

## دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بنده في مدينة جدة

اسم الطالبة

عائشة طارق اقبال نور أحمد

الرقم الجامعي

2021204457

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤- الفصل الدراسي الثالث.

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتورة منى مصطفى العشري على دعمها المتواصل وإرشاداتها القيمة التي كان لها بالغ الأثر في إثراء هذا البحث. لقد كان لتوجيهاتها المتميزة ورؤيتها العلمية الواضحة دور محوري في تطوير الأفكار وصياغة هذا العمل بالشكل الأمثل. أقدر بشدة وقتها الثمين الذي خصصته للإشراف، وملاحظاتها البناءة التي ساهمت في تحسين جودة البحث. خالص الامتنان لدعمها وتشجيعها المستمرين طوال هذه الرحلة البحثية.

كما أعبر عن خالص تقديري لجامعة "ميدأوشن" التي وفرت بيئة أكاديمية متميزة ساعدتني على تطوير مهاراتي العلمية والبحثية.

ولا يفوتني أن أقدم أصدق عبارات الشكر لعائلتي وأصدقائي على دعمهم المستمر وتشجيعهم، ولجميع من ساهم في إتمام هذا العمل، أياً كانت مساهمته.

مع خالص الامتنان.

## الإهداء

إلى من أضاء حياتي بحضوره، وكان مصدر الإلهام والتميز في كل خطوة من مسيرتي.  
إلى الشخص الذي يُلهمني السعي وراء الأفضل ويمنحني القوة لأحلامي.

أهدي هذا العمل إليك، لأنك رمز للتميز والإصرار، ولأن كلماتك الداعمة وأفعالك النبيلة كانت دائماً دافعاً لي لتحقيق هذا الإنجاز

لك مني كل الحب والتقدير، فهذا الإهداء يعبر عن الامتنان العميق والشكر الخالص الذي لا يوفيك حقك.

إلى أخي العزيز شكراً لك.

## المستخلص:

# ١ جدول المحتويات

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ١  | الشكر والتقدير.....                             |
| ٢  | الإهداء.....                                    |
| ٣  | المستخلص:.....                                  |
| ٥  | جدول الأشكال:.....                              |
| ٦  | جدول الجداول:.....                              |
| ٨  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....       |
| ٨  | ١,١ المقدمة:.....                               |
| ١٢ | ١,٢ مشكلة الدراسة:.....                         |
| ١٢ | ١,٢,١ فجوات على المستوى النظري:.....            |
| ١٢ | ١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي:.....          |
| ١٣ | ١,٣ أهمية الدراسة:.....                         |
| ١٣ | ١,٣,١ على المستوى النظري:.....                  |
| ١٤ | ١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:.....                |
| ١٤ | ١,٤ أسئلة الدراسة:.....                         |
| ١٤ | ١,٥ أهداف الدراسة:.....                         |
| ١٥ | ١,٦ فرضيات الدراسة:.....                        |
| ١٥ | ١,٧ نموذج الدراسة:.....                         |
| ١٦ | ١,٨ منهجية الدراسة:.....                        |
| ١٦ | ١,٩ الدراسة الميدانية:.....                     |
| ١٧ | ١,١٠ مخطط المشروع المقترح:.....                 |
| ١٨ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....          |
| ١٩ | ٢,١ المقدمة:.....                               |
| ٢١ | ٢,٢ المتغير المستقل: (الابتكار التكنولوجي)..... |
| ٢١ | ٢,٢,١ مفهوم الابتكار:.....                      |
| ٢٣ | ٢,٢,٢ أنواع الابتكار:.....                      |
| ٢٥ | ٢,٣ المتغير التابع: (الميزة التنافسية).....     |
| ٢٥ | 2.3.1. ماهية المنافسة والتنافسية:.....          |
| ٢٦ | ٢,٣,٢ مفهوم الميزة التنافسية:.....              |
| ٢٧ | ٢,٣,٣ ركائز الميزة التنافسية:.....              |
| ٢٨ | ٢,٣,٤ أنواع الميزة التنافسية:.....              |

|    |                                                    |       |
|----|----------------------------------------------------|-------|
| ٢٩ | مصادر الميزة التنافسية:                            | ٢,٣,٥ |
| ٣٠ | أبعاد الميزة التنافسية:                            | ٢,٣,٦ |
| ٣١ | محددات الميزة التنافسية:                           | ٢,٣,٧ |
| ٣٢ | مؤشرات الميزة التنافسية:                           | ٢,٣,٨ |
| ٣٥ | العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية: | ٢,٤   |
| ٣٩ | الخاتمة:                                           | ٢,٥   |
| ٤٢ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة:                   |       |
| ٤٣ | المقدمة:                                           | ٣,١   |
| ٤٣ | التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:              | ٣,٢   |
| ٤٣ | الابتكار التكنولوجي (المتغير المستقل)              | ٣,٢,١ |
| ٤٣ | الميزة التنافسية (المتغير التابع)                  | ٣,٢,٢ |
| ٤٤ | تصميم الدراسة:                                     | ٣,٣   |
| ٤٥ | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:              | ٣,٤   |
| ٤٥ | مجتمع الدراسة:                                     | ٣,٤,١ |
| ٤٦ | عينة الدراسة:                                      | ٣,٤,٢ |
| ٤٦ | طرق وتقنيات أخذ العينة:                            | ٣,٤,٣ |
| ٤٧ | طريقة جمع البيانات:                                | ٣,٥   |
| ٤٧ | المتغير المستقل: (الابتكار التكنولوجي)             | ٣,٥,١ |
| ٤٨ | المتغير التابع: (الميزة التنافسية)                 | ٣,٥,٢ |
| ٤٩ | أنواع البيانات:                                    | ٣,٦   |
| ٤٩ | البيانات الأولية:                                  | ١,١,١ |
| ٤٩ | البيانات الثانوية:                                 | ١,١,٢ |
| ٥٠ | طرق وأساليب تحليل البيانات:                        | ٣,٧   |
| ٥٠ | الخاتمة:                                           | ٣,٨   |
| ٧٢ | قائمة المراجع:                                     |       |

## جدول الأشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                    | رقم الشكل |
|------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| ١٢         | نموذج الدراسة. المصدر (الطالب. ٢٠٢٤)                           | ١         |
| ١٣         | ملخص منهجية الدراسة. المصدر (الطالب. ٢٠٢٤)                     | ٢         |
| ١٤         | مخطط المشروع المقترح. المصدر (الطالب. ٢٠٢٤)                    | ٣         |
| ٢٦         | أنواع الميزة التنافسية. المصدر (الطالب. ٢٠٢٤)                  | ٤         |
| ٢٩         | دورة حياة الميزة التنافسية. المصدر (خليل، ١٩٩٨)                | ٥         |
| ٥٥         | تصنيف العينة وفقاً للجنس. المصدر (الطالب. ٢٠٢٤)                | ٦         |
| ٥٥         | تصنيف العينة وفقاً للعمر. المصدر (الطالب. ٢٠٢٤)                | ٧         |
| ٥٦         | تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي.<br>المصدر (الطالب. ٢٠٢٤)     | ٨         |
| ٥٦         | تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة.<br>المصدر (الطالب. ٢٠٢٤) | ٩         |

جدول الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                                          | رقم الشكل |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ٤٦         | مجتمع الدراسة، المصدر (الطالب.٢٠٢٤)                                                  | ١         |
| ٤٧         | عينة الدراسة، المصدر (الطالب.٢٠٢٤)                                                   | ٢         |
| ٤٨         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (الابتكار التكنولوجي)<br>المصدر (الطالب.٢٠٢٤) | ٣         |
| ٤٩         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (الميزة التنافسية)<br>المصدر (الطالب.٢٠٢٤)     | ٤         |
| ٥٤         | توصيف عينة الدراسة، المصدر (الطالب.٢٠٢٤)                                             | ٥         |
| ٥٨         | صدق مقاييس المستخدمة في الراسة للمتغير المستقل<br>المصدر (الطالب.٢٠٢٤)               | ٦         |
| ٥٩         | صدق مقاييس المستخدمة في الراسة للمتغير التابع<br>المصدر (الطالب.٢٠٢٤)                | ٧         |
| ٦٠         | قياس الثبات لأداة الدراسة. المصدر ( الطالب.٢٠٢٤)                                     | ٨         |
| ٦٢         | دلالة المتوسطات الحسابية. المصدر ( الطالب.٢٠٢٤)                                      | ٩         |
| ٦٣         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.<br>المصدر ( الطالب.٢٠٢٤)  | ١٠        |
| ٦٥         | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة<br>المصدر. (الطالب. ٢٠٢٤)                 | ١١        |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تُعَدُّ التكنولوجيا اليوم العنصر الأساسي الذي يقود التغيرات السريعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية حول العالم. فقد ساهم الابتكار التكنولوجي في إعادة تشكيل نماذج الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم حلول جديدة تساعد الشركات على مواجهة التحديات التنافسية. في ظل هذه التغيرات، أصبح الابتكار التكنولوجي أحد أهم العوامل التي تحدد القدرة التنافسية للشركات، حيث يمكنها من التميز عن المنافسين عبر تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، تحسين تجربة العملاء، أو حتى خفض التكاليف بشكل ملحوظ. يتمثل الابتكار التكنولوجي في إدخال تقنيات جديدة أو تحسينات على العمليات الحالية بحيث تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات. ويؤدي هذا الابتكار إلى تقديم حلول فعالة ومستدامة يمكنها تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد وتقديم تجارب جديدة ومتميزة للعملاء (Schilling, 2020).

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار التكنولوجي أداة ضرورية للاستدامة والنمو في الأسواق المحلية والعالمية. فلا يقتصر دور التكنولوجيا على توفير أدوات لتحسين الأداء الداخلي للشركات، بل يُمكنها أيضاً أن تعيد تشكيل علاقتها مع العملاء، سواء من خلال توفير تجارب تسوق جديدة أو حلول مخصصة تلبي احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة. في العصر الحديث، بات من الواضح أن الشركات التي تتبنى الابتكار كنهج أساسي في عملها هي الشركات التي تحافظ على الريادة، فيما تتراجع الشركات التي تتجاهل هذه الأهمية. وفقاً لتقرير صادر عن McKinsey، فإن ٨٤% من المديرين التنفيذيين يرون أن الابتكار هو المحرك الرئيسي لتحقيق أهداف النمو، ومع ذلك، فإن ٦% فقط من هؤلاء يشعرون بالرضا عن أداء مؤسساتهم في مجال الابتكار (Tidd & Bessant, 2020). هذه الإحصائيات تسلط الضوء على الفجوة الكبيرة بين التوجه النظري نحو الابتكار وتطبيقه الفعلي في الأسواق.

مع تسارع التطور التكنولوجي، باتت الشركات تواجه ضغوطاً متزايدة للاستفادة من الابتكارات الرقمية والتقنيات الجديدة للحفاظ على مكانتها في السوق. فالיום، يتزايد اعتماد الأعمال على الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، حيث أصبحت هذه التقنيات حاسمة في تحديد كيفية تقديم الشركات لخدماتها ومنتجاتها. ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر هو كيفية توظيف هذه التكنولوجيا بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذا يتطلب فهماً شاملاً لكيفية استخدام الابتكار التكنولوجي ليس فقط لزيادة الكفاءة ولكن أيضاً لتحسين تجربة العملاء وخلق قيمة إضافية. لا يزال الابتكار التكنولوجي يشكل معضلة لدى العديد من الشركات، حيث يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية وتطوير المهارات، فضلاً عن الحاجة إلى بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع والتجريب (Tidd & Bessant, 2020).

في سياق قطاع التجزئة، تواجه الشركات ضغوطاً أكبر بسبب التنافس الشديد ومتطلبات العملاء المتزايدة، مما يجعل من الضروري البحث عن طرق جديدة لتوظيف التكنولوجيا بفعالية. أصبح من الواضح أن الشركات التي تتبنى التقنيات الجديدة بسرعة تستطيع التفوق على منافسيها، وتقديم تجارب أكثر سلاسة وراحة للمستهلكين. ومع هذا التوجه، برزت الحاجة إلى فهم أعمق للطرق التي يمكن بها للابتكار التكنولوجي أن يحدث فرقاً ملموساً في أداء الشركات. وفي هذا السياق، أشار Porter (١٩٨٥) إلى أن "الابتكار هو عنصر أساسي في بناء استراتيجيات التميز التنافسي، لأنه يمكن الشركات من خلق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها".

تعتبر "بنده" من أبرز شركات التجزئة في المملكة العربية السعودية، حيث تمكنت من النمو والتوسع بفضل استراتيجياتها المتقدمة في تقديم المنتجات والخدمات. ومع ذلك، تواجه الشركة تحديات مرتبطة بضرورة الحفاظ على حصتها السوقية وتلبية توقعات العملاء المتغيرة باستمرار. لتحقيق ذلك، تحتاج الشركة إلى فهم دقيق لكيفية استخدام الابتكار التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. من هنا، تظهر الحاجة إلى إجراء دراسة معمقة لفهم دور التكنولوجيا في تحسين عمليات الشركة وتعزيز تجربة العملاء، وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد على مواجهة هذه التحديات بنجاح. إن القدرة على دمج التكنولوجيا في العمليات اليومية للشركة بشكل فعال يمكن أن تُحدث فرقاً بين النجاح والفشل، حيث أن السوق سريع التغير يتطلب استجابة سريعة ومرونة أكبر في التعامل مع احتياجات العملاء (Tidd & Bessant, 2020).

تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية، حيث أكد Porter (١٩٨٥) أن الابتكار هو عامل أساسي يمكن الشركات من بناء استراتيجيات تميز قوية، سواء من خلال تحسين المنتجات أو تحسين العمليات الداخلية. تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تستثمر في الابتكار التكنولوجي غالباً ما تكون قادرة على تقديم منتجات أكثر تطوراً وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز من ولاء العملاء ويزيد من حصتها السوقية. كما أظهرت أبحاث سابقة أهمية التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، ما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات (Christensen, 1997). إلى جانب ذلك، تمثل الأدبيات الحديثة مفهوم "الابتكار المفتوح"، والذي يشير إلى التعاون بين الشركات لتحقيق الابتكار من خلال مشاركة المعرفة والموارد (Chesbrough, 2003).

