة الانحراف المعياري في العبارة رقم (38) التي تشير إلى أن الوكالات تتوفر لديها فرصا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها وكالات أخرى كانت (1.192) وذلك نتيجة لتسجيل العديد من الإجابات غير موافق ومحاييد قدرها 42 إجابة، أي أن التكنولوجيا المستخدمة متاحة لجميع الوكالات.
- قيمة الانحراف المعياري في العبارة رقم (39) التي تشير إلى أن الوكالات تتبع نظام للحوافز لمكافأة العمال الذين لهم دور مهم في زيادة رقم أعمال الوكالة كانت (1.119)، وذلك نتيجة لتسجيل العديد من الإجابات غير موافق بشدة، غير موافق ومحاييد قدرها 33 إجابة، أي أن هذه الوكالات تمتلك عددا محدودا وصغيرا من العمال وهذا ما لا يتطلب حسب رأيهم اتباع نظاما محددًا للحوافز .

**3- عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الثالث (التركيز):** يلخص الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالبعد الثالث للتنافسية:

الجدول رقم (30): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد الثالث (التركيز)

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة					التكرار النسبة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
43	تمتلك الوكالة مرونة عالية في التحكم في تكاليف الخدمات المقدمة بما يتناسب مع تقلبات السوق	25	36	16	06	00	ك	موافق	0.889	3.963
		30.1	43.4	19.3	7.2	00	%			
44	تمتلك الوكالة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الخاصة في رغبات وحاجات الزبائن	20	54	09	00	00	ك	موافق	0.579	4.132
		24.1	65.1	10.8	00	00	%			
45	تمتلك الوكالة مرونة عالية في التكيف مع التغيرات الحاصلة في طاقم العمل للحفاظ على صورتها عند الزبائن	20	52	11	00	00	ك	موافق	0.605	4.108
		24.1	62.7	13.3	00	00	%			
46	تركز الوكالة على تحقيق رضا زبائنها من خلال تقديم باقة من الخدمات تجذب بها الزبائن وتجعلها تتميز عن المنافسين	46	34	03	00	00	ك	موافق بشدة	0.750	4.518
		46	34	30.6	00	00	%			
47	يتمتع موظفي الوكالة بكفاءة عالية عند تقديم الخدمة مما يزيد من تحسين سمعة وصورة الوكالة	28	55	00	00	00	ك	موافق بشدة	0.475	4.337
		33.7	66.3	00	00	00	%			
48	تركز الوكالة على تقديم خدمات جديدة باستمرار	38	37	08	00	00	ك	موافق بشدة	0.654	4.361
		45.8	44.6	9.6	00	00	%			
49	تركز الوكالة على معاملة الزبون بنمير وباهتمام ما يجعله يحافظ على التعامل مع نفس الوكالة	51	31	01	00	00	ك	موافق بشدة	0.516	4.602
		61.4	37.3	1.2	00	00	%			
موافق بشدة	0.638	4.288	المتوسط العام							

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد المجتمع على فقرات البعد الرابع بلغ ( $\bar{X} = 4,288$ ) وأن الانحراف المعياري بلغ ( $\delta = 0,638$ )، وهو ما يشير إلى تقارب آراء أفراد المجتمع وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي يندرج ضمن المجال [4.21 - 05.00]، أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الوكالات التي يديرونها تهتم باستراتيجية التركيز في تقديم خدماتها وبدرجة كبيرة جدا حسب وجهة نظرهم.

احتلت العبارتين رقم (46) و(46) الصدارة من حيث أهميتها لدى أفراد المجتمع المدروس بمتوسط حسابي بلغ لكل منهما: 4,518، 4,602 على الترتيب، أي أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على إجاباتهم فيما يخص هتين العبارتين حسب وجهة نظرهم، وهو ما يشير إلى أن الوكالات المدروسة تولي اهتماما كبيرا بالزيائن ورغباتهم والتي تحرص على تلبيةها وتحقيقها من أجل كسب رضاهم وولائهم لها وهو ما يجعلها تعزز حصتها السوقية في السوق.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتناول هذا المبحث دراسة اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم استعمال تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA، وفي الأخير تم مناقشة النتائج المتوصل إليها مع ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة وكذا فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار البسيط

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، وجب التطرق أولا إلى طبيعة التوزيع والذي نوضحه في الآتي:

**1- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:** استنادا إلى ما هو معمول به في مثل هذه الدراسات، يمكن الحكم على فرضية التوزيع الطبيعي لبيانات هذه الدراسة من خلال الاستعانة بمعاملات الالتواء والتفرطح لمختلف أبعادها ومتغيراتها؛ حيث أن هناك عدة اقتراحات بخصوص الحد أو المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على ذلك؛ فحسب اجتهادات بعض الباحثين يمكن اعتبار أن تجاوز مقياس الالتواء القيمة المطلقة 3 معناه أن البيانات تتجه للالتواء نحو اليمين أو اليسار، وهناك إجماع أقل بخصوص الحد المتعلق بمقياس التفرطح انطلاقا من القيمة المطلقة 8 إلى غاية أكبر من 20، والبعض يقترح أن تجاوز قيمة هذا المقياس للحد 10 معناه وجود مشكلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Rex B . Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3<sup>rd</sup> Edition, Methodology in The Social Sciences, 2016, p 63.

**جدول رقم (31): نتائج معاملات الالتواء والتفرطح لبيانات الدراسة**

معامل التفرطح		معامل الالتواء		البعد/المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0,523	2,721	0,264	-0,505	البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)
0,523	0,730	0,264	-0,911	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري
0,523	2,051	0,264	-1,169	البعد الثالث: الابتكار التسويقي
0,523	0,460	0,264	-0,695	البعد الرابع: الابتكار التقني
0,523	2,524	0,264	-0,856	المتغير المستقل (الابتكار)
0,523	0,974	0,264	-0,772	البعد الأول: القيادة بالتكلفة
0,523	-0,889	0,264	0,080	البعد الثاني: التميز
0,523	0,768	0,264	-0,641	البعد الثالث: التركيز
0,523	0,821	0,264	-0,555	المتغير التابع (التنافسية)

المصدر: إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق وما توضحه أيضا الأشكال البيانية في الملحق رقم (11) نلاحظ أن قيم معاملات الالتواء Skewness محصورة بين -1,169 و 0,080، وقيم معاملات التفرطح Kurtosis محصورة بين -0,889 و 2,721، وهي لا تتجاوز درجات القطع المطلوبة، وعليه نقبل فرضية عدم الفائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الاعتماد على الطرق الإحصائية المعلمية التي تشترط التوزيع الطبيعي.

**2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.**

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y$  ممثلا بالتنافسية في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_1$  الذي يمثل الابتكار في الخدمة، وفق النموذج الآتي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن:

$\varepsilon_t$ : يمثل بواقي التقدير أو حد الخطأ العشوائي للنموذج<sup>1</sup>.

وقد تم صياغة فرضية العدم ( $H_0$ ) والفرضية البديلة ( $H_1$ ) على النحو الآتي:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتنافسية.

-  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتنافسية.

<sup>1</sup> تم اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي التقدير في نماذج الانحدار المقدر في هذه الدراسة باستخدام اختبار جاك-بيررا (Jarque-Bera) وبرنامج (eviews-10)، وقد دلت نتائجه على أن الاحتمالية للاختبار أكبر من 0,05 لكل بواقي النماذج المقدر، ومنه تم قبول فرضية العدم الفائلة بأن الأخطاء موزعة توزيعا طبيعيا عند مستوى دلالة 5%، أنظر الملحق رقم (12).

وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (32): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (1) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.325	0.000	3.96	38.997	0.000	8.069	2.314	الثابت
				0.000	6.245	0.408	الابتكار في الخدمة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 2.314 + 0.408 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots 1$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار في الخدمة هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر، بنسبة 32.5٪ من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد R<sup>2</sup>.

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من المجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة كمتغير مستقل والتنافسية في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والقيادة بالتكلفة.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع Y<sub>1</sub> ممثلا بالقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل X<sub>1</sub> الذي يمثل الابتكار في الخدمة، وفق النموذج الآتي:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (2)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والقيادة بالتكلفة.

- H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والقيادة بالتكلفة.

وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (33): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (2) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.287	0.000	3.96	32.667	0.000	7.311	2.329	الثابت
				0.000	5.716	0.415	الابتكار في الخدمة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23)

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_1 = 2.329 + 0.415 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (2)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار في الخدمة هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، بنسبة 28,7٪ من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد R<sup>2</sup>.

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة كمتغير مستقل والقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

**ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتميز.**

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع Y<sub>2</sub> ممثلا بالتميز في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل X<sub>1</sub> الذي يمثل الابتكار في الخدمة، وفق النموذج الآتي:

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (3)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- H<sub>0</sub>: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتميز.
- H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتميز.

وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (34): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (3) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.113	0.000	3.96	10.307	0.000	4.445	2.242	الثابت
				0.002	3.210	0.369	الابتكار في الخدمة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_2 = 2.242 + 0.309 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (3)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار في الخدمة هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التميز في وكالات السياحة والسفر، بنسبة 11,3٪ من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد R<sup>2</sup>.

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التميز في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة كمتغير مستقل والتميز في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

**ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتركيز.**

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير علاقة الانحدار بين المتغير التابع Y<sub>3</sub> ممثلا بالتركيز في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل X<sub>1</sub> الذي يمثل الابتكار في الخدمة، وفق النموذج الآتي:

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (4)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتركيز.

- H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتركيز.

وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (35): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (4) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.399	0.000	3.96	53.859	0.000	9.002	2.372	الثابت
				0.000	7.339	0.441	الابتكار في الخدمة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23)

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_3 = 2.372 + 0.441 X_1 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (4)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار في الخدمة هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التركيز في وكالات السياحة والسفر بنسبة 39,9٪ من التغيرات الكلية، وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التركيز في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة كمتغير مستقل والتركيز في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

**3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.**

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع Y ممثلاً بالتنافسية في وكالات السياحة والسفر في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_2$  الذي يمثل الابتكار التنظيمي أو الإداري، وفق النموذج الآتي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (5)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتنافسية.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتنافسية.

وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (36): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (5) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية**

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.117	0.000	3.96	10.698	0.000	7.007	2.794	الثابت
				0.000	3.271	0.327	الابتكار التنظيمي أو الإداري

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 2.794 + 0.327 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (5)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن

متغير الابتكار التنظيمي أو الإداري هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر بنسبة 11,7% من التغيرات الكلية، وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ . كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري كمتغير مستقل والتنافسية في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والقيادة بالتكلفة.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y_1$  ممثلاً بالقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_2$  الذي يمثل الابتكار التنظيمي أو الإداري، وفق النموذج الآتي:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (6)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والقيادة بالتكلفة.

-  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والقيادة بالتكلفة.

وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (37): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (6) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.131	0.000	3.96	12.222	0.000	6.196	2.648	الثابت
				0.001	3.496	0.375	الابتكار التنظيمي أو الإداري

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_1 = 2.648 + 0.375 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (6)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، ومنه فإن متغير الابتكار التنظيمي أو الإداري هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، بنسبة 13,1% من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري كمتغير مستقل والقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتميز.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y_2$  ممثلاً بالتميز في وكالات السياحة والسفر في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_2$  الذي يمثل الابتكار التنظيمي أو الإداري، وفق النموذج الآتي:

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (7)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتميز.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتميز.

وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (38): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (7) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية**

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.085	0.008	3.96	7.499	0.001	3.458	2.152	الثابت
				0.000	2.738	0.428	الابتكار التنظيمي أو الإداري

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_2 = 2.152 + 0.428 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (7)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، ومنه فإن متغير الابتكار التنظيمي أو الإداري هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التميز في وكالات السياحة والسفر، بنسبة 08,5% من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التميز في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري كمتغير مستقل والتميز في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتركيز.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y_3$  ممثلاً بالتركيز في وكالات السياحة والسفر في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_2$  الذي يمثل الابتكار التنظيمي أو الإداري، وفق النموذج الآتي:

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (8)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتركيز.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتركيز.

من خلال التقدير تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (39): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (8) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة	
0.037				0.000	8.831	الثابت
	0.082	3.96	3.096	0.082	1.759	الابتكار التنظيمي أو الإداري

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_3 = 3.580 + 0.179 X_2 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (8)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمة متغير الابتكار التنظيمي أو الإداري أنها أكبر من مستوى المعنوية 5%، ليتسنى القول أن هذه المعلمة غير معنوية إحصائياً، بالمقابل فإن معلمة الثابت معنوية إحصائياً، وبذلك فإن متغير تطبيق الابتكار التنظيمي أو الإداري هي متغيرة مفسرة لا تساهم في إبراز تغيرات التركيز.

كما أن إحصائية فيشر (F) المحسوبة أقل من (F) الجدولة عند نفس مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج لا تساهم ككل في إبراز تغيرات التركيز ومنه نقبل فرضية العدم  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية الابتكار التنظيمي أو الإداري كمتغير مستقل من جهة والتركيز كمتغير تابع من جهة أخرى.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع ممثلا بالتنافسية في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_3$  الذي يمثل الابتكار التسويقي، وفق النموذج الآتي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (9)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتنافسية.

-  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتنافسية.

من خلال التقدير حصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (9) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.242	0.000	3.96	25.906	0.000	6.207	2.253	الثابت
				0.000	5.090	0.446	الابتكار التسويقي

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 2.253 + 0.446 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (9)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار التسويقي هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر بنسبة 24,2٪ من التغيرات الكلية، وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي كمتغير مستقل والتنافسية في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والقيادة بالتكلفة .

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y_1$  ممثلا بالقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_3$  الذي يمثل الابتكار التسويقي، وفق النموذج الآتي:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (10)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والقيادة بالتكلفة.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والقيادة بالتكلفة.

النتائج المحصل عليها من خلال التقدير مبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (41): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (10) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى**

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.109	0.002	3.96	9.928	0.000	6.583	2.801	الثابت
				0.002	3.151	0.323	الابتكار التسويقي

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_1 = 2.801 + 0.323 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (10)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار التسويقي هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر بنسبة 24,2٪ من التغيرات الكلية، وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي كمتغير مستقل والقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

**ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتميز.**

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير علاقة الانحدار بين المتغير التابع  $Y_2$  ممثلا بالتميز في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_3$  الذي يمثل الابتكار التسويقي، وفق النموذج الآتي:

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (11)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتميز.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتميز.

نتائج التقدير المحصل عليها مبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (42): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (11) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.139				0.005	2.887	1.714	الثابت
	0.001	3.96	13.070	0.001	3.615	0.518	الابتكار التسويقي

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_2 = 1.714 + 0.518 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (11)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار التسويقي هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التميز في وكالات السياحة والسفر، بنسبة 13,9٪ من التغيرات الكلية، وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد R<sup>2</sup>.

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التميز في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي كمتغير مستقل و التميز في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

**ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتركيز.**

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير علاقة الانحدار بين المتغير التابع Y<sub>3</sub> ممثلا بالتركيز في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل X<sub>3</sub> الذي يمثل الابتكار التسويقي، وفق النموذج الآتي:

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (12)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتركيز.

- H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتركيز.

وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (43): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (12) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.317				0.000	6.686	2.245	الثابت
	0.000	3.96	37.518	0.000	6.125	0.496	الابتكار التسويقي

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23)

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_3 = 2.245 + 0.496 X_3 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (12)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار التسويقي هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التركيز في وكالات السياحة والسفر بنسبة 31,7٪ من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التركيز في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي كمتغير مستقل والتركيز في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y_1$  ممثلا بالتنافسية في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_4$  الذي يمثل الابتكار التقني، وفق النموذج الآتي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (13)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتنافسية.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتنافسية.

وقد تم التحصل على نتائج التقدير المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (44): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (13) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.478	0.000	3.96	74.207	0.000	4.136	1.331	الثابت
				0.000	5.614	0.653	الابتكار التقني

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 1.331 + 0.653 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (13)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن

متغير الابتكار التقني هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر بنسبة 47,8% من التغيرات الكلية، وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني كمتغير مستقل والتنافسية في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والقيادة بالتكلفة.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير علاقة الانحدار بين المتغير التابع  $Y_1$  ممثلاً بالقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_4$  الذي يمثل الابتكار التقني، وفق النموذج الآتي:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (14)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والقيادة بالتكلفة.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والقيادة بالتكلفة.

وقد تحصلنا على النتائج المقدر المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (45): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (14) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة	
0.405	0.000	3.96	55.246	0.000	3.736	الثابت
				0.000	7.433	الابتكار التقني

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss-23)

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_1 = 1.388 + 0.650 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (14)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، ومنه فإن متغير الابتكار التقني هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر بنسبة 40,5% من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات القيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني كمتغير مستقل والقيادة بالتكلفة في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتميز.

تم اختبار هذه الفرضية بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y_2$  ممثلا بالتميز في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_3$  الذي يمثل الابتكار التقني، وفق النموذج الآتي:

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (15)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتميز.

-  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتميز.

وقد حصلنا على نتائج التقدير المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (46): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (15) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.298	0.000	3.96	34.417	0.380	0.883	0.505	الثابت
				0.000	5.867	0.791	الابتكار التقني

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_2 = 0.505 + 0.791 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (15)$$

تظهر قيم احتمالية إحصائية (t) لمعلمة متغير الابتكار التقني أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5٪، غير أن معلمة الثابت ليست معنوية إحصائيا وهذا ما يفسر بانعدام وجود التميز في ظل غياب الابتكار التنظيمي، وبذلك فإن متغير تطبيق الابتكار التقني هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التميز، حيث بلغت هذه المساهمة نسبة 29,8٪ من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم في إبراز تغيرات التميز في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني كمتغير مستقل والتميز في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتركيز.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y_3$  ممثلاً بالتركيز في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X_4$  الذي يمثل الابتكار التقني، وفق النموذج الآتي:

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (16)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتركيز.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتركيز.

وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (16) لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة

معامل التحديد $R^2$	إحصائية F			إحصائية t		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.317				0.000	5.860	2.101	الثابت
	0.000	3.96	37.636	0.000	6.135	0.518	الابتكار التقني

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y_3 = 2.101 + 0.518 X_4 + \varepsilon_t \dots \dots \dots (16)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن هذه المعلمات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 5٪، ومنه فإن متغير الابتكار التقني هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التركيز في وكالات السياحة والسفر، بنسبة 31,7٪ من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد  $R^2$ .

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5٪ وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التركيز في وكالات السياحة والسفر، ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني كمتغير مستقل والتركيز في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

5- اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير العلاقة الانحدارية بين المتغير التابع  $Y$  ممثلاً بالتنافسية في وكالات السياحة والسفر، والمتغير المستقل  $X$  الذي يمثل الابتكار، وفق النموذج الآتي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon_t \dots \dots \dots (17)$$

وقد تم صياغة فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو الآتي:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة.

