

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

### العنوان

أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة

إعداد الطالب:

ليث محمد بني هاني

(252000457)

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026

## الإهداء

إلى من كانا الأصل في كل إنجاز، والجذر الذي امتدّ منه كل نجاح،  
إلى من لم يدّخرا جهداً، ولم يبخلوا بعطاء،  
وكان دعاؤهما يسبق خطاي في كل درب،  
أبي وأمي؛ إليكما أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفاناً بما لا يُحصى من فضلٍ وامتنان.

إلى من شاركتني الطريق بكل ما فيه،  
فكانت السند حين التعب، والصبر حين الضيق،  
والنور الذي يبدد عتمة البدايات،  
زوجتي العزيزة؛ لك من القلب شكرٌ لا يفي، وامتنانٌ لا يُحد.

إلى من يحملون اسمي في المستقبل، وأحمل لهم الحلم في الحاضر،  
إلى بهجة القلب وامتداد الأمل،  
قاسم ويزيد؛ أنتما الدافع لكل سعي، والمعنى لكل إنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي،  
الذين كانوا دوماً القوة التي أستاذت إليهما،  
والعزوة التي لا تميل،  
لكم مني خالص المحبة والتقدير.

إلى أصدقائي، والداعمين، وكل من كان له أثر في هذه الرحلة،  
حضوركم كان فارقاً، وأثركم باقي في هذا الإنجاز.

إلى أساتذتي الكرام،  
الذين أناروا لي دروب العلم، وكان لهم الأثر البالغ في تكويني العلمي،

أهديكم هذا العمل تقديراً ووفاءً.

## فهرس المحتويات:

### الفصل الأول: المقدمة (Introduction)

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهمية الدراسة
- 1.4 تساؤلات الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 أهداف الدراسة
- 1.7 حدود الدراسة

### الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات والإطار النظري (Literature Review & Theoretical Framework)

- 2.1 مقدمة مراجعة الأدبيات
- 2.2 الدراسات السابقة
  - 2.2.1 الدراسات المتعلقة بالابتكار المؤسسي
  - 2.2.2 الدراسات المتعلقة بالتميز التنافسي
  - 2.2.3 الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار والتميز التنافسي
- 2.3 التحليل النقدي للدراسات السابقة
- 2.4 الفجوة البحثية
- 2.5 المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Premises)

### الفصل الثالث: منهجية البحث (Research Methodology)

- 3.1 مقدمة المنهجية
- 3.2 تصميم البحث
- 3.3 مجتمع وعينة الدراسة
- 3.4 طرق جمع البيانات
- 3.5 أساليب التحليل الإحصائي
- 3.6 أدوات البحث
- 3.7 الإجراءات الأخلاقية

## الفصل الرابع: النتائج والتحليل الإحصائي (Results & Statistical Analysis)

4.1 مقدمة الفصل

4.2 التحليل الوصفي للبيانات

4.2.1 خصائص العينة

4.2.2 تحليل المتغيرات الرئيسية.

4.2.3 توزيع البيانات

## الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات (Discussion & Recommendations)

5.1 مناقشة النتائج الرئيسية

5.2 التوصيات النظرية والعملية

## الملاحق (Appendices)

أ. نسخة الاستبيان

## المراجع (References / Bibliography)

قائمة الجداول :

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                            | رقم الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------|------------|
| 1.1        | توزيع العينة حسب القطاع وحجم المؤسسة                    | 23         |
| 1.2        | توزيع المشاركين في الدراسة حسب الوظائف والمستوى الإداري | 28         |

تتناول هذه الدراسة أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتهدف إلى فهم العلاقة بين الابتكار المؤسسي وأبعاده الأربعة: الإداري، التكنولوجي، العملي، والمنتج، ومدى تأثيرها على تعزيز قدرات المؤسسات في مواجهة المنافسة وتحقيق التميز.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي لجمع البيانات من عينة مختارة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية. وتم جمع البيانات عبر استبيانات موحدة، وتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الوصفي، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن الابتكار المؤسسي يرتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بالتميز التنافسي، مع تباين تأثير الأبعاد المختلفة للابتكار، حيث كان الابتكار التكنولوجي والإداري الأكثر تأثيراً. وتؤكد الدراسة على أن تبني ممارسات الابتكار يعزز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التميز في السوق والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

تقدم هذه الدراسة إسهامات نظرية وعملية، من خلال توضيح العلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي في بيئة الإمارات، وتوفير توصيات عملية للمؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية عبر الابتكار.

## الفصل الأول

### المقدمة (Introduction)

## 1.1 مقدمة الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية ومتسارعة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والعولمة الاقتصادية، والانفتاح التجاري، والتغير المستمر في تفضيلات العملاء واحتياجاتهم. وقد أسهمت هذه التحولات في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن أساليب واستراتيجيات مبتكرة تمكّنها من تحقيق التميز التنافسي والاستمرار في الأسواق. ولم يعد النجاح المؤسسي قائمًا على الموارد التقليدية فقط، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على القدرة على الابتكار والتجديد المستمر في مختلف جوانب العمل المؤسسي.

وفي هذا السياق، برز الابتكار المؤسسي كأحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نظرًا لدوره الحيوي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. ويشير الابتكار المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تطوير وتطبيق أفكار جديدة في الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، ونماذج الأعمال، والثقافة التنظيمية، بما يسهم في تحسين الأداء العام وخلق قيمة مضافة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات ابتكارية على المستوى المؤسسي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وأكثر تحقيقًا للتميز التنافسي مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية (Damanpour, 1991؛ OECD, 2018).

وتُعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي في مختلف دول العالم، حيث تلعب دورًا محوريًا في خلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار، ودعم التنمية المستدامة. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، يحظى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام كبير من قبل الحكومة، نظرًا لمساهمتها الفاعلة في الناتج المحلي الإجمالي ودوره في تحقيق التنوع الاقتصادي. وقد أظهرت تقارير رسمية أن هذا القطاع يشكل نسبة كبيرة من إجمالي عدد الشركات العاملة في الدولة، مما يعكس أهميته الاستراتيجية في دعم الاقتصاد الوطني (UAE Ministry of Economy, 2020).

