

دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة " ENIE "

The role of innovation in supporting the competitive advantage of the
economic enterprise: A case study of " ENIE "

بن الدين نور الهدى

BENEDDINE Nour El Houda

جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، beneddine.nourhouda93@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/04/01

تاريخ القبول: 2022/10/25

تاريخ الاستلام: 2022/07/15

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل "الابتكار" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. بعد دراسة الجانب النظري لموضوع البحث، تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة « Enie » ، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v 22). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ضرورة توجه المؤسسات نحو الابتكار باعتباره أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، وكذلك اتضح أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرين.

كلمات مفتاحية: الابتكار، التكلفة الأقل، التميز، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيفات JEL: M2؛ O31؛ O32؛ L29

Abstract:

This study aimed to clarify the correlation and influence between the independent variable "innovation" and the dependent variable "competitive advantage", it was relied on the descriptive analytical approach.

المؤلف المرسل: بن الدين نور الهدى، الإيميل: beneddine.nourhouda93@gmail.com

After studying the theoretical side of the research topic, a field study was conducted at "Enie Enterprise", where the questionnaire was used as a main tool for data collection and its data was processed through the statistical program (SPSS v 22). The study reached a number of results, the most important of which is the need for institutions to move towards innovation as the most important sources of achieving competitive advantage for institutions, especially in light of the current economic conditions. As well as it turned out that there is a positive correlation and a statistically significant effect between the two variables.

Keywords: Innovation, Lowest Cost, Excellence, Competitive Advantage, Economic Institution.

JEL Classification Codes : L29 ; O31 ; O32 ; M2

1. مقدمة :

تزامنا مع الظروف الاقتصادية الراهنة، من بينها تداعيات العولمة، التطور التكنولوجي، الولوج في اقتصاد المعرفة، سرعة وحدة المنافسة بين المؤسسات، سرعة تغير حاجات ورغبات الزبائن، قصر دورة حياة المنتجات، كل هذا فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة، فلم تعد أهداف هذه الأخيرة تقتصر على ضمان القدرة على البقاء فقط، وإنما تحول الرهان إلى اكتساب المركز التنافسي القوي قصد مواجهة هذه المنافسة بنجاح ويكون ذلك من خلال حيازة المزايا التنافسية التي تعتبر بمثابة عنصر التفوق مقارنة بالمنافسين.

تتعدد مصادر اكتساب هذه الميزة، ونشير في هذه الدراسة إلى أن الابتكار يعد إحدى أهم هذه المصادر، فتقديم المؤسسة لمنتجات أو خدمات جديدة تماما أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات الحالية، والعمل على إظهار التميز والتفوق في إحدى عناصر المنتج المقدم قصد تلبية حاجات ورغبات الزبائن من شأنه أن يدعم المزايا التنافسية للمؤسسة، ومنه اكتساب أكبر حصة سوقية وربحية أعلى من المنافسين في المجال.

1.1 إشكالية البحث:

اعتمادا على ما سبق سنحاول الاجابة على إشكالية البحث التالية: كيف يساهم الابتكار في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الابتكار والميزة التنافسية بأبعادها بالمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الابتكار وميزة التكلفة الأقل بالمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الابتكار وميزة التميز بالمؤسسة الاقتصادية.

3.1 أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التأصيل النظري لكل من موضوع "الابتكار" و " الميزة التنافسية "، وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما، وقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، والخروج بإستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضيي ولو القليل في هذا المجال.

4.1 أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعا يربط بين متغيرين أساسين في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة والتي تعتبر حدة المنافسة وسرعة التغير جوهرها: وهما موضوع الابتكار والميزة التنافسية، إذ أصبح الابتكار يعد أهم خيار استراتيجي على المؤسسات الاقتصادية التوجه له لضمان قدرتها على النجاح، وتعزيز مركزها التنافسي.

5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، فبعد التطرق للتأصيل النظري، تم معالجة البيانات التي جمعناها من الميدان عن طريق الاستبيان، بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS استنادا على عدد من أدوات التحليل الإحصائي.

6.1 هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث بعد عرض المقدمة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية .

المحور الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المحور الثالث: الابتكار أحد آليات تحقيق الميزة التنافسية.

المحور الرابع: دراسة حالة مؤسسة ENIE.

2. الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

1.2 مفهوم الابتكار:

حسب شومبيتر (1934) ، والذي يعتبر أول من تطرق لدراسة الابتكار، فقد عرفه على أنه يتعلق بإنتاج منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة، أو أي مصدر إمداد جديد جديد، (Pascal, morand, 2009, p 17) ، إذ أوضح أنه يتشكل من واحد من خمس ظواهر: إدخال منتج جديد؛ إدماج طريقة إنتاج جديدة؛ إفتتاح أو غزو سوق جديد؛ استعمال أو غزو مصدر جديد للمواد الخام أو المنتج شبه النهائي؛ إنشاء شكل جديد من التنظيم.