وقد تحصلنا على نتائج التقدير المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (48): نتائج تقدير معادلة الانحدار البسيط رقم (17) لاختبار الفرضية الرئيسية**

معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية F			إحصائية T		المعاملات	المتغيرات
	الاحتمال	الجدولية	المحسوبة	الاحتمال	القيمة		
0.442	0.000	3.96	64.044	0.007	2.793	1.061	الثابت
				0.000	8.003	0.727	الابتكار

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 1.061 + 0.727 X + \varepsilon_t \dots \dots \dots (17)$$

تظهر احتمالية إحصائية ستيودنت (t) المحسوبة لمعلمتي المتغيرات المفسرة أنها أقل من 0,05، لذلك يمكن الأخذ بأن المعلمات المقدره معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، ومنه فإن متغير الابتكار هي متغيرة مفسرة تساهم في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر بنسبة 44,2% من التغيرات الكلية وهي النسبة التي يبينها معامل التحديد R<sup>2</sup>.

كما أن إحصائية فيشر F المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى المعنوية 5% وهذا ما يدل على أن المتغيرات المفسرة المدرجة بالنموذج تساهم ككل في إبراز تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر ومنه نرفض فرضية العدم H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كمتغير مستقل والتنافسية في وكالات السياحة والسفر كمتغير تابع.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

تنص الفرضية الفرعية الخامسة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أقدمية الوكالة، عدد الموظفين في الوكالة) وكل من الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الآتي:

- 1- من حيث الجنس: وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار مدى وجود فروق بين المتوسطات من عدمه للابتكار والتنافسية وذلك حسب اختلاف الجنس.

- $H_0$ : لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  حسب الجنس.  
 -  $H_1$ : توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  حسب الجنس.  
 حيث حصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (49): الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير الجنس**

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفقرات	
0,916	0,011	0,002	1	0,002	داخل الأفراد	الابتكار
		0,142	81	11,493	ما بين الأفراد	
			82	11,495	المجموع	
0,810	0,058	0,010	1	0,010	داخل الأفراد	التنافسية
		0,170	81	13,763	ما بين الأفراد	
			82	13,773	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) في العمود الأخير أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0,05 حسب طبيعة الجنس، وهذا ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري لطبيعة الجنس للأفراد المستجوبين على كل من الابتكار والتنافسية.  
**2- من حيث السن:** وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار مدى وجود فروق بين المتوسطات من عدمه للابتكار والتنافسية وذلك حسب اختلاف السن.

- $H_0$ : لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  حسب السن.  
 -  $H_1$ : توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  حسب السن.

وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (50): الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير السن**

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفقرات	
0,559	0,753	0,107	4	0,427	داخل الأفراد	الابتكار
		0,142	78	11,068	ما بين الأفراد	
			82	11,495	المجموع	
0,798	0,414	0,072	4	0,287	داخل الأفراد	التنافسية
		0,173	78	13,487	ما بين الأفراد	
			82	13,773	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) في العمود الأخير أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0,05 حسب طبيعة السن، وهذا ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري لطبيعة السن للأفراد المستجوبين على كل من الابتكار والتنافسية.

**3- من حيث المستوى التعليمي:** وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار مدى وجود فروق بين المتوسطات من عدمه للابتكار والتنافسية وذلك حسب اختلاف المستوى التعليمي.

-  $H_0$ : لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب المستوى التعليمي.

-  $H_1$ : توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب المستوى التعليمي.

وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (51): الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير المستوى التعليمي**

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفقرات	
0,861	0,251	0,036	03	0,108	داخل الأفراد	الابتكار
		0,144	79	11,387	ما بين الأفراد	
			82	11,495	المجموع	
0,657	0,540	0,092	3	0,277	داخل الأفراد	التنافسية
		0,171	79	13,497	ما بين الأفراد	
			82	13,773	المجموع	

المصدر: إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) في العمود الأخير أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0,05 حسب المستوى التعليمي، وهذا ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري للمستوى التعليمي للأفراد المستجوبين على كل من الابتكار والتنافسية.

**4- من حيث عدد سنوات الخبرة:** وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار مدى وجود فروق بين المتوسطات من عدمه للابتكار والتنافسية وذلك حسب اختلاف عدد سنوات الخبرة.

-  $H_0$ : لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب عدد سنوات الخبرة.

-  $H_1$ : توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب عدد سنوات الخبرة.

نتائج الاختبار مبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (52): الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة**

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفقرات
0,488	0,817	0,115	3	0,346	داخل الأفراد
		0,141	79	11,149	ما بين الأفراد
			82	11,495	المجموع
0,661	0,533	0,091	3	0,273	داخل الأفراد
		0,171	79	13,500	ما بين الأفراد
			82	13,773	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) في العمود الأخير أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0,05 حسب عدد سنوات الخبرة، وهذا ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري لعدد سنوات الخبرة للأفراد المستجوبين على كل من الابتكار والتنافسية.

**5- من حيث أقدمية الوكالة:** وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار مدى وجود فروق بين المتوسطات من عدمه للابتكار والتنافسية وذلك حسب اختلاف أقدمية الوكالة.

-  $H_0$ : لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب أقدمية الوكالة.

-  $H_1$ : توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب أقدمية الوكالة.

وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (53): الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير أقدمية الوكالة**

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفقرات
0,513	0,672	0,095	2	0,190	داخل الأفراد
		0,141	80	11,305	ما بين الأفراد
			82	11,495	المجموع
0,310	1,187	0,198	2	0,397	داخل الأفراد
		0,167	80	13,376	ما بين الأفراد
			82	13,773	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) في العمود الأخير أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0,05 حسب أقدمية الوكالة، وهذا ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري لأقدمية الوكالة على كل من الابتكار والتنافسية.

6- من حيث عدد الموظفين: وفق هذا الاختبار سنقوم باختبار مدى وجود فروق بين المتوسطات من عدمه للابتكار والتنافسية وذلك حسب اختلاف عدد الموظفين بالوكالة.

-  $H_0$ : لا توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب عدد الموظفين بالوكالة.

-  $H_1$ : توجد فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حسب عدد الموظفين بالوكالة.

حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (54): الفروق بين آراء واتجاهات أفراد المجتمع وفقا لمتغير عدد الموظفين بالوكالة**

الاحتمال	إحصائية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الفقرات	
0,502	0,695	0,098	2	0,196	داخل الأفراد	الابتكار
		0,141	80	11,299	ما بين الأفراد	
			82	11,495	المجموع	
0,171	1,806	0,297	2	0,595	داخل الأفراد	التنافسية
		0,165	80	13,178	ما بين الأفراد	
			82	13,773	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (spss-23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإحصائية فيشر (F) في العمود الأخير أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0,05 حسب عدد الموظفين بالوكالة، وهذا ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري لعدد الموظفين بالوكالة على كل من الابتكار والتنافسية.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد التوصل إلى النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة، خصص هذا المطلب لمناقشة تلك النتائج في ضوء فروضها وما تشير إليه الأطر النظرية للعلاقة بين الابتكار والتنافسية، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة.

1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة: من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والتي عددها خمس فرضيات، إضافة إلى الفرضية الرئيسية اعتمادا على التحليل الإحصائي للبيانات توصلنا إلى النتائج الآتية:

أ- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة"، والتي بدورها انقسمت إلى فرضيات جزئية أخرى، حيث أوضحت النتائج عن رفض الفرضية الجزئية الأولى، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والقيادة بالتكلفة، حيث أن معامل متغيرة

الابتكار في الخدمة تأخذ الإشارة الموجبة، وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين تطبيق الابتكار في الخدمة والقيادة بالتكلفة، وهو ما يتوافق مع الواقع الاقتصادي، كما أظهر التحليل الإحصائي أيضا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في الخدمة والتميز، حيث بلغت نسبة مساهمة الابتكار في الخدمة في تحقيق التميز 11.3%، كما أن معامل متغيرة الابتكار في الخدمة تأخذ الإشارة الموجبة وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين تطبيق الابتكار في الخدمة والتميز، وهو ما يتوافق مع الواقع الاقتصادي، أما بالنسبة للعلاقة بين الابتكار في الخدمة والتركيز فقد تبين أن هناك علاقة بينهما ذات دلالة إحصائية، حيث أن الابتكار في الخدمة يساهم بنسبة 39.9% في تحقيق التركيز، كما أن معامل متغيرة الابتكار في الخدمة تأخذ الإشارة الموجبة، وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين تطبيق الابتكار في الخدمة والتركيز، أي أنه كلما اهتمت وكالات السياحة والسفر بالابتكار في الخدمة كلما حققت تنافسية أكبر في مجال عملها وبذلك تضمن حصة سوقية أفضل.

**ب- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:** والتي مفادها أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة"، فإن التحقق الميداني الإحصائي أكد نفيها، حيث نفي الفرضية الجزئية الأولى؛ أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والقيادة بالتكلفة، حيث بلغت نسبة المساهمة 13.1% كما أن معامل متغيرة الابتكار التنظيمي أو الإداري تأخذ الإشارة الموجبة، وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين تطبيق الابتكار التنظيمي أو الإداري والقيادة بالتكلفة، أما عن العلاقة بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتميز، فإن معامل متغيرة الابتكار التنظيمي أو الإداري تأخذ الإشارة الموجبة، وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين تطبيق الابتكار التنظيمي أو الإداري والتميز، وقد بلغت نسبة مساهمة الابتكار التنظيمي أو الإداري في تحقيق التميز 8.5% وهي نسبة ضعيفة، أما فيما يخص العلاقة بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتركيز، فقد تم إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي أو الإداري والتركيز؛ أي أن مجتمع الدراسة لا يهتم بالابتكار التنظيمي في تحقيق التركيز. ما يلاحظ على مديري وكالات السياحة والسفر المدروسة هو إهمالهم لبعد الابتكار التنظيمي أو الإداري، أو عدم تركيزهم عليه بشكل كبير في تحقيق التنافسية، فقد لا حظنا من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية أن أغلب الوكالات المدروسة لا تمتلك هيكلًا تنظيميًا، وهو ما يفسر النتائج المتوصل إليها، حيث كانت نسبة مساهمة الابتكار التنظيمي أو الإداري هي الأقل عند مقارنتها بمساهمة باقي أبعاد الابتكار الأخرى في تحقيق التنافسية.

**ب- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة"، فقد تم نفيها ميدانياً أي

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي والتنافسية في وكالات السياحة والسفر محل الدراسة، من خلال نفي الفرضيات الجزئية الخاصة بها والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي وكل من القيادة بالتكلفة والتميز والتركيز، حيث أن معامل متغيرة الابتكار التسويقي أخذت الإشارة الموجبة في كل الحالات، وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين الابتكار التسويقي وبين مختلف أبعاد التنافسية في وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة، أي أن الوكلاء يولون اهتماما بالابتكار التسويقي من أجل رفع تنافسية وكالاتهم، وذلك من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات تسعيرية وترويجية تجذب الزبائن وتزيد من ولائهم للوكالات، وهو ما يزيد من اكتساب هذه الوكالات سمعة أفضل وبالتالي تكتسب تنافسية أكبر.

د- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة" حيث تم نفي هذه الفرضية ميدانيا، فقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني كمتغير مستقل من جهة والتنافسية في وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة من جهة أخرى، وقد بلغت نسبة مساهمة الابتكار التقني 47.8% في تحقيق التنافسية، كما أن معامل متغيرة الابتكار التقني تأخذ الإشارة الموجبة، وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين الابتكار التقني والتنافسية في وكالات السياحة والسفر، إضافة إلى أن نتائج الدراسة قد بينت نفي كل الفرضيات الفرعية حيث أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني وكل من القيادة بالتكلفة والتميز والتركيز، أين بلغ معامل التحديد في كل منها: 40.5%، 29.8%، 31.7% على التوالي.

هـ- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أقدمية الوكالة، عدد الموظفين في الوكالة)" وكل من الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة" حيث ظهر أن الجنس لا يؤثر على كل من الابتكار والتنافسية في مجتمع الدراسة، كذلك هو الحال بالنسبة لمتغير السن إذ لم توجد فروقات بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري لطبيعة الجنس والسن للمجتمع المدروس على كل من الابتكار والتنافسية، تحليل التباين للمستوى التعليمي كذلك لم يسجل فروقات جوهريّة بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يفسر بعدم وجود أثر جوهري للمستوى التعليمي للمجتمع المدروس على كل من الابتكار والتنافسية، ويعود ذلك إلى تقارب مستويات مديري وكالات السياحة والسفر المدروسة أين نجد أن معظمهم هم من ذوي الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر... إلخ)، متغيرات عدد سنوات الخبرة، أقدمية الوكالة وعدد الموظفين في الوكالة هي الأخرى لم يظهر تحليل التباين لها عن وجود فروقات بين المتوسطات عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يدل على عدم أثر جوهري لها على الابتكار والتنافسية، ويعود ذلك تقارب نشاط الوكالات سواء كانت مصغرة أو

صغيرة أو كبيرة، فهي تسعى دائما إلى تقديم أفضل الخدمات وبأسعار ترضي الزبائن، كما نجد أن الوكلاء الجدد يبذلون مجهودات كبيرة في الحصول على اعتمادات بعض الخدمات الغير متاحة لجميع الوكالات كخدمة الحج والعمرة، كما أن بعضهم قد اتفق مع بعض الوكالات التي تمتلك الاعتماد من أجل تقديم هذه الخدمات مقابل هامش ربح متفق عليه.

و- بالنسبة للفرضية الرئيسية: التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة"، حيث أثبتت الدراسة الميدانية خطأ هذه الفرضية مما يدل على هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كمتغير مستقل من جهة والتنافسية كمتغير تابع من جهة أخرى، وما يمكن ملاحظته هو أن معامل متغيرة الابتكار تأخذ الإشارة الموجبة وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين الابتكار والتنافسية، حيث أن الابتكار يساهم في ابراز تغيرات التنافسية بنسبة مساهمة بلغت 44.2 % من التغيرات الكلية، وهو الأمر الذي لمسناه من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة حيث تؤكد إجاباتهم على أهمية الابتكار بصفة عامة والابتكار في الخدمة (الاهتمام بتقديم خدمات جديدة)، الابتكار التسويقي (الاهتمام بالإعلانات الجديدة التي تجذب الزبائن، استراتيجيات تسعيرية مغرية... إلخ) والابتكار التقني (امتلاك أحدث التقنيات واستعمالها في تحسين الخدمة المقدمة، وتسهيل عمليات الحجز والدفع) بصفة خاصة.

**2- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:** من خلال العرض المفاهيمي لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول والثاني ومحاولة إيجاد العلاقة بينها في الفصل الثالث، جاء الفصل الرابع للتأكد منها ميدانيا، وقد جاءت نتائج الدراسة لتوضيح بعض الأهداف وفقا لما يأتي:

- معرفة مدى توفر مديري وكالات السياحة والسفر على متغيرات أو خصائص شخصية كالخبرة، المستوى التعليمي والأقدمية، وغير ذلك من العوامل التي تؤثر على المناخ المحيط بالابتكار، أو بعبارة أخرى تؤثر على نظام الابتكار في المؤسسات، حيث توصلت النتائج إلى أن أعمار المبحوثين تتركز ما بين (31 و40 سنة) أي ضمن الفئات الشابة القادرة على العطاء والابتكار، كما أن أغلب الأفراد المستجوبين هم من صنف الذكور، كما أن أغلبهم أيضا من ذوي الشهادات الجامعية بنسبة 90.3 %، بالإضافة إلى أن أغلب المستجوبين من لهم خبرة في الميدان، ولكن بالرغم من توفر كل هذه المواصفات في مديري الوكالات محل الدراسة من حيث المستوى التعليمي، الخبرة والأقدمية التي تساعد على فهم كل جوانب العمل الإداري وما يتعلق بالقوانين والأنظمة، والعمل على رفع التنافسية وأهمية الابتكار في ذلك، إلا أن ذلك كله لم ينعكس بصفة جيدة من خلال إجابات الأفراد المستجوبين عند إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يدلنا على وجود أو عدم وجود أثر لهذه المتغيرات على مستوى الابتكار والتنافسية، فقد تبين من خلال النتائج المتوصل إليها عدم وجود أثر جوهري بين المتغيرات الشخصية والابتكار

والتنافسية في المجتمع المدروس، وهو ما لا يتوافق والأطر النظرية التي ترى بأن القيادة (المدراء) تلعب دورا هاما وفعالا في تحفيز أو تثبيط الابتكار داخل المؤسسة، وذلك مرده إلى طبيعة الشروط التي تفرضها الوزارة الوصية على الوكلاء عند منح رخصة الاعتماد، حيث لا يوجد فرق واضح في المستوى التعليمي أو الأقدمية في مجال التسيير السياحي، إضافة إلى محدودية الخدمات المقدمة من قبل الوكالات وهو ما جعل إجابات أفراد المجتمع تتقارب فيما بينها، مما أدى إلى عدم بروز فروقات واضحة بينها.

- معرفة مدى تطبيق المجتمع المدروس للابتكار بكل مجالاته التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من ابتكار في الخدمة، الابتكار التنظيمي أو الإداري، ابتكار تسويقي وتقني، أين توصلت الدراسة الميدانية وفقا لاتجاه إجابات أفرادها إلى اعتمادهم على الابتكار في الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.350 (موافق بشدة)، فالابتكار التقني بمتوسط حسابي قيمته 4.223 (موافق بشدة)، ثم الابتكار التسويقي بمتوسط حسابي قيمته 4.120 (موافق)، وفي الأخير وبنسبة أقل الابتكار التنظيمي أو الإداري بمتوسط حسابي بلغ 3.531 (موافق)، وهو ما يتوافق والإطار النظري وأهمية الابتكار في كل نواحي المؤسسة من تحسين في مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة أو في طرق تسويقها من خلال اعتماد طرق تقنية مبتكرة أو تحسين في الجانب الإداري بما يضمن ترقية مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة.

- معرفة مدى مساهمة الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة أساسا في وكالات السياحة والسفر أين تم إجراء الدراسة الميدانية، وقد أثبتت الدراسة الميدانية صحة ما تم إدراجه في الجانب النظري حيث أن للابتكار دعم إيجابي للاستراتيجيات التنافسية المعتمدة، لما له من أثر على القوى التنافسية؛ فهو يعمل على تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو التميز أو التركيز، وهو أداة هامة وأحد المداخل الأساسية لتحسين الإنتاجية وتخفيض تكلفة الصنع والرفع من الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبدون توفر الظروف المحفزة للإمكانيات الابتكارية لن تحقق ميزات تنافسية ذات أسس قوية قابلة للاستمرار والمنافسة الشديدة، وقد بينت النتائج أن الابتكار في الخدمة يفسر ما قدره 32,5% من تغيرات التنافسية في وكالات السياحة والسفر، أما الابتكار التنظيمي أو الإداري يفسر ما نسبته 11,7% من تغيرات التنافسية، وهي نسبة ضعيفة تعكس اتجاه اهتمام مديري وكالات السياحة والسفر بهذا البعد الابتكاري مقارنة مع الأبعاد الأخرى للابتكار، وقد أفرزت النتائج أن الابتكار التسويقي يفسر ما نسبته 24,2% والتقني بنسبة 47,8%، وهو ما يدل أيضا على تركيز الوكالات على الابتكار في الخدمة والابتكار التسويقي والتقني بالدرجة الأولى، لتكون بذلك نسبة مساهمة الابتكار في رفع تنافسية وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة 44,2% وهي نسبة مقبولة جدا، أما النسبة الباقية فيمكن إرجاعها إلى عوامل أخرى وإلى عنصر الخطأ.

