

عنوان البحث

دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب/

خالد بن سعد الشهراني

إشراف/

أ.د. الفيصـل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

## مقدمة:

تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين تحديات غير مسبقة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، والعمولة، والتحول في أنماط سلوك المستهلكين، فضلاً عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتلاحقة. وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية كافية لتحقيق النجاح والاستمرار، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي غالباً ما تعاني من محدودية الموارد، وضعف القدرة على المنافسة في الأسواق التي تسيطر عليها الشركات الكبرى. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، يأتي على رأسها مفهوم "الابتكار الإداري"، بوصفه أداة استراتيجية حيوية للتميز والبقاء والنمو.

إن الابتكار الإداري لا يقتصر على تطوير المنتجات أو التقنيات، بل يتجاوز ذلك ليشمل تجديد الهياكل التنظيمية، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير أنماط القيادة، وتحسين أساليب التواصل واتخاذ القرار، وتحفيز الإبداع داخل المؤسسة. وهو بذلك يمثل نهجاً شاملاً للتطوير التنظيمي يسهم في خلق قيمة مضافة وتحقيق تفوق مستدام في بيئة تتسم بالتغير المستمر. ويُنظر إلى الابتكار الإداري بوصفه عاملاً رئيساً في تعزيز المرونة التنظيمية وتمكين المؤسسات من اغتنام الفرص وتقليل المخاطر ومواجهة التحديات بكفاءة أكبر.

في الوقت نفسه، تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises – SMEs) مكانة محورية في الاقتصاد الوطني للعديد من الدول، حيث تسهم في توفير فرص العمل، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز الابتكار المحلي. وعلى الرغم من هذه الأهمية، فإن هذه المؤسسات غالباً ما تكون أكثر عرضة للمخاطر والتقلبات بسبب محدودية قدراتها التمويلية والإدارية، الأمر الذي يجعل من الابتكار الإداري خياراً استراتيجياً لا غنى عنه من أجل تحقيق التنافسية والنجاح في الأسواق.

وتُعد الميزة التنافسية (Competitive Advantage) بمثابة حجر الزاوية الذي تسعى إليه المؤسسات كافة، إذ تمثل العامل الفارق الذي يتيح لها التميز عن غيرها في تقديم المنتجات أو الخدمات، سواء من حيث الجودة، أو الكفاءة، أو القيمة المضافة، أو الاستجابة لاحتياجات العملاء. وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الابتكار الإداري يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحسين الأداء التشغيلي، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز فاعلية اتخاذ القرار، وتطوير رأس المال البشري.

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتطوير قدراتها الداخلية وتنمية مهاراتها في مجالات التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، بما يواكب متطلبات الأسواق المعاصرة، ويدعم قدرتها

على المنافسة. وفي هذا السياق، فإن تبني الابتكار الإداري يشكّل أحد المسارات الحيوية لتحديث النظم الإدارية وتحقيق التكامل بين مختلف مكونات العمل التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات الحديثة قد تناولت موضوع الابتكار الإداري في سياقات متعددة، إلا أن عددًا منها لا يزال يركّز على المؤسسات الكبيرة أو المتعددة الجنسيات، في حين أن الأبحاث المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والتمحيص، خاصة في البعثات الاقتصادية النامية أو المتغيرة. كما أن العلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية ليست دائمًا علاقة مباشرة وسهلة القياس، بل تتأثر بعدد من العوامل الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ومرونة الهيكل التنظيمي، ودرجة التحول الرقمي، وغيرها من المحددات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف وتحليل دور الابتكار الإداري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات. وتسعى الدراسة إلى فهم مدى إدراك القيادات الإدارية لأهمية الابتكار الإداري، والأساليب المستخدمة في تطبيقه، والعوائق التي تحول دون تعزيزه، إضافة إلى تقييم أثره على عناصر الميزة التنافسية مثل: التميز في المنتج، سرعة الاستجابة، القدرة على التوسع، ورضا العملاء.

إن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تقديم توصيات عملية وإستراتيجية لصانعي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يمكن أن تُثري الأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، من خلال تقديم نموذج متكامل لفهم العلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية في هذا النوع من المؤسسات. كما تأمل الدراسة في تسليط الضوء على الفرص والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات في سعيها نحو التطوير والتميز، بما ينسجم مع تطلعاتها للنمو والمنافسة المستدامة في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة

## مشكلة الدراسة:

في ظل البيئة التنافسية المتغيرة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضغوطاً متزايدة للحفاظ على وجودها في السوق وتوسيع حصتها السوقية. ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها الانفتاح الاقتصادي، وتسارع التطور التكنولوجي، والعولمة، وتغير أذواق العملاء، وازدياد عدد المنافسين، مما جعل من الابتكار، وخاصة الابتكار الإداري، ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تمثل شريحة كبيرة من الاقتصاد الوطني في معظم دول العالم، حيث تساهم بشكل مباشر في توفير فرص العمل، وتنمية المجتمعات المحلية، وتعزيز الابتكار والإنتاجية. ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بضعف الموارد المالية، وقلة الخبرات الإدارية، وضيق هامش المناورة أمام التغيرات الكبرى في الأسواق. وهذا يضعها أمام خيارات محدودة ويجعل قدرتها على التكيف والتجديد أمراً حاسماً لبقائها واستمراريتها.

ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم هو القدرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة تميزها عن منافسيها. فالأسواق الحديثة تتطلب تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ذات قيمة مضافة حقيقية للعملاء، وليس فقط تقليد النماذج الموجودة أو منافسة الأسعار. ومن هنا تظهر أهمية الابتكار الإداري، الذي يُعرّف بأنه التغيير المقصود في السياسات، والعمليات، والهياكل، والممارسات الإدارية بهدف تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.

ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الابتكار الإداري، إلا أن تطبيقه لا يزال محدوداً، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تفتقر في كثير من الأحيان إلى الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، أو إلى الموارد اللازمة لتطوير أنظمة إدارية جديدة. كما أن القيود المالية، وضعف القدرات البشرية، وعدم وجود رؤية استراتيجية واضحة، تشكل جميعها عوائق أمام اعتماد ممارسات ابتكارية فعالة.

وفي هذا السياق، فإن العلاقة بين الابتكار الإداري والقدرة التنافسية لا تزال تحتاج إلى دراسة معمقة، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تختلف ديناميكيات العمل عنها في المؤسسات الكبرى. فبينما تستطيع الشركات الكبرى الاستثمار في البحث والتطوير وتطبيق نظم إدارية معقدة، فإن المؤسسات الصغيرة غالباً ما تعمل بموارد محدودة وفي بيئات غير مستقرة، مما يفرض تحديات إضافية أمام الابتكار.

وتزداد إشكالية الدراسة تعقيداً عندما نلاحظ أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخلط بين "الابتكار" كمفهوم تكنولوجي متعلق بالمنتجات، وبين "الابتكار الإداري" الذي يتناول آليات العمل الداخلي وأساليب القيادة والإدارة. ففي كثير من الأحيان، لا يُمنح الابتكار الإداري الأهمية الكافية ضمن خطط التطوير المؤسسي، رغم أن تجديد الهياكل التنظيمية، وتبسيط العمليات، وتطوير أساليب التحفيز والرقابة، وتحسين مناخ العمل، يمكن أن يكون له أثر بالغ في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي.

ومن جهة أخرى، فإن الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة لم تعد تُبنى فقط على الكفاءة التشغيلية أو انخفاض التكاليف، بل أصبحت ترتكز على القدرة على التكيف، والتجديد، والابتكار المتواصل، وهذه الخصائص لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدارة مرنة ومبدعة. ولهذا، فإن فهم الكيفية التي يسهم بها الابتكار الإداري في تحسين عناصر الميزة التنافسية مثل التميز في المنتج، سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، تقوية العلاقات مع العملاء، والاستغلال الفعال للموارد، يعد مسألة حيوية تفرض نفسها بقوة على الأجندة البحثية في مجال الإدارة.

وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تستكشف مدى تبني الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى إدراك إدارتها لأهمية هذا الابتكار في تحقيق التنافسية. كما أن هناك حاجة لفهم العوائق التنظيمية والثقافية والتقنية التي تحد من تطبيق الابتكار الإداري، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في بناء ميزة تنافسية فعالة ومستدامة.

كما أن الأدبيات الإدارية تشير إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال، خاصة في السياقات العربية أو في الدول النامية، حيث تظل مفاهيم مثل الابتكار الإداري وتطوير النظم المؤسسية جديدة نسبياً ولم يتم استيعابها بالشكل الكافي، سواء على مستوى التطبيق أو التحليل الأكاديمي. ويضاف إلى ذلك أن كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على الابتكار في المنتجات والخدمات، وأهملت الابتكار الإداري كعامل إستراتيجي حاسم.

وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتجلى في وجود قصور واضح في تبني الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على قدرتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، ترتبط بأهمية الموضوع المدروس ذاته – أي الابتكار الإداري – من جهة، وبخصوصية البيئة التي تجرى فيها الدراسة من جهة أخرى، وبالأثر المتوقع لنتائجها على كل من الباحثين الأكاديميين والممارسين الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية)

يُعد الابتكار الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال، وهو يتجاوز فكرة الابتكار المرتبطة بالتكنولوجيا أو تطوير المنتجات لتشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية، مثل تجديد العمليات، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير أساليب القيادة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد. وبالرغم من تزايد الاهتمام العالمي بالابتكار الإداري في العقدين الأخيرين، لا تزال الأدبيات النظرية المرتبطة به، خاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محدودة وغير مكتملة، لا سيما في البيئات العربية.

ولذلك، فإن هذه الدراسة تسهم في سد فجوة نظرية من خلال تحليل العلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية في قطاع يُعد الأقل استكشافاً من حيث الأبحاث الإدارية المقارنة، ألا وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتُعد هذه العلاقة علاقة مركبة ومعقدة، تتداخل فيها عدة متغيرات وسيطة كالثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، وهو ما يجعل الدراسة ذات قيمة علمية مضافة.

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تسعى إلى تقديم إطار نظري متكامل يوضح مفاهيم الابتكار الإداري، أبعاده، ومحدداته، وعلاقته ببناء الميزة التنافسية، الأمر الذي قد يشكل مرجعاً أكاديمياً يُفيد الباحثين في تطوير نماذج مستقبلية ودراسات كمية أو نوعية في هذا المجال. كما أنها تمهد لإجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية والمتقدمة، مما يُعزز البنية المعرفية المرتبطة بالابتكار الإداري عالمياً.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

على مستوى التطبيق، تكتسب الدراسة أهمية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لأسباب متعددة:

١. أهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني:

تُشكّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من مجمل المؤسسات الاقتصادية في معظم دول العالم، وتسهم بفعالية في دعم النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الابتكار المحلي. ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات غالبًا ما تواجه تحديات كبيرة في المنافسة مع المؤسسات الكبرى، خاصة بسبب ضعف الموارد، وغياب الخطط الاستراتيجية، وقصور النظم الإدارية.

من هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسلط الضوء على أحد الحلول الاستراتيجية الحيوية لهذه المؤسسات، وهو الابتكار الإداري، بما يمكن أن يوفره من مزايا تنافسية دون الحاجة إلى استثمارات مالية ضخمة كتلك المرتبطة بالابتكار التكنولوجي أو الإنتاجي.