إضافةً إلى ذلك، أظهرت دراسات حديثة أن الابتكار التكنولوجي في قطاع التجزئة يلعب دوراً محورياً في تقديم تجارب متميزة للعملاء، بدءاً من أتمتة العمليات اللوجستية إلى تطبيقات التسوق الذكية التي تساعد العملاء على إيجاد المنتجات بسهولة، وتجربة دفع مرنة وسريعة (Davenport & Ronanki, 2018).

هذه الدراسات تقدم إطاراً لفهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تصبح محركاً لتحسين الأداء العام للشركات في قطاع التجزئة.

على الرغم من وفرة الأدبيات التي تتناول أهمية الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك فجوات واضحة في كيفية تطبيق هذه المفاهيم على قطاعات معينة مثل قطاع التجزئة. معظم الأبحاث تركز على الصناعات التكنولوجية والصناعات الثقيلة، ولكن لا توجد دراسات كافية تتناول التحديات التي تواجهها شركات التجزئة في الأسواق الناشئة مثل السعودية. ما زالت هناك حاجة لدراسات تطبيقية تُظهر كيف يمكن للشركات المحلية، مثل "بنده"، أن تستخدم التكنولوجيا بطريقة عملية لتحقيق أهدافها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات الحالية إلى مناقشات تفصيلية حول كيفية قياس تأثير الابتكار التكنولوجي على تجربة العملاء، وهو جانب بالغ الأهمية في تحديد نجاح أي استراتيجية تعتمد على التكنولوجيا (Tidd & Bessant, 2020).

تستهدف هذه الدراسة الأكاديميين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، إضافة إلى المهنيين العاملين في قطاع التجزئة، وخاصة الشركات التي تسعى للاستفادة من التكنولوجيا لتحسين أدائها. تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية حول كيفية توظيف الابتكار التكنولوجي بشكل فعال، ليس فقط لتحقيق الكفاءة التشغيلية، ولكن أيضاً لتحسين تجربة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تعدّ هذه المشكلة ذات أهمية خاصة في ظل التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، والحاجة الملحة للشركات للبقاء في الطليعة. إن فهم كيفية استخدام التكنولوجيا بذكاء يمكن أن يساعد الشركات على تحسين أدائها وزيادة حصتها في السوق، مما يجعل هذه الدراسة مرجعاً مهماً للممارسات المستقبلية (Tidd & Bessant, 2020).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية استخدام الابتكار التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية في سوق التجزئة. وستركز الدراسة على استراتيجيات الشركة في توظيف التكنولوجيا لتحسين العمليات وتقديم خدمات متميزة للعملاء. بالإضافة إلى ذلك، ستسعى الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تساعد في تحقيق النجاح من خلال التكنولوجيا، واقتراح توصيات تساعد الشركات في تطبيق أفضل الممارسات لتحقيق التفوق التنافسي في المستقبل. سيتم التركيز على تطوير إطار عمل استراتيجي يمكن للشركات الأخرى الاستفادة منه لتحقيق مزايا مشابهة، مما يساهم في تحسين السوق ككل (Grant, 2016).

## ١,٢. مشكلة الدراسة:

مع التطور السريع للتكنولوجيا والتحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت الشركات تواجه ضغوطاً متزايدة لتوظيف الابتكار التكنولوجي كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في قطاع التجزئة، تتزايد هذه الضغوط نظراً للتنافس الشديد وتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار، وتنقسم مشكلة الدراسة إلى قسمين نظرية وتطبيقية.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:

١. نقص الأطر النظرية المحددة: تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية واضحة تشرح كيفية دمج الابتكار التكنولوجي بفعالية في استراتيجيات الشركات لتحقيق ميزة تنافسية.
٢. قلة الدراسات حول قياس تأثير التكنولوجيا: تركز الكثير من الأبحاث على الفوائد العامة للتكنولوجيا، لكنها لا تقدم أدوات أو طرقاً محددة لقياس تأثيرها الفعلي على الأداء التنافسي للشركات.
٣. التركيز على الأسواق العالمية دون المحلية: معظم الأدبيات تركز على دراسات في الأسواق الغربية والشركات الكبيرة، مما يترك فجوة فيما يخص الأسواق الناشئة والمحلية مثل السوق السعودي.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

١. قلة الدراسات التطبيقية في السوق السعودي: يوجد نقص في الدراسات التي تستعرض كيفية استخدام الشركات السعودية، وخاصة في قطاع التجزئة، للابتكار التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية.
٢. الحاجة إلى استراتيجيات مخصصة للسوق المحلي: تبرز الحاجة إلى استراتيجيات ابتكار تلائم التحديات والفرص الفريدة التي تقدمها بيئة الأعمال في السعودية.
٣. غياب قياسات دقيقة للعائد على الاستثمار التكنولوجي: يصعب على الشركات المحلية تحديد مدى فعالية استثماراتها في التكنولوجيا بسبب غياب الأدوات التطبيقية التي تربط بين استخدام التكنولوجيا والأداء التنافسي.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"كيف يؤثر الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة بنده في مدينة جدة؟"

### ١,٣. أهمية الدراسة:

تتزايد أهمية هذا البحث نظراً للتغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التجزئة في ظل التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي. يُعتبر فهم كيفية توظيف الابتكار التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ضرورياً للشركات التي تسعى للبقاء في صدارة الأسواق وتلبية توقعات العملاء المتزايدة. يمثل هذا البحث فرصة لدراسة تأثير الابتكار التكنولوجي بشكل دقيق في سياق محلي من خلال دراسة تطبيقية على شركة "بنده" في جدة، مما يساهم في سد الفجوات النظرية والتطبيقية في الأدبيات الحالية، وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية.

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

١. توسيع الإطار المفاهيمي: يساهم البحث في تطوير إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية، خاصة في قطاع التجزئة.
٢. سد الفجوات في الأدبيات: يقدم البحث رؤى جديدة لمعالجة الفجوات الموجودة في الأدبيات السابقة، التي غالباً ما تفتقر إلى الوضوح حول كيفية تطبيق استراتيجيات الابتكار التكنولوجي بشكل عملي وفعال.
٣. نموذج نظري للاستخدام المستقبلي: يمكن استخدام النماذج النظرية التي يقدمها البحث كمرجع لإجراء أبحاث مقارنة في أسواق أخرى، مما يعزز من فهم تأثير الابتكار التكنولوجي على مستوى أوسع.

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١. إرشادات عملية للشركات: يوفر البحث تحليلاً معمقاً حول كيفية توظيف التكنولوجيا بشكل استراتيجي لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء في قطاع التجزئة.
٢. دعم الشركات المحلية: يساعد الشركات مثل "بنده" في جدة على تطوير استراتيجيات مستدامة للابتكار التكنولوجي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والبقاء في صدارة السوق.
٣. توصيات لصناع القرار: يمكن الاستفادة من نتائج البحث كمرجع لتطوير السياسات الاقتصادية والتنموية التي تدعم الابتكار التكنولوجي في قطاع التجزئة، مما يعزز من النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

## ١,٤. أسئلة الدراسة:

١. سؤال البحث الرئيسي: "كيف يؤثر الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة بنده في مدينة جدة؟"
٢. كيف يؤثر الابتكار الإداري كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية؟
٣. إلى أي مدى يؤثر الابتكار التقني كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية؟
٤. ما هو تأثير الابتكار الإضافي كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية؟
٥. ما مستوى تأثير تطبيق الابتكار التكنولوجي في شركة بنده؟
٦. ما مستوى تأثير الميزة التنافسية في شركة بنده؟

## ١,٥. أهداف الدراسة:

١. الهدف العام للدراسة: التعرف على أثر الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة بنده في مدينة جدة.
٢. تحديد كيف يؤثر الابتكار الإداري كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.
٣. دراسة مدى تأثير الابتكار التقني كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

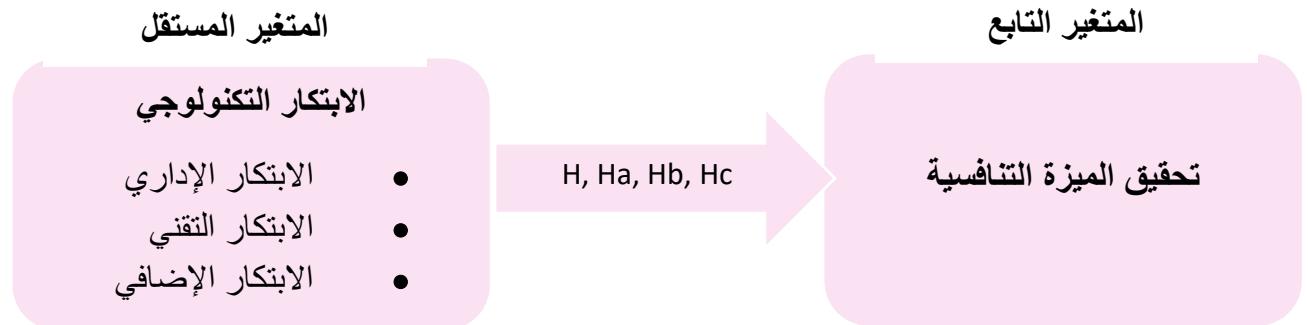
٤. تحديد أثر الابتكار الإضافي كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.
٥. التعرف على مستوى تأثير تطبيق الابتكار التكنولوجي في شركة بنده.
٦. التعرف على مستوى تأثير الميزة التنافسية في شركة بنده.

## ١,٦. فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية H: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة بنده في مدينة جدة.
٢. الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للابتكار الإداري كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.
٣. الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للابتكار التقني كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.
٤. الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للابتكار الإضافي كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

## ١,٧. نموذج الدراسة:

يوضح ( الشكل ١ ) التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع المصدر: الطالب.

## ١,٨ . منهجية الدراسة:

١. فلسفة الدراسة: المنهج الوضعي. Research philosophy: positivism
٢. منهج الدراسة: استنتاجي. Research approach: deductive
٣. استراتيجية الدراسة: دراسة حالة. Research strategy: case study
٤. نوع الدراسة: دراسة كمية. Research choice: quantitative
٥. الأفق الزمني: دراسة مقطعية. Time horizon: cross-sectional
٦. طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان. Data collection and analysis techniques: questionnaire

## ١,٩ . الدراسة الميدانية:

شركة "بنده" هي إحدى أكبر شركات التجزئة في المملكة العربية السعودية، تأسست في عام ١٩٧٨، وتعد جزءاً من مجموعة صافولا، التي تُعتبر من أكبر شركات الأغذية والتجزئة في المنطقة. تقدم "بنده" مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات عبر فروعها المنتشرة في جميع أنحاء المملكة، بهدف تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال توفير تجربة تسوق متكاملة وفعالة. وتتميز الشركة بتبنيها لاستراتيجيات الابتكار واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية (مجموعة صافولا، ٢٠٢١).

تُعد الشركة نموذجاً رائداً في قطاع التجزئة في المملكة، مما يجعلها مثلاً مناسباً لدراسة كيفية استخدام الابتكار التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية. حيث تعمل "بنده" في سوق يتميز بالتنافسية الشديدة والتغيرات السريعة، مما يوفر فرصة مناسبة لدراسة استراتيجيات الابتكار التي تعتمد عليها الشركة لتحقيق الاستمرارية والنمو ومواجهة المنافسة (العتيبي، ٢٠٢٠).

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح:

|  |                                                |  |
|--|------------------------------------------------|--|
|  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.             |  |
|  | الفصل الثاني: الإطار النظري.                   |  |
|  | الفصل الثالث: منهجية البحث.                    |  |
|  | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج |  |
|  | الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة.               |  |

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

تتميز بيئة الأعمال الحالية بعدم التأكد والاستقرار، حيث أن القاعدة الوحيدة للبقاء والاستمرارية هي المنافسة بمختلف أنواعها وإستراتيجيتها، فطبيعة البيئة الديناميكية تجعل من المنظمات في تنافس كبير لم يسبق له مثيل، والتحول السريعة في الأسواق والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي جعل الكثير من المنظمات تتسارع في الحصول على المراتب الأولى، وذلك بالتركيز على الابتكار، إذا أصبح من المواضيع الضرورية والمهمة في مختلف المؤسسات الاقتصادية، باعتباره أحد أهم الأسس التي تقوم عليها للتنافس في الوقت الراهن. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

كما يعد الابتكار عامل مهم في دفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وسمة من السمات الساعية لبقاء المنظمة، وهذه الأخيرة تعمل على إدارته وتسييره وذلك من خلال توفير بعض الآليات اللازمة والدعائم لتفعله بطريقة تسمح بتحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، والأمر لا يتوقف هنا بل يجب أن يتعدى ذلك إلى العمل بشكل مستمر على تنميتها وتجديدها نظراً لاشتداد المنافسة، بحيث لا يتسنى للمنافسين تقليدها، فهي مصدر لتحقيق الثروة. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

تسلط الدراسات السابقة الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بكيفية توظيف الابتكار التكنولوجي في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق في الأسواق. يعكس هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات التي تناولت العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية، من خلال تحديد الفجوات البحثية وتبسيط الضوء على النتائج الأساسية التي توصلت إليها الأبحاث السابقة.

من بين الدراسات الرئيسية، أشار Chesbrough (2003) في كتابه Open Innovation إلى أهمية تبني الشركات لنموذج الابتكار المفتوح، الذي يمكنها من الاستفادة من المعرفة الخارجية والداخلية لتعزيز قدراتها التنافسية. من ناحية أخرى، ركز Christensen (1997) في كتابه The Innovator's Dilemma على كيفية تأثير الابتكار التخريبي على الصناعات، مبرراً التحديات التي تواجه الشركات الكبيرة في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

في السياق العربي، قدمت دراسة مناصرة وضيف الله (٢٠١٣) تحليلًا عميقًا لدور الابتكار التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مشيرة إلى أهمية الاستثمار في التكنولوجيا لتلبية احتياجات العملاء. كما أظهرت دراسة لشهب (٢٠١٤-٢٠١٥) أهمية الابتكار في تطوير الكفاءة التشغيلية وزيادة جودة المنتجات في المؤسسات الهندسية.

### أهمية الدراسات السابقة:

❖ تحديد العوامل المؤثرة على الابتكار التكنولوجي: تسلط العديد من الدراسات الضوء على كيفية تأثير الابتكار على الأداء المؤسسي، مثل تحسين العمليات، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء (Porter, 1985).