**3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:** عند مقارنة الدراسات السابقة والتي اهتمت بالابتكار والتنافسية، نجد أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في جوانب واختلفت معها في جوانب أخرى، من حيث اتفاقها فقد تناولت الدراسات السابقة كل ما تعلق بالابتكار والتنافسية، وقد استفدنا منها خاصة في الجانب النظري في ما يتعلق بمحددات الابتكار، مجالاته واستراتيجياته، بالإضافة إلى اتفاقها مع بعض منها في المنهج المتبع، أما الدراسة الحالية فتختلف عن غيرها من حيث زاوية الدراسة أين تعرضت إلى كل أبعاد الابتكار (مجالاته) مجتمعة وحاولت إبراز دورها في تحقيق ورفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة (أين تم التطرق إلى تجارب عالمية رائدة في ميدان الابتكار والاستفادة منها، واستنباط العوامل التي ساعدتها على البروز في عالم تسوده المنافسة الشديدة)، ووكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة أين تمت الدراسة الميدانية بصفة خاصة، كما تختلف هذه الدراسة أيضا عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف الموضوعية، الحدود الزمنية، المكانية، البشرية، الموضوعية وكذا مجتمع الدراسة، حيث اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل الذي ضم كافة مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (المديرين أو الوكلاء) في حين أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على أسلوب العينة. أما من حيث النتائج المتوصل إليها بعد إجراء الدراسة الميدانية، فيمكن إبراز أهم أوجه التشابه والاختلاف في الآتي:

بالنسبة لمتغير الابتكار بصفة عامة فقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة طردية بين الابتكار والتنافسية، حيث أن الابتكار يساهم في إبراز تغيرات التنافسية، وهو الأمر الذي تم التأكد منه من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حيث تؤكد إجاباتهم على أهمية الابتكار بصفة عامة (الابتكار في الخدمة، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي والتقني)، وهذه النتيجة اتفقت في جزء منها مع نتائج دراسة "عطا الله فهد السرحان" في الجزء الخاص بالابتكار التسويقي، حيث توصلت دراسته بدورها إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الابتكار والابداع التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

هناك اختلاف في النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ودراسة "Berrached Wafaa" التي توصلت إلى أن كفاءة الموارد البشرية تساهم في نجاح الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر من العوامل الأساسية لنجاح الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن الدراسة الحالية توصلت إلى عدم وجود أثر جوهري بين توفر مديري وكالات السياحة والسفر على الخبرات والمستوى التعليمي وبين متغير الابتكار، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة ومجتمع الدراسة الذي يمثل الدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي قمنا فيه بمحاولة تشخيص دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والمتمثلة أساسا في وكالات السياحة والسفر العاملة بولاية قسنطينة البالغ عددها 98 وكالة، حيث قمنا بعرض للإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض وتحليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان الذي وزع على مديري (وكلاء) الوكالات المدروسة، والذي استرجع منه 83 استبانة، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، ثم في الأخير تم مناقشة النتائج المتوصل في ضوء فرضيات الدراسة، الإطار النظري والدراسات السابقة.

بعد تفريغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss-23)، تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كمتغير مستقل من جهة والتنافسية كمتغير تابع من جهة أخرى، حيث أن معامل متغيرة الابتكار تأخذ الإشارة الموجبة وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين الابتكار والتنافسية، وقد بلغت مساهمة الابتكار في تحقيق التنافسية نسبة 44.2% من التغيرات الكلية.

كما تبين أيضا أن كل أبعاد الابتكار كانت ذات علاقة دالة إحصائية بينها كمتغير مستقل من جهة وبين أبعاد التنافسية كمتغير تابع من جهة أخرى، ما عدا العلاقة بين الابتكار التنظيمي أو الإداري وبعد التركيز أين لم تكن العلاقة ذات دلالة إحصائية، ويرجع ذلك أساسا إلى عدم اهتمام الوكالات المدروسة بالابتكار التنظيمي، وفي هذا الصدد كانت العلاقة بين هذا الأخير وأبعاد التنافسية الأخرى معنوية ولكنها ضعيفة ولم تتجاوز قيمة معامل التحديد 13% .

كما تبين من خلال دراسة اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود أثر جوهري بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدراسة المتمثلة أساسا في الابتكار والتنافسية في المجتمع المدروس، ويعود ذلك إلى محدودية النشاط الذي تمارسه وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة والتي تمثل في أغلبها وكالات مصغرة وصغيرة لا تتطلب إدارتها صفات خاصة.

خاتمة



في ختام هذه الدراسة التي تمحورت أساساً حول إشكالية دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي هدفنا من خلالها إلى معرفة العلاقة بين الابتكار والتنافسية في وكالات السياحة والسفر الناشطة بولاية قسنطينة، وذلك لما للابتكار من أهميته كبيرة في بناء وتدعيم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل مواجهة مخاطر المنافسة الشديدة وضمان مركزها التنافسي نظراً للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الناتجة عن العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى تغير نظرة هذه الأخيرة، حيث أصبح الابتكار ضرورة ملحة من أجل التميز والتفرد بالصدارة ونيل رضا الزبائن من خلال الاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم المتعددة والمتجددة، وكذا ضمان حصتها السوقية، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها في الآتي:

### نتائج الدراسة المتوصل إليها الخاصة بالجانب النظري

بعد قيامنا بوصف متغيرات الدراسة وكذا إيجاد العلاقة بينها في الجانب النظري، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- يعتبر الابتكار عملية تفاعلية مركبة تتشارك فيها مجموعة من العوامل، فهو عملية جماعية تترتب عنها مسؤولية مشتركة بين أفراد المؤسسة ككل؛ إذ لا يعني وجود قسم للبحث والتطوير في المؤسسة تحمله لكامل مسؤولية هذه الوظيفة؛
- يدخل في مفهوم الابتكار كل عملية تضمن التوصل لأفكار أو أساليب وطرق جديدة، وتنفيذها على هيئة عملية أو سلعة أو خدمة، أو مزج بين عناصر محددة بطريقة عصرية تقدمها المؤسسة لزبائنها وتستخدمها لمواكبة الاحتياجات الحديثة؛
- ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها من أجل الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وبأسعار ترضي المستهلكين تمكنها من اختراق الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي تمكنها من زيادة حصتها السوقية؛
- تركز القدرة التنافسية للمؤسسة على عدة عوامل ترتبط بالسوق، التكلفة، كفاءة ومهارة المورد البشري، الزبائن والابتكار، حيث أن هذه العوامل تتكامل فيما بينها؛
- يمكن للمؤسسة أن تتبع عدة استراتيجيات من أجل أن تحقق التقدم والتميز في السوق الذي تعمل فيه، كالاستراتيجية الهجومية، الاستراتيجية الدفاعية، الاستراتيجية الترخيص، استراتيجية اكتساب الأفراد، استراتيجية اكتساب الشركات وغيرها من الاستراتيجيات، وذلك حسب البيئة التنافسية التي تعمل فيها؛

- تتأثر البيئة التنافسية للمؤسسة بمتغيرات كثيرة؛ كتزايد حدة المنافسة، التسابق مع عنصر الزمن، تهديد الداخلين الجدد، التركيز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء وغيرها، وهو ما يفرض عليها اتباع خطط واستراتيجيات تسعى من خلالها إلى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهة، والفرص والتهديدات لكي تتمكن من الحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية وبالتالي قدرتها التنافسية؛
- من أجل أن تحقق المؤسسة تميزا في مجال معين يجب عليها اختيار مجال تنافسي محدد أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق، وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في حصتها السوقية؛
- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في اقتصاديات مختلف الدول ومن بينها الجزائر التي أولت اهتماما كبيرا بهذا القطاع وذلك بدعمه وترقيته؛
- تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص عديدة كالمرونة وبساطة هيكلها وقربها من السوق، الأمر الذي جعلها مجالا واسعا للابتكار؛
- يتطلب الابتكار توفير مجموعة من العوامل بشرية، مالية وتنظيمية، وأكبر عائق يعترضه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عائق التمويل؛
- تعتمد المؤسسات الكبرى في تمويل الابتكار على إمكانياتها الذاتية، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على دعم الدولة نظرا لصغر حجمها وقلة إمكانياتها في التمويل الذاتي وصعوبة الحصول على التمويل البنكي؛
- يلعب الابتكار دورا مهما في مواجهة قوى التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين يمارس تأثيرا كبيرا على مؤشرات تنافسياتها، لاسيما منها الجودة، السعر، التكلفة والحصة السوقية؛
- يساعد الابتكار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، كما يساعدها على تدويل نشاطها.

### نتائج الدراسة الخاصة بالجانب الميداني

- بعد قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية وتحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة، توصلنا إلى النتائج الآتية:
- تمتلك ولاية قسنطينة مقومات ومؤهلات سياحية تشجع على إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع السياحة؛

- تعمل وكالات السياحة والسفر المدروسة في بيئة تنافسية شديدة، حيث يبلغ عدد الوكالات الناشطة 98 وكالة، إضافة إلى عدد كبير من مكاتب الأعمال التي تقدم جملة من خدمات وكالات السياحة والسفر؛
- تساهم وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة في دعم التنمية المحلية والوطنية من خلال ما يحققه نشاطها من تدفقات سياحية، مالية وبشرية، ومساهمتها في زيادة الناتج المحلي، وفي توظيف اليد العاملة؛
- رغم الإمكانيات المتوفرة والجهود المبذولة في دعم قطاع السياحة في الجزائر عامة وبولاية قسنطينة خاصة، من خلال تشجيع الاستثمار الخاص وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع السياحي، لا تزال مساهمة هذا الأخير ضعيفة في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية؛
- تعتمد وكالات السياحة والسفر المدروسة على الابتكار في الخدمة، الابتكار التسويقي والابتكار التقني بدرجة أكبر من اعتمادها على الابتكار التنظيمي، حيث تسعى إلى تحسين خدماتها، وتولي اهتماما خاصا بعملية التسويق، كما يمثل فيها ترقية الجانب التقني ضرورة ملحة لنشاطها؛
- يتميز الهيكل التنظيمي في بعض وكالات السياحة والسفر المدروسة بالبساطة والوضوح، في حين أن أغلبها لا تمتلك هيكلًا تنظيميًا لصغر حجمها، إضافة إلى عدم تهيئتها لجهود البحث والتطوير وعدم امتلاكها مصلحة خاصة به؛
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول الابتكار والتنافسية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، أقدمية الوكالة، عدد الموظفين في الوكالة)؛
- يلعب الابتكار بمختلف مجالاته دورا هاما في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجتمع الدراسة، والمتمثلة أساسا في وكالات السياحة والسفر العاملة بولاية قسنطينة؛ حيث قدرت نسبة مساهمته بـ 44,2 %.

#### اقتراحات الدراسة

- من خلال النتائج التي تحصلنا عليها أثناء قيامنا بهذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكن صياغة بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تحدث تغييرا إيجابيا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، وهي:
- ضرورة تعزيز الثقافة الابتكارية، والتي تلعب دورا رئيسيا في تطوير قدرة المؤسسة على الابتكار؛
- ضرورة إنشاء فريق عمل متخصص، يتمتع بروح المغامرة والبحث عن الأفكار الجديدة ومتابعتها، والتي يمكن أن ينتج عنها ابتكارات جديدة؛
- ضرورة توعية المؤسسات بأهمية البحث والتطوير، وذلك لما له من أهمية في زيادة تنافسيتها؛

- ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل نشاط البحث والتطوير؛
- ضرورة اهتمام وكالات السياحة والسفر بتنوع تشكيلة الخدمات التي تقدمها تماشيا مع التطورات الحاصلة في السوق السياحية خاصة في ما يتعلق بالجانب التكنولوجي والتوسع في استخدام أساليب التسويق والدفع الإلكترونيين؛
- ضرورة اهتمام وكالات السياحة والسفر بكل جوانب الابتكار سواء الابتكار في المنتج (الخدمة) أو الابتكار التنظيمي (الإداري) أو الابتكار التسويقي أو التقني؛
- ضرورة توجيه المزيد من الدعم والتشجيع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، وإيجاد الآليات الكفيلة بتمويل أنشطتها الابتكارية؛
- ضرورة اهتمام وكالات السياحة والسفر بتوظيف الكفاءات والمهارات وتقوية العلاقة بالمؤسسات الجامعية الوطنية والدولية بهدف دعم أنشطة البحث والتطوير فيها بالخبرات اللازمة؛
- ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف ورسم السياسة الابتكارية للمؤسسة؛
- الانفتاح على تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق نظام الابتكار سواء داخل الوطن أو خارجه.

### آفاق الدراسة

بعد قيامنا بهذه الدراسة نجد أنها تفتح آفاقا لبحوث ودراسات أخرى في المستقبل، تمكن من إثراء مختلف جوانبها الجديرة بالبحث، وذلك بزيادة التعمق في هذا الموضوع أو من خلال تناوله من جوانب أخرى مستقبلا مثل:

- دور الابتكار في رفع جودة التعليم العالي؛
- دور الابتكار في تعزيز تنافسية قطاع المحروقات بالجزائر؛
- أثر الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- دور المهارات والكفاءات في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار؛
- دور نظام المعلومات في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار؛
- دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تدعيم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

## 1. المراجع باللغة العربية

## أ. الكتب

- أبوجمعة، نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر -الأصول والمهارات-، دون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والادارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، ط 01، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2008.
- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- أسامة خيرى، إدارة الابداع والابتكارات، ط 1، دار اليازة للنشر والتوزيع، 2012.
- إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمار، الأردن، 2002.
- ثامر ياسر البكري، إدارة التسويق، ط4، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص230.
- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.
- راوية حسن، الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- رحموني أحمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، ط1، المكتبة المصرية، 2011.

- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ط1، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟، ط 01، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط 01، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عسوي، إدارة الإبداع والابتكار، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- شارلز، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، ج 1، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2001.
- صفوت عبد السلام، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دون سنة نشر.
- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007.
- عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، ط01، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013.
- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، 2001.

- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- فريد راغب النجار، إدارة الانتاج والعمليات التكنولوجية: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الاشعاع للنشر، الاسكندرية، مصر، 1997.
- فلاح حسين الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط 01، (SMS Financial, INC) للنشر الالكتروني، رام الله، فلسطين، 2008.
- لطيف محمد علي، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار يازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري آخرون، إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009.
- محفوظ أحمد جودة وآخرون، إدارة منظمات الأعمال، ط 01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محمد الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2008.
- فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الادارة الاستراتيجية، ط 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- محمد زويد العتبي، الطريق إلى الابداع والتميز الاداري، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- محمد سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، ط 01، العبيكان للنشر، الرياض، 2011، ص 53.
- محمد شفيق، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.

- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003.
- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1988.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، نظم التصنيع اليابانية ونظام الانتاج في الوقت المحدد، ط 01، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، عمان، الأردن، 2011.
- محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
- محمد محمود مصطفى، استراتيجيات علم الإدارة الحديثة، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- ياسمين سيد، رواية إرنكن، دار سما للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998.
- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، دار إثراء، عمان، الأردن، 2011.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو حمد، أساسيات اقتصاديات الأعمال، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2004.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 01، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 02، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

- هيثم الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان، عمان، الأردن، 2014.
- المنجد في اللغة والاعلام، ط 41، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2005.
- ب. الرسائل والأطروحات
- بلال زويوش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات -دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017.
- خديجة خنطيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.
- زبير عياش، تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة ولاية أم البواقي-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2011-2012.
- عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2004.
- نصر الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية 2011-2012.
- ج. مقالات، مداخلات وأبحاث
- أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات -دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل-، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 88، سنة 2011.
- أحمد طرطار، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2001.
- أنور طاهر رضا، الابتكار في ميادين العلوم والتكنولوجيا، مجلة الفيصل العلمية، العدد 03، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السعودية، 2006.

- آيت زيان كمال، تسيير المعارف والابداع في المؤسسة العربية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الرابع حول الريادة والابداع، جامعة فيلا ديلفيا، الأردن، يومي 15-16 مارس 2005.
- بربيش السعيد، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر - دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني-، مجلة أفاق، العدد 05، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، مارس 2001.
- بربيش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- بن يمينة خيرة، صالح إلياس، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة-، مجلة الباحث لاقتصادي، العدد 01، المجلد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013.
- بوتيارة عنتر، الهاشمي بن واضح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين النشأة والتمويل، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017.
- جيمس أم هيجنز، تجدد أو تبدد -مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية-، نشرة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، العدد 21، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1996.
- حسن بشير محمد نور، سياسات التنافسية: السمات والملاحم العامة، مجلة دراسات مصرفية ومالية، العدد 10، مركز البحوث والنشر والاستشارات، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، السودان، جوان 2007.
- حياة بن حراث، أمال دردور، الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 4، مخبر البحث السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية. جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر -سبتمبر 2015.
- خذري توفيق، حسين بن طاهر، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات والمحددات-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2013.

- دمدم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تثمين عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بإعادة الهيكلة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، مركز البصيرة للبحوث، الجزائر، 2000.
- رادي نور الدين، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة - دراسة تجارب عالمية-، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، المجلد 01، جامعة الجبالي العباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014.
- رامز الطنبور، الدور الحكومي في تشجيع الابتكار التسويقي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، المجلد 01، جامعة الجبالي العباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014.
- رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 03، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2005.
- رحيم حسين، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر.
- رشيد فراح، الخير زميت: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتنوع الاقتصادي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول متطلبات تحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النفطية في ظل انهيار أسعار النفط، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016/06/26.
- روابح عبد الباقي، العابد لزهري، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تجربة الاتحاد الأوروبي-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 - 19 ماي 2011.
- رولامي عبد الحميد، سهام قوت، الابتكار في مناطق الصناعات التقنية في العالم - دراسة حالة وادي السليكون بالولايات المتحدة الأمريكية-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20 - 22 أبريل، 2015.
- رؤوف عثمانية، توفير بيئة مؤسسية تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 01، المجلد 08، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة 02، البليدة، الجزائر، جوان 2017.
- زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر، 2010.

- سائر بصمة جي، **الابداع والاختراع على الطريقة اليابانية**، مجلة الفيصل العلمية، العدد 54، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السعودية، ماي 2017.
- سعدية مزيان، زبير عياش، **التسويق الابتكاري: لأجل مزيج تسويقي غير تقليدي " دراسة نظيرية مختصرة بالإشارة إلى نماذج ناجحة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20 - 22 أبريل، 2015.
- سلوى مهدي عبد الجبار، صالح المهدي العامري، **تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، أيام 31 ماي-02 جوان، 2003، ص08.
- سليم رابيا، **دور المعالم**، مجلة سيرتا فضاء للإبداع والتواصل، العدد 01، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- سيد أحمد حاج عيسى، إيمان إيرابن، **أنموذج مقترح لدراسة أثر الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية-**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20 - 22 أبريل ، 2015.
- شوقي جباري، حمزة العوادي، **تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- طرشي محمد، بربري محمد أمين، **دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر، 2008.
- الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- عادل مزوع، **دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2010.
- عبد الرحمن المنصوري، **تجربة كوريا الجنوبية: عوامل النجاح وتحديات المستقبل**، قضايا، مركز الجزيرة للدراسات، قطر، 24 جوان 2013.

- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر 2010.
- العلمي إيمان، عبود زرقين، آليات تفعيل التسويق السياحي في تلمين الواجهة السياحية لولاية قسنطينة، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 27، الجزء 2، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2015.
- عمر وصفي عقيلي، محمد ناصر الدين ناصر، دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الانتاجي للمشروعات الاستثمارية -دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 106، المجلد 34، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، سنة 2012.
- عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- فريد كورتل، نصيرة لبجيري، عباس حيدر، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، العدد 2، المجلد 2، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2011.
- فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011.
- قدي عبد المجيد، دادن عبد الوهاب، محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 21-22/11/2006.
- قويدر عياش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 08-09 أبريل 2002.
- محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 27-28 أبريل، 2005.
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.
- محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- محمد قويدري، وصاف سعيدي، **مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 9، جامعة باتنة، الجزائر، 2003.
- مديرية السياحة والصناعة التقليدية، **قسنطينة وجهتي**، مجلة مديرية السياحة والصناعة التقليدية، العدد 02، قسنطينة، الجزائر، 2015.
- مديرية السياحة والصناعة التقليدية، **قسنطينة وجهتي**، مجلة مديرية السياحة والصناعة التقليدية، العدد 03، قسنطينة، الجزائر، 2016.
- مروة أحمد، نسيم برهم، **الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.**
- مصطفى بابكر، **سياسات التنظيم والمنافسة**، مجلة جسر التنمية، العدد 28، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2004.
- معاريف محمد وآخرون، **دور الجودة الشاملة كمدخل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي طاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، سعيدة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- ممدوح عبد العزيز رفاعي، **استراتيجيات الابتكار: طريق الادارة نحو الابتكار الجذري**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الأول حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس، مصر، أيام 11-12 مارس، 2012.
- منصور الزين، **آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية -حالة الجزائر-**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.
- منى طعيمة الجرف، **مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي**، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر، ماي 2002.
- نسيم زهدي شاهين، **إدارة الابتكار في الاقتصاديات الناشئة -سياسات إدارة الابتكار وريادة الأعمال في مكافحة الفقر والبطالة في فلسطين**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال حول إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 20-22 أبريل، 2015.
- نوير طارق، **دور الحكومة الداعم للتنافسية -حالة مصر-**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

- الهادي بوقفلول، رضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الابداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر، 2004.
- د. تقارير، مراسيم وقوانين:
- مؤسسة التمويل الدولية، دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجموعة البنك الدولية، 2009، ص 10.
- صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
- تقرير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجزائر، 2002.
- القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10/01/2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 02، 2017.
- تنجا بيسجارد، كاتي توك، دراسة جدوى الابتكار البيئي، تقرير برنامج الأمم المتحدة للبيئة (شعبة التكنولوجيا والصناعة والاقتصاد)، باريس، فرنسا.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، أكتوبر 1998.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 60، أكتوبر 2008.
- هـ. مراجع إلكترونية
- أحمد ماش؛ Samsung Galaxy S9 يحصل على جائزة أفضل جهاز جديد متصل في المؤتمر العالمي للجوال 2018، مقال منشور على الموقع: <http://www.raddadi.com/tech/> (04/03/2018).
- أمجد غانم، كوريا الجنوبية الأولى عالميا في الابتكار وفق مؤشر بلومبرج .. كيف حصل هذا؟، مقالة منشورة على الموقع: <http://www.aliqtisadi.ps/article/36737/>
- أندرويد ديزاد، Ooredoo الجزائر تطلق التحدي العربي لتطبيقات الجوال، على الموقع: <https://www.android-dz.com> (16/10/2014).
- وائل الخطيب، الإمارات الأولى إقليميا والسابعة عالميا في التنافسية 2018، مقال منشور على الموقع: <https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2018-05-24-1.3273214> (24/05/2018).
- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، تطوير مراكز ومشاريع الابتكارات، على الموقع: <https://www.mpttn.gov.dz>

- يدو محمد، بوحرب حكيم، رأس المال المخاطر كآلية للحد من الفجوة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الاتحاد الأوروبي نموذجا، مقال منشور على الموقع: [http://hec.dz/new.hec/wp-content/uploads/2018/01/ARABE\\_REVUE.2017.pdf](http://hec.dz/new.hec/wp-content/uploads/2018/01/ARABE_REVUE.2017.pdf)
- هبة الطباع، موقع دولة الامارات العربية المتحدة، مقال منشور على الموقع: <https://mawdoo3.com> (02/04/2018).
- هدير الأنور، كم عدد سكان سنغافورة؟، مقال منشور على الموقع: <https://www.almrsal.com/post/383125> (13/09/2016).
- نادية راضي، قصة نجاح راي كروك مؤسس مطاعم مكدونالدز، مقال منشور على الموقع: <https://www.almrsal.com/post/217481> (13/06/2015).
- محمد هدير، قصة نجاح جاك ما أغنى رجل في الصين، مقال منشور على الموقع: <https://www.almrsal.com/post/253938> (12/07/2015).
- كفاية العبادي، عوامل نجاح مدينة دبي في مجال السياحة والتجارة، مقال منشور على الموقع: <https://mawdoo3.com> (02/12/2016).
- محمد حبش، دراسة حالة عن أسباب نجاح سامسونج، مقال منشور على الموقع: <https://www.tech-wd.com> (24/05/2013).
- فريق عمل أراجيك، دروس يجب أن تتعلمها الدول من قصة نجاح دبي الباهرة، على الموقع: <https://www.arageek.com/2013/11/28/dubai-expo-2020.html> (28/11/2013).
- عبد الكريم صالح حمران، مفهوم التنافسية ومؤشراتها، مقال منشور على الموقع: [http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=12726](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726) (25/06/2008).
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النشأة القانونية، على الموقع: [www.fgar.dz/](http://www.fgar.dz/)
- شيماء جابر، كيف تكشف نقاط قوة وضعف شركتك الناشئة باستخدام SWOT Analysis، مقال منشور على الموقع: <https://www.arageek.com/2015/03/24/how-to-use-swot-analysis.html> (24/03/2015).
- سليمان الثويني، الميزة التنافسية: تعريفها، أهميتها وخصائصها في التسويق، مقال منشور على الموقع: <http://themarketingnote.com/> (08/01/2017).

## 2. المراجع باللغة الأجنبية

- Ambassade de la République Algérienne Démocratique et Populaire à Bruxelles, **L'Algérie Signe l'accord International Sur PRIMA**, Sur le site : <http://algerian-embassy.be/lalgerie-signe-laccord-international-sur-prima/>.
- Antonio Lopes DA Silva, **L'information et l'entreprise: des savoirs à partager et à capitaliser méthodes, outils et applications à la veille**, Thèse De Doctorat , Non

Publiée, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, Marseille, France, 2002.

- Bernard Haudeville , Redah Younes Bouacida, **Les Relations entre Activité technologique, Innovation et Croissance Dans Les PME Algérienne : Une Etude Empirique basé sur un Echantillon D'entreprises**, Université de Paul Cézanne – Aix Marseille III, Un article publié sur le site : [http://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/cgm/wpaper/DR\\_50\\_0607\\_haudeville.pdf](http://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/cgm/wpaper/DR_50_0607_haudeville.pdf)
- Berrached Wafaa, **Analyse Des Déterminants Clés qui Stimulent L'innovation Dans la PME, Cas Des Entreprises Algériennes**, Thèse de Doctorat, Non Publié, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2014-2015
- Bilge Mutlu & Alpay.Er, **Design Innovation: Historical And Theoretical Perspectives On Product Innovation By Design**, A Paper Presented At The 5<sup>th</sup> European Academy Of Design, Barcelona, Spain, April 2003.
- Christine Divry, Philippe Trouvé, **PME & Innovation**, La documentation Française, France, 2004.
- Claire Lelarge, **Les Déterminants Du Comportement D'innovation Des Entreprises : Facteurs Internes Et Externes**, Thèse de Doctorat, Non Publié, Université Paris X- Nanterre, Paris, France, 2009.
- Cornell University, INSEAD and WIPO, **Report GLOBAL INNOVATION INDEX 2018: Energizing the World with Innovation**, 11<sup>th</sup> Ed, World Intellectual Property Organization (WIPO), Geneva, Switzerland.
- Direction du Tourisme et de L'artisanat de la wilaya de Constantine, Constantine un rêve qui continue..., Guide Touristique, Constantine, Algérie.
- E-Bourse D'Algérie, **INAPI: 150 brevets enregistrés en 2017**, Sur le site: <http://bourse-dz.com/inapi-150-brevets-enregistres-2017/> (06/03/2018).
- Federal Competitiveness and Statistics Authority, On the Website : <http://fcsa.gov.ae/ar-ae/Pages/Competitiveness/Reports/Global-Competitiveness-Report-by-WEF.aspx> (01/07/2018).
- Francois Crevier, Yannik melaçon, **Innovation et PME**, Université Sherbrooke, Canada, 2005, p-p 09-10, Sur le site: <http://www.innovation-estrie.qc.ca>.
- GEORGE Symeonidis, **Innovation, taille de l'entreprise et structure du marché, hypothèse schumpétériennes et quelques nouveaux thèmes**, Revue Economique N°27 .1996.
- Gérard Dokou, **L'innovation en PME, L'accompagnement Managérial et Industriel**, Cahier du Laboratoire de Recherche sur L'industrie et L'innovation, Université du Littoral, N° 126, France, 2006.
- Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances: synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**, Thèse de doctorat, Non publiée, L'institut national polytechnique de toulouse, France, 2006.

- <http://www.medeu.org/documents/MED4/Dossier3/AMABILE-LAGHZAOUI-MATHIEU.pdf>.
- Humbert Lesca, **Structure et Système d'information : Facteurs de Compétitivité**, Masson, Paris, France, 1982, p-p 11-13.
- International Development Ireland, **The Irish Success Story**, On The Website: <https://www.idi.ie/irish-success-story>.
- International Monetary Fund (FMI) Statistics, On the Website: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/>.
- Internet world stats, **Internet Users in the World by Region**, On The Website: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (30/06/2018).
- Isobel Doole, Robin Lowe, **International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation**, South-Western Cengage Learning, 5<sup>Th</sup> Ed, New York, America, 2008.
- Jacques Liouville et Constantin Nanopoulos, **La compétitivité des entreprises spécialisées de taille intermédiaire**, Revue Française de gestion, Novembre-Décembre 1997.
- Jean Jack Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2<sup>ème</sup> Ed, Ed science International, Paris, France, 1993.
- John R Schermerhorn, James G Hunt, Richard Osborn, **Organizational Behavior**, 6th Ed, New York Wiley, New york, America, 1997.
- Joseph A . Shumpeter, **Capitalism, Socialism and Democracy**, Taylor & Francis e-library, 2003.
- Juliette Ponceau et Stéphane Balan, **Les PME et l'exportation**, Rapport sur l'évolution Des PME, OSEO, Paris, France, 2012.
- Karl Aiginger, **La Compétitivité des Entreprises : Des Régions et des Payes**, Revue La Vie Economique, N°3, 2008.
- Marc Ingham, **Management Stratégique et C ompétitivité**, BOECK Université, Bruxelles, 1995.
- Mc. Patridge, Donald.G, **La Compétitivité : notions et mesures, Département d'économique**, Université Carleton, Ottawa, Canada, 1995.
- Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review, March-April, France, 1990.
- Michael. E. Porter, **Choix Stratégiques et Concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Economica Ed, Paris, France, 1982.
- Michael. E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior**, free press, New York, America, 1985.

- Michael. E. Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Inter édition, Pris, France, 1986 , p 08 .
- Michel Marchesney, **Management Stratégique**, Adrec Edition, Paris, France, 2004.
- Ministère de l'industrie :**Bulletin d'information statistique de la PME**, n° 28, algerie, 2015.
- Mohieddine Rahmouni, **Motivation et Déterminants de L'innovation Technologique : Un Survol des Théories modernes**, Cahier de GRETHA, N° 10, Université de Montesquin Bordeaux IV, Bordeaux, France, 2011.
- OCDE, **Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat**, édition OCDE, France, 2005.
- OECD, **Les PME à forte croissance et l'emploi**, Ed OCDE, Paris, 2005.
- OECD, Oslo Manual, **Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data**, OECD Publishing, 3<sup>rd</sup> Ed, paris, France, 2005.
- Oxford Dictionary of English, Oxford University press, 2017.
- Paul Maître, Jacques-Didier Miquel, **De l'idée au produit**, édition Eyrolles, Paris, France,1992.
- Peter W. Robert, Raphael Amit, **The dynamics of innovation activity and competitive advantage the case of Australian Retail banking, 1981 to 1995**, Organization Science, N° 02, Vol 02, Mars-Avril 2003.
- Ph. Kotler, **Marketing management, Analysis, planing and control**, 4<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, 1980.
- PIERRE A.Julien, **Innovation et PME, encyclopédie d'innovation**, Economica, 2003.
- Rex B . Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3<sup>rd</sup> Edition, Methodology in The Social Sciences, 2016.
- Serge Amabile et autres, **Les stratégies de développement adaptées par les PME-internationales – les cas de pme méditerranéennes** ,sur le site:
- Silicon Vally, On The Website: [www.si-valley.com](http://www.si-valley.com).
- Simon Alcouffe, **La Diffusion Et L'Adoption Des Innovations Managériales En Comptabilité Et Contrôle De Gestion : Le Cas De L'abc En France**, Thèse De Doctorat , Non Publiée, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Paris, France, 2004.
- Slami. A, **Petite et Moyenne Industrie et Développement Economique** , ENAL , Alger, 1985.
- Statista 2018, <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-20-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/>.

- Statista, **Gross domestic product of G20 countries in 2017 and projections for 2023 (in billion U.S. dollars)**, On the Website: <https://www.statista.com/statistics/722944/g20-country-gdp-levels/>, Reviewed on 28/08/2018.
- Thomas K, Mc Craw, **Prophet of Innovation: Josef Schumpeter and Creative Destruction**, The Belknap Press Of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England, 2007.
- Trendemic, **Comment mesurer l'innovation?**, sur le site: <http://trendemic.net/comment-mesurer-innovation.html>, (09/09/2017).
- UNESCO, **Summary Report Of The 2015 UIS Innovation Data Collection**, paper N° 37, UNESCO Institute for Statistics, Montreal, Canada, 2017.
- UNISCO Data base, **Science, technology and innovation : Gross domestic expenditure on R&D (GERD), GERD as a percentage of GDP**.
- Veland Ramadani, Shqipe Guerguri, **Innovation: Principles and Strategies**, Munich Personal Repec Archive, South-East European University, Tetovo, 9 June 2010.
- World Bank data, On the Website : <https://data.albankaldawli.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart>.
- World Bank data, On the Website: <https://data.albankaldawli.org/indicator/sp.pop.totl>.
- World Economic Forum, **The World's 10 Biggest Economies in 2017**, <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/worlds-biggest-economies-in-2017/>.
- World Economique Forum, **The Global Competitiveness report**, Geneva, 2018.
- World Economique Forum, **World Competitiveness report**, Geneva, 1999.
- World Trade Organization Statistics, On the Website : <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Country=SG>.

# الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	السعدي رجال
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	أستاذ محاضر -أ-	توايتية الطاهر
جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	بوتيارة عنتر
جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر -أ-	مقيمح صبري
جامعة تبسة	أستاذ محاضر -أ-	راهم فريد
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	أستاذ محاضر -ب-	فريد خميلي

الملحق رقم (02): استبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



استبيان حول موضوع:

دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
- دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة -

إشراف الدكتور:

- بورحلي أحمد توفيق

إعداد الطالبة:

- بن لحرش صراح

سيد(ت)ي تحية طيبة وبعد؛

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه علوم والموسومة بـ: "دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة-" والتي تتطلب منا جمع بيانات ميدانية للوقوف على بعض المتغيرات الأساسية في دراستنا، لذلك قمنا بوضع هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة فيه بوضع علامة (X) أمام جميع عباراته في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بنزاهة وموضوعية، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك نطلب منكم حسن التعامل في تعبئة هذا الاستبيان لاستغلال محتواه بما يساعدنا على الاستفادة منه في دراستنا.

مع شكرنا المسبق لتجاوبكم معنا

الجزء الأول: الخصائص الشخصية1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 20 سنة  من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة   
 من 41 إلى 50 سنة  من 51 إلى 60 سنة  أكبر من 60 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي  ليسانس  ماستر  أخرى

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من سنة  من سنة إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
 أكثر من 10 سنوات

5. أقدمية الوكالة:

من سنة إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

6. الخدمات المقدمة من قبل الوكالة:

خدمات الحج  خدمات العمرة  حجز الفنادق   
 خدمة حجز التذاكر المحلية والدولية  رحلات منظمة   
 خدمات أخرى مثل: .....