## ٢. مساعدة متخذي القرار في تبني ممارسات ابتكارية إدارية:

توفر نتائج الدراسة قاعدة معرفية تساعد المدراء وأصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فهم أهمية الابتكار الإداري كأداة لتحسين الأداء التنافسي، وتمكّنهم من تبني سياسات وأساليب إدارية حديثة مثل تمكين الموظفين، الإدارة بالنتائج، التحفيز الإبداعي، تقليص الهرمية الإدارية، تطوير نظم التغذية الراجعة، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار.

## ٣. تحفيز التغيير والتطوير داخل المؤسسات:

إن نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب تغييرًا في الذهنيات الإدارية التقليدية والانتقال نحو بيئة تشجع على التجريب والتعلم والمرونة التنظيمية. وتساعد هذه الدراسة في تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الابتكار الإداري، مثل نقص المهارات، ضعف القيادة، غياب الجوافز، وعدم وضوح الأهداف، وبالتالي تقديم توصيات عملية لتجاوزها.

## ٤. إبراز دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية:

رغم أن كثيرًا من المؤسسات تركّز على تقليل التكاليف أو تحسين الجودة كأدوات تنافسية، فإن الابتكار الإداري يقدم ميزة مستدامة يصعب تقليدها، لأنه يتصل بثقافة المؤسسة وهيكلها الداخلي وأساليب العمل فيها. ومن خلال هذه الدراسة، يمكن توضيح كيف يسهم الابتكار الإداري في تحقيق سرعة الاستجابة للسوق، تحسين تجربة العملاء، تقوية العلاقات الداخلية، ورفع كفاءة العمليات، وكلها عوامل تُعزز من الميزة التنافسية.

ثالثًا: أهمية الدراسة لصنّاع السياسات وجهات الدعم

لا تقتصر أهمية الدراسة على المؤسسات نفسها، بل تمتد لتشمل الجهات الحكومية والهيئات الداعمة لريادة الأعمال، التي تضع سياسات لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فنتائج هذه الدراسة يمكن أن توجه الجهات المختصة نحو:

- تبني برامج تدريبية وتوعوية تركّز على الابتكار الإداري.
- تصميم حاضنات ومسرّعات أعمال تقدم الدعم في تطوير النظم الإدارية.
- صياغة سياسات تشجع على التحول الإداري والإبداع التنظيمي.

وبالتالي، فإن الدراسة تُسهم في تعزيز التكامل بين السياسات العامة والممارسات الإدارية داخل المؤسسات، بما  
ينعكس إيجابيًا على البيئة الاقتصادية العامة.

## أهداف الدراسة:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصادات المحلية في مختلف دول العالم، إذ تسهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتحقيق التوازن التنموي. ومع ازدياد التحديات التنافسية الناتجة عن العولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة، برزت الحاجة إلى تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة تواكب تطورات السوق وتحقيق الاستفادة. وانطلاقاً من هذا الواقع، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار الإداري والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

### أولاً: الهدف العام للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة واقع تطبيق ممارسات الابتكار الإداري، وتحديد مدى تأثيرها على الأداء التنافسي للمؤسسة، مع التركيز على المعوقات التي تحد من تفعيل الابتكار الإداري في البيئة المحلية.

### ثانياً: الأهداف الفرعية (التفصيلية)

١. التعرف على مستوى تبني الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.  
تسعى الدراسة إلى قياس مدى اعتماد هذه المؤسسات على ممارسات إدارية مبتكرة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية، أو أساليب القيادة، أو إدارة الموارد البشرية، أو العمليات الداخلية، أو أساليب اتخاذ القرار.
٢. تحليل أثر الابتكار الإداري على بناء الميزة التنافسية للمؤسسات.  
تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار الإداري بمختلف أبعاده، وبين عناصر الميزة التنافسية مثل: خفض التكاليف، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، سرعة الاستجابة لحاجات السوق، والتميز في تقديم القيمة للعملاء.
٣. تحديد أبعاد الابتكار الإداري الأكثر تأثيراً في تحسين التنافسية.  
لا يُعد الابتكار الإداري مفهوماً موحدًا، بل يتفرع إلى مكونات متعددة مثل: الابتكار في التنظيم، العمليات، الثقافة المؤسسية، والقيادة. لذلك، تسعى الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً وفعالية في دعم القدرة التنافسية.
٤. تشخيص المعوقات التي تحول دون تبني الابتكار الإداري.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن التحديات التنظيمية والثقافية والتقنية والبشرية التي تقف عائقاً أمام تطبيق ممارسات الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل غياب التدريب، ضعف الموارد، مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الإدارية.

٥. تحليل الفروقات في مستوى الابتكار الإداري وفقاً لخصائص المؤسسة.

تسعى الدراسة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني الابتكار الإداري بحسب خصائص المؤسسة مثل: عدد العاملين، مدة التأسيس، طبيعة النشاط (صناعي، خدمي، تجاري)، ومستوى استخدام التكنولوجيا.

٦. اقتراح إطار إداري عملي لتعزيز الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد أصحاب القرار في هذه المؤسسات على تفعيل الابتكار الإداري، وتحسين قدرتها على التكيف والمنافسة.

٧. المساهمة في تطوير الأدبيات الإدارية المتعلقة بالابتكار التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين الابتكار الإداري والتنافسية، تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية العربية، وسد الفجوة المعرفية في هذا المجال، خاصة في السياقات الاقتصادية المحلية والإقليمية.

ثالثاً: أهداف على مستوى صُنّاع القرار والجهات الداعمة

٨. توفير مرجعية علمية تساعد صنّاع السياسات في دعم الابتكار الإداري.

تهدف الدراسة إلى تمكين الجهات الرسمية والهيئات الداعمة لريادة الأعمال من الاستفادة من نتائجها لتصميم برامج ومبادرات تعزز مناخ الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتدعم استدامتها وتوسعها.