❖ الفجوات في الأدبيات: تشير بعض الدراسات إلى نقص الأبحاث التطبيقية التي تربط بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية في الأسواق الناشئة مثل السوق السعودي (لشهب، ٢٠١٥).

❖ الأطر النظرية: قدمت الدراسات نماذج مختلفة لفهم العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية، مثل نموذج سلسلة القيمة لـ (Porter 1985)، الذي يبرز أهمية الابتكار في تعزيز الأنشطة الأساسية والداعمة.

نستنتج أن مراجعة الدراسات السابقة خطوة ضرورية لفهم الجوانب المختلفة لدور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية. توفر هذه المراجعة قاعدة معرفية صلبة لتوجيه البحث الحالي نحو الفجوات غير المدروسة سابقًا، مما يساهم في تقديم رؤى جديدة حول كيفية توظيف الابتكار التكنولوجي لتحقيق النجاح المستدام.

## ٢,٢. المتغير المستقل: (الابتكار التكنولوجي)

يعرف العصر المعاش بعصر تراكم المعلومات والمعرفة، مما أدى إلى تنامي قدرة الأفراد على الابتكار، وبالتالي أصبحت الشركات أكثر استعداداً للابتكار بمختلف أنواعه واتجاهاته. لقد أصبح الابتكار موضوعاً متداولاً في عصرنا الحالي، فهو من المواضيع الهامة والضرورية والمنشأة للثروة، كونه يعطي للمنظمات القائمة عليه ميزة تنافسية، للوصول إلى المنتجات الجديدة باعتباره نشاطاً منظماً ومتميزاً. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

## ٢,٢,١. مفهوم الابتكار:

الابتكار فهو ترجمة لكلمة Innovation والتي قد يترجمها البعض بالتجديد كما ترجمه بيتر دراكر في كتابه Innovation And Entrepreneurship تحت عنوان "التجديد والمقولة"، وينظر إلى التجديد على أنه "تجديد المنتج الحالي"، حيث استخدم في كتابه Innovation الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتدريجي. (نجم، ٢٠٠٣،، صفحة ١٦)

ومن خلال ما سبق يمكن أن نوجز بعض التعارف المتعلقة بالابتكار:

يعرف الابتكار على أنه "التوصل إلى ما هو جديد"، ويعرفه توم بيترز. t.petérs الابتكار على أنه "التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره" (نجم، ٢٠٠٣،، صفحة ١٨)

يعرف أيضاً بأنه "التطبيق العملي للاختراع أو عملية صنع سلعة جديدة أو تطويرها بشكل يجعلها أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية". (الصرن، ٢٠٠٠،، صفحة ٢٧)

كما يعرفه " Amabile Et Al على أن الابتكار يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة، قد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل". (العربي، ٢٠١١،، صفحة ٨)

في حين يرى البعض الابتكار هو "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة" (Razav, 2013, p.227)

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى الابتكار على أنه "التطبيق الخلاق للأفكار الجديدة التي لم يسبق تطبيقها من قبل، ووضعها موضع التنفيذ في مجال ابتكار المنتجات والعمليات". (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

كما توجد مصطلحات ذات علاقة بالابتكار من بينها الاختراع، والابتكار، والتحسين، ونذكرها فيما يلي:  
(نجم، ٢٠٠٣،، صفحة ١٧)

١. **الابتكار والاختراع:** يرتبط استخدام مصطلحي الابتكار والاختراع كمترادفين بالتكنولوجيا، حيث يرى بعض الكتاب أن الاختراع Invention يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

٢. **الابتكار والابتكار:** ينظر إلى الابتكار Créativité على أنه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، وفي حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

٣. **الابتكار والتحسين Improvement:** هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر ملائمة وتنوعاً في الاستخدام، في حين أن الابتكار يمكن تقديمه من خلال الابتكار الجذري الذي يقصد به "التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها"، وأيضاً الابتكار التدريجي يعني "التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية". (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

وتكمن أهمية الابتكار والحاجة إليه فيما يلي: (مربعي، ٢٠١٢-٢٠١١ الصفحات ٣١-٣٠)

- ❖ خفض النفقات وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء.
- ❖ إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها.
- ❖ إيجاد فرص عمل وأسواق جديدة.
- ❖ تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي.

من بين أهم الخصائص التي يتميز بها الابتكار:

أن يضيف قيمة، وأن يكون أفضل مما يقدمه المنافسون. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

## ٢,٢,٢ أنواع الابتكار:

هناك تصنيفات عديدة للابتكار منهم من يصنفها إلى ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، ابتكار تسويقي، ابتكار تنظيمي، ومنهم من يصنفها إلى ابتكار إداري، تقني، إضافي، ومن هنا يمكن أن نوجز هذه التصنيفات فيما يلي: (الطحان، ٢٠١٦، الصفحات ٤٦-٤٣)

١. **الابتكار الإداري Innovation Administrative**: يعرف على أنه التوصل إلى العلاقات الجديدة التي تفتح آفاق التحول إلى سياسات وتنظيمات وطرق وأساليب جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة، والمتعلقة بتطوير عملية الابتكار ونقل الأفكار الجديدة إلى منتجات وخدمات جديدة، حيث يتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

٢. **الابتكار التقني Innovation Technology**: يعرف على أنه كل جديد أو كل تحسين في المنتجات أو في طريقة وأساليب الإنتاج الذي يحصل في المؤسسة الإنتاجية، وذلك من خلال رفع فعالية الجهاز الإنتاجي وتحسين جودة المنتجات، وهناك عوامل رئيسية تتحكم في نجاح أو فشل الابتكار التقني: الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة للموارد الاقتصادية والاجتماعية، وكذا المناخ الملائم. مستوى مهارة العاملين. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

٣. **الابتكار الإضافي Innovation Ancillary**: يعرف بأنه الابتكارات التي تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المنظمة في مجال البحث والتطوير والتدريب، حيث تقوم بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التي يريدها المستهلكين مما تجعلهم راضين ومتفاعلين مع المنظمة، فهي تعتمد على رأيهم في إجراء التغيرات التي تتطلبها أدواق المستهلكين، وبالتالي تعزيز ميزة تنافسية. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

دراسة لـ (Asli Agiroglu Bakir، جويلية ٢٠١٦)، بعنوان "تصور من مديري المدارس حول الابتكار التكنولوجي مجلة دراسات التعليم والتدريب.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تصورات مديري المدارس حول الابتكار التكنولوجي وما إذا كان هناك اختلاف كبير في إدراكهم لمستوى الابتكار التكنولوجي وفقاً لمعايير مختلفة توصلت هذه الدراسة إلى النتائج من بينها: أن مديري المدرسة محل الدراسة يدركون أهمية الابتكار والابتكار التكنولوجي وأن الابتكار مكتسب.

دراسة لـ (Seyed Hadi Razav، يناير ٢٠١٣) بعنوان "الابتكار التكنولوجي التنظيمي" المجلة الدولية للأعمال والعلوم الاجتماعية جامعة الوسائط المتعددة سيبرجيا، سيلانجور، ماليزيا حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالأدبيات النظرية المتعلقة بالابتكار التكنولوجي التنظيمي، وما هو المنهج والاستراتيجيات والطرق المتبعة من طرف المدراء من أجل قيامهم بالابتكار التكنولوجي، من بين ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يتمثل: في تحديد الوصفة الطبية للمديرين فيما يتعلق بالطرق الأفضل التي تمكنهم من تنظيم وقيادة عملية الابتكار، مثل القدرة التنظيمية، والهيكل والجو المبتكر، والقيادة التحويلية، والقيم المجتمعية، ونظام الحوافز والمكافآت وتمكين العاملين، والإدارة التشاركية شرطاً ليكونوا قادرين على تنظيم وقيادة الابتكار التنظيمي.

وفقاً لدراسة لشهب الصادق (٢٠١٤-٢٠١٥)، الابتكار التكنولوجي يمثل أداة محورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الصناعية، حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير التكنولوجيا تتفوق على منافسيها في السوق من خلال تقديم منتجات أكثر تطوراً واستجابة للاحتياجات المتغيرة للعملاء. من ناحية أخرى، توضح دراسة مناصرة سناء وضيف الله مريم (٢٠١٣) أن الابتكار التكنولوجي ليس فقط وسيلة للتطوير، بل يُعد استراتيجية لتحسين الأداء وزيادة كفاءة المؤسسات الاقتصادية.

أشارت دراسة Chesbrough (٢٠٠٣) إلى أن الابتكار التكنولوجي ليس حكراً على الشركات الكبرى، بل يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدام الابتكار المفتوح للحصول على ميزة تنافسية عبر التعاون مع جهات خارجية مثل الموردين والشركاء. كما ركز Christensen (١٩٩٧) في كتابه على كيفية استخدام المؤسسات للابتكارات التخريبية التي تتيح لها السيطرة على أسواق جديدة وخلق قيمة إضافية.

## ٢,٣. المتغير التابع: (الميزة التنافسية)

تعتبر التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً واستخداماً، فهي تكتسي أهمية في ظل التغيرات البيئية، مما دفع أغلب المنظمات وكذلك الدول إلى التنافس للحصول على المراتب الأولى وبمستوى تنافسي عالي. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

## ٢,٣,١. ماهية المنافسة والتنافسية:

وقبل التطرق إلى مفهومي المنافسة والتنافسية لا بد من التفرقة فيما بينهما، فالمنافسة تسمح بوصف الحالة الخاصة للأعمال، بينما التنافسية تتعلق بهيكل السوق. سنعرض فيما يلي أهم التعاريف المتعلقة بالمنافسة والتنافسية، مع ذكر أنواع المنافسة، ومستويات التنافسية. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

### المنافسة:

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالمنافسة نوجزها فيما يلي: (عليه، ٢٠١٥-٢٠١٤ صفحة ١٥٦)

تُعرف المنافسة على أنها "مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجاً واحداً، أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة وما تنتجه المنظمة من منتجات"،

وتُعرف أيضاً على أنها "وجود عدد من المنظمات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات".

وتكمن أشكال المنافسة في: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل.

## التنافسية:

سنعرض فيما يلي التعاريف المتعلقة بالتنافسية وأهم مستوياتها: (بروبي، ٢٠١١-٢٠١٠، الصفحات ١٤٨-١٤٧)

تعريف التنافسية على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف".  
وتعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية على أنها "قدرة الدولة على توسع حصصها في الأسواق المحلية والدولية".  
حيث تكمن مستويات التنافسية فيما يلي: على مستوى الدولة، على مستوى القطاع، على مستوى المؤسسة.

## ٢,٣,٢. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف على أنها "العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة". (وآخرون، ٢٠١٥، صفحة ٧٠)

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (بكر، 2008، صفحة ١٣)

كما عرفها kotler بأنها "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تفوق إلى التميز". (وآخرون ف، . ٢٠٠٤، صفحة ٦٣٤)

كما عرفها Porter أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فالميزة تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج، حيث تكمن أهميتها في خلق قيمة للعميل بالإضافة إلى تحقيق حصة سوقية أكبر، (عائشة، 2010-2011، الصفحات ٨-٦)

وتتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية: (محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، ٢٠٠٩، صفحة ١٥٥)

- ❖ نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- ❖ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- ❖ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### ٢,٣,٣. ركائز الميزة التنافسية:

من بين الركائز التي يجب على المنظمات توفيرها لكسب ميزة تنافسية ما يلي: (الخضيرى، ٢٠٠٤، الصفحات ١٥٦-١٥٧)

**القدرة على التقليد:** تتجلى في القدرة على إنتاج منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسات المنافسة، ثم التوجه للإنتاج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، وطرحه بالسوق بأسعار تنافسية. (الخضيرى، ٢٠٠٤، الصفحات ١٥٦-١٥٧)

**القدرة على التطوير:** تأتي هذه المرحلة بعد فهم واستيعاب كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال الزبائن، ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير. (الخضيرى، ٢٠٠٤، الصفحات ١٥٦-١٥٧)

**القدرة على الابتكار:** فهي تعتبر من أهم القدرات اللازمة لاكتساب ميزة تنافسية خاصة عند توافر المقدرة على الابتكار والاختراع، فهي تكسب للمشروعات مزايا تنافسية تميزها عن المنافسين. (الخضيرى، ٢٠٠٤، الصفحات ١٥٦-١٥٧)

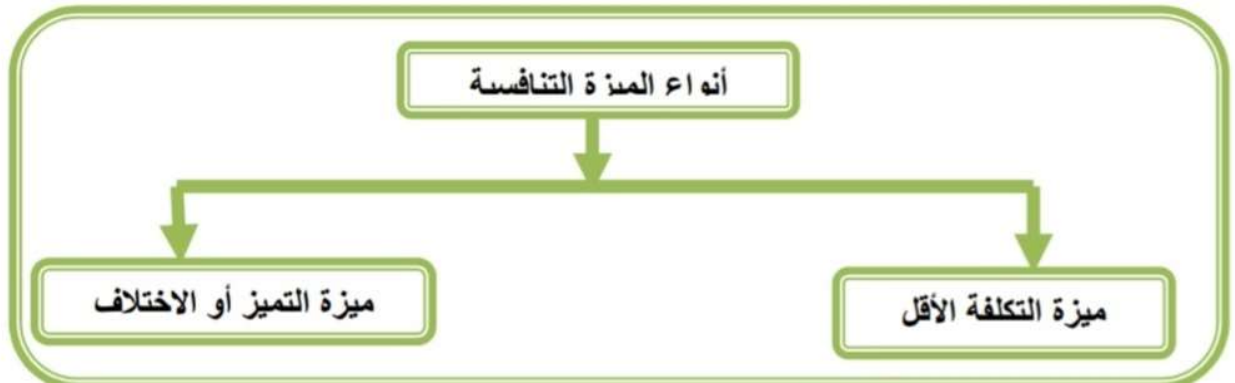
## ٢, ٣, ٤. أنواع الميزة التنافسية:

لقد اختلف معظم الكتاب حول أنواع الميزة التنافسية، حيث يرى Koufteros بأن هناك خمسة أنواع والتي يحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الابتكار، ومنهم من يصنفها إلى نوعين هما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج، نوجزها فيما يلي: (الرؤوف، ٢٠٠٧-٢٠٠٦ الصفحات ١٦-١٥)