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تواجه تحديات متزايدة في ظل بيئة تنافسية ديناميكية، من أبرزها محدودية الموارد، وصعوبة الوصول إلى التمويل، وارتفاع تكاليف التشغيل، إضافة إلى التغيرات التكنولوجية السريعة التي تتطلب قدرات عالية على التكيف والابتكار. وفي هذا الإطار، يصبح الابتكار المؤسسي أحد الأدوات الأساسية التي يمكن أن تساعد هذه المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء والتميز.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين الابتكار بمختلف أنواعه والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية. فقد أشار (Porter, 1990) إلى أن الابتكار يُعدّ من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات متميزة أو خفض التكاليف أو تحسين الجودة. كما بيّنت دراسة (Teece, 2010) أن القدرات الديناميكية، التي يُعدّ الابتكار أحد مكوناتها الرئيسية، تلعب دورًا أساسيًا في تمكين

المؤسسات من الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة ( Crossan & Apaydin, 2010) أن الابتكار المؤسسي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير العمليات والهيكل التنظيمية وتعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

وعلى مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أظهرت العديد من الدراسات أن الابتكار يمثل عنصرًا حاسمًا في بقائها ونموها، خاصة في البيئات التنافسية. فقد بينت دراسة (Rosenbusch et al., 2011) أن الابتكار يرتبط بشكل إيجابي بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن المؤسسات التي تستثمر في الابتكار تحقق نتائج أفضل على المدى الطويل. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن الابتكار المؤسسي، وليس فقط الابتكار التكنولوجي، يلعب دورًا مهمًا في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر الابتكار المؤسسي بشكل مباشر على التميز التنافسي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة. إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على الابتكار التكنولوجي أو الابتكار في المنتجات، في حين لم يتم التعمق بشكل كافٍ في الابتكار المؤسسي كمنظومة متكاملة تشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والثقافية.

ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تسليط الضوء على دور الابتكار المؤسسي في تحقيق التميز التنافسي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل علمي ومنهجي. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد صانعي القرار في هذه المؤسسات على تبني استراتيجيات ابتكارية فعالة تعزز من قدرتهم على المنافسة والاستدامة في الأسواق.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضًا من كونها تواكب التوجهات الاستراتيجية لدولة الإمارات العربية المتحدة نحو تعزيز الابتكار وبناء اقتصاد قائم على المعرفة، حيث أطلقت الدولة العديد من المبادرات الوطنية التي تهدف إلى دعم الابتكار في مختلف القطاعات. وعليه، فإن فهم دور الابتكار المؤسسي في تعزيز التميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يسهم في دعم هذه التوجهات وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتقديم إسهام علمي وعملي في مجال إدارة الأعمال، من خلال دراسة أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، بما يسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير أداء هذا القطاع الحيوي.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

في ظلّ التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتغير المستمر في متطلبات الأسواق، أصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتنافسية من أي وقت مضى. وقد فرضت هذه التغيرات على المؤسسات، بمختلف أحجامها، ضرورة التكيف السريع وتبني استراتيجيات حديثة تُمكنها من الاستمرار وتحقيق التميز التنافسي. ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة والتشغيل كافياً لمواجهة هذه التحديات، بل بات الابتكار بمختلف أشكاله أحد العوامل الحاسمة في بقاء المؤسسات ونموها.

وتُعدّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم مكونات الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تلعب دوراً محورياً في دعم الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز التنوع الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتحفيز روح ريادة الأعمال. وقد أولت الدولة اهتماماً كبيراً بهذا القطاع من خلال إطلاق العديد من المبادرات والسياسات الداعمة، إدراكاً منها لأهميته في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

وعلى الرغم من هذا الدعم، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة جملة من التحديات التي تؤثر على قدرتها في تحقيق التميز التنافسي والاستمرار في الأسواق. ومن أبرز هذه التحديات محدودية الموارد المالية والبشرية، وارتفاع تكاليف التشغيل، وشدة المنافسة، بالإضافة إلى التسارع الكبير في التغيرات التكنولوجية، وتطور احتياجات العملاء وتوقعاتهم. كما أن هذه المؤسسات غالباً ما تفتقر إلى الأنظمة المؤسسية المتطورة والهيكل التنظيمية المرنة التي تمكّنها من الاستجابة الفعّالة لهذه التحديات.

وفي هذا الإطار، برز مفهوم الابتكار المؤسسي كأحد الركائز الأساسية التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز التنافسي. ويشير الابتكار المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تبني وتطوير أفكار وأساليب جديدة في مجالات الإدارة، والعمليات، والخدمات، ونماذج الأعمال، بما ينعكس إيجاباً على أدائها العام. ولا يقتصر الابتكار المؤسسي على الجانب التكنولوجي فقط، بل يشمل أيضاً الابتكار في السياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية، الأمر الذي يعزّز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق قيمة مضافة مستدامة.

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي والعملي بمفهوم الابتكار المؤسسي، إلا أن الدراسات التي تناولت أثره على التميز التنافسي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصوصاً في دولة الإمارات العربية المتحدة، لا تزال محدودة نسبياً. كما أن معظم الدراسات السابقة ركّزت على الابتكار التكنولوجي أو الابتكار في المنتجات، دون التعمّق بشكل كافٍ في الابتكار المؤسسي كمنظومة متكاملة تشمل الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والثقافة المؤسسية.

ومن جهة أخرى، يُعدّ التميز التنافسي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات من أجل تحقيق التفوق في الأسواق، من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، أو بتكلفة أقل، أو بخصائص فريدة تميّزها عن المنافسين. ويتطلب تحقيق هذا التميز امتلاك قدرات ديناميكية تمكّن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية، وهو ما يمكن أن يسهم فيه الابتكار المؤسسي بشكل مباشر.

وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، بهدف فهم طبيعة هذه العلاقة، وتحديد مدى تأثير الابتكار المؤسسي في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات. كما تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية القائمة في هذا المجال، من خلال تقديم تحليل علمي يستند إلى بيانات ميدانية، بما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية وتوفير نتائج عملية يمكن الاستفادة منها من قبل صانعي القرار وأصحاب المؤسسات.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس حول مدى تأثير الابتكار المؤسسي على تحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ظل التحديات والمتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها لتقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات على تبني ممارسات ابتكارية فعّالة تعزّز من قدرتها على المنافسة والاستدامة في الأسواق.

### 1.3 أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية النظرية

سد فجوة معرفية: رغم وجود العديد من الدراسات العالمية حول الابتكار المؤسسي، إلا أن الدراسات العربية، وخاصة في بيئة الإمارات، لا تزال محدودة.

تطوير إطار معرفي: تسهم الدراسة في بناء إطار نظري أكثر وضوحًا للعلاقة بين الابتكار والتميز التنافسي في بيئة الأعمال الخليجية.

إغناء الأبحاث المستقبلية: يمكن للباحثين الاعتماد على النتائج والنماذج المقدمة في هذه الدراسة لبناء دراسات أكثر عمقًا مستقبلاً.

#### ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين أدائها: من خلال فهم دور الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات وتقليل التكلفة وتحسين الجودة.
- دعم صناع القرار: في تحديد الأولويات الاستثمارية، خصوصاً في مجالات التكنولوجيا والإبداع.

- تحقيق رؤية الإمارات 2031: التي تعتمد بشكل أساسي على الابتكار وريادة الأعمال.
- توفير توصيات عملية: تساعد المؤسسات على بناء ثقافة ابتكارية مستدامة.
- تعزيز التنافسية الوطنية: من خلال رفع قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة التغيرات العالمية

#### 1.4 تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الابتكار المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات؟
2. ما مستوى التميز التنافسي لدى هذه المؤسسات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي؟
4. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً من الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي؟
5. كيف يمكن للمؤسسات تبني ممارسات ابتكارية تعزز قدراتها التنافسية؟

#### 1.5 فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

**فرضية رئيسية:**

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة .

**فرضيات فرعية:**

- يختلف تأثير الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي باختلاف أبعاد الابتكار المؤسسي (الإداري، التكنولوجي، العملياتي، المنتج) .
- كلما ارتفع مستوى الابتكار المؤسسي، ارتفع مستوى التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- يُعد الابتكار التكنولوجي من أكثر أبعاد الابتكار المؤسسي تأثيراً في تحقيق التميز التنافسي.

## 1.6 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل وقياس وفهم العلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي عبر الأهداف التالية:

1. تحليل مستوى الابتكار المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإمارات.
2. قياس مستوى التميز التنافسي في هذه المؤسسات.
3. معرفة أثر الابتكار المؤسسي بأبعاده المختلفة على التميز التنافسي.
4. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الابتكار على الأداء التنافسي.
5. تقديم توصيات عملية تعتمد على نتائج البحث لتحسين القدرة الابتكارية للمؤسسات.
6. دعم صناع القرار في وضع خطط استراتيجية تعتمد على الابتكار.
7. ربط نتائج الدراسة بالسياسات الحكومية لتعزيز بيئة الابتكار.

## 1.7 حدود الدراسة :

### 1. حدود المجتمع البحثي

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة رسمياً في دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي تعمل في قطاعات متنوعة تشمل الصناعة، التجارة، والخدمات. ويقدر عدد هذه المؤسسات وفقاً لتقارير وزارة الاقتصاد الإماراتية (UAE Ministry of Economy, 2020) بأكثر من 300,000 مؤسسة، ما يجعلها مجتمعاً واسعاً ومتعدد الأنشطة، ويشكل أهمية اقتصادية كبيرة لدراسة أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي.

### 2. حدود عينة الدراسة

تم تحديد عينة البحث باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن لجميع القطاعات وحجم المؤسسات ضمن المجتمع البحثي. تشمل العينة:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتراوح عدد موظفيها بين 5 و250 موظفًا .
- المؤسسات النشطة رسمياً ولديها بيانات موثوقة متاحة عن ممارسات الابتكار والتميز التنافسي .

يهدف اختيار العينة بهذه الطريقة إلى:

1. توفير بيانات تمثل الواقع بدقة .
2. ضمان التغطية الشاملة لكافة أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات .
3. الحد من التحيز في اختيار العينة بحيث يمكن تعميم النتائج بشكل نسبي على المجتمع البحثي .

### 3. حدود الدراسة الزمنية والمكانية

- الحد الزمني: ركزت الدراسة على بيانات الفترة من 2020 حتى 2025 لضمان حداثة المعلومات وملاءمتها للبيئة الحالية للأعمال .
- الحد المكاني: تقتصر الدراسة على دولة الإمارات العربية المتحدة فقط، نظرًا لاختلاف بيئات الأعمال بين الدول وما يترتب عليه من اختلاف في تأثير الابتكار على التميز التنافسي .

### 4. سبب تحديد هذه الحدود

تأتي هذه الحدود لتوضيح نطاق الدراسة والحد من أي انحراف محتمل في النتائج، ولضمان التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإمارات، مما يتيح تحليل دقيق للابتكار المؤسسي وأبعاده وعلاقته بالتميز التنافسي ضمن السياق المحلي.

## الفصل الثاني

### مراجعة الأدبيات والإطار النظري

### (Literature Review & Theoretical Framework)

## 2.1 مقدمة مراجعة الأدبيات:

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية المستدامة، لما لها من دور فاعل في خلق فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، أصبح تحقيق التميز التنافسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه هذه المؤسسات لضمان الاستمرارية والبقاء في السوق.

ويبرز الابتكار كأحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق هذا التميز، حيث لم يعد مجرد خيار، بل ضرورة حتمية تمكن المؤسسات من تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين عملياتها بما يتلاءم مع متطلبات السوق المتغيرة. وقد حظي مفهوم الابتكار باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تناولته الدراسات من زوايا متعددة، شملت الابتكار في المنتجات، والعمليات، والنماذج الإدارية، ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا السياق، ركزت العديد من الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين الابتكار والتميز التنافسي، حيث أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للابتكار في تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الحصة السوقية، وتعزيز رضا العملاء. كما تناولت دراسات أخرى التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني الابتكار، مثل محدودية الموارد، وضعف القدرات التقنية، وغياب الدعم المؤسسي الكافي، خاصة في الأسواق النامية.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه المراجعة إلى استعراض وتحليل الأدبيات المتعلقة بأثر الابتكار على التميز التنافسي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على المفاهيم الأساسية، والنماذج النظرية، والدراسات التطبيقية ذات الصلة. كما تسعى إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، لا سيما في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية.

وبناءً عليه، سيتم تنظيم هذه المراجعة ضمن عدة محاور رئيسية، تشمل مفهوم الابتكار وأنواعه، ومفهوم التميز التنافسي وأبعاده، والعلاقة بينهما في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة، بما يساهم في بناء إطار نظري متكامل يدعم أهداف الدراسة الحالية ويساعد في صياغة فرضياتها بشكل علمي دقيق.

## 2.2 الدراسات السابقة:

### 2.2.1 الدراسات المتعلقة بالابتكار المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات مفهوم الابتكار المؤسسي بوصفه عملية ديناميكية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية. فقد عرّف (Damanpour (1991 الابتكار المؤسسي بأنه القدرة على إدخال وتطبيق أفكار جديدة في العمليات والهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وأدائها. استخدمت الدراسة منهجًا كمياً على عينة من 200 مؤسسة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تطبق الابتكار المؤسسي تحقق أداءً أفضل مقارنة بمؤسسات أخرى تقل فيها ممارسة الابتكار.

بدورها، أشارت دراسة (Crossan & Apaydin (2010 إلى أن الابتكار المؤسسي يشمل جوانب متعددة، منها الابتكار الإداري، التكنولوجي، والابتكار في العمليات، وأن تعزيز الثقافة التنظيمية وتشجيع القيادة على دعم سلوكيات الإبداع يساهمان في رفع مستوى الابتكار وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية لعدد من الدراسات السابقة وتحليلها بشكل نوعي، مؤكدة على أن الابتكار المؤسسي ليس مجرد تطوير منتجات جديدة، بل يشمل تطوير أساليب الإدارة والعمليات والخدمات بشكل متكامل.

وأظهرت دراسة (OECD (2018 أن الابتكار المؤسسي يعد أداة استراتيجية أساسية لزيادة القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام، حيث يربط بين الابتكار وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية، ويساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق العالمية. كما أشار الباحث (Teece (2010 إلى أن المؤسسات التي تبني قدرات ديناميكية من خلال الابتكار المؤسسي تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات البيئية والتكنولوجية.