7. عدد الموظفين في الوكالة:

من 01 إلى 09  من 10 إلى 49  من 50 إلى 250

## الجزء الثاني: الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (الابتكار)

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)</b>						
1	تقدم الوكالة خدمات جديدة					
2	تقوم الوكالة بتحسين خدماتها باستمرار					
3	تقدم الوكالة ميزات وخصائص جديدة على الخدمات المقدمة					
4	تتميز خدمات الوكالة بتنوع كبير يتلاءم مع احتياجات الزبائن					
5	تسعى الوكالة إلى أن تكون خدماتها مميزة وجديدة مقارنة بمنافسيها					
6	تحرص الوكالة على معرفة رغبات وحاجات الزبائن من أجل تقديمها في شكل خدمات جديدة					
7	تتميز الوكالة بخدمات ما بعد البيع متنوعة مقارنة بالمنافسين					
<b>البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري</b>						
8	يتميز الهيكل التنظيمي للوكالة بالوضوح					
9	يعكس الهيكل التنظيمي للوكالة بوضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف الوظائف					
10	تقوم الوكالة بتغييرات دورية في هيكلها التنظيمي حسب الخدمات المستجدة في كل مرة					
11	أحدثت الوكالة تغييرات في مظهرها الخارجي ليصبح جذابا ومناسبا لجذب زبائن جدد					
12	استحدثت الوكالة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز لعمالها					
13	تمنح الوكالة الحرية للعاملين في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها					

					تستحدث الوكالة بعض الاستراتيجيات في كل مرة لتقديم خدمات متميزة	14
<b>البعد الثالث: الابتكار التسويقي</b>						
					تقوم الوكالة بإجراء أبحاث دورية لمعرفة رغبات ونوعية الخدمة التي يطلبها الزبائن	15
					تقدم الوكالة استراتيجية تسعيرية تختلف عن الاستراتيجيات التسعيرية التي يقدمها المنافسون	16
					تتخذ الوكالة في كل مرة استراتيجيات تسويقية جديدة لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي والتنافسي	17
					تطرح الوكالة عروض جديدة وخصومات على خدماتها بشكل مستمر ومناسب	18
					تعرض الوكالة بعض الخدمات في شكل حزم وبأسعار مناسبة	19
					تقوم الوكالة بسياسات ترويجية كالقيام بالإعلانات المتميزة التي تجذب الزبائن	20
					تقوم الوكالة بمتابعة شكاوي الزبائن وتعتمد عليها في تطوير خدماتها المقدمة	21
<b>البعد الرابع: الابتكار التقني</b>						
					تستخدم الوكالة أجهزة كمبيوتر حديثة	22
					الأجهزة الالكترونية التي تستخدمها الوكالة مزودة بأنظمة حديثة ومتطورة	23
					أجرت الوكالة تغييرات في تقييم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	24
					تعمل الوكالة مع أحدث الأرضيات المتاحة عالميا كـ Booking و Trivago و e-book... إلخ	25
					أدخلت الوكالة تقنيات جديدة تعمل على رفع جودة خدماتها مقارنة بالمنافسين	26
					يحتوي الموقع الالكتروني للوكالة على جميع المعلومات	27

					والخدمات التي يحتاجها الزبون
					28 تراقب الوكالة عن كثب رضا زبائنها عن الخدمة المقدمة سواء بالاتصال بهم عن طريق الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني أو عن طريق الواتسب...إلخ

### الجزء الثالث: الأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (التنافسية)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
<b>البعد الأول: القيادة بالتكلفة</b>						
					تحتفظ الوكالة بالعمال ذوي الكفاءات من أجل تخفيض حجم التكاليف	29
					تقدم الوكالة خدماتها بأقل تكلفة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية	30
					تعتمد الوكالة إشرافا مكثفا على عنصر العمل من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة	31
					تقوم الوكالة بمراقبة مستمرة ومحكمة على تكاليف الخدمات المقدمة	32
					تمنح الوكالة تسهيلات وتخفيضات على الخدمات المقدمة نتيجة ازدياد التعامل معها	33
					تقدم الوكالة خدماتها بأسعار ترضي الزبائن	34
					تأخذ الوكالة اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار عند تحديد تكاليف الخدمات المقدمة	35
<b>البعد الثاني: التميز</b>						
					تمتلك الوكالة مهارات وخبرات متطورة تميزها عن باقي المنافسين	36
					تهتم الوكالة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية من أجل التميز في تقديم خدماتها	37
					يتوفر لدى الوكالة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها وكالات أخرى	38

					تتبع الوكالة نظام للحوافز لمكافأة العمال الذين لهم دور مهم في زيادة رقم أعمال الوكالة	39
					تمتلك الوكالة سمعة جيدة في تقديم خدماتها مقارنة بالمنافسين	40
					يمتاز مقدمي الخدمة في الوكالة بالمهارات الاتصالية مع الزبائن	41
					تقدم الوكالة رواتب ومزايا جيدة لجذب المهارات العمالية والكفاءات مقارنة بالمنافسين	42
<b>البعد الثالث: التركيز</b>						
					تمتلك الوكالة مرونة عالية في التحكم في تكاليف الخدمات المقدمة بما يتناسب مع تقلبات السوق	43
					تمتلك الوكالة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الخاصة في رغبات وحاجات الزبائن	44
					تمتلك الوكالة مرونة عالية في التكيف مع التغيرات الحاصلة في طاقم العمل للحفاظ على صورتها عند الزبائن	45
					تركز الوكالة على تحقيق رضا زبائنها من خلال تقديم باقة من الخدمات تجذب بها الزبائن وتجعلها تتميز عن المنافسين	46
					يتمتع موظفي الوكالة بكفاءة عالية عند تقديم الخدمة مما يزيد من تحسين سمعة وصورة الوكالة	47
					تركز الوكالة على تقديم خدمات جديدة باستمرار	48
					تركز الوكالة على معاملة الزبون بتميز وباهتمام ما يجعله يحافظ على التعامل مع نفس الوكالة	49

المصدر: إعداد الطالبة.

## الملحق رقم (03): قائمة وكالات السياحة والسفر الناشطة بولاية قسنطينة سنة 2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السياحة و الصناعة التقليدية

ولاية قسنطينة  
مديرية السياحة و الصناعة التقليدية .

## قائمة وكالات السياحة و الأسفار التي تنشط على مستوى ولاية قسنطينة 2018

الرقم	اسم الوكالة	العنوان	المالك و الوكيل	رقم الهاتف /فاكس
01	نومديا ترافل سرفيس	شارع سي عبد الله رقم 49 - قسنطينة -	المالك: بلحاج مصطفى نابير الوكيل: بلحاج مصطفى نابير	031.94.89.72
02	نوبا ترافل	09 شارع زغود يوسف / - قسنطينة	المالك: براهيم فيوزي الوكيل: براهيم فيوزي	031.94.37.82
03	سيفما للسياحة و الأسفار	52 نهج سي عبد الله و نهج كيبوش يوسف رقم 01 قسنطينة .	المالك: رمضان السعيد الوكيل: رمضان كاهنة .	031.94.07.03
04	افريقيا سياحة	02 شارع ديدوش مراد - قسنطينة	المالك: توفيق (ملف على مستوى الوزارة) الوكيل: عزى أحسن	031.64.26.36
05	آية شرقية	07 نهج دباح لوبيرة - قسنطينة	المالك: همام زوجة العايب فيحة الوكيل: همام زوجة العايب فيحة	0555974711
06	راما لاور	07 نهج دباح لوبيرة، محل رقم 03 - قسنطينة	المالك: بوخالفي فيصل الوكيل: موافقة مدنية	031.88.50.10
07	تيماس سفر	09 شارع سليمان بن عيسى باب القطرة - قسنطينة	المالك: عجمي محمد نجيب الوكيل: عجمي محمد نجيب	031.88.34.77

031.92.59.53	المالك: بلاة بوحسين الوكيل: بلاة بوحسين	14 شارع بوغابة عمار - قسنطينة	بلاة للسياحة و الأستار	08
031.91.27.10	المالك: شعاعي حسية الوكيل: شعاعي حسية	27 شارع عيان رمضان - قسنطينة	ماجلان للسفر	09
031.92.92.85	المالك: وفاة المالك ملف على مستوى الوزارة الوكيل: وفاة المالك ملف على مستوى الوزارة	04 نهج عواطي مصطفى - قسنطينة	ريمال الأطلس	10
031.92.24.97	المالك: عياشي محمد العربي	16 شارع عواطي مصطفى - قسنطينة	السقيفة للسياحة و السفر	11
031.92.24.98	الوكيل: عياشي محمد العربي	12 شارع عواطي مصطفى - قسنطينة.	الكندية للسياحة و الأستار	12
031.92.58.89	المالك: درويش عمار الوكيل: عبدلي باسمية	المنظر الجميل - قسنطينة-	انقرال أستار	13
0669298398	المالك: مخلوف مولود الوكيل: مخلوف مولود	20 شارع الحرية - قسنطينة	الياسمين ترافل	14
031922811	المالك: بن عاشور محمد البازيد الوكيل: بن عاشور محمد البازيد	44 نهج بن ملك عبد الرحمان - قسنطينة	العصر الجديد للسياحة و الأستار.	15
031.94.70.44	المالك: حمادة ويكر الوكيل: ملف على مستوى الوزارة	38 شارع بن ملك عبد الرحمان - قسنطينة	الصخرة	16
031.93.64.42	المالك: بورويج جمال الوكيل: بورويج جمال	04 نهج مزروق عبد الحميد - قسنطينة	ألفا تور	17
031.92.80.20	المالك: حساني نادية الوكيل: حساني نادية	مسكن 40 و ج 05 ع أ علي منطلي .	يسارا	18
031.74.64.91	المالك: بلخوني محمد الطاهر الوكيل: موافقة بلدية			



031.91.24.66	المالك: عبد الدائم نصر الدين الوكيل: عبد الدائم نصر الدين	08 شارع ميشلي - قسطنطينة	عبد الصبور للأسفار	19
0550755984	المالك: بن شواله مالك الوكيل: بن شواله مالك	36 نهج زادي عبد الحميد المنظر الجميل قسطنطينة	وكالة براديس	20
031.93.73.50	المالك: بن دادة مراد الوكيل: بن دادة مراد	حي قادور بوملوس، الملاحا العالمي - قسطنطينة	الوليد للسياحة و الأسفار	21
031.92.11.90	المالك: سميران محمد جلال الدين الوكيل: سميران محمد جلال الدين	حي 17 أكتوبر 1961 عمارة ب محل رقم 09 - قسطنطينة-	جلال للأسفار	22
031.67.70.70	المالك: / شارتي جيرالد الوكيل: شارتي جيرالد	فندق الحسين علي مجلي المابينة الجديدة، (ملف في الوزارة)	Dz go	23
05.57.11.9899	المالك: عموزي علي الوكيل: عموزي علي	حي المقاولين، نهج شيفارة، رقم 134، محل رقم 11د - قسطنطينة	عموزي للسياحة و الأسفار	24
031.93.69.46	المالك: جنة سفيان الوكيل: جنة سفيان	69 نهج عواطي مصطفى - قسطنطينة.	جسة تسور	25
031.66.97.30	المالك: بلعيد مبروك الوكيل: بلعيد مبروك	المنطقة الصناعية الرمال رقم 9/14 - قسطنطينة	أقواس أسفار	26
05.50.50.72.70	المالك: بن صاري عبد المليك الوكيل: بن صاري عبد المليك	حي الإخوة غنجهج س م ك الأعلى رقم 21 قسطنطينة	بن صاري للسفر	27
0661920930	المالك: بوزراع سعيد الوكيل: سعيد مقيدة	شارع عمان رمضان قسطنطينة.	مؤسسة التسيير السياحي للشرق	28
0661922577	المالك: حمودي احلام الوكيل: حمودي احلام	نهج بوطرح عبد الكرم سانجان رقم 02 قسطنطينة	وكالة اجلوتيس	29
0560462741				



031.90.49.070	المالك: بن جلول حليمة الوكيل: بن جلول حليمة	حي عين الباي 564 مسكن عمارة 27 رقم 47 مكرر - قسطنطينة	ديامون تسود	30
031.67.27.10	المالك: هوامل محمد الأمين الوكيل: هوامل محمد الأمين	حي علي منجلي المدينة الجديدة عمارة T 06 رقم 031 - الخروب	لوتيس للسفر	31
031.74.33.97	المالك: جواد زبيدة الوكيل: جواد زبيدة	و ج رقم 05 علي منجلي مشروع 32 مسكن الحصة C02 عمارة ب 4 الخروب	السفر الكبير للشرق ااا	32
031.96.80.38	المالك: بوضر حورية الوكيل: بوطلمين محمد	حي 192 مسكن CNEP رقم 12 - الخروب	خوجة تسود	33
031.96.84.35	المالك: براهيم هشام الوكيل: مخموخ الهادي	حي 1200 مسكن عمارة 19 رقم 21 - الخروب	السبيل للسياحة و الاسفار	34
031.66.69.87	المالك: بن سمارة محمد الوكيل: بن سمارة محمد	حي 05 جويلية 65 ع 14 قسطنطينة	محزر للسياحة	35
06.61.30.08.97	المالك: بن غزال منيرة الوكيل: بن غزال منيرة	03 نهج قروعة عبد الحميد سيدي مبروك - قسطنطينة	العالمية للسياحة	36
031.62.00.23	المالك: بن خوجة جواد الوكيل: بن خوجة جواد	09 نهج لعراقب، سيدي مبروك - قسطنطينة	زيت أسفار	37
0797311277	المالك: مزياي فوزي الوكيل: مزياي فوزي	10 شارع اسماعيل محجوب سيدي مبروك - قسطنطينة	ملاحة أسفار	38
05.53.71.80.74	المالك: بوضمة سليمة الوكيل: ملف علي مستوي الوزارة	شارع اسماعيل محجوب، رقم 06   سيدي مبروك الأسفل - قسطنطينة	سيرتا للسياحة و الاسفار	39
031.63.72.75	المالك: براتي محمد الأمين الوكيل: بوكشادة لجمال	حي الدقسي عبد السلام، 60 مسكن عمارة 04 رقم 14	جويلية 05	40
06.61.30.76.25	المالك: رجيمات بسوي الوكيل: عاب صالاح	مشروع 500 مسكن عمارة 30 الخروب	الوسم للسياحة	41



031.92.41.02	المالك: حموش بوهان الدين الوكيل: قيدوم موسى	قاضي بونكر ع من مدخل 03 قسنطينة	السفينة للسياحة و الأسفار	42
031.63.94.30	المالك: العايب سامي الوكيل: العايب سامي	حي مرابط غودير عمارة 01 رقم 01 سيدي مبروك قسنطينة	بريدج ترافل سوفيس	43
031.67.68.63	المالك: بن عبود سمية الوكيل: اقتراح مدير تقي	حي علي منجلي 290 مسكن ع 145 رقم 820 الحروب	بالمقيس ترافل	44
031.92.67.72	المالك: ساحري الطاهر الوكيل: بلغرابي محمد العربي	35 شارع عواطي مصطفى - قسنطينة	النادي السياحي الجزائري	45
0555.01.51.65	////////////////////	06 شارع أحمد زعنان - قسنطينة	الديوان الوطني الجزائري للسياحة ONAT	46
031.62.21.48	المالك: حليمي الصيف الوكيل: منقور عبد الله	حي الحياة رقم 40 حصة رقم 07 سيدي مبروك قسنطينة	بهاء للأسفار	47
05.40.09.59.43	المالك: بوهيدل فائزة الوكيل: اقتراح مدير تقي جديد	حي المحارين قسنطينة .	سيلاسور	48
06.61.59.67.18	المالك: سوسني ماهر الوكيل: ملف على مستوى الوزارة	حي عبد الحفيظ بوالصوف التفاضلية الطبية رقم 22	كليك للسفر	49
031.63.14.47	المالك: لوبيري سفيان الوكيل: لوبيري سفيان	حي الدقسي - قسنطينة -	لجسين	50
031.97.52.77	المالك: بولجويجة راجح الوكيل: بولجويجة راجح	عين اسمازة محل رقم 01 قسنطينة	الجسور القابلية	51
031.66.11.59	المالك: بن فاضل نور الدين	حي بو الصوف الشطر الثاني رقم 01 قسنطينة	غالية تـسور	52
031.66.93.87	الوكيل: بن فاضل نور الدين	موزينة 44 مسكن تزويي ع 100 الحروب .	براني للأسفار	53
031.63.72.75	المالك: براني محمد الأمين			



05.55.08.31.16	الوكيل: براني محمد الأمين المالك: بوذراع سيف الدين الوكيل: بوذراع سيف الدين	حي عين الباي ع 01 رقم 05 زواغي	اش بي افنورة	54
05.50.55.22.30	المالك: مفتي محمد العربي مهدي الوكيل: نعيمة علي	سيدي مبروك الأسفل قسنطينة	وكالة سقي	55
05.57.65.03.09	المالك: فارس رفيق الوكيل: كشيدة حورية فلة	المدينة الجديدة علي منجلي و ج 07 ع 05 رقم 31 محل رقم 01 الخروب	المسار	56
031.61.49.83	المالك: زعيش سامية الوكيل: الملف علي مسوي الوزارة.	حي منتوري محمد شريف عمارة ت 6 م س ك قسنطينة	سينتيا وكالة الأسفار	57
0661307656	المالك: بن صبان شوقي الوكيل: بن صبان شوقي	الوحدة الخوارية رقم 5 علي منجلي المدينة الجديدة.	نوستالوجيا سفر و خدمات	58
031.67.35.98	المالك: يحيي علي الوكيل: يحيي علي	حي عين الباي 52 شالي رقم 01 محل رقم 1 قسنطينة	انقر تونز	59
0770.75.48.58	المالك: خوف زكي الوكيل: خوف زكي	المدينة الجديدة علي منجلي - الخروب -	بيشة تونز	60
0555.01.51.65	المالك: خوف زكي الوكيل: خوف زكي	و ج رقم 07 المدينة الجديدة علي منجلي الخروب.	اكتيال للسفر	61
0555423665	المالك: بن شولة همام الوكيل: بن شولة همام	شارع ديدوش مراد - قسنطينة	الديوان الوطني الجزائري للسياحة ONAT	62
0555423665	المالك: بن شولة همام الوكيل: بن شولة همام	المنظر الجميل قسنطينة رقم 02	وكالة الأسفار و الخدمات قسنطينة	63



64	فرع النادي السياحي الجزائري	نهج فيلاي - قسنطينة -	64
65	المسارات الأربعة	حي جمل الوحش رقم 687 قسنطينة	65
66	ميرامار للسياحة والسفر	الوحدة الجوارية 07 تخصيص عن الباي الشطر الأول بناية رقم 56 محل رقم 01 الخروب - قسنطينة -	66
67	الجناح الأزرق	حي لوبانا قسنطينة .	67
68	كونسنانا تور	المدينة الجديدة على منجلي	68
69	وكالة لايبورز	نهج دكتور كالمات المنظر الجميل رقم 02	69
70	ميمة بلر ترافل سرفيس	الوحدة الجوارية 5 ع ب3 المدينة الجديدة على منجلي	70
71	وكالة كيمو للاسفار	حي الياسمين الوحدة الجوارية 13 عمارة 9 رقم 12 المدينة الجديدة	71
72	زكريا للسياحة	المركز التجاري الدقي رقم 17 قسنطينة	72
73	قمبري للسياحة و السفر	تخصيص غيموز رقم 13 عين اسماة قسنطينة	73
74	فلاكسي	نهج الاحوة كراة قسنطينة .	74
75	جائري للسياحة و السفر	المدينة الجديدة على منجلي.	75



76	فرع نوميديا	دائرة - حامة بوزيان - قسنطينة.	الملك : بلحاج مصطفى تاجر الوكيل : بازي حسام	031.94.89.72
77	فرع نوميديا	البلدية الجبلية على منجلي - ريتاج مول .	الملك : بلحاج مصطفى تاجر الوكيل : عميار محمد	031.94.89.72
78	فرع لوئيس	سيدي مبروك الاعلى	الملك : هوائل محمد أمين الوكيل : هوائل عبد العزيز	031.67.27.10
79	تار دي زوم	حي 864 أو بي آل أف عمارة 61 رقم 685، 686 على منجلي الجروب قسنطينة	الملك : سراج عضره الوكيل : عدار عبد الرشيد	0799504912
80	ليدو تور	حي 1000 مسكن عمارة 108 رقم 937 الجروب قسنطينة	الملك : ش د م م مجيبود الوكيل : اقتراح وكيل ملف على الارضية	0550532783
81	فلورا تور ترافل	حي 20 اوت 1955 عمارة ب 2 رقم 01 قسنطينة	الملك : اوعمر محمد أمين. الوكيل : اوعمر محمد أمين.	0560986088
82	بن جامع للسياحة والسفر	نتج الحكيم لافران رقم 09 قسنطينة	الملك : ش د م م بن جامع الوكيل : جعكور موسى	0661114673
83	نقو	حي 1013 مسكن عمارة 25 محل رقم 43 حصة رقم 03 الجروب قسنطينة	الملك : غانم سليمان الوكيل : مهني جمال	0661425000 0540122497
84	شودار مهدي	حي بو الصوف 578 مسكن محل رقم 12 قسنطينة	الملك : شودار محمد مهدي الوكيل : قلدوز إسمان	0552353020 0554077260
85	الحمري	شارع علي ذيب رقم 15 حصة رقم 03 الجروب قسنطينة	الملك : الحمري رضوان الوكيل : لعويجة محمد	0560973000
86	برولان ترافل	حي الحياة رقم: 14 (أ) سيدي مبروك - قسنطينة.	الملك: مختارفي ابراهيم الوكيل: بولحمداير عبد الحكيم	0550817171



0541906709 0661133536	المالك: بن جاب الله صالح الوكيل: بن جاب الله صالح	تخصيص "تاريسين" ديدوش مراد حامة بوزيان - قسنطينة -	بن جاب الله للسياحة	87
0553436681	المالك: زواوي زين الدين الوكيل: زواوي زين الدين	حي 302 مسكن cneq عمارة 14، محل رقم: 01، واد الحجر ديدوش مراد - قسنطينة -	رؤكوتيسوس للسياحة	88
0770819679	المالك: عمير اسيا الوكيل: العمراني اسماء	تخصيص الترخيص رقم: 76، ح قسم: 60 مجموعة ملكية: 10 ديدوش مراد - قسنطينة -	همسة للسياحة	89
0554268480	المالك: زيتوني كريم الوكيل: عبدلي محمد نجيب	حي حسان بوجناتة 500 مسكن ع 02 ف محل رقم 02	سندن روك	90
0551097655	المالك: طلبة نور الدين الوكيل: بوزجرح وداد	المدينة الجديدة على منجلي رقم 426-427 ع 31 حي 804 مسكن الخروب	وكالة الأسطول	91
031927737 0558131676 0793220980	المالك: بوشليط محمد الامين الوكيل: منصور اميرة . المالك: بنبي مهدي	شارع قلدور بوبادوس رقم 33 أ قسنطينة .	ابدي للإسفار	92
0779173379	المالك: بوقزولة محمد الوكيل: مخلوف طارق	نهج عيسى معوفي محل رقم 03 الخروب .	الكوكب الأزرق	93
055619682	المالك: كشكار عبد الباقي الوكيل: كشكار عبد الباقي	المدينة الجديدة علي منجلي 428 مسكن عدل بوناج جيكو - قسنطينة *	كاب تون	94
0776695150	المالك: بوجلحال عبد الحميد الوكيل: بوجلحال عبد الحميد	حزفي سليمان سيدي مبروك - قسنطينة -	باقي فلاي	95
		حي 18 مسكن Transat ع 01 رقم 04 قسنطينة	وكالة بوجلحال	96



0557170538	المالك : زوان اميا الوكيل: بوضيف امينة .	النادية الجديدة علي منجلي 32 مسكن الحصة رقم س 2 عمارة 2. العجروب	وكالة توميس	97
	المالك : صايغي شعيب الوكيل : صايغي شعيب	عين الباي زواغي سليمان قسنطينة	وكالة كاكوس	98



المصدر: مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قسنطينة.