**ميزة التكلفة الأقل:** ونقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، وهذا ما يؤدي بها إلى تحقيق عائد أكبر. (الرؤوف، ٢٠٠٧-٢٠٠٦ الصفحات ١٦-١٥)

**ميزة التمييز:** وهي قدرة المنظمة على تقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين وذلك وفق وجهة نظر المستهلك، وذلك بإضافة قيمة تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة. (الرؤوف، ٢٠٠٧-٢٠٠٦ الصفحات ١٦-١٥)

( الشكل ٤ ) يوضح أنواع الميزة التنافسية :



المصدر: من إعداد الطالب

## ٢,٣,٥. مصادر الميزة التنافسية:

اختلفت وجهات النظر حول مصادر الميزة التنافسية مثل ما تعدد وجهات النظر حول مفهومها، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية والمتمثلة في: (وآخرون ع.، 2015، الصفحات ٧٣-٧١)

**التكنولوجيا والابتكار:** يخلق كل من الابتكار والابتكار قيمة مضافة جديدة كما يضيف حصة هامة للمنظمة من تلك القيمة، حيث أن القدرات التكنولوجية تلعب دوراً هاماً في نمو الشركات وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، وبهذا يمكن القول أن التكنولوجيا والابتكار لها دور هام في خلق الميزة التنافسية. (وآخرون ع.، ٢٠١٥، الصفحات ٧٣-٧١)

**الموارد البشرية:** من خلال البحث والتطوير تستطيع المنظمات خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وذلك بالاعتماد على بعض الممارسات الإستراتيجية كمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتوفير الأمن الوظيفي والاستقلالية والمرونة والتدريب... الخ (وآخرون ع.، ٢٠١٥، الصفحات ٧٣-٧١)

**الهيكل التنظيمي:** يرى Johri Pertison أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، مما يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، حيث تعتبر هذه الأخيرة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءات الوحدات التنظيمية. (وآخرون ع.، ٢٠١٥، الصفحات ٧٣-٧١)

## ٢,٣,٦. أبعاد الميزة التنافسية:

يرى العالم بورتر Porter (١٩٨٥) بأنها تلك الأبعاد التي تستخدم لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر.

١. **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فنلاحظ أن أغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وذلك عن طريق تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

٢. **الجودة:** وذلك عن طريق إضافة خصائص وسمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلعة أو خدمة لتعزيز مكانتها التنافسية، وتتحقق الجودة من خلال بعدين هما تصميم المنتج وقدرة المنظمة على تحويل هذه المداخلات إلى مطابقة النواتج. (آخرون ع، ٢٠١٥، صفحة ٧٤)

٣. **المرونة:** قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات الحاصلة، واستجابتها السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عند التسليم. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

٤. **التسليم:** وهو سرعة تطوير المنتجات، أو تقليص زمن تحويل العمليات وكذا التسليم للعميل. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

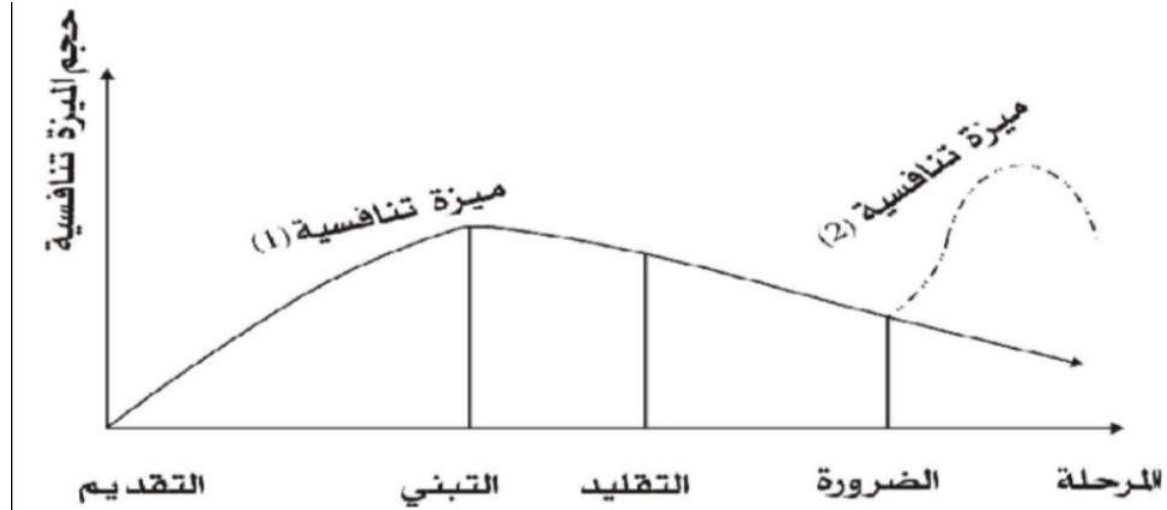
٥. **الابتكار:** هو التجسيد الفعلي للأفكار، التي تطرح في السوق على شكل منتجات أو طرق جديدة تكون لها قيمة أكبر في مجال نشاط المؤسسة. (الصادق، ٢٠١٥-٢٠١٤، صفحة ٤٩)

## ٢,٣,٧. محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما حجم المنافسة ونطاق التنافس أو السوق المستهدف نذكر أهمها:  
(الوهاب، ٢٠١٢-٢٠١١ الصفحات ٩٠-٨٨)

**حجم المنافسة:** تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة من خلال المحافظة على ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج، فالمنظمات الراغبة في البقاء والريادة يتطلب منها امتلاك قدرات تؤهلها للقيام بذلك والمتمثلة في الكفاءات (التسييرية التكنولوجية... إلخ)، من أجل تحقيق أهدافها وتلبية حاجيات المستهلكين بما يفوق توقعاتهم، كما للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم ثم مرحلة التبني فمرحلة التقليد وفي الأخير مرحلة الضرورة. (الوهاب، ٢٠١٢-٢٠١١ الصفحات ٩٠-٨٨)

( الشكل ٥) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:



المصدر: (خليل، ١٩٩٨، صفحة ٨٦)

من خلال الشكل أعلاه يظهر لنا أن مراحل دورة حياة الميزة التنافسية تتمثل في: (خليل، 1998، صفحة ٨٦)

١. **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة تكون المنظمة لأول مرة منشئة للميزة التنافسية فهي تعد أطول مرحلة كونها تحتاج إلى الاستعداد والتفكير البشري والمالي والمادي.
٢. **مرحلة التنبؤ:** في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية استقرار نسبياً من حيث الانتشار، كون هذا المنافسين بدؤوا بالتركيز عليها.
٣. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة نلاحظ أن الميزة التنافسية تتراجع وتتجه نحو الركود، ويعود السبب إلى المنافسين المقلدين.
٤. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع بحيث يسمح لها بالتفوق، وأن تقوم بإنشاء ميزة جديدة تختلف عما سبقها.

**نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة، وتوسيع نطاق النشاط وذلك من أجل تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين مثل تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، كما يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل التكاليف. (الوهاب، ٢٠١٢-٢٠١١ الصفحات ٩٠-٨٨)

## ٢,٣,٨. مؤشرات الميزة التنافسية:

للمنظمة أن تتعرف على حجم الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين من خلال مقاييس مختلفة، مقاييس نوعية ومقاييس كمية وفيما يلي أهمها: (الوهاب، ٢٠١٢-٢٠١١ الصفحات ٨١-٨٠)

**المقاييس النوعية:** تمثل هذه المقاييس مدى درجة رضا الزبون عن المنتجات المقدمة له مقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك من خلال مستويات مختلفة للنوعية:

النوعية المتوقعة، النوعية المدركة، النوعية القياسية.

**مقاييس كمية:** تعتبر المقاييس الكمية من المقاييس الأكثر اعتماداً في قياس الميزة التنافسية، وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق و المتمثلة فيما يلي:

مقياس جودة المنتج النسبي، المنتجات الجديدة النسبية، تكاليف التسويق، الحصة السوقية، نسبة الربحية.

دراسة لـ ( حباينة محمد، ٢٠١٢-٢٠١١ )، بعنوان "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة – الجزائر - ٣، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة رأسمال الهيكلي وما مدى تأثيره على المنظمة لتعزيز ميزة تنافسية، خلصت نتائج هذه الدراسة إلى: أن المعرفة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري ثم الهيكلي، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحقيق قدرتها التنافسية، والإدارة بالنسبة لمجمع الدراسة تميل للعمل بالطرق الروتينية، ولا تشجع الابتكار ولا تقدم تحفيزات للعمال باستثناء التحفيزات المادية، كما لا تعتمد على أنشطة البحث والتطوير لتدعيم مزاياها التنافسية.

دراسة لـ (هلالي الوليد، ٢٠٠٩-٢٠٠٨)، بعنوان "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق قيمة للعميل-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال- موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة أحمد بوضياف- المسيلة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة، ومن بين النتائج المتوصل إليها: أن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية، من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز.

دراسة لـ ( معاريف محمد، ٢٠١٣-٢٠١٢)، بعنوان "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة قطاع التأمين بسعيدة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الميزة التنافسية والدور الذي تلعبه في استمرار المؤسسة وما مدى اهتمام المؤسسات الرائدة في السوق بالميزة التنافسية، وتوصلت

هذه الدراسة إلى النتائج من بينها :إلى أن الهدف الأساسي للمؤسسة في متابعة البيئة التنافسية هو جمع المعلومات بدقة عن البيئة الخارجية، وهذا من أجل معرفة الفرص المتاحة لها وكذا التهديدات التي يمكن أن توجهها، ولهذا تتطلب عليها اتباع استراتيجيات تنافسية محددة للوصول إلى مزايا تنافسية عالية.

## ٢,٤. العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية:

وفقاً لباحثين مثل Porter (١٩٨٥)، فإن الابتكار يُعدّ أحد أهم عناصر التفوق التنافسي، حيث يمكن المؤسسات من تقديم حلول أكثر كفاءة واستجابة لمتغيرات السوق. كما أشار Chesbrough (٢٠٠٣) إلى أهمية الابتكار المفتوح في تحسين الأداء المؤسسي عبر الاستفادة من التكنولوجيا الخارجية والداخلية على حدٍ سواء.

**الفجوات النظرية:** كثير من الدراسات تركز على الصناعات التكنولوجية الكبرى ولا تعالج بشكل كافٍ تطبيق الابتكار التكنولوجي في القطاعات المحلية مثل التجزئة. (Tidd & Bessant, 2020)

**الفجوات التطبيقية:** هناك نقص في الدراسات التي تستكشف كيفية قياس تأثير الابتكار التكنولوجي على الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية مثل الكفاءة والجودة في الأسواق الناشئة. (Porter, 1985)

**الاستثمار والتطبيق:** الابتكار التكنولوجي يتطلب استثمارات ضخمة، مما قد يؤدي إلى صراعات داخل الشركات بين إدارة الموارد والابتكار. (Christensen, 1997)

**التبني الثقافي:** هناك تحديات متعلقة بمواءمة الابتكار مع الثقافة التنظيمية والقدرة على تدريب العاملين لاستخدام التقنيات الجديدة بفعالية (Chesbrough, 2003).

### ١. دور الابتكار التكنولوجي في تحسين العمليات:

الابتكار التكنولوجي يساهم في تطوير العمليات الداخلية للمؤسسات، مما يؤدي إلى كفاءة أكبر في استخدام الموارد وتقليل التكاليف.

وفقاً لدراسة لشهب (٢٠١٤-٢٠١٥)، فإن تطبيق تقنيات جديدة يرفع من كفاءة الإنتاج، ويتيح للمؤسسات تقديم منتجات بجودة أعلى بأسعار تنافسية.

## ٢. تحسين جودة المنتجات والخدمات:

الابتكار التكنولوجي يُمكن الشركات من تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة. كما ذكرت دراسة مناصرة وضيف الله (٢٠١٣)، الابتكار يتيح تطوير منتجات مخصصة تناسب فئات متنوعة من العملاء، مما يزيد رضا العملاء.

## ٣. زيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء:

الابتكار التكنولوجي يساعد في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات متميزة مثل التطبيقات الرقمية أو الأنظمة الذكية. أو الأنظمة الذكية. Chesbrough (2003) أشار إلى أن الشركات التي تتبنى الابتكار المفتوح تستطيع تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز ولائهم.

## ٤. خلق ميزة تنافسية مستدامة:

الابتكار التكنولوجي يمنح المؤسسات مرونة في الاستجابة للتغيرات السوقية، مما يمكنها من التفوق على المنافسين. دراسة Christensen (1997) أظهرت أن الابتكار التكنولوجي التخريبي يمكن أن يفتح أسواقًا جديدة للشركات ويضمن استدامة ميزتها التنافسية.

## ٥. التكيف مع التغيرات التكنولوجية:

الابتكار التكنولوجي يجعل الشركات أكثر استعدادًا للتكيف مع البيئة التكنولوجية المتغيرة. كما بينت لشهب (٢٠١٤-٢٠١٥)، فإن المؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا بشكل استباقي تحقق نجاحًا أكبر في بيئات تنافسية شديدة.

## ٦. تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية:

الابتكار التكنولوجي يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية عبر تحسين العمليات وتحقيق وفورات الحجم. Porter (1985) أكد أن الابتكار يعزز القدرة التنافسية للشركات عبر تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل النفقات.

## ٧. التوسع في الأسواق:

استخدام التكنولوجيا يمكن المؤسسات من استهداف أسواق جديدة من خلال قنوات مبتكرة مثل التجارة الإلكترونية.

دراسة Chesbrough (2003) أوضحت أهمية الابتكار المفتوح في تمكين الشركات من التعاون مع الشركاء للدخول إلى أسواق غير مستغلة.