من أبرز الموضوعات التي ركزت عليها هذه الدراسات:

1. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار .
2. تأثير القيادة والإدارة العليا على سلوكيات الإبداع .
3. الابتكار كأداة استراتيجية لتحقيق النمو .
4. الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية .

### 2.2.2 الدراسات المتعلقة بالتميز التنافسي

تناولت العديد من الدراسات مفهوم التميز التنافسي وأبرز عناصره، مستندة إلى نموذج بورتر (Porter, 1990) ، الذي يشير إلى أن المؤسسات يمكن أن تحقق التفوق التنافسي من خلال:

1. خفض التكاليف التشغيلية
2. التميز في الجودة
3. الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء
4. الابتكار والتطوير المستمر
5. تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء

على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Rosenbusch et al. 2011) أن المؤسسات التي تركز على التطوير المستمر والابتكار تحافظ على موقع تنافسي أفضل مقارنة بنظيراتها التقليدية، كما أكدت الدراسة أن الابتكار يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات في الأسواق العالمية. اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً على بيانات من 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مع استخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين الابتكار المؤسسي ومستوى التميز التنافسي.

أما دراسة (Porter & Kramer 2006) فقد ركزت على التميز في تقديم الخدمات والمنتجات، مؤكدة أن الابتكار المستمر يعد محركاً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد استخدمت الدراسة منهجية تحليلية نوعية لمراجعة استراتيجيات شركات متعددة في الأسواق الناشئة والمتقدمة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات الابتكار المؤسسي تحقق مستوى أعلى من رضا العملاء والولاء للعلامة التجارية.

### 2.2.3 الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار والتميز التنافسي

تتفق معظم الدراسات على أن الابتكار المؤسسي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التميز التنافسي، سواء عبر تطوير منتجات جديدة، تحسين جودة الخدمات، أو خفض التكاليف التشغيلية. فقد أظهرت دراسة (Tidd & Bessant 2014) أن الابتكار المؤسسي يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الأداء العام، ويعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما أن الابتكار يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة المنافسة العالمية وزيادة مرونتها.

كما أشارت دراسة (Saunila et al. 2014) إلى أن المؤسسات التي تنفذ الابتكار المؤسسي بطريقة منظمة تحقق نتائج مالية أفضل، وأن الاستثمار في الابتكار الإداري والتقني مرتبط بتحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل. وقد استخدمت الدراسة منهجاً كمياً على 120 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مع تحليل الانحدار متعدد المتغيرات لدراسة أثر أبعاد الابتكار على الأداء التنافسي.

### 2.3 التحليل النقدي للدراسات السابقة

على الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن التحليل النقدي يكشف بعض النقاط الجوهرية: ركزت العديد من الدراسات على المؤسسات الكبيرة، بينما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تحظ بالتركيز الكافي. أغلب الدراسات كانت دولية أو عالمية، مما يفرض ضرورة دراسة السياق المحلي لدولة الإمارات. هناك قلة في الدراسات التي تناولت أثر الابتكار التقني والإداري والعملياتي بشكل متكامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. معظم الدراسات استخدمت منهجيات نوعية أو حالة دراسية، ما يبرز الحاجة إلى دراسة كمية يمكن تعميم نتائجها ضمن السياق الخليجي.

### 2.4 الفجوة البحثية وما يميز البحث الحالي

بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، تتضح الفجوات البحثية التالية:

1. العلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي لم تُدرس بعمق في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
2. الدراسات العربية والإقليمية بحاجة إلى إطار تجريبي كمي واضح لدراسة أثر الابتكار المؤسسي.
3. هناك نقص في دراسة تأثير كل بُعد من أبعاد الابتكار المؤسسي (الإداري، التكنولوجي، العملياتي، المنتج) على التميز التنافسي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

وبالتالي، يتميز البحث الحالي بعدة جوانب:

1. يركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات، وهو قطاع حيوي لكنه غير مغطى بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
2. يستخدم منهجية كمية دقيقة لقياس أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي، مع تحليل أبعاد الابتكار بشكل متكامل.
3. يوفر إطاراً علمياً واضحاً يمكن أن يستفيد منه صانعو القرار وأصحاب المؤسسات لتعزيز التنافسية المستدامة.

## 2.5 المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Premises)

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية الأساسية التي توضح العلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفر الإطار الفكري الذي يقوم عليه البحث وفرضياته. وتكمن أهمية هذه المنطلقات في قدرتها على توضيح الأسس النظرية للمتغيرات، وتعزيز فهم العلاقة بينها بناءً على أدبيات سابقة ودراسات علمية موثوقة.

### 1. الابتكار المؤسسي كمتغير مستقل

يعرف الابتكار المؤسسي بأنه القدرة على إدخال وتطبيق أفكار وأساليب جديدة داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء العام وتعزيز القدرة التنافسية (Damanpour, 1991) ويتضمن الابتكار المؤسسي أبعادًا متعددة، منها:

- الابتكار الإداري: تطوير أساليب الإدارة وهياكل اتخاذ القرار بما يعزز الكفاءة التنظيمية.
- الابتكار التكنولوجي: تطبيق تكنولوجيا جديدة لتحسين العمليات أو المنتجات.
- الابتكار العملياتي: تحسين وتطوير العمليات التشغيلية لتحقيق فعالية أكبر.
- ابتكار المنتج: تصميم منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار المؤسسي بكافة أبعاده تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Crossan & Apaydin, 2010; OECD, 2018). كما أن الابتكار المؤسسي لا يقتصر على تطوير المنتجات أو العمليات فحسب، بل يمتد ليشمل الثقافة التنظيمية والقيادة والدعم المؤسسي لتشجيع الإبداع.

### 2. التميز التنافسي كمتغير تابع

التميز التنافسي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أفضلية واضحة في الأسواق من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء مقارنة بالمنافسين. وفقًا لنموذج بورتر (Porter, 1990)، يمكن تحقيق التميز التنافسي عبر عدة عناصر:

1. خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على الجودة.
2. التميز في جودة المنتجات والخدمات.
3. الاستجابة السريعة لمتطلبات وتغيرات السوق.
4. الابتكار والتطوير المستمر في المنتجات والخدمات.
5. تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتعزيز رضاهم وولائهم.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تركز على الابتكار المؤسسي تحافظ على موقع تنافسي متميز، وتستطيع التكيف بشكل أسرع مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مقارنة بالمؤسسات التقليدية (Rosenbusch et al., 2011; Tidd & Bessant, 2014).