كما يعرف على أنه تقديم شيء جديد أو محسن يتمثل إما في منتج أو خدمة، عملية جديدة، طريقة تسويقية جديدة، طريقة تنظيمية جديدة في مجال الأعمال، الممارسات، تنظيم مكان العمل... ويشير هذا التعريف إلى تطور نظرة الابتكار (Soumitra Dutta, Bruno, Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent, 2015, p. 41)

كما يمكن القول أيضا أن الإبتكار: " هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، هذا التعريف يعني أن تكون الشركة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق. (نجم، 2015، صفحة 22).

ومن خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أن الابتكار هو عملية منظمة ومنهجية ، تنبثق أساسا من كل فكرة جديدة تطبق حيز التنفيذ، أي التطبيق الفعلي لفكرة جديدة ، وما ينتج عنها من منتج أو خدمة جديدة ، طريقة إنتاج جديدة، تقنيات أو أنظمة جديدة ... تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

2.2 تمييز مفهوم الابتكار عن بعض المفاهيم المشابهة له:

● الإبتكار و الإبداع : يعرف الإبداع حسب Guilford على أنه " القدرة على توليد الأفكار الجديدة". (Ketele, 2016, p. 18)، وأكد Rosenberg أنه عبارة عن أفعال الإنسان التي

ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة. (خصاونة، 2011، الصفحات 36-37)، من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة بين المصطلحين، وتتضح أوجه الإختلاف على إعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق الإبتكار، أما الإبتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهها نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار. (خصاونة، 2011، صفحة 38).

- الابتكار والإختراع: يعني الإختراع إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجودا أو هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج . فالإختراع هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج جديد، أي إستنباط أفكار جديدة بينما الإبتكار هو المحاولة الأولى لوضع هذا الخيار موضوع التنفيذ أي هو التضييق العلمي للأفكار. (قنديل، 2010، الصفحات 123-124).
- 3.2 أنواع الإبتكارات: يمكن التمييز بين :

- إبتكار المنتج: يعني إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحقيق تحسن كبير في المنتجات أو الخدمات الحالية ، فيما يتعلق بميزاته أو إستخدامه أو برمجته أو مكوناته. مثلا أول كاميرا رقمية والمعالجات الدقيقة . (Masood Ul Hassan, 2013, p 245)
- إبتكار العملية : هو تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل كبير، وهذا يشمل تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات أو البرامج. يمكن أن تهدف إبتكارات العملية إلى تقليل تكاليف وحدة الإنتاج أو التسليم ، أو لزيادة الجودة ، أو لإنتاج أو تسليم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير (دليل OECD ، 2005) (Gurhan GUNDAY, 2011, p 03).
- الإبتكار التحسيني: يكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية للإستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. (نجم، 2015، صفحة 153).
- الإبتكار الجذري: يعتبر على أنه إنشاء وطرح منتجات أو عمليات جديدة تماما مختلفة عن تلك الموجودة في السوق ، فهذا النوع من الإبتكارات يخلق تغييراً جوهرياً، في الإستخدامات من نقل الموارد والتكنولوجيا من تطبيق إلى آخر ، كما يستغرق هذا النوع وقتاً أطول وتكاليف أكبر عكس الإبتكار التحسيني. (Guillaume, 2008, pp 32-33)

4.2 مراحل العملية الابتكارية:

يمكن توضيح أهم مراحل هذه السيرورة في ما يلي :

- مرحلة تحديد الحاجة إلى الابتكار: في هذه المرحلة ، يتم تحديد وتعريف الحاجة إلى التغيير، فإن مسألة التوعية بالحاجة إلى الابتكار تأتي أولاً ، كما يتضح من خلال رواد الاقتصاد (Bessant and Grunt, 1955) أن الحاجة إلى الابتكار نادراً ما تحدث نتيجة لدافع واحد ، بل كأثر لدوافع متزامنة و متنوعة.
 - مرحلة تطوير الإدراك. وتشمل هذه المرحلة جمع البيانات لفهم وتمكين وزيادة الوعي بالفكرة الجديدة بهدف شامل وهو تقليل صعوبات التنفيذ وضمان النجاح ، فالهدف هو في الأساس اكتساب المعرفة والفهم لمبادئ الأداء للفكرة الجديدة.
 - مرحلة إختيار الابتكار: يتم في هذه المرحلة إتخاذ قرار اعتماد أو رفض العملية أو الفكرة الجديدة بعد أن النظر في جميع المشاكل التي يحتمل حدوثها (Saad, 2000, p 25).
 - مرحلة الإعداد : هي مرحلة التحول من النشاط المفاهيمي إلى التنفيذ، و تعدُّ من أخطر مراحل الابتكار، لذا ينبغي الحذر في أخذ قرار التنفيذ، الذي قد تنجر عنه تكاليف ضخمة.
 - مرحلة التنفيذ : تعد هذه المرحلة حسب (Schoemaker) و (Roger) عملية تطوير مستمرة تنفذ فيها القرارات المتخذة و تنتهي بفرضية تبني الابتكار، وهي عملية مستمرة لحل مشكلة معينة، يتم تنفيذ الابتكار عندما يتم قبوله من قبل المستخدمين (نجاه، 2013، صفحة 26).
 - مرحلة التسويق : أي مرحلة تقديم المنتج الجديد إلى السوق وتحقيق الأهداف التجارية.
- 5.2 العوامل المؤثرة في الابتكار:

- يمكن إجمالاً حصر أهم العوامل التي تؤثر على عملية الابتكار في ثلاث مجموعات وتتمثل في:
- مجموعة الخصائص الشخصية : تتعلق بعدد وسمات الأفكار الإبداعية المتولدة من الباطن، وتم إثبات أن للسمات الشخصية للفرد المبتكر علاقة وأثر على التفكير الناجح الذي يدخل ضمن مراحل العملية الابتكارية. (Ruth Maria Stock, 2015, p 05).
 - مجموعة العوامل التنظيمية: يعتبر المناخ التنظيمي السائد، بعناصره إحدى أهم العوامل المؤثرة ، فليس كل شركة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخاً جيداً لمساندة

الإبتكار، وتطوره، (نجم، 2015، الصفحات 134-135) ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في ما يلي: إستراتيجية الشركة، القيادة وأسلوب الإدارة، الفريق، ثقافة الشركة، الإتصالات.

● مجموع عوامل البيئة العامة في المجتمع : يتأثر الإبتكار أيضا بمجموع العوامل الساندة في البيئة العامة للمجتمع، وهذا ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف المبتكرين، وتتلخص إجمالاً هذه العوامل في ما يلي : الخصائص والنزاعات العامة الساندة في المجتمع ، والقاعدة المؤسسية للبحث والتطوير، أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة. (نجم، 2015، صفحة 141)

3. ماهية الميزة التنافسية

1.3 مفهوم الميزة التنافسية :

تعددت المداخل التي فسرت مفهوم الميزة التنافسية إذ يمكن إيجاز بعض التعاريف كما يلي :

يرى porter أن الميزة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر تحقيق الابتكار، حيث أكد أنها تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها ، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين. (سحمدي، 2013، صفحة 67)

تعرف على أنها أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"، كما تعرف بأنها " : مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. (حكيم، 2014، صفحة 182)

فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والساندة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها" (شارف، 2011، صفحة 74).

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تعتبر بمثابة عنصر تميز وتفوق المؤسسة مقارنة ببقية المنافسين، بالشكل الذي يضمن لها مركز تنافسي قوي ويحقق لها الربح ، وتنبثق أساسا من قدرة المؤسسة على مقاومة التغيير ، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن .

2.3 أنواع المزايا التنافسية :

- أ- ميزة التكلفة الأقل: نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعتبر مصادر هامة لهذه الميزة. (شني صورية ، بن لخضر السعيد، 2017، صفحة 110).
- ب- تمايز أو تمييز المنتج: وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة. (حكيم، 2014، صفحة 182) ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التميز يمكن أن يكمن في عنصر "الجودة" التي تلقى رضا المستهلك، أو من خلال "ميزة اختصار الوقت"، والمقصود به تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل.

3.3 مصادر الميزة التنافسية :

- الابتكار : مع تزايد حجم وحدة المنافسة بين المؤسسات، وسرعة ظهور منتجات وخدمات جديدة بجودة وتقنيات هي الأخرى جديدة، لم يعد هدف المؤسسات فقط البقاء والاستمرار، بل أصبحت تسعى لتحقيق التميز وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال إستهداف أكبر شريحة من الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين، ويكون هذا من خلال التوجه نحو الابتكار بشقيه الجذري والتحسيني، إذ أصبح اليوم أهم نشاط من بين أنشطة المؤسسة وأداة التميز والتفوق التنافسي، فهو نشاط منظم ومنهجيا يعمل على تحويل المعرفة للوصول إلى منتجات، خدمات جديدة تحقق الربح، التفوق والنجاح للمؤسسة.
- الوقت : يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من المؤسسة السرعة في تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن، والتقليل من البيئتين المتغيرة، فإدارة الوقت

تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، وتبرز أهميته أيضا في القدرة على تصميم خطط استراتيجية، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعة المؤسسة وينمي علامتها التجارية، ومكانتها في السوق. (أحمد إبراهيم، 2017، صفحة 29)