## الملحق رقم (04): قائمة الفنادق المتواجدة بولاية قسنطينة سنة 2017

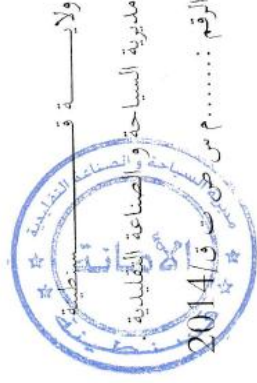
LISTE DES HOTELS DE LA WILAYA DE CONSTANTINE ANNEE 2017 :								
1 / Commune de Constantine								
N°	Nom de l'Etablissement	Nature de la Propriété	Annexes de l'Hotel	Classement	Adresse	Capacite en lits	Capacite en chambres	Nombre d'emplois
1	HOTEL MARRIOTT	PUBLIC	Salles des fêtes et de conférences- Restauration- piscine - Gymnasium .	5 étoiles (Sous réserve)	OUED RHUMEL, CITE DES ARCADES ROMEINES- CONSTANTINE-	260	180	388
2	HOTEL PROTEA (EX: PANORAMIC)	PUBLIC	Restauration - Gymnasium .	Classement en cours classement demandé 3 étoiles	59 AVENUE AOUATI MUSTAPHA CONSTANTINE 59 AVENUE AOUATI MUSTAPHA CONSTANTINE	144	72	20
3	GRAND HOTEL CIRTA	PUBLIC	EN COURS DE RENOVATION	3 étoiles (ancien classement)	01, RUE RAHMANI ACHOUR CONSTANTINE	120	76	/
4	HOTEL NOVOTEL	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration.	3 étoiles (Sous réserve)	SQUARE HADJ- ALI Centre Ville CONSTANTINE 25000	149	117	80
5	HOTEL IBIS	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration-	3 étoiles (Sous réserve)	SQUARE HADJ- ALI Centre Ville CONSTANTINE 25000	212	172	49
6	HOTEL EL BEY	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration-	Demande de classement 3 étoiles	lot ghazi N° 101 onama constantine	120	55	20
7	HOTEL DES PRINCES	PRIVE		2 étoiles (ancien classement) (hôtel fermé)	29, RUE ABANE RAMDANE CONSTANTINE	67	42	15
8	HOTEL AIN EL BEY (EX MARHABA)	PUBLIC	Restauration- piscine -	2 étoiles (Sous réserve)	AEROPORT MOHAMED BOUDIAF AIN EL BEY CONSTANTINE	104	74	37
9	HOTEL EL MAGHREB	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration- piscine - Gymnasium .	Demande de classement 2 étoiles	RUE ASSLAH HOUSSIN N° 12 CONSTANTINE	32	19	10
10	LE GRAND HOTEL	PRIVE		1 étoile (ancien classement)	02, RUE LARBI BËNMHIDI Constantine.	76	58	8
11	HOTEL BEN M'HIDI	PRIVE		1 étoile (ancien classement)	01, RUE LARBI BËNMHIDI Constantine.	54	44	10
12	HOTEL HOU B EL KHEIR	PRIVE		0 étoiles	STATION MULTI SERVICES 17 JUIN CONSTANTINE	44	23	16
13	HOTEL EL HAWA TALK	PRIVE		0 étoiles	88, RUE LARBI BEN M'HIDI CONSTANTINE	80	50	10
14	HOTEL CENTRAL	PRIVE		(Non classé ) hôtel fermé	19, RUE HAMLAOUI CONSTANTINE	31	29	0
15	HOTEL YOUGHOURTA	PRIVE		(Non classé ) hôtel fermé	13, RUE MERIEM BOUATOURA CONSTANTINE	35	29	0

16	HOTEL SIDI LAKHDAR	PRIVE		(Non classé ) hotel fermé	06, RUE SIDI LAKHDAR CONSTANTINE	48	24	0
17	HOTEL CYRNOS	PRIVE		( Non classé ) hotel fermé	10, AVENUE KITOUNI ABDELMALEK CONSTANTINE	34	17	0
2 / Commune d'El Khroub :								
N°	Nom de l'Etablissement	Nature de la Propriété	Annexes de l'Hotel	Classement	Adresse	Capacite en lits	Capacite en chambres	Nombre d'emplois
1	HOTEL HOCINE	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration- piscine - Gymnasium .	4 étoiles (Sous réserve)	UV N° 17-18 NOUVELLE VILLE ALI MENDJELI	99	156	150
2	HOTEL EL KHAYEM	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration- piscine - Gymnasium .	4 étoiles (Sous réserve)	UV I NOUVELLE VILLE ALI MENDJELI	226	125	94
3	HOTEL ARC EN CIEL 2	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration- piscine - Gymnasium .	4 étoiles	ROUTE NATIONALE N° 20 EL KHROUB	180	67	40
4	HOTEL ARC EN CIEL 1	PRIVE	Salles des fêtes et de conférences- Restauration- piscine - Gymnasium .	3 étoiles	ROUTE NATIONALE N° 20 EL KHROUB	180	70	36
5	HOTEL ERRAFIE	PRIVE	Salle de conférences- Restauration-	3 étoiles (Sous réserve)	UV 7 . 2eme tranche N°15 NOVELLE VILLE ALI Mendili	70	38	29
6	HOTEL EL MOUNTAZEH	PRIVE	/	0 étoiles	AVENUE EL AMIR ABDELKADER EL KHROUB	30	15	8
7	HOTEL EL GHARIOUN	PRIVE	/	0 étoiles	38. MUSTAFA BEN BOULAID EL KHROUB	37	17	7
2 / Commune de Ain Smara :								
N°	Nom de l'Etablissement	Nature de la Propriété	Annexes de l'Hotel	Classement	Adresse	Capacite en lits	Capacite en chambres	Nombre d'emplois
1	HOTEL Le vieux Rocher	PRIVE		0 étoiles	Zone d'Activite Ain Smara N° 23	49	26	14

المصدر : مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قسنطينة.

الملحق رقم (05): الإحصائيات الخاصة بالوكالات السياحية لولاية قسنطينة خلال الفترة (2014-2017)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السياحة و الصناعة التقليدية



الإحصائيات الخاصة بالوكالات السياحية لسنة 2014.

الثلاثي الأول من سنة 2014					
رقم الأعمال	عدد السياح الجزائريين	عدد السياح الأجانب	عدد السياح المسوق	المنتج السياحي	عدد الوكالات
ج-142.873.091.00	3728	305	بيع تذاكر + عمرة + رحلات سياحية + حجر فنادق + تأشيرات	51 وكالة	
ج-142.873.091.00	3728	305		المجموع	

الثلاثي الثاني من سنة 2014.				
دج 44.728.349.00	3452	309	بيع فنادق + عمرة + رحلات سياحية + حجز فنادق + تأشيرات	51 وكالة
دج 44.728.349.00	3452	309	المجموع	
الثلاثي الثالث من سنة 2014.				
دج 79.087.743.00	6950	217	بيع فنادق + عمرة + رحلات سياحية + حجز فنادق + تأشيرات	51 وكالة
دج 79.087.743.00	6950	217	المجموع	
الثلاثي الرابع من سنة 2014.				
دج 72.166.542.00	6018	14	بيع فنادق + عمرة + رحلات سياحية + حجز فنادق + تأشيرات	51 وكالة
دج 72.166.542.00	6018	14	المجموع	
دج 341.855.725.00	20148	845	المجموع الكلي	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التهيئة العمرانية و السياحة و الصناعة التقليدية



الرقم: ..... م س ص ت ق / 2016

### الإحصائيات الخاصة بالوكالات السياحية لسنة 2015.

رقم الأعمال	عدد السياح الجزائريين	عدد السياح الأجانب	المنتج السياحي المسوق	عدد الوكالات
دج 264993291.632	1678	*	بيع تذاكر - عمرة + حج + رحلات سياحية + حجز فنادق + تأجيلات	70 وكالة
دج 264993291.632	1678	813		المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التهيئة العمرانية و السياحة و الصناعة التقليدية



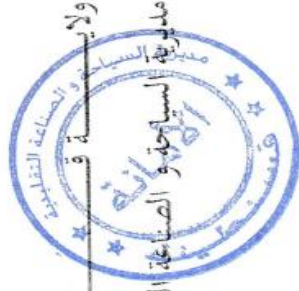
الرقم:.....م ص ت ق/2016

الإحصائيات الخاصة بالوكالات السياحية لسنة 2016.

رقم الأعمال	عدد السياح الجزائريين	عدد السياح الأجانب	المنتج السياحي المسوق	عدد الوكالات
ج 264993291.632	1678	813	بيع تذاكر + عمرة + حج + رحلات سياحية + حجز فنادق + تأشيرات	67 وكالة
ج 264993291.632	1678	813		المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السياحة و الصناعة التقليدية



ولاية قسنطينة

مديرية السياحة و الصناعة التقليدية .

الإحصائيات الخاصة بالوكالات السياحية من الثلاثي الأول و الثاني و الثالث لسنة 2017.

رقم الأعمال	عدد السياح الجزائريين	عدد السياح الأجانب	المنتوج السياحي المسوق	عدد الوكالات
1897.723.449 ج	5585	222	بيع تذاكر + عمرة + حج + رحلات سياحية + حجز فنادق + تأشيرات	80 وكالة
1897.723.449 ج	5585	222		المجموع

المصدر: مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية قسنطينة.

## الملحق رقم (06): مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بالخصائص الشخصية

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	62	74,7	74,7	74,7
أنثى	21	25,3	25,3	100,0
Total	83	100,0	100,0	

## الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 سنة الى 30 سنة	18	21,7	21,7	21,7
من 31 الى 40 سنة	38	45,8	45,8	67,5
من 41 الى 50 سنة	13	15,7	15,7	83,1
من 51 الى 60 سنة	9	10,8	10,8	94,0
أكثر من 60 سنة	5	6,0	6,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	8	9,6	9,6	9,6
ليسانس	51	61,4	61,4	71,1
ماجستير	20	24,1	24,1	95,2
أخرى	4	4,8	4,8	100,0
Total	83	100,0	100,0	

## عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من سنة	4	4,8	4,8	4,8
من سنة الى 5 سنوات	34	41,0	41,0	45,8
من 5 الى 10 سنوات	35	42,2	42,2	88,0
أكثر من 10 سنوات	10	12,0	12,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

## أقدمية الوكالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من سنة الى 5 سنوات	43	51,8	51,8	51,8
من 5 الى 10 سنوات	22	26,5	26,5	78,3
أكثر من 10 سنوات	18	21,7	21,7	100,0
Total	83	100,0	100,0	

## عدد الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 01 الى 09	74	89,2	89,2	89,2
من 10 الى 49	5	6,0	6,0	95,2
من 50 الى 250	4	4,8	4,8	100,0
Total	83	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (spss-23).

## الملحق رقم (07): مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بالإحصاءات الوصفية لأبعاد ومحاور

## الاستبانة

Statistics <sup>a</sup>					
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N		
			Missing	Valid	
0,15245042	,65388	4,2892	0	83	تقدم الوكالة خدمات جديدة
0,16437821	,73871	4,4940	0	83	تقوم الوكالة بتحسين خدماتها باستمرار
0,18980182	,77064	4,0602	0	83	تقدم الوكالة ميزات وخصائص جديدة على الخدمات المقدمة
0,20129553	,86581	4,3012	0	83	تتميز خدمات الوكالة بتنوع كبير يتلاءم مع احتياجات الزبائن
0,14512044	,67315	4,6386	0	83	تسعى الوكالة إلى أن تكون خدماتها مميزة وجديدة مقارنة بمنافسيها
0,12590213	,57035	4,5301	0	83	تحرص الوكالة على معرفة رغبات وحاجات الزبائن من أجل تقديمها في شكل خدمات جديدة
0,21024948	,87140	4,1446	0	83	تتميز الوكالة بخدمات ما بعد البيع متنوعة مقارنة بالمنافسين
0,13155926	,57243	4,3511	0	83	البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)
0,18261059	,77444	4,2410	0	83	يتميز الهيكل التنظيمي للوكالة بالوضوح
0,16132933	,66281	4,1084	0	83	يعكس الهيكل التنظيمي للوكالة بوضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف الوظائف
0,28795598	1,04427	3,6265	0	83	تقوم الوكالة بتغييرات دورية في هيكلها التنظيمي حسب الخدمات المستجدة في كل مرة
0,25254764	,96455	3,8193	0	83	أحدثت الوكالة تغييرات في مظهرها الخارجي ليصبح جذابا ومناسبا لجذب زبائن جدد
0,27286325	,96653	3,5422	0	83	استحدثت الوكالة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز لعمالها
0,22693734	,94329	4,1566	0	83	تمنح الوكالة الحرية للعاملين في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها
0,18584734	,78593	4,2289	0	83	تستحدث الوكالة بعض الاستراتيجيات في كل مرة لتقديم خدمات متميزة
0,10796621	,42759	3,9604	0	83	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري
0,25583662	,97711	3,8193	0	83	تقوم الوكالة بإجراء أبحاث دورية لمعرفة رغبات ونوعية الخدمة التي يطلبها الزبائن
0,2095845	,82319	3,9277	0	83	تقدم الوكالة استراتيجية تسعيرية تختلف عن الاستراتيجيات التسعيرية التي يقدمها المنافسون
0,21790482	,8821	4,048	0	83	تتخذ الوكالة في كل مرة استراتيجيات تسويقية جديدة لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي والتنافسي
0,14178627	,62352	4,3976	0	83	تطرح الوكالة عروض جديدة وخصومات على خدماتها بشكل مستمر ومناسب
0,1599637	,68225	4,2651	0	83	تعرض الوكالة بعض الخدمات في شكل حزم وبأسعار مناسبة
0,25785026	1,05936	4,1084	0	83	تقوم الوكالة بسياسات ترويجية كالقيام بالإعلانات المتميزة التي تجذب الزبائن
0,19429101	,83100	4,2771	0	83	تقوم الوكالة بمتابعة شكاوي الزبائن وتعتمد عليها في تطوير خدماتها المقدمة
0,10983415	,45257	4,1205	0	83	البعد الثالث: الابتكار التسويقي
0,17387373	,75834	4,3614	0	83	تستخدم الوكالة أجهزة كمبيوتر حديثة
0,1416207	,62961	4,4458	0	83	الأجهزة الإلكترونية التي تستخدمها الوكالة مزودة بأنظمة حديثة ومتطورة
0,11236232	,49683	4,4217	0	83	أجرت الوكالة تغييرات في تقييم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة
0,26775387	1,05811	3,9518	0	83	تعمل الوكالة مع أحدث الأرضيات المتاحة عالميا كالـ Booking و Trivago و e- book... إلخ
0,20010236	,81005	4,0482	0	83	أدخلت الوكالة تقنيات جديدة تعمل على رفع جودة خدماتها مقارنة بالمنافسين
0,26255414	1,05338	4,0120	0	83	يحتوي الموقع الإلكتروني للشركة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها الزبون
0,15783534	,68269	4,3253	0	83	تراقب الوكالة عن كثب رضا زبائنها عن الخدمة المقدمة سواء بالاتصال بهم عن طريق الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني أو عن طريق الواتسب... إلخ

0,10272312	,43388	4,2238	0	83	البعد الرابع: الابتكار التقني
0,0899172	,37441	4,1639	0	83	الابتكار
0,21132711	,88095	4,1687	0	83	تحتفظ الوكالة بالعمال ذوي الكفاءات من أجل تخفيض حجم التكاليف
0,21698143	,87577	4,0361	0	83	تقدم الوكالة خدماتها بأقل تكلفة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية
0,15809008	,66855	4,2289	0	83	تعتمد الوكالة إشرافا مكثفا على عنصر العمل من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة
0,1858635	,75465	4,0602	0	83	تقوم الوكالة بمراقبة مستمرة ومحكمة على تكاليف الخدمات المقدمة
0,11245648	,49860	4,4337	0	83	تمنح الوكالة تسهيلات وتخفيضات على الخدمات المقدمة نتيجة ازدياد التعامل معها
0,15347939	,63241	4,1205	0	83	تقدم الوكالة خدماتها بأسعار ترضي الزبائن
0,24082832	,93720	3,8916	0	83	تأخذ الوكالة اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار عند تحديد تكاليف الخدمات المقدمة
0,10716519	,44305	4,1343	0	83	البعد الأول: القيادة بالتكلفة
0,23531305	,97244	4,1325	0	83	تمتلك الوكالة مهارات وخبرات متطورة تميزها عن باقي المنافسين
0,27827741	1,10976	3,9880	0	83	تهتم الوكالة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العلمية من أجل التميز في تقديم خدماتها
0,36391579	1,19259	3,2771	0	83	يتوفر لدى الوكالة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها وكالات أخرى
0,31927339	1,11938	3,5060	0	83	تتبع الوكالة نظام للحوافز لمكافأة العمال الذين لهم دور مهم في زيادة رقم أعمال الوكالة
0,17971376	,75133	4,1807	0	83	تمتلك الوكالة سمعة جيدة في تقديم خدماتها مقارنة بالمنافسين
0,13270031	,58836	4,4337	0	83	يمتاز مقدمي الخدمة في الوكالة بالمهارات الاتصالية مع الزبائن
0,37221218	1,26911	3,4096	0	83	تقدم الوكالة رواتب ومزايا جيدة لجذب المهارات العمالية والكفاءات مقارنة بالمنافسين
0,16340283	,62858	3,8468	0	83	البعد الثاني: التميز
0,22442405	,88958	3,9639	0	83	تمتلك الوكالة مرونة عالية في التحكم في تكاليف الخدمات المقدمة بما يتناسب مع تقلبات السوق
0,14024136	,57955	4,1325	0	83	تمتلك الوكالة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الخاصة في رغبات وحاجات الزبائن
0,14728271	,60510	4,1084	0	83	تمتلك الوكالة مرونة عالية في التكيف مع التغيرات الحاصلة في طاقم العمل للحفاظ على صورتها عند الزبائن
0,12635186	,57087	4,5181	0	83	تركز الوكالة على تحقيق رضا زبائنها من خلال تقديم باقة من الخدمات تجذب بها الزبائن وتجعلها تتميز عن المنافسين
0,10967054	,47568	4,3373	0	83	يتمتع موظفي الوكالة بكفاءة عالية عند تقديم الخدمة مما يزيد من تحسين سمعة وصورة الوكالة
0,15012955	,65478	4,3614	0	83	تركز الوكالة على تقديم خدمات جديدة باستمرار
0,11223458	,51655	4,6024	0	83	تركز الوكالة على معاملة الزبون بتميز وباهتمام ما يجعله يحافظ على التعامل مع نفس الوكالة
0,0930458	,39909	4,2892	0	83	البعد الثالث: التركيز
0,10020302	,40984	4,0901	0	83	التنافسية

Table  
Caption  
a. Footnote

المصدر: مخرجات برنامج (spss-23).