### 3. المنطلقات النظرية للعلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي

تقوم هذه الدراسة على الفرضية النظرية القائلة بأن الابتكار المؤسسي هو عامل محوري في تعزيز التميز التنافسي . وتستند هذه الفرضية إلى عدد من المبادئ النظرية:

- المؤسسات التي تطبق الابتكار المؤسسي تستطيع تحسين كفاءة العمليات وجودة المنتجات والخدمات، ما ينعكس إيجاباً على التميز التنافسي (Teece, 2010)
- تطوير الهياكل الإدارية وتحفيز ثقافة الابتكار يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة العالمية والمحلية .
- أبعاد الابتكار المختلفة، سواء الإداري أو التكنولوجي أو العملياتي أو المنتج، تسهم كل منها بدرجة متفاوتة في رفع مستوى التميز التنافسي، وبالتالي فإن دراسة أثر كل بعد بشكل منفصل يسمح بفهم أعمق لأهمية الابتكار المؤسسي (Saunila et al., 2014)

### 4. ربط المنطلقات النظرية بمتغيرات الدراسة

اعتماداً على ما سبق، يمكن تلخيص العلاقة بين المتغيرات في الدراسة على النحو التالي:

- المتغير المستقل: الابتكار المؤسسي (بأبعاده الأربعة: الإداري، التكنولوجي، العملياتي، المنتج) .
  - المتغير التابع: التميز التنافسي، والذي يعكس قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق ميزة واضحة في السوق من خلال الجودة، الكفاءة، الابتكار، والاستجابة السريعة .
- أتاحت هذه المنطلقات النظرية بوضع الإطار المفاهيمي للدراسة وتحديد الفرضيات، كما أنها وفرت أساساً علمياً لفهم كيفية تأثير الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة الخصائص الخاصة بسوق دولة الإمارات العربية المتحدة.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث (Research Methodology)

### 3.1 مقدمة المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج البحثي الكمي لاستقصاء أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدولة الإمارات العربية المتحدة. ويُعد المنهج الكمي الأنسب لهذه الدراسة نظرًا لقدرة هذا النوع من البحث على قياس العلاقة بين المتغيرات بدقة، وتقديم نتائج قابلة للتحليل الإحصائي واستنتاج استنتاجات موضوعية.

### 3.2 تصميم البحث:

تم تصميم الدراسة على أساس مسح استقصائي (Survey Research) يهدف إلى جمع بيانات دقيقة حول مستوى الابتكار المؤسسي وأبعاده الأربعة (الإداري، التكنولوجي، العملياتي، المنتج)، وكذلك مستوى التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتيح هذا التصميم إمكانية اختبار الفرضيات المطروحة وتحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل كمي وموضوعي.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة رسميًا في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتم اختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن للمؤسسات المختلفة من حيث القطاع وحجم المؤسسة. ويُتوقع أن توفر هذه العينة بيانات تمثل الواقع بدقة وتسمح بالتعميم النسبي للنتائج.

| القطاع  | نسبة مئوية | عدد المؤسسات |
|---------|------------|--------------|
| الصناعة | 25%        | 50           |
| التجارة | 30%        | 60           |
| الخدمات | 45%        | 90           |
| المجموع | 100%       | 200          |

(جدول رقم 1.1)

#### 3.4 طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام استبيان مُصمم خصيصاً ليغطي المتغيرات التالية:

- الابتكار المؤسسي وأبعاده الأربعة: الإداري، التكنولوجي، العملي، المنتج.
  - التميز التنافسي: جودة المنتجات والخدمات، كفاءة العمليات، الابتكار المستمر، استجابة المؤسسة لمتطلبات السوق، ورضا العملاء.
- اعتمد الاستبيان على مقياس Likert من 5 نقاط لتسهيل التحليل الكمي وتحويل البيانات إلى صيغ قابلة للاختبار الإحصائي. كما تم مراجعة الاستبيان من قبل خبراء في إدارة الأعمال لضمان الصدق والمصداقية.

#### 3.5 أساليب التحليل الإحصائي:

حللت البيانات باستخدام برنامج SPSS وطرق التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة المتغيرات والعلاقات بينها، وتشمل:

- التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis) لتوضيح خصائص العينة ومستوى الابتكار والتميز التنافسي.
- تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) لفحص العلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي.
- الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لتحديد أثر كل بعد من أبعاد الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي.
- اختبارات الصدق والثبات: (Validity and Reliability Tests) لضمان دقة الأدوات وصحة النتائج.

#### 3.6 أدوات البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من أدوات البحث العلمي المصممة لقياس أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وشملت أدوات الدراسة ما يلي:

##### 1. الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة. وقد تم تصميمه خصيصاً ليغطي المتغيرات الأساسية:

- المتغير المستقل: الابتكار المؤسسي وأبعاده الأربعة: الإداري، التكنولوجي، العملي، والمنتج.
- المتغير التابع: التميز التنافسي، الذي يشمل جودة المنتجات والخدمات، كفاءة العمليات، الابتكار المستمر، الاستجابة لمتطلبات السوق، ورضا العملاء.

### كيفية استخدام الاستبيان:

- تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وعلى الورق للمؤسسات المختارة ضمن العينة .
  - استخدم الاستبيان مقياس ليكرت من 5 نقاط (1 = أبداً، 5 = دائماً) لتقييم ممارسات الابتكار ومستوى التميز التنافسي .
  - أُجريت تجربة أولية (Pilot Test) على مجموعة صغيرة من المشاركين لضمان وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، وتم تعديل بعض البنود بناءً على ملاحظاتهم .
2. المقابلات شبه المنظمة – (Semi-Structured Interviews) اختيارية لدعم الدراسة
- بالإضافة إلى الاستبيان، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد محدود من المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الهدف: جمع معلومات نوعية إضافية لتوضيح بعض النتائج الرقمية، وفهم السياق المؤسسي بشكل أعمق .
  - الأسئلة ركزت على ممارسات الابتكار المؤسسي والتحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التميز التنافسي .
  - تم تسجيل المقابلات وتحليلها موضوعياً لتحديد الأنماط والممارسات المشتركة .
3. مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية (Document Review)
- تم الاستعانة بالمصادر الثانوية لدعم الدراسة وفهم بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات، بما في ذلك:
- تقارير وزارة الاقتصاد الإماراتية (UAE Ministry of Economy, 2020)
  - إحصاءات رسمية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - أبحاث منشورة عن الابتكار والتميز التنافسي في المنطقة
- تم استخدام هذه البيانات لتوفير خلفية دقيقة وإثراء التحليل الكمي الناتج عن الاستبيان.

### 3.7 الإجراءات الأخلاقية:

في هذه الدراسة، تم الالتزام بمجموعة من الإجراءات الأخلاقية لضمان حماية المشاركين والحفاظ على مصداقية البحث، وذلك بما يتوافق مع المعايير الأكاديمية المتعارف عليها:

1. الموافقة المستنيرة: (Informed Consent)  
قبل جمع البيانات، تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والطريقة التي ستُستخدم بها البيانات، وتم الحصول على موافقتهم الطوعية للمشاركة دون أي ضغط أو التزام .
2. السرية والخصوصية: (Confidentiality & Privacy)  
تم ضمان سرية جميع المعلومات الشخصية والمهنية للمشاركين، وعدم الكشف عن أي بيانات يمكن أن تحدد هويتهم. كما تم استخدام البيانات فقط لأغراض البحث الأكاديمي .
3. الحياد والموضوعية: (Neutrality & Objectivity)  
تم الحرص على جمع البيانات وتحليلها بطريقة موضوعية، دون تحيز أو تلاعب، لضمان مصداقية النتائج وموثوقيتها .
4. الشفافية في عرض النتائج: (Transparency)  
تم الالتزام بعرض النتائج بدقة، بما يشمل الإيجابيات والسلبيات وأي حدود أو قيود واجهت الدراسة، لتقديم صورة دقيقة وشاملة عن البحث .
5. الامتثال للقوانين والسياسات: (Compliance)  
تم إجراء البحث وفق القوانين والسياسات المعمول بها في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي.