دراسة لـ ( بوبعة عبد الوهاب، ٢٠١٢-٢٠١١ )، بعنوان "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة للهاتف النقال – موبيليس"، مذكورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة منتوري بقسنطينة تهدف إلى إبراز دور الابتكار كخيار إستراتيجي فعال في تنمية الميزة التنافسية، ونشر ثقافة الابتكار بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، ومعرفة وضعيته في ظل تغيرات السوق الوطنية، باعتبار هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، من بين النتائج المتوصل إليها: أن الابتكار ليس بالضرورة أن يكون منتجاً معقداً وإنما ببساطة منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة ، كما أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة ، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل، وإنما في كيفية المحافظة عليه ، وأن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر لها مصلحة للابتكار بالمعنى الفعلي ، بالإضافة إلى عدم وجود أفراد مختصين في هذا المجال، ولا تطبق الاستراتيجيات المشار إليها في الجانب النظري بل تعتمد على مختصين خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجات جديدة.

دراسة ل ( أمينة بلعيد، ٢٠١٧-٢٠١٦ ) بعنوان "مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية-دراسة مجمع صيدال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير،شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة، ١- حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية وبالأخص على مجمع صيدال، وذلك بالتركيز على الأساليب المتبعة لتدعيم الابتكار، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى: أن نشاط البحث والتطوير هو المصدر الرئيسي للابتكار في الصناعة الصيدلانية، وأن الاهتمام بهذا الأخير والتكنولوجيا والموارد البشري موجود ولكن بنسبة ضئيلة ولم يرقى إلى المستوى المطلوب مقارنة المؤسسات العالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تقف حجر عثرة أمام تفعيل الابتكار ضمن إستراتيجية مؤسسة صيدال.

دراسة لـ ( لشهب الصادق، -٢٠١٤ ٢٠١٥ )، بعنوان "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقرب"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الابتكار ودوره في تدعيم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتكمن النتائج المتوصل إليها: أن للميزة التنافسية دور الريادي في تفوق المؤسسة الاقتصادية عن بقية المنافسين، وذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة وذات تكلفة أقل.

## ٢,٥ . الخاتمة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بدور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، يظهر أن الابتكار التكنولوجي يُعتبر أحد المحركات الأساسية لتحسين الكفاءة وتعزيز التنافسية. أوضح Porter (1985) أن الابتكار يساهم في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت Chesbrough (2003) إلى أهمية الابتكار المفتوح في بناء شركات تسهم في استثمار التكنولوجيا بشكل استراتيجي.

وبعد أن تعرضنا للآطار المفاهيمي لمتغير الدراسة وإبراز المفاهيم المتعلقة بهما نستخلص أن للابتكار عموماً لمسة تقنية في الشركات، أما إذا كان الابتكار ذو معيار تكنولوجي فقد يمنح للشركة ميزة تجعل أكثر تنافسية في السوق. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

فموضوع الابتكار في الوقت الرهن أصبح من الموارد الأساسية والتي تفوق الموارد التقليدية، لذا وجب على المؤسسات تفعيل الابتكار من خلال البحث عن مصادر للمعلومات والأفكار الابتكارية، وإدارة هذه الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع باستخدام العصف الذهني كأداة من أدوات الابتكار التكنولوجي. (قداري وآخرون، ٢٠٢١).

حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى خلق ميزة تنافسية يتطلب عليها اتباع استراتيجية تنافسية محكمة والتقيد بمبادئ الإدارة البيئية الرشيدة هذه الأخيرة التي أصبحت من الحتميات التي فرضتها البيئة الخارجية التي تقوم على أساس الانفتاح والعولمة وفتح التجارة وحرية المبادلات. بوشنقى وقطاف (٢٠١٣)

بالرغم من ذلك، تبقى هناك فجوات بحثية، حيث ركزت أغلب الدراسات، مثل دراسة Tidd and Bessant (2020)، على السياقات الغربية والصناعات الكبرى، مما يُبرز الحاجة لدراسات تُركز على الأسواق المحلية والناشئة. مناصرة وضيف الله (٢٠١٣) سلطنا الضوء على أهمية دراسة الابتكار في المؤسسات الاقتصادية، ولكنهم لم يتناولوا تحديات قطاع التجزئة في السعودية بشكل خاص.

تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية، ما يفتح الباب أمام عدد من التوجهات البحثية المستقبلية ذات التأثير العملي والنظري:

#### ١. تطوير نماذج تطبيقية:

يمكن للأبحاث المستقبلية التركيز على تصميم نماذج تُظهر كيفية استغلال الابتكار التكنولوجي في سياقات متنوعة، مثل قطاعات التجزئة في الأسواق الناشئة. تُعد هذه الدراسات حيوية لتحسين الفهم العملي لتطبيق الابتكار التكنولوجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة (Tidd & Bessant, 2020).

#### ٢. قياس التأثير طويل المدى:

دراسة التأثير المستدام للابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية يمكن أن يُظهر نتائج مختلفة على المدى البعيد مقارنة بالنتائج قصيرة المدى. هذه الفجوة البحثية تتطلب تحليلاً معمقاً يدمج بين الأداء المالي والمرونة الاستراتيجية (Chesbrough, 2003).

#### ٣. التأثيرات التنظيمية والثقافية:

الأبحاث المستقبلية يمكن أن تُركّز على كيفية تعامل المؤسسات مع التحديات التنظيمية التي تنشأ من تطبيق الابتكارات التكنولوجية، بما في ذلك التغييرات في بيئة العمل والهيكل الإداري (Christensen, 1997).

#### ٤. الابتكار المفتوح:

استكشاف أطر جديدة للتعاون بين الشركات والمنافسين أو مع مراكز الأبحاث لتطوير الابتكار التكنولوجي واستغلاله بطريقة فعالة، مما يساهم في تحقيق مكاسب مشتركة (Schilling, 2020).

#### ٥. تحليل الأسواق الناشئة:

البحث في العوائق والفرص المرتبطة بتطبيق الابتكار التكنولوجي في الأسواق النامية، وخاصة في دول الخليج العربي، حيث النمو الاقتصادي السريع يتطلب حلولاً مبتكرة للتحديات المحلية (Porter, 1985).

المساهمات الإجمالية للبحث:

#### ١. إثراء الأدبيات النظرية:

يسهم البحث في توضيح العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية، مع التركيز على قطاع التجزئة في الأسواق الناشئة، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة (Tidd & Bessant, 2020).

#### ٢. التطبيق العملي:

يوفر إطارًا عمليًا للشركات لتبني الابتكار التكنولوجي بفعالية، مما يعزز من مرونتها في مواجهة التحديات السوقية. (Schilling, 2020)

#### ٣. تعزيز التنافسية المحلية:

البحث يدعم المؤسسات السعودية، مثل "بنده"، ببيانات وتوصيات تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الحصة السوقية. (Porter, 1985)

#### ٤. تقديم أدوات قياس جديدة:

يفتح آفاقًا لتطوير أدوات لقياس تأثير الابتكار التكنولوجي على الأداء، بما يتناسب مع بيانات العمل المختلفة. (Chesbrough, 2003)

بعد أن تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار والميزة التنافسية، واتضح لنا أن هناك علاقة ترابطية فيما بينهما، وكون موضوع الابتكار التكنولوجي جديد فهناك اختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة. (قداري وآخرون، ٢٠٢١)

تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية من خلال تقديم دراسة تطبيقية تتناول دور الابتكار التكنولوجي في تحسين التنافسية لشركة "بنده". ستعمل على تقديم توصيات عملية، كما ستوفر إطارًا معرفيًا يمكن أن يكون مرجعًا للأكاديميين والممارسين.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة:

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة بنده بمدينة جدة، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم الدراسة ومجتمع الدراسة، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

#### ٣,٢,١. الابتكار التكنولوجي (المتغير المستقل)

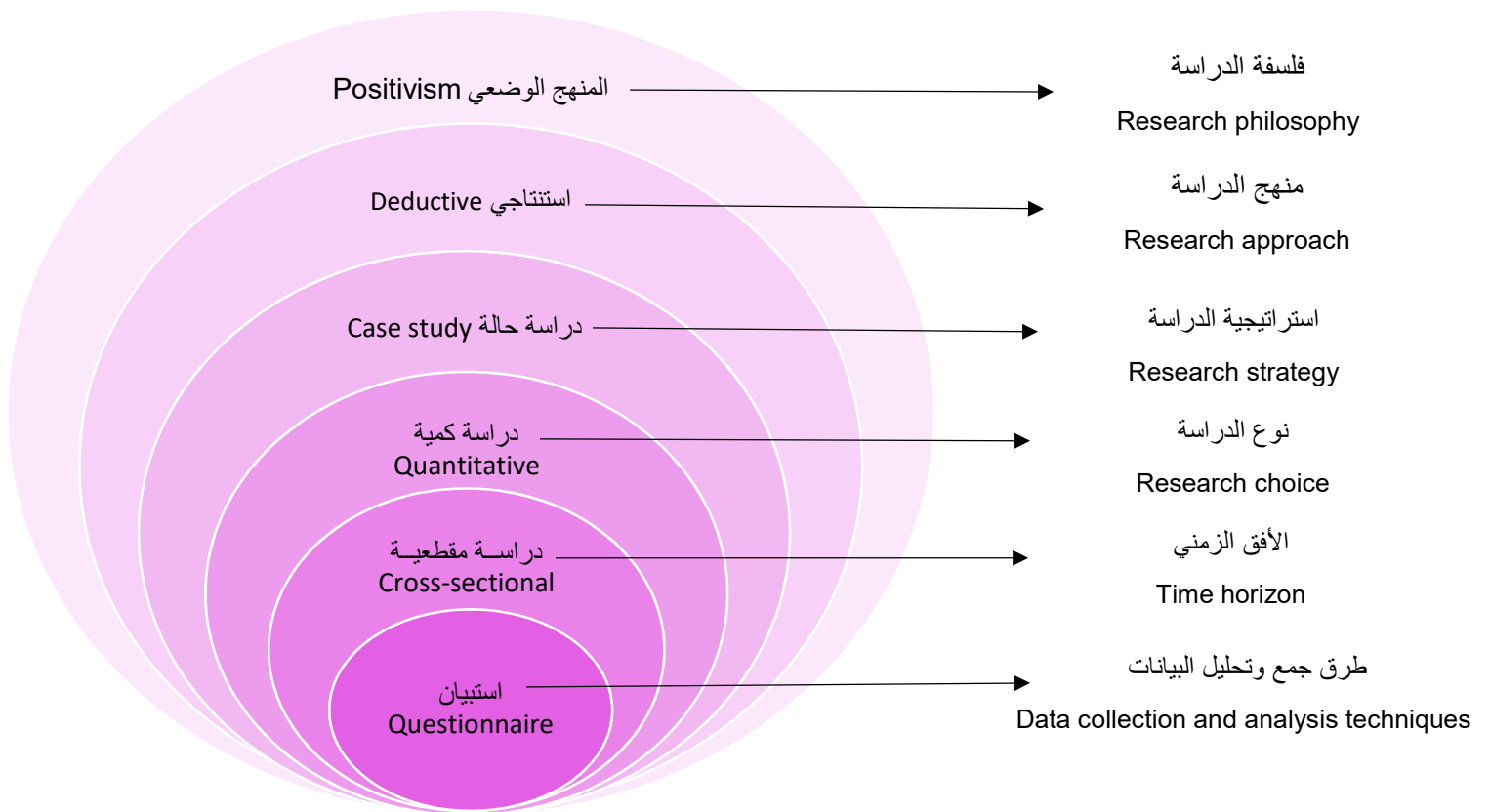
التعريف الإجرائي للابتكار التكنولوجي يُعرّف بأنه استخدام تقنيات جديدة أو مطورة لتحسين العمليات، المنتجات، أو الخدمات بهدف تحقيق الكفاءة وتعزيز القيمة المضافة. في سياق المؤسسات، يشمل هذا الابتكار إدخال تقنيات حديثة أو تطوير الموجودة لتحسين الأداء المؤسسي، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. يتم قياس الابتكار التكنولوجي من خلال عدد المنتجات الجديدة، تبني التكنولوجيا الرقمية، وتأثيرها على جودة الإنتاج وكفاءة العمليات (Schilling, 2020؛ Tidd & Bessant, 2020).

#### ٣,٢,٢. الميزة التنافسية (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق مستدام مقارنة بمنافسيها، من خلال تحسين الأداء العام، تقديم قيمة فريدة للعملاء، أو الاستفادة الفعالة من الموارد المتاحة. يمكن قياسها أو ملاحظتها من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية. رضا العملاء قياس جودة الخدمة أو المنتج. الحصة السوقية مدى سيطرة الشركة على السوق. الربحية زيادة العائدات مقارنة بالمنافسين. يمكن معالجة هذه الميزة من خلال تطوير استراتيجيات مبتكرة وتحسين الأداء باستمرار. (Porter, 1985)

### ٣,٣. تصميم الدراسة:

١. فلسفة الدراسة: المنهج الوضعي. Research philosophy: positivism
٢. منهج الدراسة: استنتاجي. Research approach: deductive
٣. استراتيجية الدراسة: دراسة حالة. Research strategy: case study
٤. نوع الدراسة: دراسة كمية. Research choice: quantitative
٥. الأفق الزمني: دراسة مقطعية. Time horizon: cross-sectional
٦. طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان. Data collection and analysis techniques: questionnaire



( الشكل ٢ ) ملخص منهجية الدراسة

المصدر: الطالب

### ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

#### ٣,٤,١ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة في هذا البحث يشمل جميع العاملين بشركة بنده للتجزئة في المملكة العربية السعودية، وهي واحدة من أبرز الشركات في قطاع التجزئة، إذ تمتلك شبكة واسعة من الفروع المنتشرة في مختلف مناطق المملكة. يتألف المجتمع من موظفين بمستويات وظيفية مختلفة، بدءًا من الإدارة العليا والوسطى وحتى العاملين في الخطوط الأمامية في المتاجر.

| القطاع    | التصنيفات           | عدد الموظفين |
|-----------|---------------------|--------------|
| شركة بنده | الإدارة العليا      | ٦            |
|           | الإدارة الوسطى      | ٣٥           |
|           | العاملين في المتاجر | ٤٠           |

جدول (١) مجتمع الدراسة

المصدر: (الطالب. ٢٠٢٤)

### ٣,٤,٢. عينة الدراسة:

اختيار عينة البحث بعناية لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة في شركة بنده في المملكة العربية السعودية. اشتملت العينة على العاملين في مستويات مختلفة داخل الشركة، وذلك للحصول على رؤى شاملة ومتنوعة حول تأثير الابتكار التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية.

| عينة الدراسة                        | حجم العينة |
|-------------------------------------|------------|
| نستهدف الموظفين في شركة بنده في جدة | ٤٠         |

جدول (٢) عينة الدراسة

المصدر: (الطالب. ٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣. طرق وتقنيات أخذ العينة:

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### ٣,٥ . طريقة جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة.