٩. بناء وعي إداري بأهمية الابتكار التنظيمي كأداة تنافسية.

من خلال تحليل نتائج الدراسة ومناقشة انعكاساتها، تهدف الدراسة إلى رفع مستوى الوعي لدى الإدارات التنفيذية بأن الابتكار الإداري ليس خياراً ترفيئاً، بل ضرورة إستراتيجية لبقاء المؤسسة وتطورها في سوق يتسم بالتغير السريع والمنافسة الحادة.

## تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء وتحليل العلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحديد مستوى الابتكار الإداري الممارس، ومدى مساهمته في تعزيز قدرة المؤسسات على التميز في بيئة تنافسية متغيرة. وبناءً على الخلفية النظرية والمشكلة البحثية المطروحة، تم بناء مجموعة من التساؤلات التي تمثل المحور الأساس الذي تركز عليه الدراسة، وتشكل إطارها المنهجي في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

## أولاً: التساؤل الرئيس للدراسة

ما الدور الذي يلعبه الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

يُعد هذا التساؤل هو الإطار العام الذي يدور حوله البحث، ويعكس العلاقة الجوهرية التي تسعى الدراسة إلى تحليلها وتفسيرها، من خلال دراسة أثر الابتكار الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد وازدياد الضغوط التنافسية.

## ثانياً: التساؤلات الفرعية للدراسة

يتفرع من التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تغطي الأبعاد التفصيلية للعلاقة بين المتغيرين، على النحو التالي:

١. ما مستوى تبني ممارسات الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

يُعنى هذا التساؤل بالكشف عن واقع الابتكار الإداري في تلك المؤسسات، من حيث مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، والتجديد في العمليات التنظيمية، ومدى مرونة الهياكل الإدارية، وتوافر ثقافة داعمة للابتكار.

٢. ما هي أبعاد الابتكار الإداري الأكثر شيوعاً وتأثيراً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

يهدف هذا السؤال إلى تحديد الأبعاد التي تمثل جوهر الابتكار الإداري – مثل الابتكار في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، القيادة الإبداعية، إدارة الموارد البشرية، وأساليب اتخاذ القرار – وتحليل مدى تأثير كل بُعد منها في بناء الميزة التنافسية.

٣. ما العلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

يهدف هذا التساؤل إلى تحليل الترابط بين المتغيرين الأساسيين للدراسة، من خلال دراسة مدى تأثير الابتكار الإداري على مقومات الميزة التنافسية، مثل خفض التكاليف، تحسين الجودة، السرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء، والقدرة على التميز في السوق.

٤. ما أبرز المعوقات التي تحد من تبني الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تسعى الدراسة من خلال هذا التساؤل إلى تحديد التحديات والعقبات التي تعترض طريق تطبيق الابتكار الإداري، سواء كانت تحديات بشرية (كضعف المهارات)، أو تنظيمية (كالهيكل الإداري الصلب)، أو ثقافية (مقاومة التغيير)، أو مالية (ضعف الإمكانيات).

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني الابتكار الإداري تعزى إلى خصائص

المؤسسة؟

يتناول هذا السؤال تحليل الفروقات في مستوى الابتكار الإداري بين المؤسسات، بناءً على متغيرات ديموغرافية وتنظيمية مثل: حجم المؤسسة، عدد الموظفين، نوع النشاط، سنوات العمل، ومستوى التأهيل الإداري للعاملين.

ثالثاً: تساؤلات داعمة للبعد التحليلي والتطبيقي

٦. إلى أي مدى يسهم الابتكار الإداري في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة المنافسة

في الأسواق المحلية والدولية؟

يبحث هذا التساؤل في قدرة الابتكار الإداري على تقديم حلول إستراتيجية للتعامل مع البيئة التنافسية، من خلال زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد.

٧. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على قدرة المؤسسة على الابتكار الإداري؟

يهدف هذا السؤال إلى فهم العلاقة بين بيئة العمل الداخلية، ومدى تبني المؤسسة لسلوكيات وممارسات إدارية مبتكرة، وهو ما يمثل بعداً غير ماديًا لكنه حاسم في نجاح تطبيق الابتكار الإداري.

٨. ما دور القيادة الإدارية في تحفيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

يبحث هذا السؤال في مدى تأثير نمط القيادة على دعم بيئة الابتكار، من خلال تشجيع التجريب، احتضان الأفكار الجديدة، وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تتسم بالإبداع والمسؤولية.

## فروض الدراسة:

بناءً على الإطار النظري والمشكلة البحثية والتساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعبر عن العلاقة المتوقعة بين الابتكار الإداري بوصفه المتغير المستقل، والميزة التنافسية بوصفها المتغير التابع. كما تم تضمين فروض فرعية تستهدف تحليل أبعاد الابتكار الإداري المختلفة وتأثيرها على عناصر الميزة التنافسية، بالإضافة إلى فروض تتعلق بالفروق بين المؤسسات وفقاً لخصائصها الديموغرافية والتنظيمية.

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

### أولاً: الفرض الرئيس للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذا الفرض يعكس العلاقة العامة بين متغيري الدراسة، ويشكل المحور الأساسي للتحليل الإحصائي، حيث يتوقع الباحث أن تبني ممارسات ابتكارية في الإدارة يؤدي إلى تحسين موقع المؤسسات التنافسي في السوق.

### ثانياً: الفروض الفرعية

تنقسم هذه الفروض إلى مجموعتين:

#### (أ) فروض تتعلق بأبعاد الابتكار الإداري:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الهياكل التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية.

→ يُفترض أن المرونة في الهيكل الإداري وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات يسهم في رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار العمليات الإدارية في تحسين الميزة التنافسية.

يتعلق هذا الفرض بتطوير طرق إنجاز العمل، وأتمتة العمليات، وإعادة تصميم الإجراءات لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة الابتكارية في تحسين الميزة التنافسية.