## الملحق رقم (08): مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بمعاملات الارتباط بين أبعاد ومحاو

## الاستبان ومعامل ألفا كرونباخ

		البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	البعد الثالث: الابتكار التسويقي	البعد الرابع: الابتكار التقني	البعد الابتكار	البعد الأول: القيادة بالتكلفة	البعد الثاني: التميز	البعد الثالث: التركيز	التنافسية	الدرجة الكلية
البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 ,000 83	,480** ,000 83	,479** ,000 83	,631** ,000 83	,847** ,000 83	,536** ,000 83	,336 ,002 83	,632 ,000 83	,570** ,000 83	,791 ,000 83
البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,480** ,000 83	1 ,000 83	,420** ,000 83	,390** ,000 83	,709** ,000 83	,362** ,001 83	,291 ,008 83	,192 ,082 83	,342** ,002 83	,595 ,000 83
البعد الثالث: الابتكار التسويقي	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,479** ,000 83	,420** ,000 83	1 ,000 83	,599** ,000 83	,779** ,000 83	,330** ,002 83	,373 ,001 83	,563 ,000 83	,492** ,000 83	,711 ,000 83
البعد الرابع: الابتكار التقني	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,631** ,000 83	,390** ,000 83	,599** ,000 83	1 ,000 83	,823** ,000 83	,637** ,000 83	,546 ,000 83	,563 ,000 83	,691** ,000 83	,836 ,000 83
الابتكار	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,847** ,000 83	,709** ,000 83	,779** ,000 83	,823** ,000 83	1 ,000 83	,593** ,000 83	,482 ,000 83	,630 ,000 83	,664** ,000 83	,929 ,000 83
البعد الأول: القيادة بالتكلفة	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,536** ,000 83	,362** ,001 83	,330** ,002 83	,637** ,000 83	,593** ,000 83	1 ,000 83	,449 ,000 83	,612 ,000 83	,789** ,000 83	,746 ,000 83
البعد الثاني: التميز	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,336** ,002 83	,291** ,008 83	,373** ,001 83	,546** ,000 83	,482** ,000 83	,449** ,000 83	1 ,000 83	,586 ,000 83	,863** ,000 83	,716 ,000 83
البعد الثالث: التركيز	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,632** ,000 83	,192 ,082 83	,563** ,000 83	,563** ,000 83	,630** ,000 83	,612** ,000 83	,586 ,000 83	1 ,000 83	,845** ,000 83	,796 ,000 83
التنافسية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,570** ,000 83	,342** ,002 83	,492** ,000 83	,691** ,000 83	,664** ,000 83	,789** ,000 83	,863 ,000 83	,845 ,000 83	1 ,000 83	,893 ,000 83
الدرجة الكلية	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,791** ,000 83	,595** ,000 83	,711** ,000 83	,836** ,000 83	,929** ,000 83	,746** ,000 83	,716 ,000 83	,796 ,000 83	,893** ,000 83	1 ,000 83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	9

المصدر: مخرجات برنامج (spss-23).

## الملحق رقم (09): مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بتحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.664 <sup>a</sup>	,442	,435	,30816

a. Prédicteurs : (Constante), الابتكار

b. Variable dépendante : التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,061	,380		2,793	,007
	الابتكار	,727	,091	,664	8,003	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.570 <sup>a</sup>	,325	,317	,33879

a. Prédicteurs : (Constante), الخدمة) البعد الأول: الابتكار في المنتج

b. Variable dépendante : التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,314	,287		8,069	,000
	البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)	,408	,065	,570	6,245	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.536 <sup>a</sup>	,287	,279	,37630

a. Prédicteurs : (Constante), الخدمة) البعد الأول: الابتكار في المنتج

b. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,329	,319		7,311	,000
	البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)	,415	,073	,536	5,716	,000

a. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.336 <sup>a</sup>	,113	,102	,59568

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)

b. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,242	,504		4,445	,000
	البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)	,369	,115	,336	3,210	,002

a. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.632 <sup>a</sup>	,399	,392	,31120

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)

b. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,372	,263		9,004	,000
	البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)	,441	,060	,632	7,339	,000

a. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.342 <sup>a</sup>	,117	,106	,38756

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري

b. Variable dépendante : التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,794	,399		7,007	,000
	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	,327	,100	,342	3,271	,002

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.362 <sup>a</sup>	,131	,120	,41553

a. Prédictors : (Constante), البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري

b. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,648	,427		6,196	,000
	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	,375	,107	,362	3,496	,001

a. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.291 <sup>a</sup>	,085	,073	,60506

a. Prédictors : (Constante), البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري

b. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,152	,622		3,458	,001
	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	,428	,156	,291	2,738	,008

a. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.192 <sup>a</sup>	,037	,025	,39408

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري,

b. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,580	,405		8,831	,000
	البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	,179	,102	,192	1,759	,082

a. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.492 <sup>a</sup>	,242	,233	,35894

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: الابتكار التسويقي,

b. Variable dépendante : التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,253	,363		6,207	,000
	البعد الثالث: الابتكار التسويقي	,446	,088	,492	5,090	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.330 <sup>a</sup>	,109	,098	,42073

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: الابتكار التسويقي,

b. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	--	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,801	,426		6,583	,000
	البعد الثالث: الابتكار التسويقي	,323	,103	,330	3,151	,002

a. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.373 <sup>a</sup>	,139	,128	,58687

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: الابتكار التسويقي

b. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,714	,594		2,887	,005
	البعد الثالث: الابتكار التسويقي	,518	,143	,373	3,615	,001

a. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.563 <sup>a</sup>	,317	,308	,33196

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: الابتكار التسويقي

b. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,245	,336		6,686	,000
	البعد الثالث: الابتكار التسويقي	,496	,081	,563	6,125	,000

a. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.691 <sup>a</sup>	,478	,472	,29790

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: الابتكار التقني

b. Variable dépendante : التنافسية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,331	,322		4,136	,000
	البعد الرابع: الابتكار التقني	,653	,076	,691	8,614	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.637 <sup>a</sup>	,405	,398	,34371

a. Prédicteurs : (Constante), الابتكار التقني, البعد الرابع

b. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,388	,371		3,736	,000
	البعد الرابع: الابتكار التقني	,650	,087	,637	7,433	,000

a. Variable dépendante : البعد الأول: القيادة بالتكلفة

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.546 <sup>a</sup>	,298	,290	,52983

a. Prédicteurs : (Constante), الابتكار التقني, البعد الرابع

b. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,505	,573		,883	,380
	البعد الرابع: الابتكار التقني	,791	,135	,546	5,867	,000

a. Variable dépendante : البعد الثاني: التميز

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.563 <sup>a</sup>	,317	,309	,33179

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: الابتكار التقني,

b. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,101	,359		5,860	,000
	البعد الرابع: الابتكار التقني	,518	,084	,563	6,135	,000

a. Variable dépendante : البعد الثالث: التركيز

المصدر : مخرجات برنامج (spss-23).

## الملحق رقم (10): مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الابتكار	Inter-groupes	,002	1	,002	,011	,916
	Intragroupes	11,493	81	,142		
	Total	11,495	82			
التنافسية	Inter-groupes	,010	1	,010	,058	,810
	Intragroupes	13,763	81	,170		
	Total	13,773	82			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الابتكار	Inter-groupes	,427	4	,107	,753	,559
	Intragroupes	11,068	78	,142		
	Total	11,495	82			
التنافسية	Inter-groupes	,287	4	,072	,414	,798
	Intragroupes	13,487	78	,173		
	Total	13,773	82			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--	--	------------------	-----	-------------	---	------

الابتكار	Inter-groupes	,108	3	,036	,251	,861
	Intragroupes	11,387	79	,144		
	Total	11,495	82			
التنافسية	Inter-groupes	,277	3	,092	,540	,657
	Intragroupes	13,497	79	,171		
	Total	13,773	82			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الابتكار	Inter-groupes	,346	3	,115	,817	,488
	Intragroupes	11,149	79	,141		
	Total	11,495	82			
التنافسية	Inter-groupes	,273	3	,091	,533	,661
	Intragroupes	13,500	79	,171		
	Total	13,773	82			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الابتكار	Inter-groupes	,190	2	,095	,672	,513
	Intragroupes	11,305	80	,141		
	Total	11,495	82			
التنافسية	Inter-groupes	,397	2	,198	1,187	,310
	Intragroupes	13,376	80	,167		
	Total	13,773	82			

## ANOVA

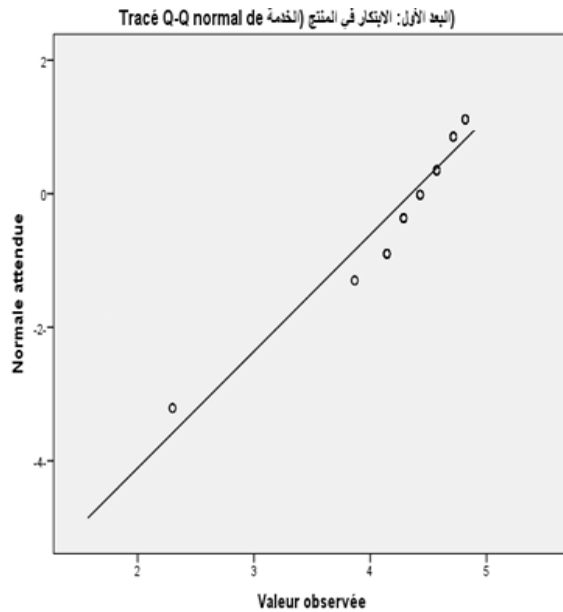
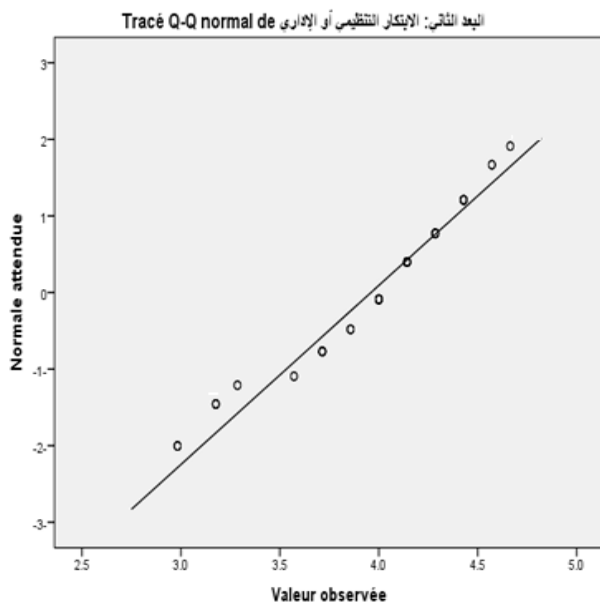
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الابتكار	Inter-groupes	,196	2	,098	,695	,502
	Intragroupes	11,299	80	,141		
	Total	11,495	82			
التنافسية	Inter-groupes	,595	2	,297	1,806	,171
	Intragroupes	13,178	80	,165		
	Total	13,773	82			

المصدر: مخرجات برنامج (spss-23).

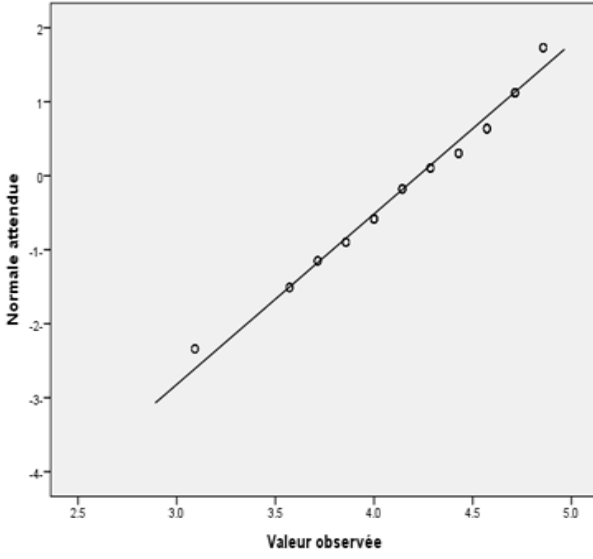
الملحق رقم (11): مخرجات برنامج (spss-23) المتعلقة بمعاملات الالتواء والتفرطح لبيانات  
الدراسة

## Statistiques

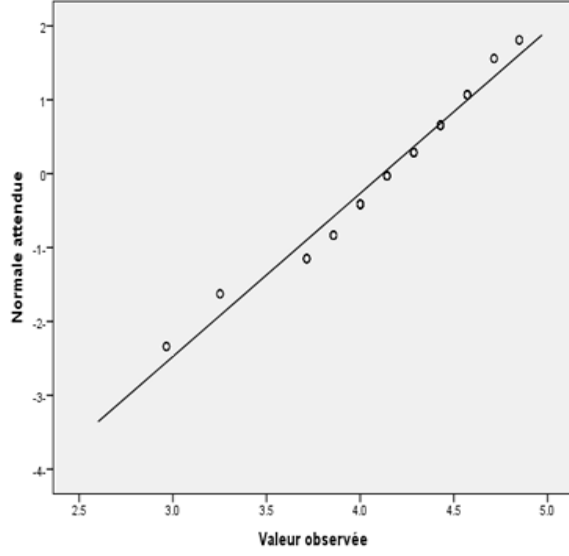
	N		الالتواء Asymétrie	Erreur standard d'asymétrie	التفرطح Kurtosis	Erreur standard de Kurtosis
	Valide	Manquant				
البعد الأول: الابتكار في المنتج (الخدمة)	83	0	-,505	,264	2,721	,523
البعد الثاني: الابتكار التنظيمي أو الإداري	83	0	-,911	,264	,730	,523
البعد الثالث: الابتكار التسويقي	83	0	-1,169	,264	2,051	,523
البعد الرابع: الابتكار التقني	83	0	-,695	,264	,460	,523
الابتكار	83	0	-,856	,264	2,524	,523
البعد الأول: القيادة بالتكلفة	83	0	-,772	,264	,974	,523
البعد الثاني: التميز	83	0	,080	,264	-,889	,523
البعد الثالث: التركيز	83	0	-,641	,264	,768	,523
التنافسية	83	0	-,555	,264	,821	,523



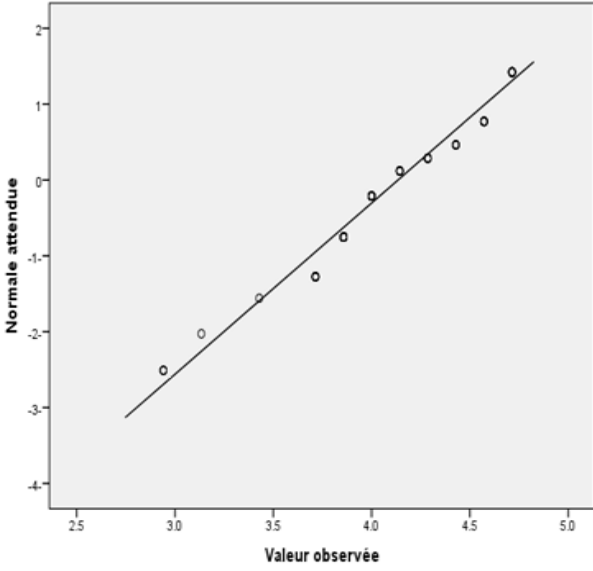
Tracé Q-Q normal de الابتكار النقي: البعد الرابع



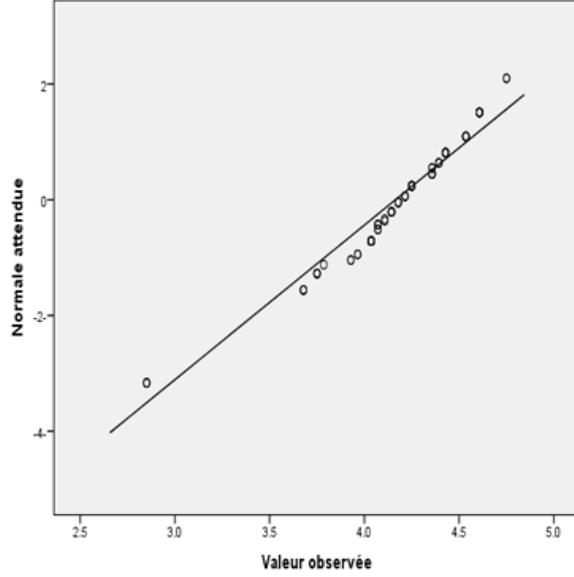
Tracé Q-Q normal de الابتكار التمويقي: البعد الثالث



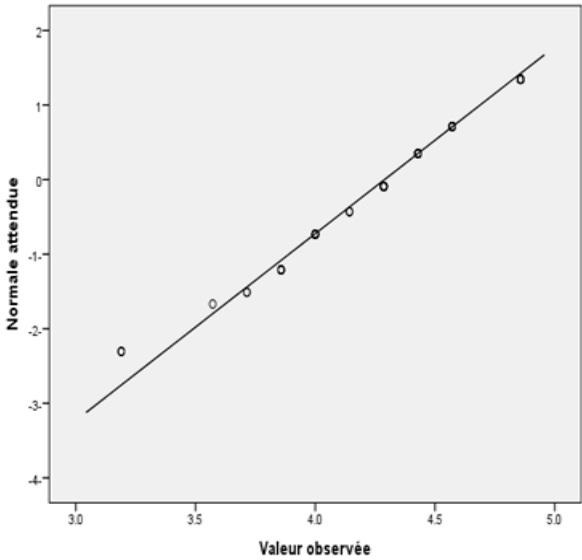
Tracé Q-Q normal de القيادة بالنكفة: البعد الأول