● المعرفة: يرتبط اكتساب الميزة التنافسية بالقدرة التنظيمية على إدارة المعرفة، فتدفع المعرفة هو الأساس لخلق أفكار جديدة، وتطبيقها، وتحويلها إلى الربح وتحقيق التميز. (Amidon, 2001, p 02) فعلى سبيل المثال، فإن الميزة التنافسية للشركات اليابانية تقوم على قدرتها على خلق المعرفة التنظيمية، لنشر تلك المعرفة في المنظمة ودمجها في المنتجات والخدمات، وعليه تمكنت الشركات اليابانية من الابتكار باستمرار وتحقيق المزايا التنافسية، (Fernando Charles, 2016, p 146)

4. الابتكار أحد آليات دعم الميزة التنافسية

مع تزايد حدة المنافسة والتغيرات التنظيمية المعاصرة، أصبح التوجه نحو الابتكار و قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو مطورة باستمرار وبوتيرة أسرع من المنافسين يحقق للمؤسسة اكتساب المزايا التنافسية التي تضمن لها التفوق، التميز، والربحية العالية. ويمكن تحديد أثر انعكاس الابتكار على أهم الاستراتيجيات التنافسية كما يلي:

- أثر الابتكار على استراتيجية التكلفة الأقل: يكون ذلك إما عن طريق التحسينات المستمرة، بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، مما يقلل من التكاليف، أو الابتكارات الجذرية إذا ما جعلت هذه الطريقة المؤسسة قادرة على خفض سعر السلعة أو الخدمة عن السعر الاعتيادي أو مقارنة بالمنافسين. وبالتالي زيادة الحصة السوقية وربحيتها؛ (فاطمة الزهراء بورنان، معراج هوارى، 2017، الصفحات 274-275)
- أثر الابتكار على استراتيجية التميز: إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية أو المنتج يؤدي إلى زيادة درجة الثقة في المخرجات من حيث إضافة سمات جديدة، تحسين تصميم المنتج، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملائمته للغرض من قبل العميل، كل هذا يؤدي إلى تميز المنتج، ومنه تعزيز تنافسية المؤسسة. (الصادق لشهب وآخرون، 2017، صفحة 267).

من خلال ما سبق ، يمكن القول أن توجه المؤسسة نحو الابتكار يعتبر أهم خيار استراتيجي خاصة في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة ، التي أضحت حدة المنافسة وسرعتها إحدى أهم خصائصها ، كما أضحت الثابت الوحيد في هذه المعطيات هو عنصر التغيير، فالابتكار يمكن المؤسسة من مقاومة هذا التغيير الحاصل ، من خلال الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والعمل على استهداف أكبر حصة سوقية ، وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي. وهنا نكون بصدد التكلم عن الابتكار بشقيه الجذري و التحسيني، فتقديم منتجات وخدمات أو عمليات جديدة تماما ، أو إجراء تحسينات على المنتجات الحالية بما يتوافق و حاجات السوق من خلال ميزة تتفوق بها المؤسسة عن بقية منافسيها (الجودة، أسعار تنافسية) وبوتيرة أسرع من المنافسين ، من شأنه أن يميز المؤسسة ويعزز مركزها التنافسي .

5. دراسة حالة مؤسسة " ENIE "

1.5 لمحة عن المؤسسة محل الدراسة الميدانية:

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية(ENIE) : أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982 نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة الأم الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية SONELEC ، يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية على مسافة 3 كم من وسط مدينة سيدي بلعباس، يقدر رأس مالها الإجتماعي الحالي ب 8322000000 دج، وتوظف 1329 عامل. فأكثر من 30 عامًا، ENIE احتلت مكانة الشركة الجزائرية المتخصصة في تصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية والمنتجات المهنية.

2.5 الإطار المنهجي للدراسة:

1.2.5 منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، بهدف تحديد العلاقة الارتباطية و التأثيرية بين المتغيرين "الابتكار" و "الميزة التنافسية"، في المؤسسة محل الدراسة .

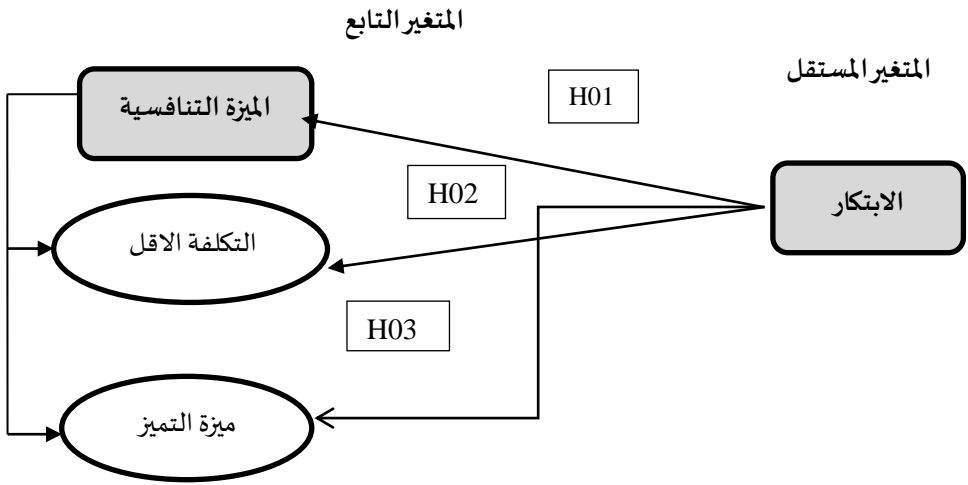
2.2.5 مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع البحث في الأطارات العاملة بالمصالح الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة، وفي بحثنا تم إختيار عينة حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة والتي تمثلت في 40 عاملاً. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3.2.5 نموذج الدراسة :