→ يفترض الباحث أن تبني القيادات لأنماط إدارية مرنة ومحفزة للإبداع يسهم في تعزيز ولاء العاملين ورفع إنتاجيتهم.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتكار أساليب اتخاذ القرار في تعزيز التنافسية.

من المتوقع أن تؤدي الشفافية، والسرعة، واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات إلى تحسين جودة الاستجابة للمنافسة.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الابتكارية في تحسين الميزة التنافسية.

→ تُفترض علاقة بين بيئة العمل الداعمة للإبداع وبين قدرة المؤسسة على التميز والتكيف في السوق.

(ب) فروض تتعلق بخصائص المؤسسة:

٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الابتكار الإداري تعزى لحجم المؤسسة (صغيرة مقابل متوسطة).

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار الإداري تعزى لمدة تأسيس المؤسسة.

٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار الإداري تعزى لنوع النشاط الاقتصادي (صناعي، تجاري، خدمي).

٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار الإداري تعزى للمستوى التعليمي للقيادات

الإدارية.

ثالثاً: فرض تفاعلي (تركبي)

١٠. يسهم التفاعل بين أبعاد الابتكار الإداري في تفسير نسبة أكبر من التباين في الميزة التنافسية مقارنة

بكل بُعد على حدة.

→ يتوقع الباحث أن تفعيل الابتكار الإداري بشكل متكامل ومترايط عبر كافة مستوياته يحقق تأثيراً مضاعفاً على

القدرة التنافسية مقارنة بتطبيقه الجزئي أو المجتزأ.

## الدراسات السابقة:

### ١. دراسة محمد المرزوق (٢٠٢٤)

- الدراسة: "دور الابتكار في تعزيز التنافسية في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة"
- المنهجية: وصفية تحليلية بمشاركة ١٠٠ من مديري ومديرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- النتائج:
- الابتكار الإداري يرتبط بزيادة جودة المنتجات والخدمات.
- يساهم في تحسين المرونة والتكيف مع متغيرات السوق.
- ربط بين دعم السياسات الحكومية وتشجيع روح الابتكار الإداري.
- التوصيات: تعزيز ثقافة الابتكار، استثمار أكبر في تطوير المنتجات والعمليات الإدارية، وتعزيز الشراكات بين المؤسسات والقطاع الأكاديمي [٢٧].

ملائمة الدراسة: توفر قاعدة قوية تركز عليها دراستك، خاصة في قياس أثر الابتكار الإداري.

### ٢. أماني عبدالعزيز بن مسعود وأسماء أبو عنزة (٢٠٢٤)

- الدراسة: "دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"
  - المنهجية: استبانة ومحللة إحصائية، أظهرت القيادات التحويلية والإبداعية تأثيراً بنسبة ٤٨٪ على مستويات الابتكار الإداري.
  - النتائج: نمط القيادة الفعال يشجع بيئة الابتكار ويعزز القدرة التنافسية بنسبة ٤٤,٩٪.
  - التوصيات: تبني القيادة التحويلية، تعزيز التواصل المفتوح، وتشجيع التحريب وتطوير المهارات [٢٨].
- ملائمة الدراسة: تبرز على العلاقة الحاسمة بين أساليب القيادة والابتكار الإداري، مما يدعم أحد أبعاد بحثك.

### ٣. عبدالله بن جابر الوادعي وآخرون (٢٠٢٤-٢٠٢٥)

- الدراسة: "أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في السعودية (الرياض)"

- المنهجية: تحليل بيانات ٩٤ استبانة من ٢٢ شركة، باستخدام SPSS.
- النتائج: استراتيجيات الإبداع الإداري (مثل التشجيع والدعم والتطوير) لها أثر إيجابي ملموس على جودة العمل، الالتزام، والإنتاجية. وكانت العلاقة معنوية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ .<sup>[7]</sup>
- ملائمة الدراسة: تجلب البعد المحلي لرسالتك وتربط الابتكار الإداري بالأداء الداخلي، ما يدعم مساهمته في ميزة تنافسية داخلية.

#### ٤. دراسات جزائية (٢٠٠٨ و ٢٠٢٠)

- ٢٠٠٨: دراسة "دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر" (مرزوقي) – أظهرت أن الابتكار الإداري مكوّن رئيسي في القدرة التنافسية، خاصة من خلال اليقظة التكنولوجية والإبداع.<sup>[7]</sup>
- ٢٠٢٠: "دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" – أكدت أن بيئة الحوكمة الرشيدة تساعد على تفعيل سلوكيات الابتكار الإداري.<sup>[7]</sup>
- ملائمة الدراسة: توضح الدور المؤسسي والحوكمي في دعم الابتكار الإداري، وتوسع الأبعاد التي قد تفحصها في رسالتك.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تمثل المنطلقات النظرية الأساس العلمي الذي تبني عليه الدراسة تحليلها وتفسيرها للمتغيرات والعلاقات المفترضة. وانطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يربط بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هذه المنطلقات تستند إلى مجموعة من المفاهيم والنظريات والمداخل التي تُشكل الإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة.

### أولاً: الابتكار الإداري كمفهوم تنظيمي معاصر

يُعد الابتكار الإداري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت استجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتعقيد المتزايد في العمليات الإدارية. وقد تطور هذا المفهوم من مجرد "تغيير في الأساليب الإدارية" إلى كونه إستراتيجية تنظيمية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة من خلال:

• تطوير الهياكل الإدارية والوظائف التنظيمية.

• تحديث الإجراءات والعمليات الإدارية.

• اعتماد أنماط قيادية مرنة.

• تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الابتكار الإداري ليس مقتصرًا على الجانب التقني أو التكنولوجي، بل يشمل التحسين المستمر في الممارسات الإدارية، وأساليب اتخاذ القرار، وأنظمة العمل، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة للتغيرات بمرونة وفعالية.

