

## أثر استراتيجيات الابتكار على القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة ريتاج للاستشارات الهندسية في مدينة جدة

الطالب:

محمد عبد العزيز العلوي

الرقم الجامعي:

2021204730

مشروع تخرج - 2

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 3.....  | جدول الأشكال                                     |
| 4.....  | جدول الجداول                                     |
| 5.....  | <b>1. الفصل الأول: الإطار العام</b>              |
| 6.....  | 1.1 المقدمة                                      |
| 8.....  | 1.2 مشكلة البحث                                  |
| 8.....  | 1.2.1 مشكلة البحث النظرية                        |
| 8.....  | 1.2.2 مشكلة البحث التطبيقية                      |
| 8.....  | 1.3 أهمية البحث                                  |
| 8.....  | 1.3.1 الأهمية النظرية                            |
| 9.....  | 1.3.2 الأهمية العلمية                            |
| 9.....  | 1.4 أسئلة البحث                                  |
| 9.....  | 1.5 أهداف البحث                                  |
| 10..... | 1.6 فرضيات البحث                                 |
| 11..... | 1.7 نموذج البحث                                  |
| 12..... | 1.8 الدراسة الميدانية                            |
| 13..... | 1.9 هيكل البحث                                   |
| 14..... | <b>2. الفصل الثاني: الإطار النظري</b>            |
| 15..... | 2.1 المقدمة                                      |
| 16..... | 2.2 المحور الأول: استراتيجيات الابتكار           |
| 19..... | 2.3 المحور الثاني: القدرة التنافسية              |
| 22..... | 2.4 علاقة استراتيجيات الابتكار بالقدرة التنافسية |
| 24..... | 2.5 خلاصة الفصل                                  |
| 25..... | <b>3. الفصل الثالث: منهجية البحث</b>             |
| 26..... | 3.1 المقدمة                                      |
| 26..... | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث           |
| 27..... | 3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)                     |
| 28..... | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات         |
| 29..... | 3.5 طريقة جمع البيانات                           |
| 31..... | 3.6 أنواع البيانات                               |
| 32..... | 3.7 إجراءات التحليل الاحصائي                     |
| 33..... | 3.8 الخاتمة                                      |
| 34..... | المراجع                                          |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | الشكل                              | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث, المصدر(الباحث, 2024)  | 11         |
| 2         | هيكل البحث, المصدر(الباحث, 2024)   | 13         |
| 3         | منهجية البحث, المصدر(الباحث, 2024) | 27         |

## جدول الجداول

| رقم الصفحة | الشكل                                                                            | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 29         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل استراتيجيات الابتكار<br>من (اعداد الباحث) | 1          |
| 30         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع القدرة التنافسية من<br>(اعداد الباحث)      | 2          |

# 1. الفصل الأول: الإطار العام

## 1.1 المقدمة

جميع الشركات تواجه الكثير من المتغيرات بما فيها المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات المالية، ومن المتغيرات التي تواجهها هي زيادة حدة المنافسة بينها وما ينتج عنه من تغير في سلوكيات المستهلك، الذي أصبح ذو مقدرة أكبر على اختيار الخدمة الأفضل والأنسب بعد اعتماد الجودة المثالية كمعيار أساسي، فلم يعد أمام الشركات خيار إلا أن تتوجه نحو إعادة هيكلة التكاليف وتخفيضها مع الحفاظ على مستوى الجودة المثالي الذي يساهم في زيادة حصتها السوقية. ويعتبر الابتكار التنافسي من إحدى الوسائل الفعالة، وأنه تقنية من التقنيات التي تؤثر في مواكبة متطلبات وشروط المنافسة، وأصبح من اللازم على الشركات أن تبني الابتكار التنافسي الذي هو عبارة عن مجموعة من المداخل والاستراتيجيات المبتكرة يتم اعتمادها وبناءها من خلال استخدام أنماط معرفية متقدمة حتى تحقق قدرة تنافسية تسير بها نحو الريادة والتميز على المنافسين الآخرين (صالح، ٢٠١٥، ص ٢).