يهدف التوصل إلى نتائج الدراسة، من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدّمة سابقاً، تم تقسيم البحث إلى المتغير المستقل " الابتكار"، والمتغير التابع "الميزة التنافسية" من أجل تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما . ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل 1 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

4.2.5 أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS(v22). وتم الاعتماد في التحليل الإحصائي على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. في ما يخص الإستبيان فقد تم تصميمه من خلال محورين أساسيين :

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل " الابتكار " ليكون بذلك متضمنا ل16 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع " الميزة التنافسية " بأبعادها ، وتضمن 18 عبارة.

تم الاعتماد في صياغة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، أما في ما يخص تحديد درجات الاستجابة كانت عن طريق حساب المدى .

3.5 تحليل صدق وثبات الاستبيان :

تم التوصل إلا أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a=0.05$ وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه لما وضع لقياسه.

تمّ التّأكد من ثبات الاستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، وكانت النّتائج كالتّالي:

الجدول 1 : قيمة الثبات الكلي للاستبيان

ثبات الإستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات الكلي للإستبيان	34	0.922

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

اتضح أن معامل ثبات إرتباط ألفا كرونباخ مرتفع، حيث بلغت قيمته الإجمالية، 0.922، وهو معامل مرتفع في الدّراسات الاجتماعية، ممّا يشير إلى الثبات العام للاستبيان . بعد التّأكد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته بإمكاننا إختبار النّتائج المترتبة عنه.

4.5 تحليل نتائج الدراسة :

1.4.5 التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان :

الجدول 2: التحليل الاحصائي لمحور الابتكار ومحور الميزة التنافسية

محور الميزة التنافسية	بعد ميزة التمايز	بعد ميزة التكلفة الاقل	محور الابتكار	القيم	المؤسسة
3.69	3.72	3.65	3.57	المتوسط الحسابي	ENIE
0.338	0.348	0.345	0.296	الانحراف المعياري	
مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	درجة الاهتمام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss.

أ- تحليل محور الابتكار:

كانت درجة استجابة أفراد العينة بقبول محتوى العبارات التي تدل على اهتمام المؤسسة بعامل الابتكار مرتفعة ، حيث اتّضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت قيمة 3.57 بأهميّة نسبيّة مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.296 ، حيث :

اتضح أن المؤسسة تهتم بعملية الابتكار ، إذ تملك المؤسسة ضمن أقسامها قسم البحث والتطوير حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.58 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 0.636 ، كما تعتمد المؤسسة في البحث والتطوير على مصادر خارجية (الزبائن، الموردون، المنافسون) ، كما تسعى إلى التوجه نحو الابتكار من خلال التشاور مع أفرادها حول أهداف المشروع الابتكاري على المدى المتوسط والطويل ، وتعمل المؤسسة مع لجان متخصصة تكلف بإبداع أفكار لحل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة ، اتضح أن المؤسسة تقوم بتصميم خدماتها

واستحداث استراتيجيات جديدة ونظم الرقابة عليها ، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي للعبارات الدالة على هذا المفهوم ما بين 3.53 و 3.78 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري ما بين 0.784 و 0.577 ، أما بالنسبة للعبارة التي توضح أن المؤسسة ترصد ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها وعملياتها الانتاجية كانت درجة الاستجابة فيها مرتفعة حيث قدر المتوسط الحسابي لها 4.03 وانحراف معياري قدر ب 0.660.

بالنسبة للعبارات التي كانت تتضمن مفهوم تقبل المؤسسة للتغيير الذي يعتبر ركيزة أساسية في العملية الابتكارية ، تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين 3.63 و 3.83 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري ما بين 0.868 و 0.723 ، هذا ما يوضح أن المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة المستجوبة أنها لا تتردد في تبني التغيير المناسب استجابة للتغير في البيئة المحيطة، حيث قامت المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة ، كما قامت بتغييرات في تنظيم العمل، قصد رفع مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين .

أما بقية العبارات لهذا المحور كانت تتضمن أسئلة تعكس مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع الابداع والابتكار ، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها ما بين 3.48 و 3.68 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري ما بين 0.640 و 0.797 ، هذا ما يوضح أن المؤسسة تعتمد على كفاءتها البشرية في عملياتها الابتكارية وتسعى لتنمية معارفهم من خلال الدورات التكوينية و التشجيع على التعليم الذاتي، كما تهتم بمنح حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العمال على تقديم الافكار الابداعية و العمل الكفئ، إلا أن درجة رضا الأفراد المستجوبين عن الحوافز المادية كان بنسبة أقل من رضاهم عن الحوافز المعنوية الممنوحة لهم.

ب- تحليل نتائج محور الميزة التنافسية.

كانت درجة استجابة أفراد العينة بقبول محتوى العبارات التي تدل على اهتمام المؤسسات قيد الدراسة بالميزة التنافسية مرتفعة ، حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت قيمة 3.69 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.338 ، حيث اتضح أن المؤسسة تهتم بخاصية تميز منتجاتها من حيث الجودة والتوقيت أكثر من اهتمامها بميزة التكلفة الأقل ، حيث:

بالنسبة لبعد ميزة التكلفة الأقل : بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد 3.65 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 0.345 ، اتضح أن درجة اهتمام المستجوبين كانت مرتفعة في جميع عبارات هذا البعد ، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين 3.55 و 3.78 وتراوحت

قيم الانحراف المعياري ما بين 0.749 و 0.733 ، هذا ما يوضح أن المؤسسة تسعى إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية ، وذلك من خلال العمل على تخفيض تكاليف الخدمة ، العمل على خفض تكاليف الصيانة باستمرار، مراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار ، كما أكد أفراد العينة أن عملية الابتكار يمكن المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة.

بالنسبة لبعده ميزة التمايز : بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد 3.72 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 0.348 ، اتضح أن درجة اهتمام المستجوبين كانت مرتفعة في جميع عبارات هذا البعد ، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين 3.53 و 3.80 وتراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين 0.784 و 0.687 ، حيث اتضح أن المؤسسة تعمل على تحقيق التميز من خلال تبني مزايا تنافسية من حيث الجودة والتوقيت ، حيث تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة بشكل صارم، كما تسعى لتبني التكنولوجيا الحديثة في الاساليب التقنية و العمليات الادارية. حتى تستجيب للطلبات المختلفة و التحكم في نوعية الخدمة (السعر، الجودة) ، إذ تختار المؤسسة الموردون على اساس الجودة، كما تتميز المؤسسة بقدرة عالية في الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين (المرونة والسرعة في تقديم الخدمة) ، كما أكد الافراد أن الابتكار يساهم في جعل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة متميزة عن بقية منافسيها.

2.4.5 اختبار الفرضيات:

تتمثل الفرضيات الاحصائية العدمية و البديلة فيما يلي:

الجدول 3: فرضيات الدراسة الإحصائية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على الميزة التنافسية ببعدها بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H0	الفرضية الاولى
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على الميزة التنافسية ببعدها بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H01	
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على ميزة التكلفة الاقل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H0	الفرضية الثانية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على ميزة التكلفة الاقل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H01	
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على ميزة التمايز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H0	الفرضية الثالثة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على ميزة التمايز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H01	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss.

حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول 4 : تحليل معامل الارتباط، التباين الأحادي، الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R-deux	Sig	α	β
الابتكار	الميزة التنافسية	0.644	0.415	0.000	1.484	0.565
	التكلفة الاقل	0.567	0.322	0.000	1.793	0.487
	التميز	0.603	0.364	0.000	1.842	0.464

المصدر: من إعداد الباحثة.

■ تحليل التباين الأحادي:

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي ، حيث أنّ مستوى الدلالة $0.000 = \text{Sig}$ أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول أنه هناك دلالة معنوية كآلية للنموذج.

■ تحليل الارتباط:

يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين "الابتكار" و"الميزة التنافسية" هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.644$ ، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد الكليّ للدراسة بلغت قيمته $R\text{-deux} = 0.415$ أي أنّ ارتفاع مستوى الميزة التنافسية بنسبة 41.5% يفسره عامل الابتكار وتبقى نسبة 58.5% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين "الابتكار" و"ميزة التكلفة الاقل" هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.567$ ، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد بين المتغيرين بلغت قيمته $R\text{-deux} = 0.322$ أي أنّ ارتفاع مستوى ميزة التكلفة الاقل بنسبة 32.2% يفسره عامل الابتكار وتبقى نسبة 67.8% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين "الابتكار" و"ميزة التميز" هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.603$ ، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد بين المتغيرين بلغت قيمته $R\text{-deux} = 0.364$ أي أنّ ارتفاع مستوى ميزة التميز بنسبة 36.4% يفسره عامل الابتكار وتبقى نسبة 63.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة .

■ تحليل الانحدار الخطي البسيط:

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig= 0.000 وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلات إيجابية حيث:

✓ بلغ معامل الانحدار للفرضية الاولى $\beta = 0.565$ ، ومنه فإنه كلّما تغيّر المتغيّر المستقلّ (الابتكار) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر بنسبة 56.5% في مستوى الميزة التنافسية (المتغير التابع). ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية ايجابية و أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على الميزة التنافسية ببعديها بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتّالي:

$$(الابتكار)Y = 1.484 + 0.565(الميزة التنافسية)$$

✓ بلغ معامل الانحدار للفرضية الثانية $\beta = 0.487$ ، ومنه فإنه كلّما تغيّر المتغيّر المستقلّ (الابتكار) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر بنسبة 48.7% في مستوى ميزة التكلفة الأقلّ ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية ايجابية و أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على ميزة التكلفة الأقلّ بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتّالي:

$$(الابتكار)Y = 1.793 + 0.487(ميزة التكلفة الأقل)$$

✓ بلغ معامل الانحدار للفرضية الثالثة $\beta = 0.464$ ، ومنه فإنه كلّما تغيّر المتغيّر المستقلّ (الابتكار) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر بنسبة 46.4% في مستوى ميزة التميز. ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية ايجابية و أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على ميزة التميز بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتّالي:

$$(الابتكار)Y = 1.842 + 0.464(ميزة التميز)$$

6. خاتمة

كخلاصة لما سبق ذكره فقد تبين أنه في ظل ظروف الإقتصاد الجديد الذي أضحت المنافسة الحادة بين المؤسسات أحد خصائصه، ومع زيادة وعي الزبائن وزيادة حاجاتهم من حيث التجديد في المنتجات، البحث عن الجودة وخصائص معينة في المنتج، أصبح على عاتق المؤسسات تبني إستراتيجية تحقق لها تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة، وتدنية تكاليفها، أي تحقيق ميزة تنافسية تحقق لها سبق والتفوق عن بقية المنافسين، ومنه وكسب رضا وولاء الزبائن وتحقيق أكبر حصة سوقية.

تتعدد مصادر اكتساب الميزة التنافسية، وقد تم التوصل إلى أن الابتكار يعتبر إحدى أهم هذه المصادر الرئيسية، إذ يعتبر على أنه العملية التي تهدف إلى تقديم شيء ما إما جديد تماما أو محسن، يتمثل إما في منتج أو خدمة، أو عملية، أو طريقة جديدة تلقى نجاح تجاري وتميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين. ينعكس أثر الابتكار على تحقيق هذه المزايا إما من خلال التأثير على التكاليف، أو من خلال التميز في المنتجات وجودتها وخصائصها وبالتالي تحقيق عوائد إضافية وزيادة معدلات الربحية للمؤسسة. بعد دراسة الموضوع من جانبه تم تأكيد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين، وسنوجز باختصار الاقتراحات التالية:

- ضرورة تواجد قسم البحث والتطوير ضمن أقسام المؤسسة من أجل ضمان ملائمة المنتج المقدم مع متطلبات التغيير وحاجات السوق.
- حتمية التوجه نحو الابتكار كإستراتيجية تقود إلى النجاح، التميز والإستمرار، فالإبتكار الجذري يعتبر كإستراتيجية هجومية من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة تماما تميز المؤسسة عن منافسها وتجعل منها الرائد في السوق، والإبتكار التحسيني الذي يضمن أيضا قدرة المؤسسة على مواجهة المنتجات البديلة التي تقترب من خصائص المنتج الأصلي المبتكر جذريا نتيجة عوامل الإستراتيجيات التنافسية القائمة على تقليد منتج المؤسسة.
- ضرورة استقطاب أفراد لديهم مقدرة في توليد المعرفة التي تخلق التميز والقيمة المضافة.
- ضرورة إهتمام المؤسسة بتشجيع أفرادها ومنحهم فرصة تقديم الآراء والإقتراحات المتعلقة بالعمل، ما يعني لديهم روح الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة لدعم عملية الإبتكار.

7. قائمة المراجع

1.7 المراجع باللغة العربية :

المؤلفات:

- عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ، الطبعة الاولى. عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار ، الطبعة الاولى، عمان ، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
- نجم عبود نجم، دارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2015.

المقالات:

- سامي بن خيرة ، بن جروة حكيم ، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01 ، 2014.
- سعيد أحمد إبراهيم ، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركة الادوية الاردنية حسب حجم الشركات، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- شنبوي صورية ، بن لخضر السعيد ، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 02، 2017.
- الصادق لشهب وآخرون ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، 2017.
- فاطمة الزهراء بورنان ، معراج هواري، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، 2017

الرسائل والأطروحات:

- عماد سحمدي، رسالة ماجستير: دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ، جامعة سطيف 01، 2013.
- عبد القادر شارف، أطروحة دكتوراه: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسة الجزائرية ، جامعة الجزائر 03، 2011.