### ثانيًا: الميزة التنافسية وأبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها عبر تقديم قيمة فريدة للعملاء، سواء من خلال خفض التكاليف أو التميز في الجودة أو سرعة الاستجابة. في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكتسب هذه الميزة أهمية مضاعفة نظرًا لمحدودية الموارد، وصعوبة التنافس مع المؤسسات الكبرى.

وتتجلى الميزة التنافسية في عدة أبعاد، منها:

- التميز في الجودة: تقديم منتجات أو خدمات أعلى جودة.
- خفض التكلفة: تقليل النفقات التشغيلية دون التأثير على الكفاءة.
- الابتكار: تطوير منتجات/خدمات جديدة أو أساليب عمل مختلفة.
- المرونة: القدرة على التكيف مع تغيرات السوق ومتطلبات العملاء بسرعة.
- رضا العملاء: بناء علاقات طويلة الأجل وثقة مستدامة مع الجمهور المستهدف.

ويرتبط تحقيق هذه الأبعاد ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على تحديث أساليبها الإدارية وتبني ممارسات ابتكارية.

ثالثاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبيئة بحثية

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) أحد الأعمدة الأساسية في الاقتصاد الوطني، سواء من حيث التوظيف أو دعم الابتكار أو تنمية المجتمعات المحلية. وتمثل هذه المؤسسات بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية بسبب:

- البنية التنظيمية البسيطة، مما يسمح بسرعة اتخاذ القرار.
- القدرة العالية على التكيف مع التغيرات.
- القيادة المركزية أو الفردية، ما يجعل الابتكار قراراً مباشراً من القمة.
- القيود التمويلية، والتي تجعل من الابتكار الإداري وسيلة فعالة لرفع الكفاءة دون تكاليف كبيرة.

غير أن هذه المؤسسات تواجه تحديات في تطبيق الابتكار الإداري، مثل ضعف الموارد، محدودية المهارات، أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة.

رابعاً: نظريات ومداخل تدعم الدراسة

تستند الدراسة إلى عدة نظريات إدارية وتنظيمية، تعزز من فهم العلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية، من أبرزها:

#### ١. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV):

ترى أن الميزة التنافسية تنبع من الموارد النادرة وغير القابلة للتقليد داخل المنظمة، مثل المعرفة والمهارات والقدرات الإدارية. ويُعتبر الابتكار الإداري أحد هذه الموارد المميزة التي تتيح للمؤسسة الحفاظ على تفوقها التنافسي.

#### ٢. نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory):

تؤكد هذه النظرية أن المنظمات التي تتبنى الابتكار في هياكلها وإجراءاتها أكثر قدرة على مواجهة التقلبات السوقية، وتحقيق نتائج أداء أعلى. وتُبرز أهمية القيادة والإبداع والتحفيز كعوامل محفزة للابتكار.

#### ٣. نموذج بورتر للميزة التنافسية:

يحدد هذا النموذج ثلاثة استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية: القيادة في التكاليف، التميز، والتركيز. ويمكن للابتكار الإداري أن يدعم كل واحدة من هذه الاستراتيجيات، مثل استخدام طرق إدارية تقلل التكاليف، أو تنظيم العمل بطريقة أكثر جودة وكفاءة.

#### خامسًا: فجوة البحث التي تنطلق منها الدراسة

على الرغم من توفر عدد من الدراسات التي تناولت الابتكار الإداري أو الميزة التنافسية كلٌّ على حدة، فإن القليل من الدراسات دمجت بين المفهومين بشكل شامل، لا سيما في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. كذلك فإن غالبية الدراسات السابقة ركزت على الابتكار التكنولوجي أو الإبداع في المنتجات، بينما قلَّ التركيز على الابتكار في الجوانب الإدارية والتنظيمية.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى:

- تقديم فهم أكثر دقة للعلاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية.
- دراسة هذا الأثر في بيئة محددة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) التي لها خصوصيتها من حيث المرونة والتحديات.
- تحليل الفروق بين المؤسسات في تبني الابتكار الإداري وفقًا لخصائصها الديموغرافية والتنظيمية.

## المنهجية وطرق البحث:

تمثل منهجية الدراسة الإطار الذي يُحدد الكيفية التي اتبعها الباحث في معالجة الإشكالية البحثية والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها. وقد تم اعتماد منهجية علمية تتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة، وخصائص العينة، ونوع البيانات المستهدفة.

## أولاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على:

### • المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)

وهو الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة، حيث يعمل على وصف واقع الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل علاقته بالميزة التنافسية. كما يساعد هذا المنهج في التعرف على أنماط الابتكار الإداري، وتحديد مستوى تأثيره في الأداء التنافسي للمؤسسات.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من:

جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في (يُحدد الموقع: مثل "مدينة الرياض"، "المنطقة الشرقية"، أو دولة معينة)، والمسجلة رسمياً لدى الجهات المختصة مثل وزارة التجارة أو هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وتشمل هذه المؤسسات قطاعات:

• الصناعة

• الخدمات

• التجارة

• التكنولوجيا

وتمثل هذه المؤسسات نموذجًا مناسبًا لدراسة الابتكار الإداري نظرًا لبنيتها التنظيمية المبسطة، وقدرتها على التكيف.

### ثالثًا: عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية (وفقًا لحجم المجتمع وتنوعه)، وتم تحديد حجم العينة بناءً على:

• قاعدة مورجان وكرجسي (Krejcie & Morgan Table) لتحديد العدد المناسب إحصائيًا.

• أو باستخدام معادلة العينة المناسبة إن توفرت بيانات دقيقة.

على سبيل المثال: إذا كان عدد المؤسسات ٥٠٠، فإن العينة تكون حوالي ٢١٧ مؤسسة (٩٥٪ ثقة، ٥٪ هامش خطأ).