### ٣,٥,١ . المتغير المستقل: (الابتكار التكنولوجي)

واعتمد الباحث على استبانة (قداري وآخرون، ٢٠٢١) وذلك لقياس المتغير المستقل (الابتكار التكنولوجي)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، بإجمالي ١٩ فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد الابتكار الإداري يتكون من ٦ عناصر، والبعد الابتكار التقني يتكون من ٦ عناصر، والبعد الابتكار الإضافي يتكون من ٧ عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، ١ = غير موافق بشدة، بينما ٥ = موافق بشدة.

جدول (٣): المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (الابتكار التكنولوجي)

| المتغير             | الأبعاد              | عدد العبارات | المصدر               |
|---------------------|----------------------|--------------|----------------------|
| الابتكار التكنولوجي | ١-الابتكار الإداري.  | ٦ عبارات     | (قداري وآخرون، ٢٠٢١) |
|                     | ٢- الابتكار التقني.  | ٦ عبارات     |                      |
|                     | ٣- الابتكار الإضافي. | ٧ عبارات     |                      |
|                     | العدد الكلي          | ١٩           |                      |

المصدر: (الطالب. ٢٠٢٤)

### ٣,٥,٢. المتغير التابع: (الميزة التنافسية)

واعتمد الباحث على استبانة (قداري وآخرون، ٢٠٢١) وذلك لقياس المتغير التابع ( الميزة التنافسية)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: التكلفة ، المرونة ، الجودة ، بإجمالي ١٤ فقرات للمتغير كله. حيث أن البعد التكلفة يتكون من ٤ عناصر، والبعد المرونة يتكون من ٤ عناصر، والبعد الجودة يتكون من ٦ عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، ١= غير موافق بشدة، بينما ٥ = موافق بشدة.

جدول (٤): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (الميزة التنافسية).

| المتغير          | الأبعاد     | عدد العبارات | المصدر               |
|------------------|-------------|--------------|----------------------|
| الميزة التنافسية | ١- التكلفة. | ٤ عبارات     | (قداري وآخرون، ٢٠٢١) |
|                  | ٢- المرونة. | ٤ عبارات     |                      |
|                  | ٣- الجودة.  | ٦ عبارات     |                      |
|                  | العدد الكلي | ١٤           |                      |

المصدر: (الطالب. ٢٠٢٤)

### ٣,٦. أنواع البيانات:

في هذا القسم، يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث. سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائياً، حيث يتضمن التحليل الاحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة.

#### ١,١,١ البيانات الأولية:

- ❖ جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين في شركة بنده نفي جده وتم الحصول على معدل استجابة عال .
- ❖ تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة برنامج (SPSS). تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

#### ١,١,٢ البيانات الثانوية:

- ❖ تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة بموضوع دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة، محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد الدراسة.
- ❖ تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

### ٣,٧. طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### ٣,٨. الخاتمة:

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية الدراسة، حيث شملت على المقدمة وتعريفات الإجرائية للمتغيرات الدراسة، ومنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وأخيراً الخاتمة.

وفي الختام تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على تأثير الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على سلسلة متاجر شركة بنده في جدة في المملكة العربية السعودية.

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

#### ٤,١ . المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار ٢٨. يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر برنامج SPSS الإصدار ٢٨. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

#### ٤,٢ . خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لـ الجنس – الفئة العمرية – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- ❖ الجنس ويشمل (ذكر – أنثى).
- ❖ العمر ويشمل (أقل من ٣٠ سنة – من ٣١ إلى ٤٠ سنة – من ٤١ إلى ٥٠ سنة – أكبر من ٥٠ سنة).
- ❖ المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).
- ❖ عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من ٥ سنوات – من ٥ إلى ١٠ سنوات – من ١١ إلى ١٥ سنة – أكثر من ١٥ سنة).

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

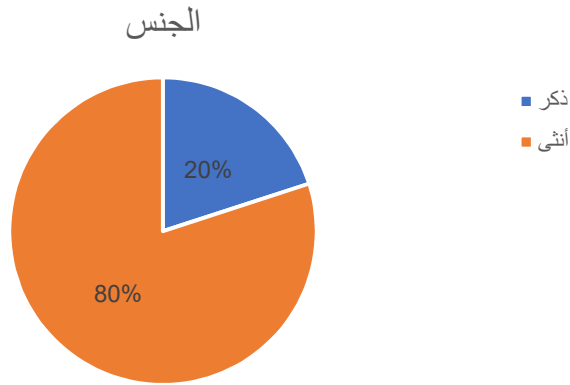
جدول (٥) توصيف عينة الدراسة

| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|-------------------|-------|-------------------------|
| الجنس            | ذكر               | ٨     | %٢٠                     |
|                  | أنثى              | ٣٢    | %٨٠                     |
|                  | الإجمالي          | ٤٠    | %١٠٠                    |
| الفئة العمرية    | أقل من ٣٠ سنة     | ٢٤    | %٦٠                     |
|                  | من ٣١ إلى ٤٠ سنة  | ١٤    | %٣٥                     |
|                  | من ٤١ إلى ٥٠ سنة  | ٢     | %٥                      |
|                  | أكبر من ٥٠ سنة    | ٠     | %٠                      |
|                  | الإجمالي          | ٤٠    | %١٠٠                    |
| المؤهل العلمي    | ثانوي             | ١٢    | %٣٠                     |
|                  | بكالوريوس         | ٢٧    | %٦٧,٥                   |
|                  | ماجستير           | ٠     | %٠                      |
|                  | دكتوراه           | ١     | %٢,٥                    |
|                  | الإجمالي          | ٤٠    | %١٠٠                    |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات    | ٣٣    | %٨٢,٥                   |
|                  | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ٢     | %٥                      |
|                  | من ١١ إلى ١٥ سنة  | ٤     | %١٠                     |
|                  | أكثر من ١٥ سنة    | ١     | %٢,٥                    |
|                  | الإجمالي          | ٤٠    | %١٠٠                    |

المصدر: من إعداد الباحث على نتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

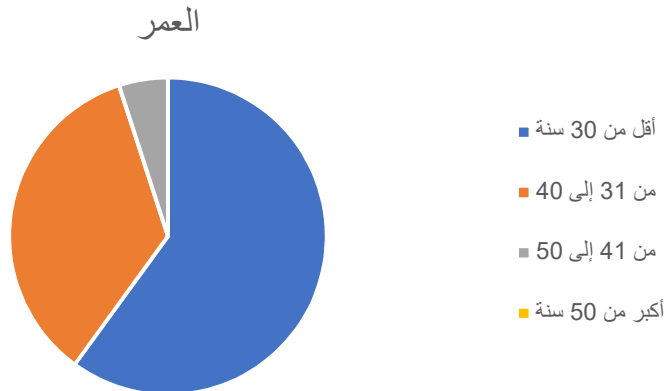
من بيانات الجدول رقم (٥) تم استخلاص النتائج التالية:

**بالنسبة للتوزيع حسب الجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث في العينة فاق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث ٣٢، مما يشكل نسبة ٨٠% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور ٨، أي ما يعادل ٢٠% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي :



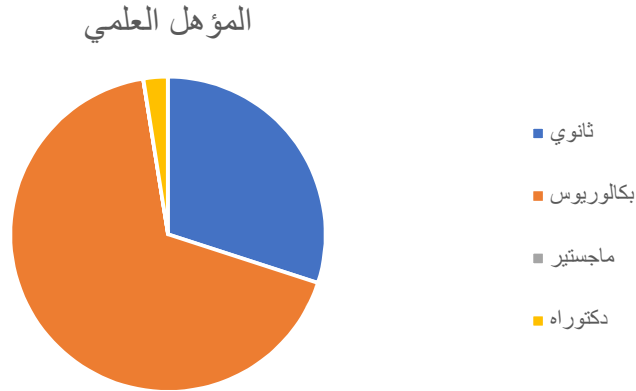
الشكل (6) تصنيف العينة وفقاً للجنس

**أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر:** فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن ٢٤ شخصاً من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وهو ما يعادل ٦٠% من إجمالي العينة. في حين أن ١٤ شخصاً من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٣١ إلى ٤٠ سنة أي ما يعادل ٣٥% من العينة. كما أن ٢ من الأشخاص تتراوح أعمارهم بين ٤١ إلى ٥٠ سنة أي ما يمثل ٥% من العينة. وأخيراً لا تشكل العينة الأشخاص الذين تمثل أعمارهم أكبر من ٥٠ سنة . كما هو موضح في الشكل التالي:



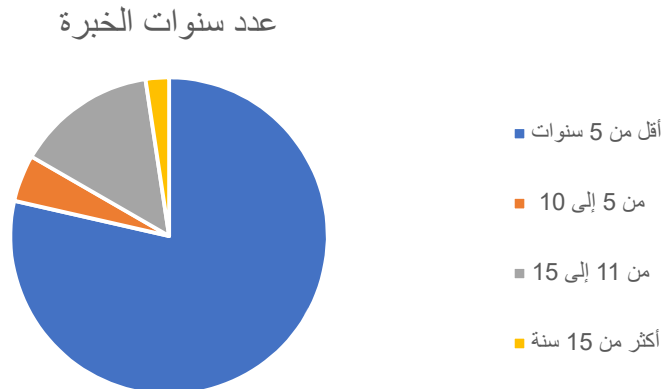
الشكل (7) تصنيف العينة وفقاً للعمر

**أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي:** فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن ١٢ شخصاً من أفراد العينة حاصلون على شهادة الثانوية العامة، مما يمثل ٣٠% من إجمالي العينة. بينما هناك ٢٧ شخصاً من أفراد العينة حاصلون على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل ٦٧,٥% من العينة. وفيما يتعلق بالماجستير لا يملكون أفراد العينة شهادة الماجستير أي ٠% من العينة. وأما بالنسبة للمؤهل الدكتوراه فهناك شخص واحد حاصل عليها أي ما يعادل ٢,٥% من العينة.



الشكل (٨) تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

**أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة:** فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن ٣٣ شخص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، مما يمثل ٨٢,٥% من إجمالي العينة. بينما هناك شخصين لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات، أي ما يعادل ٥% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين ١١ إلى ١٥ سنة، فقد بلغ عددهم ٤ أشخاص، وهو ما يمثل ١٥% من العينة. وفيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق ١٥ سنة، فقد تبين أنه شخص واحد، مما يشكل ٢,٥% من العينة.



الشكل (9) تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

### ٤,٣. قياس صدق وثبات أداة البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للإستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. بينما, تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha, قيمة الثبات المركب Composite reliability, و قيمة معامل rho -A, من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار ٢٨. الفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

### ٤,٣,١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted.

❖ **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه.وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤), معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

❖ **الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج (AVE), التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ لـ وفقا (Hair et al. 2006) وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بـ معاملات الارتباط , الإنحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للإستبانة. كذلك, احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة, وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM), عبر برنامج SPSS الإصدار ٢٨ كما هو موضح فيما يلي:

الجدول (٦) صدق مقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

| متوسط التباين المستخرج<br>(AVE) |       | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير             |                        |
|---------------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|-------|----------|---------------------|------------------------|
| 0.602                           | 0.413 | 0.000       | 0.670                | 0.314             | 0.700 | A1       | الابتكار<br>الإداري | الابتكار<br>التكنولوجي |
|                                 |       | 0.000       | 0.900                | 0.370             |       | A2       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.687                | 0.250             |       | A3       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.723                | 0.560             |       | A4       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.847                | 0.474             |       | A5       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.797                | 0.515             |       | A6       |                     |                        |
|                                 | 0.714 | 0.000       | 0.791                | 0.745             |       | B1       | الابتكار<br>التقني  |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.709                | 0.748             |       | B2       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.607                | 0.536             |       | B3       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.920                | 0.760             |       | B4       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.920                | 0.722             |       | B5       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.981                | 0.777             |       | B6       |                     |                        |
|                                 | 0.666 | 0.000       | 1.062                | 0.667             |       | C1       | الابتكار<br>الإضافي |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.893                | 0.799             |       | C2       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.949                | 0.791             |       | C3       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.974                | 0.622             |       | C4       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.920                | 0.734             |       | C5       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 0.783                | 0.713             |       | C6       |                     |                        |
|                                 |       | 0.000       | 1.281                | 0.341             |       | C7       |                     |                        |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول (٦) بالأعلى:

**مقياس تطبيق الابتكار التكنولوجي:** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات المتعلقة بالابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من ٠,٥ . بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE ، يتضح أن قيمته لمتغير تطبيق الابتكار التكنولوجي هو ٠,٦٠٢ وهي قيمة أكبر من ٠,٥ وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للإستبانة.