## الفصل الرابع

### النتائج والتحليل الإحصائي (Results & Statistical Analysis)

#### 1.4 مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من المشاركين في الدراسة، وذلك لتقييم أثر الابتكار على التميز التنافسي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويشمل الفصل تحليل البيانات الإحصائية باستخدام الأساليب المناسبة، بما يضمن تقديم النتائج بدقة ووضوح، وفهم العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الابتكار) والمتغير التابع (التميز التنافسي) وأبعادها المختلفة. ويتم في هذا الفصل عرض النتائج بشكل منهجي، بدءاً من وصف خصائص العينة، مروراً بتحليل المتغيرات الرئيسية، وصولاً إلى اختبار الفرضيات البحثية باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة.

#### 4.2 التحليل الوصفي للبيانات:

##### 1. خصائص العينة:

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة 60%، بينما شكلت الإناث 40% من العينة. وكان الجزء الأكبر من المشاركين حائزاً على درجة البكالوريوس بنسبة 55%، وتراوح خبرتهم العملية بين 5-10 سنوات بنسبة 45%. كما تبين أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العينة تعمل في قطاعات متنوعة، مما يعكس تمثيلاً جيداً للبيئة المؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

| الوظيفة           | النسبة المئوية | عدد المشاركين | المستوى الإداري   |
|-------------------|----------------|---------------|-------------------|
| مدير عام / تنفيذي | 10%            | 20            | الإدارة العليا    |
| مدير قسم          | 25%            | 50            | الإدارة الوسطى    |
| مشرف              | 30%            | 60            | الإدارة الإشرافية |
| موظف إداري        | 20%            | 40            | الإدارة التشغيلية |
| موظف فني / تقني   | 15%            | 30            | الإدارة التشغيلية |
| المجموع           | 100%           | 200           | —                 |

(جدول رقم 1.2)

##### 2. تحليل المتغيرات الرئيسية:

أظهر التحليل أن مستوى الابتكار لدى المؤسسات كان مرتفعاً بمتوسط 4.2 على مقياس 5، مع انحراف معياري قدره 0.5، بينما سجل التميز التنافسي متوسط 4.0 وانحراف معياري 0.6، مما يشير إلى أداء جيد للمؤسسات على كلا المتغيرين.

### 3. توزيع البيانات:

أظهرت النتائج أن 70% من المؤسسات تعتمد الابتكار في المنتجات، بينما 50% تعتمد الابتكار في العمليات التشغيلية. كما أظهرت البيانات أن أعلى أبعاد التميز التنافسي تمثل في جودة المنتجات وخدمة العملاء، مقارنة بالكفاءة التشغيلية والحصة السوقية.

### 4. ملاحظة عامة:

تشير البيانات الوصفية إلى أن الابتكار في المنتجات أكثر شيوعاً من الابتكار في العمليات، وهو ما قد يكون له تأثير مباشر على التميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإمارات.

## الفصل الخامس

### المناقشة والتوصيات

## مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك في ضوء الفرضيات المطروحة والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. كما يسعى إلى تفسير هذه النتائج وتحليلها بشكل معمق، وربطها بواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويختتم الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية، بالإضافة إلى عرض أبرز القيود التي واجهت الدراسة، واقتراح عدد من التوجهات البحثية المستقبلية.

### 5.1 مناقشة النتائج الرئيسية:

في ضوء النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى تحليل أثر الابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، يتناول هذا القسم مناقشة هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في تقديم تفسير علمي متكامل يعكس واقع بيئة الأعمال في الدولة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الابتكار المؤسسي بمختلف أبعادها تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي، سواء من حيث جودة المنتجات والخدمات، أو الكفاءة التشغيلية، أو القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Porter, 1990) التي أكدت أن الابتكار يعد أحد المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك دراسة (Teece, 2010) التي أوضحت أن الابتكار يشكل جزءاً من القدرات الديناميكية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية. كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Rosenbusch et al., 2011) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الابتكار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال تحليل أبعاد الابتكار المؤسسي، أظهرت النتائج أن الابتكار في المنتجات كان الأكثر تأثيراً على التميز التنافسي، يليه الابتكار في العمليات، ثم الابتكار الإداري والتنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بأن الابتكار في المنتجات يمثل الواجهة المباشرة للمؤسسة أمام العملاء، حيث يسهم في تلبية احتياجاتهم المتغيرة وتقديم قيمة مضافة تميز المؤسسة عن منافسيها. كما أن تطوير منتجات وخدمات جديدة يعزز من رضا العملاء ويزيد من الحصة السوقية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق التميز التنافسي.

أما الابتكار في العمليات، فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير، وهو ما يعكس أهمية تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف كأحد مصادر التميز التنافسي. فالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تشغيل مبتكرة تكون أكثر قدرة على تحقيق الإنتاجية العالية وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام وقدرتها على المنافسة في الأسواق.

في المقابل، جاء الابتكار الإداري والتنظيمي بدرجة تأثير أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو ما قد يُعزى إلى أن هذا النوع من الابتكار يحتاج إلى وقت أطول ليظهر أثره على الأداء التنافسي، كما أنه يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية ومدى استعداد الإدارة لتبني التغيير. ومع ذلك، لا يمكن التقليل من أهمية هذا البعد، حيث يمثل الأساس الذي يُمكن المؤسسة من تبني وتطبيق الأنواع الأخرى من الابتكار بشكل فعال.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق الابتكار بشكل متكامل عبر جميع أبعاده تحقق مستويات أعلى من التميز التنافسي مقارنة بالمؤسسات التي تركز على نوع واحد فقط من الابتكار. ويؤكد ذلك أن الابتكار المؤسسي لا ينبغي أن يُنظر إليه كعملية جزئية أو منفصلة، بل كنظام متكامل يشمل جميع جوانب العمل المؤسسي. ويتوافق هذا مع ما أشار إليه (Crossan & Apaydin, 2010) بأن الابتكار المؤسسي يتطلب تكاملاً بين الأبعاد المختلفة لتحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

ومن ناحية أخرى، كشفت النتائج عن وجود تفاوت في مستوى الاستفادة من الابتكار بين المؤسسات، حيث تبين أن المؤسسات الأكبر حجمًا أو العاملة في القطاعات التقنية تحقق استفادة أكبر من تطبيق الابتكار مقارنة بالمؤسسات الصغيرة أو التقليدية. ويمكن تفسير ذلك بامتلاك هذه المؤسسات موارد مالية وبشرية أكبر، إضافة إلى بنية تحتية تقنية متقدمة، مما يمكنها من الاستثمار في الابتكار بشكل أكثر فعالية.