ومع كثرة مجالات السوق وتزايد المنافسة العالمية والمحلية ازداد معها أهمية الابتكار، حيث أصبحت الشركات التي لا تلقي أهمية لاستحداث منتجات وخدمات جديدة وتسويقها بشكل مبتكر فإنها تكون مهددة بخطر الاختفاء، مما يجعلها مجبرة على أن تتبع سياسات قد تأتي بخدمات جديدة مستحدثة وتعمل على جذب العملاء عن طريق الجودة العالية والسعر المناسب للخدمة المقدمة (بوبة، ٢٠١٢، ص ١٩).

على الرغم من أن الابتكار عبارة عن عملية مكلفة وغير مؤكدة النتيجة، إلا أن على شركات التي ترغب في بقاء استمرارها أن تستثمر فيه، إلا أن هذا لا يكفي لوحده إن لم يكن هناك أنشطة تسويقية ناجحة ترافق العملية الابتكارية منذ بداية ظهور الفكرة حتى وصول المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي، وهذا ما يسمى بالتسويق الابتكار، وهو مفهوم يحتوي على مصطلحان، ألا وهو "التسويق" الذي يمثل حاجات المستهلكين ويعمل على إشباعها، هو مصطلح "الابتكار" الذي يقوم توجيه مستهلك لا توجد لديه رغبة ملحة الحاجة إلى المنتج أو الخدمة المبتكرة، ولا حتى التحفيز اللازم من أجل تخيل منتج أو خدمة جديدة، فنجد أن أننا أمام امرين متناقضين، فلو قمنا بالتسويق الاعتيادي التقليدي، فإننا نبحث عن حاجات المستهلكين لإشباعها، ونقع حينها في خطر عدم استخدام الابتكار. يبدو لدى البعض أن التسويق الابتكاري متناقض، وهذا غير صحيح، لأنه إن تمعنا فسنجد أن هناك تقنيات وأساليب خاصة بتسويق الابتكار، حيث تسمح بالابتكار والبحث عن حاجات المستهلكين وما يرغبون به في نفس الوقت دون التوجه إليهم وسؤالهم عن حاجاتهم، ويكون ذلك من خلال ملاحظة السلوكيات وتحليلها على سبيل المثال، أو من خلال إجراء تجارب جديدة تكون نقطة لبداية الابتكار. مع العلم أنه لتسويق الابتكار خصوصية، لأنه لا يستهدف المستهلكين الحاليين فقط، ولا حتى المستهلكين المحتملين، بل هو يبحث عن المستهلكين خاصين يحملون صفات معينة، مثل أنهم قد لا يستهلكون أي منتج أو أي خدمة من التي تكون موجودة في القطاع الذي سيتم القيام فيه بعملية الابتكار (عطية، ٢٠٢٠، ص ١٣).

دارة الابتكار عبارة عن نمط تسييري استراتيجي بحث يحمل في طياته مجموعة من القوى الداخلة والمؤثرة فيه، باعتبار أنه إدارة ابتكاريه منفتحة للعالم الخارجي، وهي تتأثر بهذا المحيط المتغير وتؤثر فيه، وحتى تضمن الشركات أن أنشطتها الابتكارية تسير في المسار المثالي سواء اكانت عبارة عن أنشطة إستراتيجية أو أو أنشطة تشغيلية فإنه يجب عليها أن تكون قادرة على التحكم الفعال بإدارة الابتكار باعتبار أنها وسيلة أو أداة من الأدوات الريادية مقارنة مع المنافسين.

فجاء إدارة الابتكار وضمان فعالية الأداء التنافسي على المدى الطويل يعتمد على قدرة الشركة بالتحكم في مجموعة من العوامل من أهمها ما يعرف بثقافة الابتكار، وهو عامل يعتبر كالوتر الأساسي لإدارة الابتكار في الشركة، وتشمل ثقافة الابتكار بدورها على مجموعة من المتغيرات التي تكونها، موجودة يعتبر شرط أساسي في الشركات (فوراري، ٢٠١٢، ص ١٣-١٤).