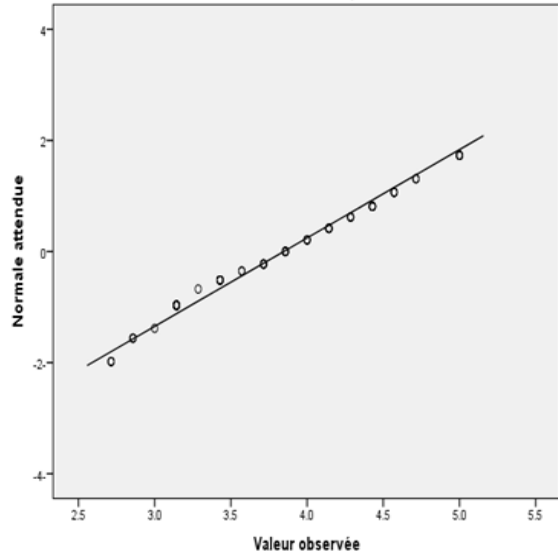
Tracé Q-Q normal de الابتكار

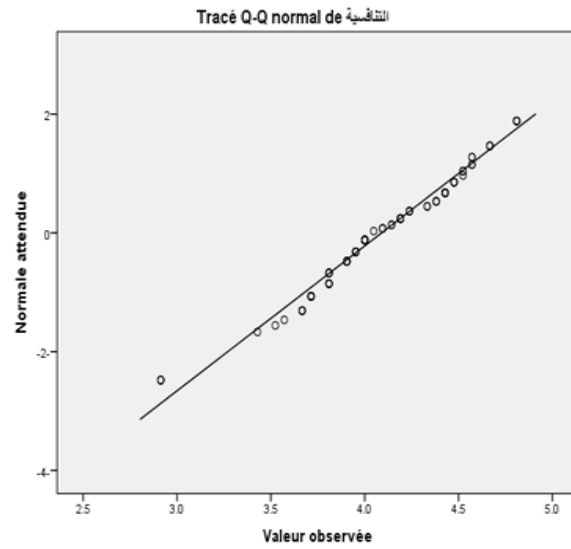


Tracé Q-Q normal de التركيز: البعد الثالث



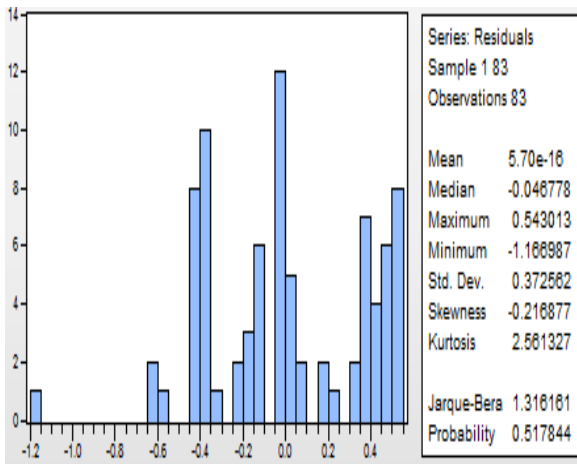
Tracé Q-Q normal de التميز: البعد الثاني



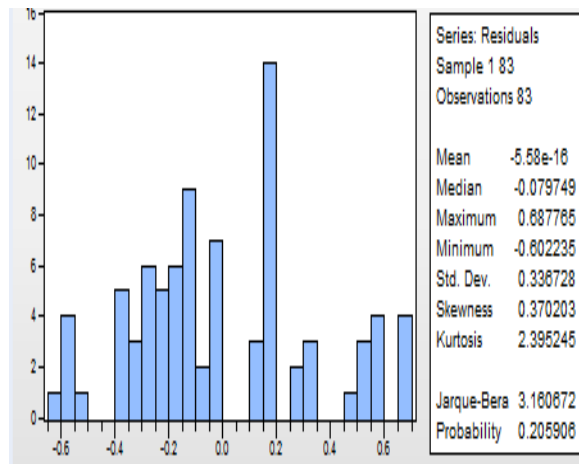


المصدر: مخرجات برنامج (spss-23).

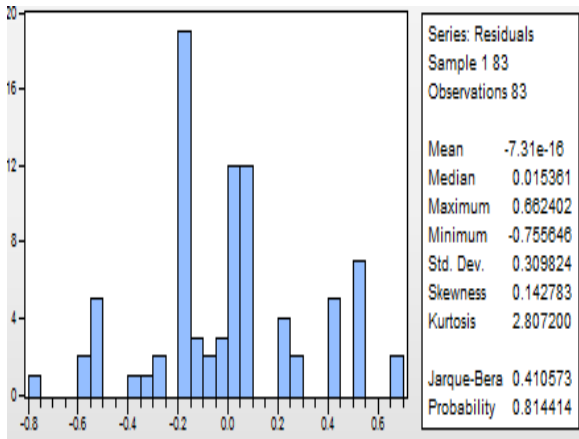
الملحق رقم (12): مخرجات برنامج (eviews-10) المتعلقة باختبارات التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار في النماذج المقدرة



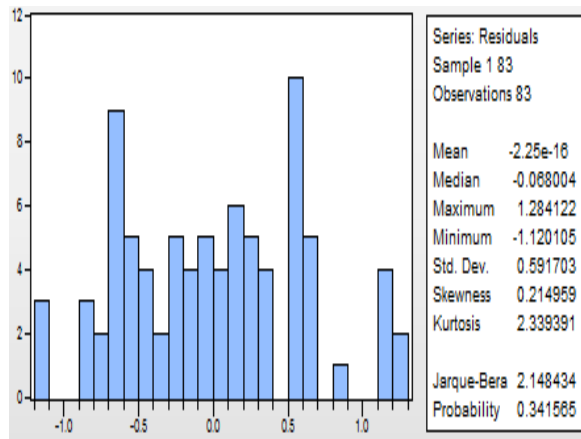
نموذج الانحدار رقم (2)



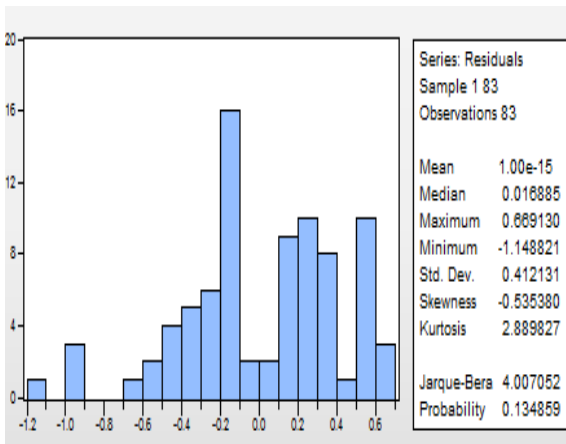
نموذج الانحدار رقم (1)



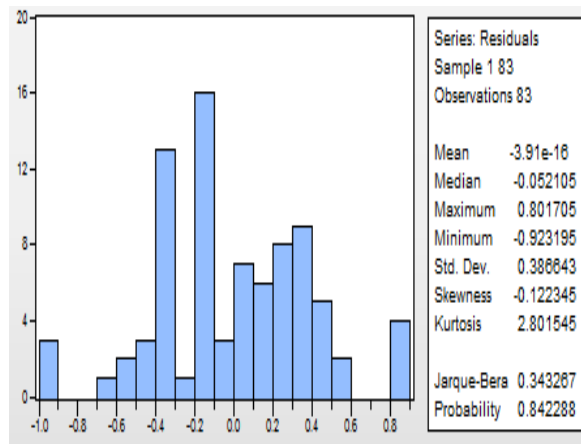
نموذج الانحدار رقم (4)



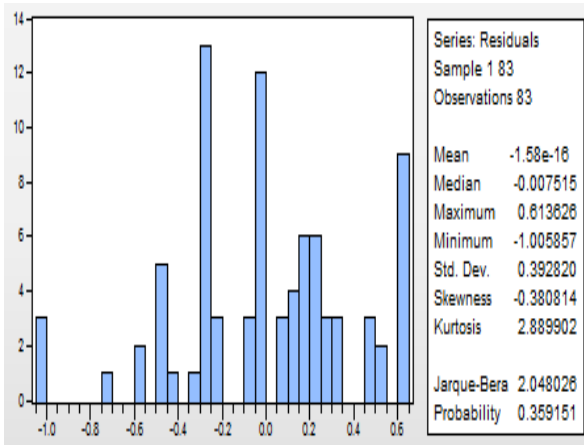
نموذج الانحدار رقم (3)



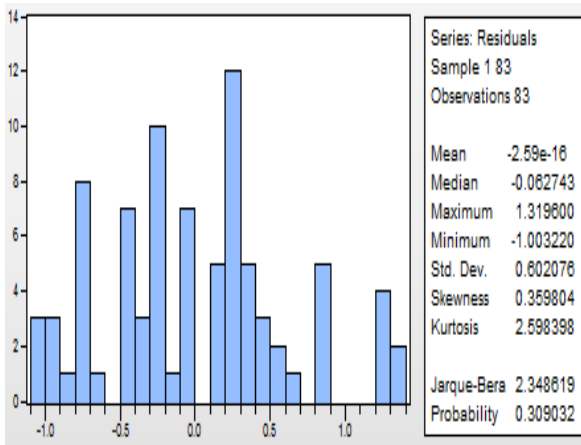
نموذج الانحدار رقم (6)



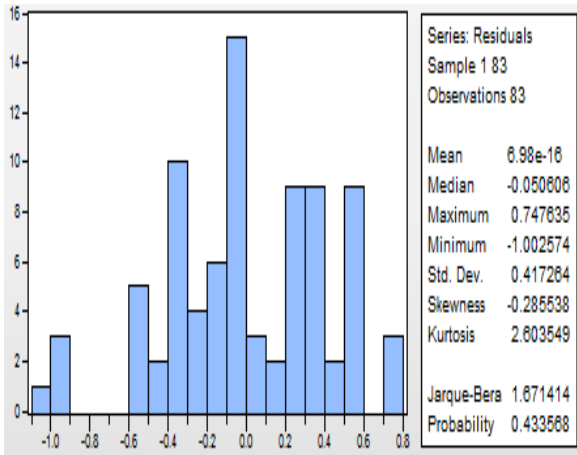
نموذج الانحدار رقم (5)



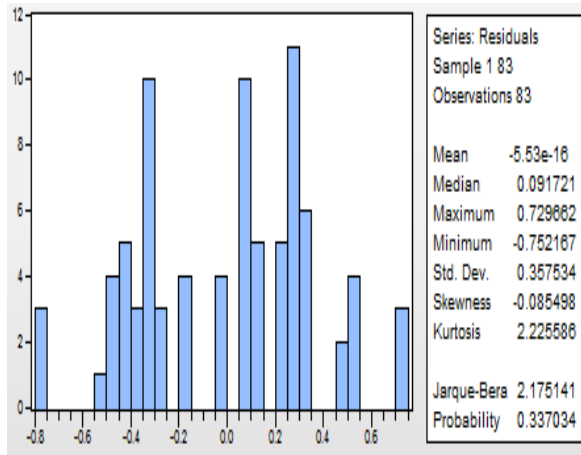
نموذج الانحدار رقم (8)



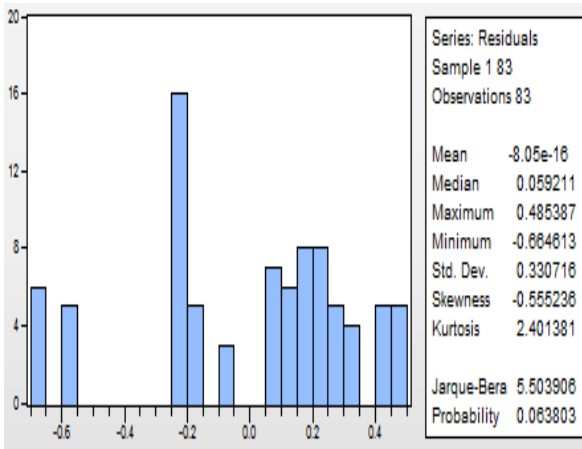
نموذج الانحدار رقم (7)



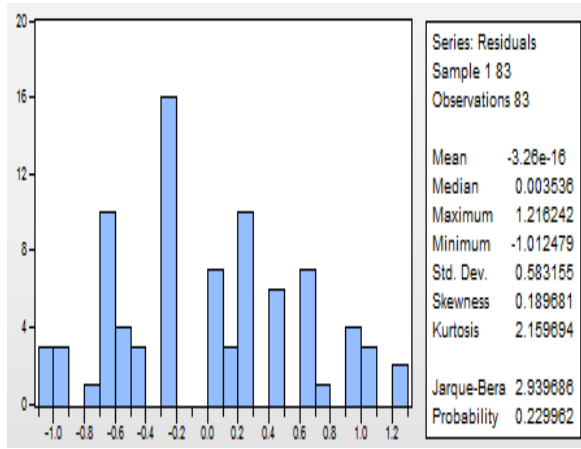
نموذج الانحدار رقم (10)



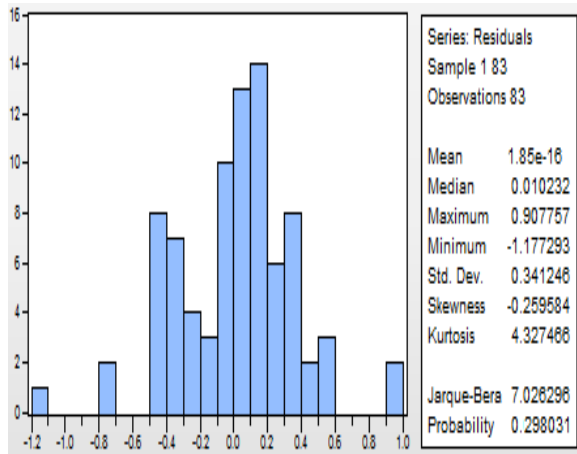
نموذج الانحدار رقم (9)



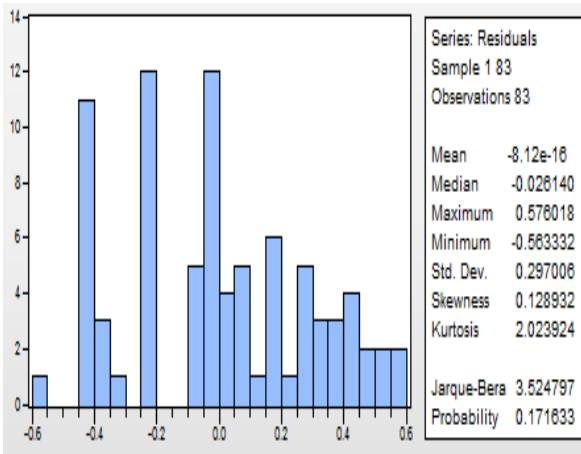
نموذج الانحدار رقم (12)



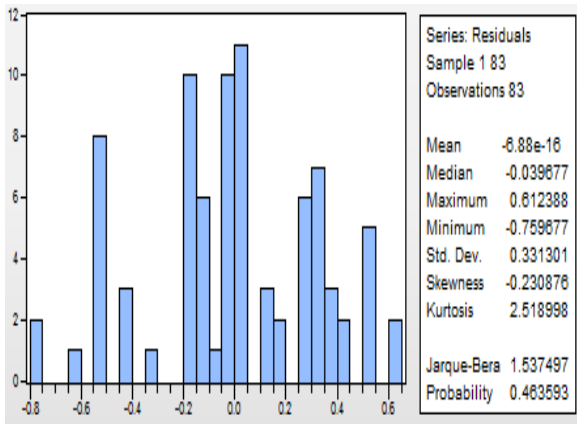
نموذج الانحدار رقم (11)



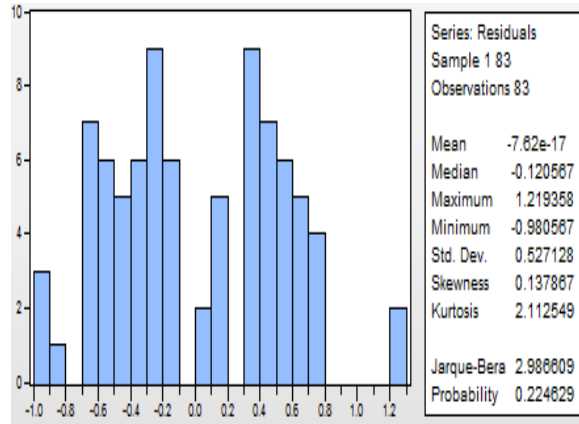
نموذج الانحدار رقم (14)



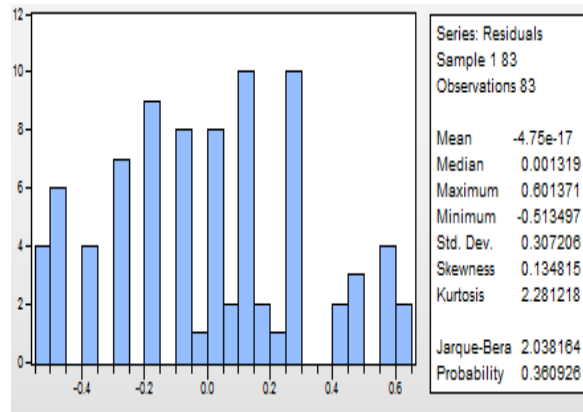
نموذج الانحدار رقم (13)



نموذج الانحدار رقم (16)



نموذج الانحدار رقم (15)



نموذج الانحدار رقم (17)

المصدر: مخرجات برنامج (eviews-10).

## ملخص

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والتي تتمثل أساسا في وكالات السياحة والسفر التي تنشط على مستوى ولاية قسنطينة، وذلك لما للابتكار من أهمية في ضمان البقاء والاستمرار، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة على المستوى المحلي والعالمي.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبيان وزع على مجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع مدراء الوكالات المتواجدة بولاية قسنطينة والبالغ عددها 98 وكالة، وقد تم استرجاع 83 استبانة صالحة للدراسة، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss-23) من خلال الاعتماد على عدة اختبارات من بينها اختبار تحليل الانحدار البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، نذكر منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار كمتغير مستقل من جهة والتنافسية كمتغير تابع من جهة أخرى، حيث أن معامل متغير الابتكار يأخذ الإشارة الموجبة وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين الابتكار والتنافسية، وقد بلغت مساهمة الابتكار نسبة 44.2 % من التغيرات الكلية في تنافسية وكالات السياحة والسفر التي تنشط بولاية قسنطينة، كما أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود أثر جوهري بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدراسة المتمثلة أساسا في الابتكار والتنافسية في المجتمع المدروس.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي، وكالات السياحة والسفر، ولاية قسنطينة.

## Abstract

This study aims to know the role of innovation in raising the competitiveness of small and medium-sized enterprises, Which include in this study the agencies of tourism and travel in the state of Constantine, and that is for the importance of innovation in ensuring survival and sustainability, especially in light of the rapid economic changes at the local and global levels.

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was distributed to all the managers of the agencies in the Constantine state, which are 98 agencies, and we retrieved 83 valid questionnaires which were analyzed using the statistical package for social sciences (spss-23), Through accreditation On several tests including the simple regression analysis test and the One-way analysis of variance (ANOVA) test.

The results showed that a statistically significant relationship between innovation as an independent variable and competitiveness as a dependent variable, where the coefficient of the variable of innovation takes the positive signal, This explains the positive relationship between innovation and competitiveness, and the innovation contributes 44.2% of the total changes in the competitiveness of the agencies of tourism and travel who located in the Constantine state, and the One-way analysis of variance (ANOVA) test showed no significant effect between the personal variables and the study's variables represented mainly in innovation and competitiveness.

**Key words:** Innovation, Competitiveness, Small and medium-sized enterprises, The Simple Regression Analysis test, The One-way analysis of variance (ANOVA) test, Travel and Tourism Agencies, Constantine State.