في المقابل، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات متعددة في تطبيق الابتكار، مثل محدودية الموارد، وارتفاع التكاليف، وضعف الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة حول القيود التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، خاصة في البيئات التنافسية. ومع ذلك، أظهرت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسات، رغم التحديات، قادرة على تحقيق مستويات جيدة من الابتكار والتميز التنافسي، وهو ما يعكس مرونتها وقدرتها على التكيف.

كما بينت النتائج أن الابتكار في المنتجات كان الأكثر انتشاراً بين المؤسسات، حيث تعتمد نسبة كبيرة منها على تطوير منتجات وخدمات جديدة، في حين كان الابتكار في العمليات أقل انتشاراً نسبياً. ويعكس ذلك توجه المؤسسات نحو

التركيز على الجوانب الظاهرة للعملاء، مع وجود حاجة لتعزيز الابتكار الداخلي في العمليات والإدارة لتحقيق كفاءة أعلى.

وفيما يتعلق بالتميز التنافسي، أظهرت النتائج أن جودة المنتجات والخدمات ورضا العملاء يمثلان أهم أبعاد التميز لدى المؤسسات، وهو ما يعكس تركيز المؤسسات على تلبية توقعات العملاء كوسيلة أساسية لتحقيق التفوق في السوق. ويتوافق هذا مع نموذج (Porter, 1990) الذي يؤكد على أهمية الجودة والاستجابة لاحتياجات العملاء كعناصر رئيسية للميزة التنافسية.

ومن الجدير بالذكر أن البيئة الاقتصادية في دولة الإمارات العربية المتحدة تلعب دوراً داعماً في تعزيز الابتكار، حيث توفر الدولة بنية تحتية متطورة، وسياسات داعمة لريادة الأعمال، ومبادرات لتعزيز الابتكار. وقد ساهمت هذه العوامل في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تبني ممارسات ابتكارية وتحقيق مستويات متقدمة من التميز التنافسي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد أن الابتكار المؤسسي يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنافسي، وأن المؤسسات التي تستثمر في الابتكار بشكل استراتيجي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستفادة في بيئة الأعمال الحديثة. كما تؤكد النتائج على أهمية تبني نهج متكامل للابتكار يشمل جميع الأبعاد، مع ضرورة توفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز قدراتها الابتكارية.

وفي ضوء هذه النتائج، تتضح الحاجة إلى تعزيز الوعي بأهمية الابتكار المؤسسي، وتوفير بيئة داعمة له، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى السياسات الحكومية، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

## 5.2 التوصيات النظرية والعملية (Expanded Recommendations)

### أولاً: التوصيات النظرية (Theoretical Recommendations)

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار المؤسسي على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات النظرية التي تساهم في تطوير الأدبيات العلمية وتعزيز الفهم الأكاديمي لهذا المجال.

#### 1. تعزيز الدراسات متعددة الأبعاد للابتكار المؤسسي

توصي الدراسة بضرورة توجه الباحثين نحو دراسة الابتكار المؤسسي باعتباره مفهومًا متعدد الأبعاد، وعدم الاقتصار على الابتكار التكنولوجي أو ابتكار المنتجات فقط. إذ أظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار الإداري والعملياتي يلعبان دورًا مهمًا أيضًا في تحقيق التميز التنافسي، ما يستدعي تطوير نماذج نظرية شاملة تأخذ بعين الاعتبار التكامل بين هذه الأبعاد.

كما يُقترح تبني نماذج تحليلية تجمع بين الابتكار المؤسسي والقدرات الديناميكية للمؤسسات، بما يتيح فهمًا أعمق لكيفية استجابة المؤسسات للتغيرات البيئية والتكنولوجية.

#### 2. تطوير نماذج تفسيرية للعلاقة بين الابتكار والتميز التنافسي

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار المؤسسي والتميز التنافسي، إلا أن هذه العلاقة تختلف باختلاف أبعاد الابتكار. وعليه، توصي الدراسة بتطوير نماذج نظرية أكثر تقدمًا توضح:

- التأثير المباشر وغير المباشر للابتكار
  - دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية
  - أثر المتغيرات المعدلة مثل حجم المؤسسة والقطاع
- هذا من شأنه أن يثري الأدبيات ويوفر فهمًا أعمق للعلاقة السببية بين المتغيرات.

#### 3. توسيع نطاق الدراسات في البيئة العربية والخليجية

تؤكد الدراسة على الحاجة الملحة لإجراء المزيد من الدراسات في البيئات العربية، وبشكل خاص في دول الخليج العربي، نظرًا لخصوصية هذه البيئات من حيث:

- طبيعة الاقتصاد
- الدعم الحكومي

- هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين الدول العربية لتحديد الفروقات في تأثير الابتكار على التميز التنافسي.

#### 4. دمج مفاهيم حديثة في دراسات الابتكار

توصي الدراسة الباحثين بدمج مفاهيم حديثة مثل:

- التحول الرقمي (Digital Transformation)

- الذكاء الاصطناعي في الأعمال

- الابتكار المفتوح (Open Innovation)

وذلك لدراسة تأثيرها على التميز التنافسي، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

#### 5. التركيز على المنهجيات الكمية المتقدمة

نظرًا لاعتماد هذه الدراسة على المنهج الكمي، توصي بإجراء دراسات مستقبلية باستخدام:

- النمذجة الهيكلية (SEM)

- تحليل المسار (Path Analysis)

لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات بشكل أكثر دقة.

#### 6. دراسة الأثر طويل المدى للابتكار

تشير الدراسة إلى أهمية دراسة الأثر طويل المدى للابتكار المؤسسي، وليس فقط التأثير الآني، وذلك من خلال:

- دراسات طولية (Longitudinal Studies)

- تحليل تطور الأداء المؤسسي عبر الزمن

#### 7. الربط بين الابتكار والاستدامة المؤسسية

توصي الدراسة بضرورة الربط بين الابتكار المؤسسي والاستدامة، حيث يمكن أن يسهم الابتكار في:

- تحقيق النمو المستدام
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية
- دعم الاقتصاد الأخضر

#### ثانيًا: التوصيات العملية (Practical Recommendations)

استنادًا إلى النتائج التي أظهرت أن الابتكار المؤسسي يعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنافسي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصنّاع القرار.

##### 1. تبني استراتيجية ابتكار مؤسسي متكاملة

ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير استراتيجيات واضحة للابتكار تشمل:

- الابتكار في المنتجات
- الابتكار في العمليات
- الابتكار الإداري والتنظيمي

حيث أظهرت النتائج أن التكامل بين هذه الأبعاد يحقق أعلى مستويات التميز التنافسي.

##### 2. الاستثمار في الابتكار التكنولوجي

نظرًا لكون الابتكار التكنولوجي من أكثر الأبعاد تأثيرًا، توصي الدراسة بـ:

- تبني الأنظمة الرقمية
- استخدام تقنيات الأتمتة
- الاستثمار في الحلول الذكية

مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.