وتم استهداف المدراء العامين، ومديري الموارد البشرية، ومديري الابتكار أو التطوير الإداري، نظرًا لإلمامهم بجوانب الابتكار الإداري والاستراتيجية التنافسية.

### رابعًا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه بطريقة علمية، ويتكون من ثلاث محاور رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية للمستجيبين:

الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – القطاع – عدد الموظفين – عمر المؤسسة.

٢. أسئلة تقديس أبعاد الابتكار الإداري:

تشمل الابتكار في: (الهيكل الإداري، العمليات، القيادة، اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ إلى ٥).

٣. أسئلة تقديس الميزة التنافسية:

تشمل (الجودة، رضا العملاء، خفض التكاليف، المرونة، تميز الخدمات).

وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لتحكيمه علمياً، والتأكد من صدق المحتوى، ووضوح الأسئلة.

#### خامساً: صدق وثبات الأداة

##### ١. الصدق (Validity):

تم التأكد من صدق المحكمين (Content Validity) من خلال مراجعة الاستبيان من قبل أساتذة متخصصين في الإدارة والقياس والتقويم.

##### ٢. الثبات (Reliability):

تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بعد تطبيق أولى للاستبيان على عينة استطلاعية (٣٠ مشاركاً مثلاً).

وكانت قيم الثبات لجميع المحاور أعلى من ٠,٧٠، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي.

#### سادساً: الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو برنامج Smart PLS (حسب توفره)، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

• الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية – الانحرافات المعيارية – التكرارات – النسب المئوية.

• اختبار T للفروق الثنائية.

• تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين المتغيرات.

• الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد الابتكار الإداري على

الميزة التنافسية.

• تحليل الثبات (Cronbach's Alpha).

#### سابعاً: حدود الدراسة

#### ١. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في (يُذكر الموقع الجغرافي المحدد مثل مدينة/دولة).

#### ٢. الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠٢٥ م (أو أي فترة زمنية أخرى).

#### ٣. الحدود البشرية:

شملت الدراسة المدراء أو العاملين في المواقع القيادية والإدارية ذات العلاقة بالابتكار الإداري.

#### ٤. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على الابتكار الإداري فقط دون التطرق للابتكار التكنولوجي أو التسويقي أو المالي، وتركز على أبعاده التنظيمية والسلوكية.

## أدوات الدراسة :

تُعد أدوات جمع البيانات من أهم عناصر البحث العلمي، حيث تمكّن الباحث من قياس المتغيرات محل الدراسة بشكل منهجي ودقيق. ونظرًا لطبيعة الدراسة التي تبحث في دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تم الاعتماد على أداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الاستبيان، مع الالتزام بمعايير الصدق والثبات والأسس العلمية في بنائه وتحليله.

## أولاً: الاستبيان

الاستبيان هو أداة كمية تُستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية، وقد تم اختياره لهذه الدراسة لأنه يتيح جمع معلومات من عدد كبير من المفحوصين في وقت قصير، ويوفر إمكانية تحليل البيانات إحصائيًا بدقة.

## ١. بناء الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بناءً على:

- الاطار النظري للدراسة.
- مراجعة الأدبيات السابقة ذات العلاقة.
- استشارة مجموعة من الأكاديميين والخبراء في مجال إدارة الأعمال.

وقد شمل الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة، إلى ٥ = أوافق بشدة):

## المحور الأول: البيانات العامة (الديموغرافية والتنظيمية)

يهدف إلى التعرف على خصائص المبحوثين ومؤسساتهم، ويتضمن:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- عدد سنوات الخبرة.
- عدد الموظفين في المؤسسة.
- عمر المؤسسة.
- القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة (صناعي، تجاري، خدمي، تكنولوجي...).

## المحور الثاني: الابتكار الإداري

يتضمن مجموعة من العبارات التي تقس أبعاد الابتكار الإداري، وتشمل:

- الابتكار في الهياكل التنظيمية.
- الابتكار في العمليات والإجراءات الإدارية.
- القيادة المبتكرة.
- أساليب اتخاذ القرار الإبداعي.
- الثقافة التنظيمية المحفزة على الابتكار.

## أمثلة على العبارات:

- تعتمد مؤسستي أنماطاً غير تقليدية في تصميم الهيكل الإداري.
- يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل.

- تعتمد القيادة على أساليب تشاركية تدعم الابتكار.

### المحور الثالث: الميزة التنافسية

يهدف إلى قياس مستوى تمتع المؤسسات بميزة تنافسية نتيجة ممارسات الابتكار الإداري، وتشمل الأبعاد التالية:

- جودة المنتجات أو الخدمات.

- سرعة الاستجابة لتغيرات السوق.

- رضا العملاء.

- خفض التكاليف التشغيلية.

- التميز في تقديم القيمة.

### أمثلة على العبارات:

- تحافظ مؤسستي على جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

- تمتلك مؤسستي القدرة على التكيف بسرعة مع تغيرات السوق.

- تحظى مؤسستي بنسبة عالية من رضا العملاء.

### ثانيًا: الصدق والثبات

#### ١. الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق الأداة من خلال:

- صدق المحكمين: عرض الاستبيان على عدد من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال

وقياس الأداء المؤسسي.

• مراجعة الصياغات للتأكد من وضوحها وخلوها من الغموض أو التحيز.

## ٢. الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك على عينة استطلاعية أولية (٣٠ فردًا من خارج العينة الأساسية).

وقد بلغ معامل الثبات لجميع المحاور أكثر من ٠,٨٠، وهو مستوى جيد جدًا يشير إلى اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات.