باعتبار أن التغيرات الاقتصادية والدولية أنا السبب في أحداث تغيير على مستوى رغبات المستهلكين، وبسبب أيضا في تطور التكنولوجيا بشكل سريع ، تحديداً التكنولوجيا المتعلقة بالإعلام والاتصال، لأن اليوم لم يعد الشكل التقليدي المؤلف الشركات منتشر، وهو الشكل الذي يعتمد على أن بيئة الأعمال تكون من النوع الذي يتميز بالثبات، اما بيئة الأعمال حالياً من الواضح أنها متسمة بعدم الثبات وتعتبر كثيرة التغيير، وقاعدة الوحيدة للبقاء والاستمرار والنمو هي الاستراتيجيات والأساليب المتنوعة والمنافسة، وجميع ما تستخدم لمواجهة حالة التغير وعدم الثبات التي أصبح على الشركات البحث عن أساليب ووسائل تكون ذات تكتيكات جديدة متواكبة مع طبيعة التغيرات.

لذلك فإن نجاح أي شركة بشكل عام مرتبط بإيجاد هذه الوسائل والأساليب، ويعتبر الابتكار والإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تسعى إليها الشركات تتضمن الاستقرار والنمو وفرصة التصدي للشركات المنافسة، ولا يوجد شك في أن القدرة على التنافس و اكتساب مكانة سوقية ممتازة يوجب امتلاك ميزة تنافسية من طرف الشركة، وفي ضوء هذا الرأي يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية قد يتم تحقيقها في احتمال كبير في الشركة من خلال عدة أسباب وعوامل بما فيها الابتكار والإبداع (كحموص وقرس، ٢٠٢١، ص ١٤).

وفي ضوء ما سبق يرغب الباحث في تلخيص تأثير الابتكار والقدرة تنافسية من خلال استعراض بعض وجهات نظر العاملين في شركة ريتاج الهندسية وتوضيح جوانب استراتيجيات الابتكار العديدة وتأثير كل جانب منها على القدرة التنافسية.

## **1.2 مشكلة البحث**

### **1.2.1 مشكلة البحث النظرية**

من خلال ما سبق يمكن القول أن للبحث مشكلة نظرية وهي مسألة الميزة التنافسية لأنها مرتبطة برود فعل المنافسين، وبرغبة المستهلكين الذين لم يعد التقليد أسلوب كافي للحفاظ عليه، ولذلك فإن الشركات الرائدة في مجالها تبدأ بتحديث استراتيجياتها بدل الانتظار أو الاستمرار على الأسلوب التقليدي، لذلك أتى هذا البحث ليغطي هذا الجزء من المشكلة، وهو كيف يمكن للشركات الاستفادة من استراتيجيات الابتكار في ميزتها التنافسية.

### **1.2.2 مشكلة البحث التطبيقية**

أما بالنسبة لمشكلة البحث التطبيقية تكون في أن الشركات أصبحت مهتمة بالابتكار والتسويق، ولذلك لا يمكن الاستغناء عن جمع المعلومات والبيانات اللازم والضرورية وإضافتها إلى أبحاث الابتكار والتسويق الذي تستفيد منه شركات مستقبلاً، وعليه يرغب الباحث بتغطية هذه المشكلة من خلال استعراض معلومات صحيحة دراسات سابقة تفيد المهتمين في هذا المجال (رايس، 2017، ص 17).

## **وتبلورت مشكلة البحث الرئيسية في السؤال الرئيسي التالي:**

"ما هو أثر استراتيجيات الابتكار على القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة ريتاج للاستشارات الهندسية؟".

## **1.3 أهمية البحث**

يمكن تلخيص أهمية البحث الحالي من خلال جوانبه النظرية والعملية

### **1.3.1 الأهمية النظرية**

- توضيح مدى أهمية المتغيرات وهي " استراتيجيات الابتكار " و " الميزة التنافسية "
- أهمية دور الابتكار في تفعيل وتطوير الميزة التنافسية.

- توعية الشركات بالدور المهم الذي يلعبه الابتكار في تحقيق استمرار نمو الشركة في السوق.

### ■ 1.3.2 الأهمية العلمية

- تمهيد الطريق أمام الباحثين المستقبليين البحث المتوسع حول استراتيجيات الابتكار وأثرها على الميزة التنافسية.
- تقديم نتائج مثبتة حول أثر استراتيجيات الابتكار على الميزة التنافسية.