الجدول (٧) صدق مقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

| متوسط التباين المستخرج<br>(AVE) |       | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير |                     |
|---------------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|-------|----------|---------|---------------------|
| 0.688                           | 0.604 | 0.000       | 0.920                | 0.626             | 0.792 | D1       | التكلفة | الميزة<br>التنافسية |
|                                 |       | 0.000       | 0.883                | 0.659             |       | D2       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.832                | 0.516             |       | D3       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.917                | 0.618             |       | D4       |         |                     |
|                                 | 0.664 | 0.000       | 0.829                | 0.609             |       | E1       | المرونة |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.859                | 0.568             |       | E2       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.700                | 0.740             |       | E3       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.947                | 0.739             |       | E4       |         |                     |
|                                 | 0.759 | 0.000       | 0.876                | 0.741             |       | F1       | الجودة  |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.883                | 0.866             |       | F2       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.947                | 0.716             |       | F3       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.764                | 0.761             |       | F4       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.797                | 0.741             |       | F5       |         |                     |
|                                 |       | 0.000       | 0.959                | 0.732             |       | F6       |         |                     |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول (٧) بالأعلى :

**مقياس تطبيق الميزة التنافسية:** جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير التابع الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة، الجودة)، قيمتها أكبر من ٠,٥، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج، AVE لمتغير تطبيق الميزة التنافسية ككل لذا يساوي ٠,٦٨٨ وهي أكبر من ٠,٥. كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد الميزة التنافسية التكلفة، المرونة، الجودة، هي: (٠,٦٠٤ ٠,٦٦٤ ٠,٧٥٩) على الترتيب. وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

## ٢,٣,٤. ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability , و قيمة  $\rho - A$  بواسطة نموذج المعادلة البنائية PLS - SEM. وفقا لـ (Hair et al ٢٠١٠), يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM –PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ( ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability , و قيمة  $\rho - A$ )

جدول(٨) قياس الثبات لأداة الدراسة

| Cronbach's Alpha |       | عدد العبارات | المتغير          |                     |
|------------------|-------|--------------|------------------|---------------------|
| 0.902            | 0.796 | 6            | الابتكار الإداري | الابتكار التكنولوجي |
|                  | 0.465 | 6            | الابتكار التقني  |                     |
|                  | 0.644 | 7            | الابتكار الإضافي |                     |
| 0.914            | 0.849 | 4            | التكلفة          | الميزة التنافسية    |
|                  | 0.794 | 4            | المرونة          |                     |
|                  | 0.818 | 6            | الجودة           |                     |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (٨) بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

**نتائج مقياس الابتكار التكنولوجي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم ( ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability وقيمة, rho-A ) : للمقياس ككل كانت ٠,٩٠٢. أما بالنسبة لأبعاد الابتكار التكنولوجي فقد كانت الابتكار الإداري ٠,٧٩٦, الابتكار التقني ٠,٤٦٥, الابتكار الإضافي ٠,٦٤٤ مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر ٠,٧. وفقا لـ ( ٢٠١٠ ) Hair et al, فقد تحقق ثبات المقياس.

**نتائج مقياس الميزة التنافسية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم ( ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability وقيمة, rho-A ) للمقياس ككل كانت ٠,٩١٤. بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية, ( قيم ألفا كرونباخ, الثبات المركب Composite reliability وقيمة rho-A ) على النحو التالي: التكلفة ٠,٨٤٩, المرونة ٠,٧٩٤, الجودة ٠,٨١٨, أن جميع القيم أكبر من ٠,٧. وقال ( 2010 ) Hair et al, فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقا للنتائج الأحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صلاحية هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

#### ٤,٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

**وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:**

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في ( ١٠٠ ÷ ٥ ) المقياس الخماسي = ٢٠%.

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

جدول (٩) دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي    | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من ١ إلى أقل من ١,٨٠    | غير موافق بشدة          | من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %  | منخفض جداً                      |
| من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ | غير موافق               | من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %  | منخفض                           |
| من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ | محايد                   | من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %  | متوسط                           |
| من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ | موافق                   | من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %  | مرتفع                           |
| من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥    | موافق بشدة              | من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠ % | مرتفع جداً                      |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق الابتكار التكنولوجي وأبعادها وكذلك مستوى الميزة التنافسية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| المتغير             |                  | المتوسط الحسابي |      | الانحرافات المعيارية |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية/ الممارسة |       |
|---------------------|------------------|-----------------|------|----------------------|-------|---------------|-------|-------------------------|-------|
| الابتكار التكنولوجي | الابتكار الإداري | 4.10            | 3.97 | 0.521                | 0.528 | موافق         | موافق | مرتفع                   | مرتفع |
|                     | الابتكار التقني  | 4.02            |      | 0.648                |       | موافق         |       | مرتفع                   |       |
|                     | الابتكار الإضافي | 3.80            |      | 0.737                |       | موافق         |       | مرتفع                   |       |
| الميزة التنافسية    | التكلفة          | 3.95            | 3.99 | 0.651                | 0.596 | موافق         | موافق | مرتفع                   | مرتفع |
|                     | المرونة          | 4.01            |      | 0.627                |       | موافق         |       | مرتفع                   |       |
|                     | الجودة           | 4.02            |      | 0.698                |       | موافق         |       | مرتفع                   |       |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (١٠) بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

❖ **تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل ( الابتكار التكنولوجي ):** إلى أن الاتجاه

العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الابتكار التكنولوجي في شركة بنده في منطقة جدة، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة للمتغير ككل هو (٣,٩٧). بنسبة موافقة عالية بلغت ٧٩,٤ % , عند إنحراف معياري (٠,٥٢٨). كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الابتكار التكنولوجي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الثلاثة ( الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للابتكار التكنولوجي في شركة بنده في منطقة جدة. أما

بالنسبة لأبعاد الابتكار التكنولوجي، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد الابتكار الإداري بلغ المتوسط الحسابي ( ٤,١٠ ) مع نسبة موافقة ٨٢% وانحراف معياري ( ٠,٥٢١ )، وبعد الابتكار التقني بلغ المتوسط الحسابي ( ٤,٠٢ ) مع نسبة موافقة ٨٠,٨% وانحراف معياري ( ٠,٦٤٨ )، وبعد الابتكار الإضافي بلغ المتوسط الحسابي ( ٣,٨٠ ) مع نسبة موافقة ٧٦% وانحراف معياري ( ٠,٧٣٧ ). تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع ابعاد الابتكار التكنولوجي في الشركة.

#### ❖ تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير التابع ( الميزة التنافسية ): أوضحت النتائج أن

الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة , مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق الميزة التنافسية في شركة بنده في منطقة جدة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ( ٣,٩٩ )، مع نسبة موافقة ٧٩,٨% عند إنحراف معياري ( ٠,٥٩٦ ). كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الميزة التنافسية أن الاتجاه العام لجميع أبعاد الثلاثة، ( التكلفة، المرونة، الجودة )، هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات الميزة التنافسية في شركة بنده في منطقة جدة. بالنسبة للأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، كانت النتائج على النحو التالي: بعد التكلفة بلغ المتوسط الحسابي ( ٣,٩٥ )، مع نسبة موافقة ٧٩% وانحراف معياري ( ٠,٦٥١ ). وبعد المرونة بلغ المتوسط الحسابي ( ٤,٠١ ) مع نسبة موافقة ٨٠,٢% وانحراف معياري ( ٠,٦٢٧ ). وبعد الجودة بلغ المتوسط الحسابي ( ٤,٠٢ )، مع نسبة موافقة ٨٠,٤% وانحراف معياري ( ٠,٦٩٨ ). تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق الميزة التنافسية في شركة.

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل ( الابتكار التكنولوجي ) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الميزة التنافسية ) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في شركة بنده في مدينة جدة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### ٤,٥ . معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها بإستخدام SPSS -28.V وذلك على النحو التالي:

جدول (١١) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات           | الابتكار الإداري | الابتكار التقني | الابتكار الإضافي | الابتكار التكنولوجي | الميزة التنافسية |
|---------------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------|------------------|
| Pearson Correlation | 1                | .487**          | .321*            | .666**              | .415**           |
| Sig. (2-tailed)     |                  | .001            | .043             | <.001               | .008             |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40               |
| Pearson Correlation | .487**           | 1               | .667**           | .883**              | .639**           |
| Sig. (2-tailed)     | .001             |                 | <.001            | <.001               | <.001            |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40               |
| Pearson Correlation | .321*            | .667**          | 1                | .874**              | .608**           |
| Sig. (2-tailed)     | .043             | <.001           |                  | <.001               | <.001            |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40               |
| Pearson Correlation | .666**           | .883**          | .874**           | 1                   | .690**           |
| Sig. (2-tailed)     | <.001            | <.001           | <.001            |                     | <.001            |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40               |
| Pearson Correlation | .415**           | .639**          | .608**           | .690**              | 1                |
| Sig. (2-tailed)     | .008             | <.001           | <.001            | <.001               |                  |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40               |

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .\*\*

## الارتباط الخطى بين تطبيق الابتكار التكنولوجى وأبعادها (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع):

- ❖ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (٠,٦٩٠) بين تطبيق الابتكار التكنولوجي وأبعادها كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).
- ❖ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي كمتغير مستقل (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي)، عند معامل ارتباط: (٠,٦٣٩، ٠,٤١٥، ٠,٦٠٨) على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع.
- ❖ يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

## الارتباط الخطى بين أبعاد الابتكار التكنولوجى وبين متغير الميزة التنافسية ككل وبين بعضها البعض:

- ❖ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الابتكار التكنولوجي وبين أبعادها (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) عند مستوى دلالة (٠,٠١).

## **٤,٦. نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة:**

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS، SPSS 28.V، على النحو التالي:

### الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.

### ويستفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى :  $H_a$  توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية:  $H_b$  توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة  $H_c$ : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإضافي كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.

### نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis ، والذي يعد أحد أساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذا السياق تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين الابتكار التكنولوجي التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة وبين الميزة التنافسية التي يمثل المتغير التابع في الدراسة. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات الابتكار التكنولوجي في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات الميزة التنافسية. من خلال هذا التحليل يتم اختبار مدى تأثير الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية، وكذلك قياس قوة اتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .690 <sup>a</sup> | .476     | .462              | .437                       |

a. Predictors: (Constant), المتغير\_الابتكار\_التكنولوجي

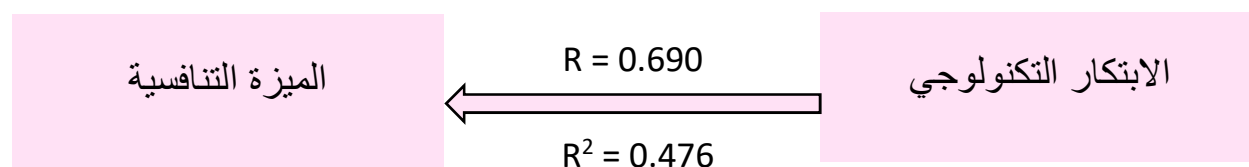
| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                    |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
| 1                  | Regression | 6.591          | 1  | 6.591       | 34.497 | <.001 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 7.260          | 38 | .191        |        |                    |
|                    | Total      | 13.851         | 39 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: التنافسية\_الميزة\_المتغير

b. Predictors: (Constant), التكنولوجي\_الابتكار\_المتغير

| Coefficients <sup>a</sup>   |                             |            |                           |       |       |                                 |             |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
| Model                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                             | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)                | .905                        | .531       |                           | 1.705 | .096  | -.170                           | 1.979       |
| التكنولوجي_الابتكار_المتغير | .779                        | .133       | .690                      | 5.873 | <.001 | .511                            | 1.048       |

a. Dependent Variable: التنافسية\_الميزة\_المتغير



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- ❖ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- ❖ وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.690$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق الابتكار التكنولوجي بشكل عام و الميزة التنافسية.
- ❖ يشير (معامل التحديد المعدل  $R^2$ ) إلى أن ٤٩% من التباين الحاصل في ممارسات الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق الابتكار التكنولوجي.
- ❖ تشير قيمة (ت). (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ ). حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠١).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي (إجمالاً) كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الابتكار الإداري وبين الميزة التنافسية. " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق الابتكار الإداري محل الدراسة كمتغير مستقل, والميزة التنافسية كمتغير تابع.

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الابتكار التقني وبين الميزة التنافسية. " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق الابتكار التقني محل الدراسة كمتغير مستقل, والميزة التنافسية كمتغير تابع.

❖ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الابتكار الإضافي وبين الميزة التنافسية. " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق الابتكار الإضافي محل الدراسة كمتغير مستقل, والميزة التنافسية كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .694 <sup>a</sup> | .482     | .438              | .447                       |

a. Predictors: (Constant), التقني\_الابتكار, الإداري\_الابتكار, الإضافي\_الابتكار

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 6.672          | 3  | 2.224       | 11.152 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 7.179          | 36 | .199        |        |                    |
|       | Total      | 13.851         | 39 |             |        |                    |

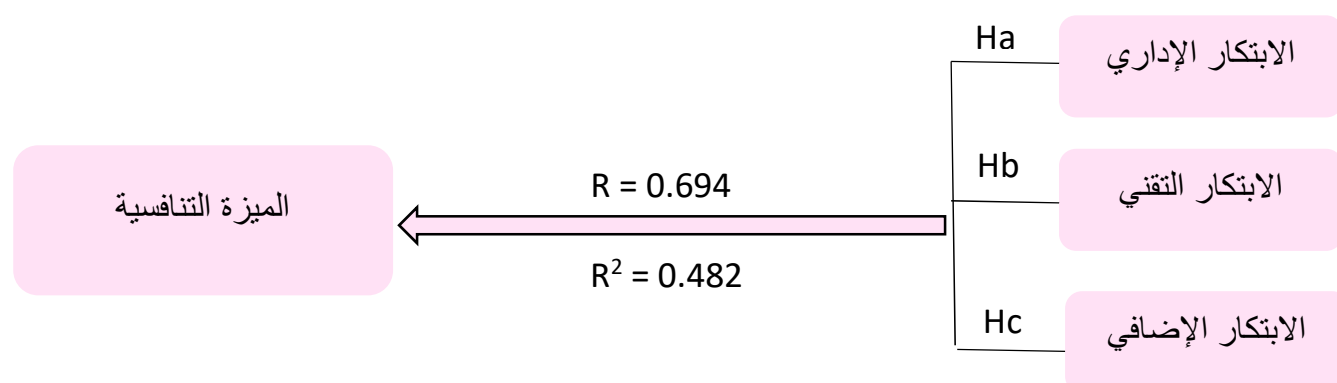
a. Dependent Variable: التنافسية\_الميزة\_المتغير

b. Predictors: (Constant), التقني\_الابتكار, الإداري\_الابتكار, الإضافي\_الابتكار

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)     | 1.037                       | .608       |                           | 1.705 | .097 | -.196                           | 2.270       |
| الإداري_الابتكار | .157                        | .157       | .138                      | 1.002 | .323 | -.161                           | .476        |
| التقني_الابتكار  | .324                        | .160       | .353                      | 2.020 | .051 | -.001                           | .649        |
| الإضافي_الابتكار | .265                        | .130       | .328                      | 2.038 | .049 | .001                            | .530        |

a. Dependent Variable: التنافسية\_الميزة\_المتغير



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- ❖ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- ❖ وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.694$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تطبيق أبعاد الابتكار التكنولوجي ( الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) وبين الميزة التنافسية.
- ❖ يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن ٤٨% من التباين الحاصل في ممارسات الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق أبعاد الابتكار التكنولوجي.
- ❖ تشير قيمة (ت) (T.Value). إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ ). حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٠١).