- مدلس نجات، أطروحة دكتوراه: شروط وعوائق الإبتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة المؤسسة الجزائرية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2013.
2.7 المراجع باللغات الأجنبية :

- Amidon, D. M. Innovation et management des connaissances. Editions d'organisation.2001 .
- Delphine manceau Pascal morand .pour une nouvelle vision de l'innovtaion . rapport officiel, la documentation francais.2009.
- Fernando Charles, B. Relation de la Gestion des Connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles. université Grenoble Alpes .2016.
- Guillaume, A. N. Évaluation des processus d'innovation. these présentée en vue de l'obtention du titre de docteur, Institut National Poly-technique de Lorraine. France 2008.
- Gurhan GUNDAY, G. U. Effect of innovation types o firm performance. International Journal of Production Economics.2011.
- Jean-Marie De Ketele. La créativité en éducation et formation Perspectives théoriques et pratiques. De Boeck Supérieur s. a. Belgique. Bruxelles. 2016.
- Marcelo Ferioli . Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées. thèse doctorat. institut national polytechniques de lorraine.
- Masood Ul Hassan, . Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 07(02). 2013.

- Ruth Maria Stock, E. v. impacts of Personality Traits on Consumer Innovation Success. 2015. Sur le site: <http://evhippel.files.wordpress.com/2015/09/ruth-personality-traits-rp-final-ms-9-28-15>.
- Mohammed Saad. Development through Technology Transfer- creating new organisational and cultural understanding. Cromwell Press, Wiltshire, Great Britain.2000.
- Soumitra Dutta. Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent .The Global Innovation Index . Effective Innovation Policies for Development .Printed and bound in Geneva, Switzerland, by the World Intellectual Property Organization .2015.

8. ملاحق:

الملحق 1: الاستبيان الموجه لأفراد العينة المستجوبة

5	4	3	2	1	المحور/ درجة الاستجابة
محور الابتكار					
بعد التوجه نحو الابتكار					
					تملك المؤسسة ضمن أقسامها قسم البحث والتطوير
					تعتمد المؤسسة في البحث والتطوير على مصادر خارجية (الموردون، الزبائن، المنافسون)
					تحدد المؤسسة من خلال التشاور مع أفرادها أهداف المشروع الابتكاري
					تعمل المؤسسة مع لجان متخصصة أو فرق عمل تكلف بإبداع أفكار لحل المشكلات
					تقوم المؤسسة بتصميم خدماتها واستحداث استراتيجيات جديدة ونظم الرقابة عليها
					ترصد المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها وعملياتها الانتاجية
بعد تقبل التغيير					
					لا تتردد المؤسسة في تبني التغيير المناسب استجابة للتغير في البيئة المحيطة
					قامت المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة .
					قامت المؤسسة بتغييرات في تنظيم العمل
					لا تميل المؤسسة الى الاساليب التقليدية في التسيير الاداري

دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ENIE

					تعتمد المؤسسة على أساليب تقنية جديدة لرفع مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين
بعد تشجيع الابداع والابتكار					
					تعتمد المؤسسة على كفاءتها البشرية في عملياتها الابتكارية وتنمية معارفهم من خلال الدورات التكوينية والتشجيع على التعليم الذاتي.
					تمنح المؤسسة حوافز مادية لتشجيع العمال على تقديم اقتراحات فيما يخص تطوير منتجاتها
					تمنح المؤسسة حوافز معنوية لتشجيع العمال على تقديم الأفضل في العمل.
					تسعى المؤسسة للعمل بروح الفريق وتشجع عملية التشارك المعرفي بين الافراد لتنمية قدراتهم
					تسعى المؤسسة لتسهيل تبادل المعرفة ونقلها بين العمال والحصول عليها في الوقت المناسب
محور الميزة التنافسية					
بعد ميزة التكلفة الاقل					
					تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية
					تساهم المنظمة عند تخفيض تكاليف الخدمة إلى تسويق منتجات باقل تكلفة من المنافسين وتساهم في زيادة الرضا الزبون
					تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف
					تستفيد المنظمة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية
					تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار
					تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار والتحكم الجيد فيها
					يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات وهذا بأقل تكلفة
بعد ميزة التميز					
					تعمل المنظمة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة ترضي حاجة الزبون
					تعتمد المؤسسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل ضبط جودة منتجاتها.
					تنوع المؤسسة في منتجاتها حتى تستجيب للطلبات المختلفة
					تعمل المنظمة على التحكم في نوعية الخدمة (السعر، الجودة)
					تختار المؤسسة الموردون على اساس الجودة
					تميز المؤسسة بقدرة عالية في الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين
					تميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات في مجال عملها

نور الهدى بن الدين

					تتمتع المؤسسة باحترام المواعيد والأجال في تسليم منتجاتها
					تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة
					يعطي الإبداع والابتكار جاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تجعلها متميزة
					يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيائنها في أسرع وقت