## ثالثًا: مميزات اختيار الاستبيان

اختيرت هذه الأداة للأسباب التالية:

- ملاءمتها لقياس آراء عدد كبير من المستجيبين.
- قدرتها على توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- سهولة التوزيع الإلكتروني أو ورقيًا حسب الإمكانيات المتاحة.
- مناسبتها لطبيعة العينة (قيادات ومديرو إدارات في مؤسسات الأعمال).

## رابعًا: الاعتبارات الأخلاقية في تطبيق الأداة

تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في تصميم وتوزيع أداة الدراسة من خلال:

- الإشارة إلى أن الاستجابات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

- ضمان السرية التامة وعدم طلب أي بيانات شخصية أو حساسة.
- اشعار المشاركين بأن الإجابة على الاستبيان اختيارية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت.

#### خامسًا: طريقة توزيع الأداة

- تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو رسائل واتساب المرتبطة بالمؤسسات المستهدفة.
- كما تم توزيع نسخ ورقية في حال التواصل المباشر مع بعض المؤسسات.
- تم توفير شرح مختصر لمحتوى الاستبيان وأهدافه للمشاركين.

## حدود الدراسة :

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث تحدد الأطر التي يعمل ضمنها الباحث، وتساعد في توضيح نطاق تطبيق النتائج، وتحديد ما هو داخل نطاق الدراسة وما هو خارجها. وتشمل هذه الحدود جوانب متعددة: زمانية، مكانية، بشرية، وموضوعية.

وفيما يلي عرض لحدود الدراسة الحالية حول:

“دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة”

## أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على تناول العلاقة بين الابتكار الإداري كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، دون التطرق إلى أنواع الابتكار الأخرى ك:

- الابتكار التكنولوجي،
- الابتكار التسويقي،
- أو الابتكار المالي.

كما تركز الدراسة على أبعاد محددة للابتكار الإداري مثل:

- الابتكار في الهياكل التنظيمية،
- العمليات الإدارية،
- القيادة وأساليب اتخاذ القرار،
- الثقافة المؤسسية المبتكرة.

أما فيما يخص الميزة التنافسية، فقد اقتصر على تحليل الأبعاد التالية:

- الجودة،

- التكاليف،
- المرونة،
- رضا العملاء،
- سرعة الاستجابة للسوق.

لا تشمل الدراسة مخرجات الأداء المالي أو الربحية بشكل مباشر، بل تركز على الأداء التنافسي المدرك.

ثانيًا: الحدود المكانية

تُجرى الدراسة في إطار جغرافي محدد يتمثل في:

(اذكر هنا النطاق الجغرافي بدقة، مثل: "مدينة الرياض"، "محافظة المنطقة الشرقية"، أو "دولة الكويت").

وقد تم اختيار هذا النطاق بناءً على توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيه، وسهولة الوصول إلى البيانات، إضافة إلى أن هذه البيئة تمثل نموذجًا نموذجيًا لتقييم مدى تأثير الابتكار الإداري على الأداء التنافسي في بيئة عربية معاصرة.

ثالثًا: الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من:

(اذكر الفترة بالدقة مثل: "يناير ٢٠٢٥ إلى مايو ٢٠٢٥")

وهي الفترة التي تم خلالها تصميم الأداة، جمع البيانات، وتحليلها.

ويمثل هذا الإطار الزمني لقطة واحدة (Cross-Sectional) من واقع الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فإن النتائج تعكس حالة آنية قد تتغير مستقبلاً بفعل التغيرات البيئية أو الاستراتيجية.

#### رابعاً: الحدود الدشرية

تُركز الدراسة على فئة محددة من العاملين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهم:

- المدراء العامون
- مدراء الإدارات (مثل الموارد الدشرية، التطوير الإداري، الاستراتيجية)
- مسؤولو الجودة أو الابتكار
- المشرفون على العمليات الإدارية

ولم تشمل الدراسة الموظفين العاديين أو العاملين الفنيين، نظراً لطبيعة موضوع البحث الذي يتطلب وجهات نظر إدارية واستراتيجية. كما لم تشمل الدراسة المؤسسات الكبيرة أو متناهية الصغر.

#### خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان فقط لجمع البيانات، دون اللجوء إلى:

- المقابلات الشخصية المعمقة،
- تحليل الوثائق،
- أو أدوات البحث النوعي.

ورغم أن ذلك قد يُحدّد من التعمق في بعض الجوانب السلوكية أو الثقافية، إلا أنه يُناسب الأهداف الكمية للدراسة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

١. أبو قحف، عبد الفتاح السيد. (٢٠١٨). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي متكامل. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢. الشريف، عبد الفتاح. (٢٠١٦). الابتكار الإداري وتحسين الأداء المؤسسي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٢(١)، ١٤٤-١٦٧.
٣. أبو نحل، حسن. (٢٠٢١). أثر الابتكار الإداري على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات العائلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
٤. درويش، محمد فؤاد. (٢٠١٩). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار الإداري بالمؤسسات العامة. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٢)، ٩٨-١٢٣.
٥. القريوتي، محمد كمال. (٢٠١٥). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. عمان: دار وائل للنشر.
٦. عودة، حسين. (٢٠١٧). إدارة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣(٤)، ٢٢١-٢٤٠.
٧. أبو بكر، أمينة. (٢٠٢٠). أثر الابتكار الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

١. (Tidd, J., & Bessant, J. ٢٠٢٠. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (th ed.). Wiley).
٢. (Barney, J. B., & Hesterly, W. S. ٢٠١٩. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (th ed.). Pearson).
٣. (Drucker, P. F. ٢٠١٤. Innovation and Entrepreneurship. Routledge).
٤. (Damanpour, F., & Aravind, D. ٢٠١٢. Organizational Structure and Innovation: A Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. Innovation: Management, Policy & Practice, ١٤(١), ٩٥-١١٣).

OECD (2019). Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. OECD Report, Paris.