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى:

- (١) توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإداري كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.
- (٢) توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التقني كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.
- (٣) توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإضافي كبعد من أبعاد الابتكار التكنولوجي وبين الميزة التنافسية.

#### ٤,٧. الخاتمة:

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي شركة بنده في مدينة جدة . لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار ٢٨ و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة. تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضرورياً لفهم خصائص العينة بشكل شامل، مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة الابتكار التكنولوجي تم تحليل أبعاد مثل الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، أما في حالة الميزة التنافسية تم تحليل أبعاد مثل التكلفة، المرونة، الجودة. هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسة.

في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية. تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM) وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير الأبعاد مختلفة من الابتكار التكنولوجي على الميزة التنافسية، مثل الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، على الميزة التنافسية.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة حيث أثبتت أن الابتكار التكنولوجي تلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية في شركة بنده في مدينة جدة . من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم توصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي وتعزيز قدرتها على الميزة التنافسية بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. Wiley.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Schilling, M. (2020). Strategic Management of Technological Innovation. McGraw-Hill Education.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley.
- Razav, S. H. (2013). Management of Organizational Innovationi. International Journal of Business and Social Science University Cyberjaya , 4 (1),.
- Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L., (2006). Multivariate data analysis (Vol. 6).
- Kaiser, H.F., (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), pp.31-36

قداري, سليمان, باسيدي, أحمد, قويدري, & عبد الرحمان/مؤطر. (٢٠٢١). دور الابتكار التكنولوجي في جامعة (Doctoral dissertation, تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة احمد دراية-ادرار).

مجموعة صافولا. (٢٠٢١). نبذة عن شركة بنده للتجزئة. تم الاسترجاع من <https://www.savola.com/ar/our-companies/panda-retail-company>

العتيبي، م. (٢٠٢٠). استراتيجيات الابتكار في قطاع التجزئة السعودي: دراسة حالة على شركة بنده. مجلة دراسات الأعمال والإدارة، ١٢ (٣)، ٥٨-٤٥.

<https://careers.panda.com.sa/ar>

حباينة محمد. (٢٠١٢-٢٠١١). دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر - ٣.

هلاي الوليد (٢٠٠٩-٢٠٠٨). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق قيمة للعميل.

معاريف محمد (٢٠١٣-٢٠١٢)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة قطاع التأمين بسعيدة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان.

بويعة عبد الوهاب. (٢٠١٢-٢٠١١). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الهامل للهاتف النقال- موبيليس. مذكرة مقدمة لنيل شهادة مجاستير لعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.

أمنية بلعيد (٢٠١٧-٢٠١٦) بعنوان "مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية- دراسة.

مناصرة سناء، وضيف الله مريم. (٢٠١٣). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

لشهب، الصادق. (٢٠١٤-٢٠١٥). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت. مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان.

نجم عبود نجم. (٢٠٠٣). الابتكار التكنولوجي المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (الإصدار ١).

رعد حسن الصرن. (٢٠٠٠). إدارة الإبداع والابتكار (الإصدار ١). دار الرضا.

تيقاوي العربي. (٢٠١١). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة، من وجهة نظر العاملين في منظمات مجمع الهاملية. ٨. البلدة.

وهيبة مربعي. (٢٠١٢-٢٠١١). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، باتنة.

جاسم محمد علي الطحان. (٢٠١٦). الابتكار المتضمنات و المتغيرات، ط ١ (الإصدار ١). دولة الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

بن جدو بن عليّة. (٢٠١٥-٢٠١٤). الإستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، بومرداس.

سمية بروبي. (٢٠١١-٢٠١٠). دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة – دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

عز الدين علي سويسي وآخرون. (٢٠١٥). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي (الإصدار ١). عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

مصطفى محمود أبو بكر. (٢٠٠٨). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الإصدار ١). الإسكندرية: الدار الجامعية .

فؤاد نجيب الشيخ وآخرون. (٢٠٠٤). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية.

سليمان عائشة. (٢٠١١-٢٠١٠). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة-دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي. (٢٠٠٩). نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، ط١ (الإصدار ١). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

احمد الخضيرى. (٢٠٠٤). صناعة المزايا التنافسية (الإصدار ١). مصر: مجموعة النيل العربية.

حجاج عبد الرؤوف. (٢٠٠٦-٢٠٠٧). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، بسكيكة.

نبيل مرسي خليل. (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

بوشنقىر, & قطاف. (٢٠١٣). دور و أهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية في القطاع الصناعي.

## الملاحق

## الاستبيان

أرحب بك وأشكرك على تخصيص وقتك للمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يُعد جزءاً من إعداد مشروع التخرج من مرحلة البكالوريوس في تخصص الإدارة في جامعة ميدأوشن.

من منطلق المشاركة المجتمعية أضع بين أيديكم استبيان يهدف إلى فهم دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركة "بنده" في مدينة جدة. إن هدف هذا البحث هو استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة التميز في سوق التجزئة الذي يتسم بالتنافس الشديد. من خلال مساهمتك، سنتمكن من جمع بيانات قيمة تساهم في تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للشركات تبنيها لتحقيق النجاح في السوق.

نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستُحافظ على سريتها التامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث الأكاديمي.

يرجى منكم وضع العلامة ( x ) في الخانات المناسبة، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة.

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/Cw82PtyeqDpxUNrD6>

### المحور الأول: البيانات الشخصية

| ١. الجنس         | ذكر            |  | أنثى                    |  |
|------------------|----------------|--|-------------------------|--|
|                  |                |  |                         |  |
| ٢. العمر         | أقل من ٣٠ سنة  |  | ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة       |  |
|                  |                |  | ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة       |  |
| ٣. المؤهل العلمي | ثانوية         |  | بكالوريوس               |  |
|                  |                |  | ماجستير                 |  |
| ٤. سنوات الخبرة  | أقل من ٥ سنوات |  | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات |  |
|                  |                |  | من ١١ سنة إلى ١٥ سنة    |  |
|                  | أكثر من ١٥ سنة |  | دكتوراة                 |  |
|                  |                |  |                         |  |

## المحور الثاني: استبيان الابتكار التكنولوجي

| المتغير             | الأبعاد              | عدد العبارات | المصدر               |
|---------------------|----------------------|--------------|----------------------|
| الابتكار التكنولوجي | ١- الابتكار الإداري. | ٦ عبارات     | (قداري وآخرون، ٢٠٢١) |
|                     | ٢- الابتكار التقني.  | ٦ عبارات     |                      |
|                     | ٣- الابتكار الإضافي. | ٧ عبارات     |                      |

| الرقم                   | العبارات                                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أولاً: الابتكار الإداري |                                                                             |            |       |       |           |                |
| 1                       | تقوم الشركة بتسطير برامج كفوة تساعد العاملين على فهم عمل الإدارة.           |            |       |       |           |                |
| 2                       | تمنح الشركة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها. |            |       |       |           |                |
| 3                       | تقوم الشركة بتصميم خدماتها واستحداث في إستراتيجيتها ونظم الرقابة عليها.     |            |       |       |           |                |
| 4                       | تعمل الشركة بصفة دورية على تطوير خدماتها ومركزها التسويقي.                  |            |       |       |           |                |

|                          |  |  |  |  |    |                                                                                           |
|--------------------------|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |  |  |  |  | 5  | تعمل الشركة على استحداث تغيرات جذرية في هيكلها التنظيمية.                                 |
|                          |  |  |  |  | 6  | تعمل الشركة على تطوير خدماتها بالاعتماد على دراسة السوق واحتياجاته.                       |
| ثانياً: الابتكار التقني  |  |  |  |  |    |                                                                                           |
|                          |  |  |  |  | 7  | تعمل الشركة جاهدة على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.                                      |
|                          |  |  |  |  | 8  | تعمل الشركة على تطوير شبكاتها في مجال استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.                 |
|                          |  |  |  |  | 9  | تقوم الشركة بإجراء تغيرات في تصميم ونوع الخدمة المقدمة تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة. |
|                          |  |  |  |  | 10 | تعمل الشركة على استقطاب تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.             |
|                          |  |  |  |  | 11 | تقوم الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.                       |
|                          |  |  |  |  | 12 | تعمل الشركة على تقديم عروض تكنولوجيا جديدة ذات تدفق عالي موجهة إلى الزبائن الخواص.        |
| ثالثاً: الابتكار الإضافي |  |  |  |  |    |                                                                                           |
|                          |  |  |  |  | 13 | تسعي الشركة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.                    |
|                          |  |  |  |  | 14 | تقوم الشركة بإضافة خدمات متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.                                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                  |
|--|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 15 | تعمل الشركة على توحيد المواقع الالكترونية للشركة في موقع واحد لتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات. |
|  |  |  |  |  | 16 | تعمل الشركة على تقديم عروض ترويجية خاصة بتعبئة حساب الانترنت.                                    |
|  |  |  |  |  | 17 | تعتمد الشركة على برامج لتحسين وتطوير خدماتها لتحقيق الرضا وزيادة ولاء زبائنها.                   |
|  |  |  |  |  | 18 | ترتكز الشركة في تطوير خدماتها كقاعدة على شكاوي وأراء الزبائن.                                    |
|  |  |  |  |  | 19 | تقدم الشركة أسعار خيالية جداً ولا يستطيع المواطن البسيط الاستفادة منها.                          |

### المحور الثالث: استبيان الميزة التنافسية

| المتغير          | الأبعاد      | عدد العبارات | المصدر                |
|------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| الميزة التنافسية | ١ - التكلفة. | ٤ عبارات     | (قadari وآخرون، ٢٠٢١) |
|                  | ٢ - المرونة. | ٤ عبارات     |                       |
|                  | ٣ - الجودة.  | ٦ عبارات     |                       |

| الرقم           | العبارات                                                                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| أولاً: التكلفة  |                                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| 1               | تسعى الشركة إلى انتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.                                |               |       |       |              |                      |
| 2               | تساهم الشركة عند تخفيض تكاليف الخدمة المقدمة في زيادة الرضا للزبون.                                |               |       |       |              |                      |
| 3               | تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية.                                      |               |       |       |              |                      |
| 4               | تسعى الشركة للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة لتخفيض حجم التكاليف.                                     |               |       |       |              |                      |
| ثانياً: المرونة |                                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| 5               | تستطيع الشركة مواجهة التغيرات البيئية الخارجية بشكل سريع.                                          |               |       |       |              |                      |
| 6               | تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.                |               |       |       |              |                      |
| 7               | تمتلك الشركة مرونة عالية في التحكم في حجم انتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمة. |               |       |       |              |                      |
| 8               | تتمتع الشركة بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمة.                                                     |               |       |       |              |                      |
| ثالثاً: الجودة  |                                                                                                    |               |       |       |              |                      |
| 9               | تعمل الشركة على التحكم في نوعية الخدمة (السعر، الجودة).                                            |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                                                               |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تعتمد الشركة على الجودة للتميز.                                               | 10 |
|  |  |  |  |  | تستطيع الشركة التميز من خلال تقديم أفضل عروض الخدمات بأسعار مغرية.            | 11 |
|  |  |  |  |  | توصلت الشركة إلى شرائح كبيرة من الزبائن بفضل نشاطها التسويقي.                 | 12 |
|  |  |  |  |  | تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة. | 13 |
|  |  |  |  |  | تسعى الشركة لتحسين حصتها السوقية وبلوغ الريادة في السوق.                      | 14 |

| المتغيرات           | الابتكار الإداري | الابتكار التقني | الابتكار الإضافي | الابتكار التكنولوجي | التكلفة | المرونة | الجودة | الميزة التنافسية |
|---------------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------|---------|---------|--------|------------------|
| Pearson Correlation | 1                | .487**          | .321*            | .666**              | .476**  | .381*   | .303   | .415**           |
| Sig. (2-tailed)     |                  | .001            | .043             | <.001               | .002    | .015    | .058   | .008             |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40      | 40      | 40     | 40               |
| Pearson Correlation | .487**           | 1               | .667**           | .883**              | .628**  | .491**  | .588** | .639**           |
| Sig. (2-tailed)     | .001             |                 | <.001            | <.001               | <.001   | .001    | <.001  | <.001            |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40      | 40      | 40     | 40               |
| Pearson Correlation | .321*            | .667**          | 1                | .874**              | .576**  | .499**  | .554** | .608**           |
| Sig. (2-tailed)     | .043             | <.001           |                  | <.001               | <.001   | .001    | <.001  | <.001            |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40      | 40      | 40     | 40               |
| Pearson Correlation | .666**           | .883**          | .874**           | 1                   | .688**  | .566**  | .608** | .690**           |
| Sig. (2-tailed)     | <.001            | <.001           | <.001            |                     | <.001   | <.001   | <.001  | <.001            |
| N                   | 40               | 40              | 40               | 40                  | 40      | 40      | 40     | 40               |

|                                                              |        |        |        |        |        |        |        |                     |                  |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|------------------|
| .851**                                                       | .660** | .692** | 1      | .688** | .576** | .628** | .476** | Pearson Correlation | التكلفة          |
| <.001                                                        | <.001  | <.001  |        | <.001  | <.001  | <.001  | .002   | Sig. (2-tailed)     |                  |
| 40                                                           | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | N                   |                  |
| .889**                                                       | .743** | 1      | .692** | .566** | .499** | .491** | .381*  | Pearson Correlation | المرونة          |
| <.001                                                        | <.001  |        | <.001  | <.001  | .001   | .001   | .015   | Sig. (2-tailed)     |                  |
| 40                                                           | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | N                   |                  |
| .931**                                                       | 1      | .743** | .660** | .608** | .554** | .588** | .303   | Pearson Correlation | الجودة           |
| <.001                                                        |        | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | .058   | Sig. (2-tailed)     |                  |
| 40                                                           | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | N                   |                  |
| 1                                                            | .931** | .889** | .851** | .690** | .608** | .639** | .415** | Pearson Correlation | الميزة التنافسية |
|                                                              | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  | .008   | Sig. (2-tailed)     |                  |
| 40                                                           | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | N                   |                  |
| .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .** |        |        |        |        |        |        |        |                     |                  |