### 1.4 أسئلة البحث

يركز هذا البحث على السؤال الرئيسي وهو "ما هو أثر استراتيجيات الابتكار على القدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة ريتاج للاستشارات الهندسية؟".

ومن خلال السؤال الرئيسي السابق يمكن أن نستخرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر الابتكار الإداري على القدرة التنافسية؟
- ما هو أثر الابتكار التقني على القدرة التنافسية؟
- ما هو أثر الابتكارات الإضافية على القدرة التنافسية؟

### 1.5 أهداف البحث

يركز هذا البحث على الهدف العام وهو " تحديد أثر استراتيجيات الابتكار على القدرة التنافسية"

ومن خلاله نستخرج الأهداف الفرعية التالية"

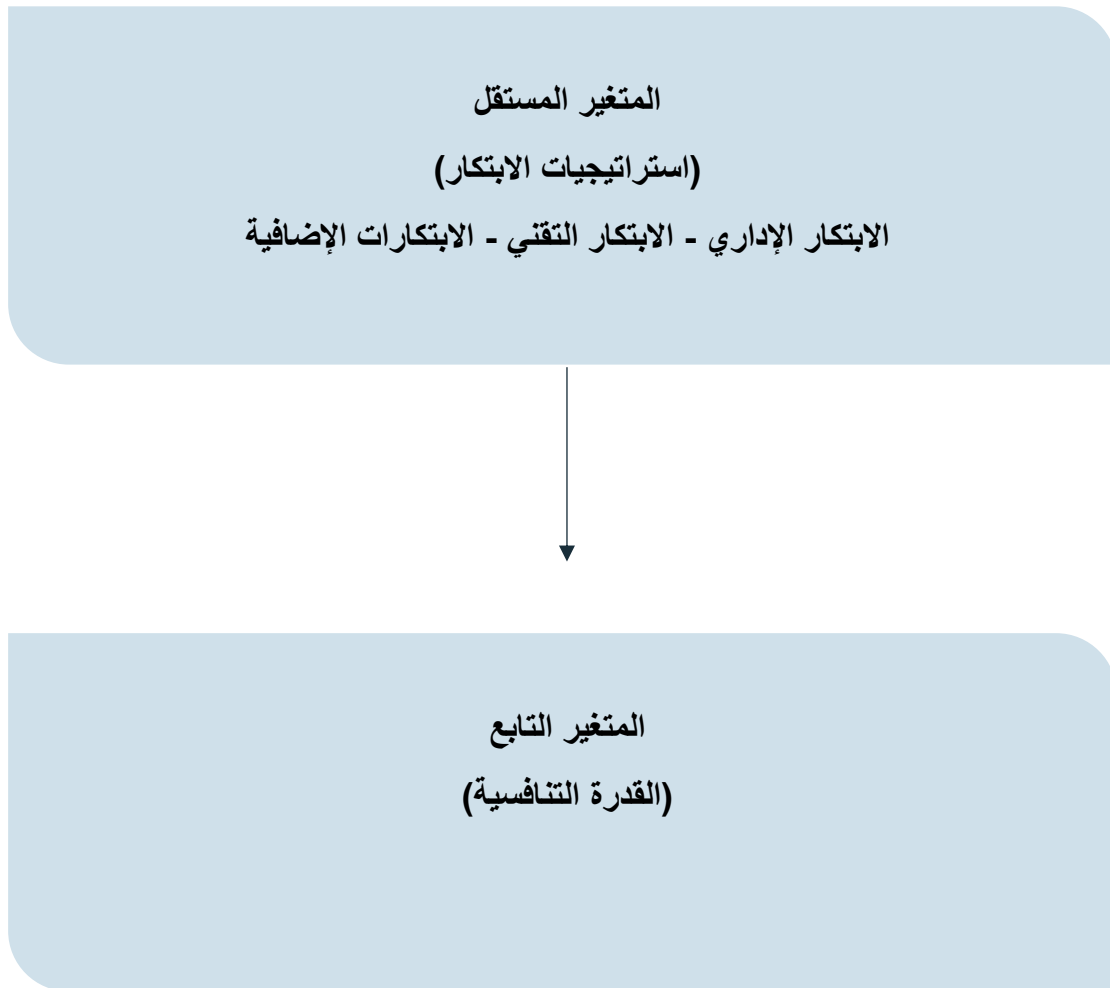
- تحديد أثر الابتكار الإداري على القدرة التنافسية.