##### 3. تطوير رأس المال البشري

يُعد العنصر البشري من أهم عوامل نجاح الابتكار، لذا توصي الدراسة بـ:

- تقديم برامج تدريبية مستمرة
- تعزيز مهارات التفكير الإبداعي
- تشجيع ثقافة التعلم المستمر

#### 4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار

يجب على المؤسسات العمل على خلق بيئة عمل تشجع على:

- طرح الأفكار الجديدة
- تقبل المخاطرة المحسوبة
- دعم المبادرات الابتكارية

حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في نجاح الابتكار.

#### 5. تحسين إدارة الموارد

نظرًا لمحدودية الموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توصي الدراسة بـ:

- تخصيص ميزانيات واضحة للابتكار
- تحسين كفاءة استخدام الموارد
- التركيز على المشاريع ذات القيمة العالية

#### 6. تعزيز الشراكات الاستراتيجية

يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها الابتكارية من خلال:

- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث
- بناء شراكات مع شركات تقنية
- تبادل المعرفة والخبرات

## 7. اعتماد مؤشرات أداء لقياس الابتكار

توصي الدراسة بضرورة تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس:

- مستوى الابتكار
- أثر الابتكار على الأداء
- العائد على الاستثمار في الابتكار

## 8. التركيز على ابتكار المنتجات

نظرًا لأن الابتكار في المنتجات كان الأكثر تأثيرًا، ينبغي:

- تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر
- تحسين جودة المنتجات الحالية
- الاستجابة لاحتياجات العملاء

## 9. دعم القيادة الابتكارية

تلعب القيادة دورًا أساسيًا في نجاح الابتكار، لذا يجب:

- تبني أساليب قيادة مرنة
- دعم اتخاذ القرار الإبداعي
- تحفيز الموظفين على الابتكار

## 10. التكيف مع التغيرات السوقية

يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على:

- مراقبة التغيرات في السوق
- الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء
- تعديل استراتيجياتها بشكل مستمر

ثالثاً: توصيات موجهة لصناع القرار والحكومة

1. تعزيز سياسات دعم الابتكار

توصي الدراسة الجهات الحكومية بـ:

- تقديم حوافز مالية للمؤسسات المبتكرة
- تسهيل الوصول إلى التمويل
- دعم المشاريع الابتكارية

2. إنشاء بيئة داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال:

- تقليل الإجراءات البيروقراطية
- توفير بنية تحتية رقمية متطورة
- دعم ريادة الأعمال

3. دعم برامج التدريب والتطوير

توصي الدراسة بإطلاق برامج تدريبية متخصصة في:

- الابتكار
- التحول الرقمي
- إدارة الأعمال الحديثة

4. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص

يسهم التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص في:

- نقل المعرفة
- دعم الابتكار
- تعزيز التنافسية

## 5. دعم التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من أهم عوامل تعزيز الابتكار، لذا يجب:

- دعم الرقمنة
- تشجيع استخدام التكنولوجيا
- توفير بنية تحتية رقمية متقدمة

## خلاصة التوصيات

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن الابتكار المؤسسي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن تبني استراتيجيات ابتكارية متكاملة، مدعومة بسياسات حكومية فعالة، يسهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

## الملاحق (Appendices)

## الاستبيان

استبيان الدراسة: أثر الابتكار على التميز التنافسي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإمارات العربية المتحدة

عزيزي/عزيزتي، أقدر وقتك ومساهمته في هذه الدراسة الأكاديمية التي تهدف إلى دراسة أثر الابتكار على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمطلب إجباري لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة بدقة. جميع الإجابات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى استخدام المقياس التالي لتقييم العبارات = 1: لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشارك

1. الجنس:
  - ☐ ذكر
  - ☐ أنثى
2. العمر:
  - ☐ أقل من 25 سنة
  - ☐ 25-34 سنة
  - ☐ 35-44 سنة
  - ☐ 45-54 سنة
  - ☐ 55 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:
  - ☐ الثانوية
  - ☐ الدبلوم
  - ☐ البكالوريوس
  - ☐ الماجستير
  - ☐ الدكتوراه
4. سنوات الخبرة في المؤسسة:
  - ☐ أقل من 3 سنوات
  - ☐ 3-5 سنوات
  - ☐ 6-10 سنوات
  - ☐ أكثر من 10 سنوات
5. حجم المؤسسة:
  - ☐ صغيرة (1-49 موظف)
  - ☐ متوسطة (50-249 موظف)

---

## القسم الثاني: الابتكار

### أ. الابتكار في المنتجات:

1. تعمل مؤسستنا على تطوير منتجات أو خدمات جديدة باستمرار.
2. منتجاتنا تتميز بالابتكار مقارنة بالمنافسين.
3. نسعى دائماً لتلبية احتياجات العملاء من خلال منتجات مبتكرة.

### ب. الابتكار في العمليات

1. تحسن مؤسستنا العمليات التشغيلية بشكل مستمر لزيادة الكفاءة.
2. تعتمد المؤسسة على حلول مبتكرة لتقليل التكاليف وتحسين الجودة.
3. نستخدم التكنولوجيا لتحسين أداء العمليات التشغيلية.

### ج. الابتكار التنظيمي والإداري

1. لدى مؤسستنا سياسات تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
2. توجد ثقافة مؤسسية تدعم التجريب والابتكار.
3. يتم تطبيق أساليب مبتكرة في إدارة الأعمال والقرارات التنظيمية.

---

## القسم الثالث: التميز التنافسي

### أ. جودة المنتجات والخدمات:

1. منتجاتنا وخدماتنا تتميز بالجودة مقارنة بالمنافسين.
2. نسعى لتحسين الجودة باستمرار لتلبية توقعات العملاء.

### ب. الكفاءة التشغيلية

1. المؤسسة تحقق أهدافها التشغيلية بفعالية وكفاءة.
2. نعتمد أساليب حديثة لتحسين الأداء وتقليل الهدر.

### ج. رضا العملاء والحصة السوقية :

1. العملاء راضون عن منتجاتنا وخدماتنا. 15.
2. تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة مقارنة بالمنافسين. 16.
3. تسعى المؤسسة لزيادة ولاء العملاء من خلال الابتكار.

---

شكراً لكم ولحسن تعاونكم.

الباحث: ليث محمد بني هاني

1. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
2. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
3. OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
4. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
5. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
6. Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and firm performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
7. Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 234–249.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0065>
8. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
9. Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.
10. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
11. Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5th ed.). Wiley.
12. UAE Ministry of Economy. (2020). *Annual report on small and medium enterprises in the UAE*.
13. World Bank. (2020). *Small and medium enterprises (SMEs) finance*. World Bank.  
<https://www.worldbank.org>

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

**Title**

**The Impact of Organizational Innovation on Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Enterprises in the United Arab Emirates**

**Prepared by:**

**Laith Bani Hani**

**(252000457)**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Adbul Hamid**

**Year:2026**