- تحديد أثر الابتكار التقني على القدرة التنافسية.
- تحديد أثر الابتكارات الإضافية على قدرة تنافسية.

## **1.6 فرضيات البحث**

### **يتكون هذا البحث من فروض رئيسية وفرعية وهي كما يلي:**

- H: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الابتكار والقدرة التنافسية.
- Ha: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على الابتكار الإداري والقدرة التنافسية.
- Hb: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على الابتكار التقني والقدرة التنافسية.
- Hc: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على الابتكارات الإضافية والقدرة التنافسية.



الشكل (1): صمم بواسطة الباحث

## 1.8 الدراسة الميدانية

أنشأت شركة رتاج للهندسة والاستشارات في سنة 1990، وهي شركة متخصصة في الاستشارة المعمارية، وهي شركة سعودية رائدة هدفها هو تطوير وتصميم والبناء. ويتواجد المقر الرئيسي لشركة رتاج الهندسية في مدينة جدة، وقد أسست لنفسها حضور قوي في المملكة وذلك من خلال مكاتبها المنتشرة في مدينة جدة وكذلك مدينتي الرياض والخبر. وتمتلك الشركة مجموعة واسعة من المخططات المعمارية والهندسية وكذلك خبرة في إدارة المشاريع والتصاميم الداخلية المبتكرة.

وتسند الشركة اعتمادها على عقود من الخبرة السابقة والرؤى في مجالات التصميم والهندسة، وتقدم شركة رتاج خدمات هندسية عديدة منها التصميم والاستشارات وإدارة المشاريع والإشراف مع التركيز الكلي على احتواء مفهوم الاستدامة في اسطر عملها وعروضها وعملياته التنفيذية.

وبمساعدة شبكة كبيرة وراسخة من الشركاء والعملاء الاستراتيجيين والمنتظمين، أصبحت الشركة قادرة كليا على تقديم نتائج مبهرة متميزة بجودة عالية وهذا مثبت من خلال شهادة SMG ISO9001 التي حصلت عليها شركة رتاج.

ساهمت شركة رتاج بشكل مستمر في المشهد المعماري للمملكة العربية السعودية، وكنتيجة لمساهماتها أصبحت اليوم محرك أساس للنمو الاقتصادي في البلاد. مع مراعاتها للجوانب الاجتماعية والاقتصادية بشكل كامل، وتسعى رتاج دوماً إلى الاستفادة من ممارسات الأعمال المستدامة والحد من الملوثات الكربونية لتكون بذلك شركة متماشية مع طموحات رؤية 2030.

ومن خلال جميع مذكر سابقاً يستنتج الباحث أن للشركة قدرة على تنافسية كبيرة تتضح من خلال مساهمتها في مشاريع المملكة الكبرى وتماشيتها مع أهداف رؤية 2030، يستنتج الباحث أن لدى الشركة استراتيجيات ابتكارية تمكنها من التميز في مجالها على الشركات الأخرى، ولهذا تم اختيارها كان يطاق لهذا البحث.

## 1.9 هيكل البحث

|                                      |
|--------------------------------------|
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث      |
| الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث    |
| الفصل الثالث: منهجية البحث           |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي       |
| الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة |

الشكل (2): صمم بواسطة الباحث

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 المقدمة

في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، أصبح الابتكار محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسات الطامحة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الحداد وآخرون، 2021). يُعرّف الابتكار بأنه "عملية إيجاد أو اكتشاف أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء" (الجرف والجمال، 2020). وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات ابتكارية متنوعة تحقق أداءً تنظيميًا أفضل وتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق (الصوفي وآخرون، 2022).

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار جهودًا متكاملة في مختلف المجالات، بما في ذلك الاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وتطوير القدرات التنظيمية والتكنولوجية (الخالدي وآخرون، 2023). فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة الحداد وآخرون (2021) إلى أن استراتيجيات الابتكار المتمثلة في الابتكار التكنولوجي والابتكار في الخدمات والابتكار التسويقي لها تأثير إيجابي على تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن. كما أوضحت دراسة العنزي وآخرون (2021) أن القدرات الديناميكية المتمثلة في قدرات الاستشعار والاستيعاب والتكيف تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز قدرات الابتكار في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

علاوة على ذلك، يُعد التركيز على احتياجات العملاء والتجاوب مع التغيرات في السوق من العوامل الحاسمة في نجاح استراتيجيات الابتكار (العنزي وآخرون، 2021). فقد أظهرت دراسة الجرف والجمال (2020) أن شركة الاتصالات السعودية حققت ميزة تنافسية من خلال تبنيها لاستراتيجيات ابتكارية متنوعة تركز على تلبية احتياجات العملاء وتطوير خدمات جديدة. وفي سياق متصل، أكدت دراسة الصوفي وآخرون (2022) على أهمية تبني استراتيجيات ابتكارية متعددة الأبعاد، بما في ذلك الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي والابتكار في الخدمات، لتحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الصناعي في العراق.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الابتكار يُعد استراتيجية حيوية للمؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة. ويتطلب ذلك جهودًا متكاملة في مختلف المجالات، بما في ذلك الاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير القدرات التنظيمية والتكنولوجية، والتركيز على احتياجات العملاء والتجاوب مع التغيرات في السوق.

## 2.2 المحور الأول: استراتيجيات الابتكار

### مفهوم الابتكار الاستراتيجي

بناءً على الأبحاث العلمية العربية، فإن أبرز تعريف ومفهوم الابتكار الاستراتيجي هو أنه "عملية تطوير وتنفيذ استراتيجيات وحلول جديدة وفريدة من نوعها لمواجهة التحديات التنظيمية والسوقية"، كما أنه "قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة وفريدة لخلق القيمة واكتشاف فرص جديدة في السوق". كما يساهم الابتكار الاستراتيجي في "تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الداخلية"، ويُمكن المنظمات من "التكيف مع التغيرات البيئية والتفوق على المنافسين" (العوادة وآخرون، 2018).

وقد كثرت الانتقادات حول مناهج وأدوات التفكير الابتكاري وخصوصاً التي تتعلق بالاستراتيجيات ومن بين هذه الانتقادات ما يلي: (الشمري، ٢٠٢١)

- الاستراتيجيات تركز على العمليات قصيرة الاجل.
- صعوبة قياس الابتكار الاستراتيجي بشكل موضوعي، فالمؤشرات المستخدمة غالباً ما تكون ذاتية وقابلة للتأثير بالعوامل الشخصية للمديرين.
- الابتكار الاستراتيجي مجرد صياغة جديدة لمفاهيم قديمة كالتفكير الاستراتيجي والتميز التنافسي.
- وجود تركيز زائد على الابتكار الاستراتيجي على حساب الاستقرار التشغيلي للمنظمات.
- صعوبة تطبيق مفهوم الابتكار الاستراتيجي في بيئات الأعمال العربية نظراً لعوامل ثقافية وتنظيمية معينة.

### ابعاد الابتكار الاستراتيجي

#### 1. البعد التنافسي:

"يُعد الابتكار الاستراتيجي أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار" (الخفاجي، 2018).

#### 2. البعد التكنولوجي:

"يلعب الابتكار التكنولوجي دوراً محورياً في تطوير الابتكار الاستراتيجي من خلال تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة" (عبد الرحيم وزهران، 2020).

### 3. البعد التنظيمي:

"إن تبني ثقافة الابتكار الاستراتيجي في المنظمة يتطلب توفير هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتغيير" (العنبي وآخرون، 2019).

### 4. البعد الإداري:

"يتطلب الابتكار الاستراتيجي قدرات إدارية متميزة في مجالات التخطيط والتنفيذ والرقابة لضمان النجاح" (الشمري وآخرون، 2021).

## أنواع الابتكار الاستراتيجي

### 1. الابتكار التكنولوجي:

"يُعد الابتكار التكنولوجي أحد المحركات الرئيسية للقدرة التنافسية في المنظمات العربية، حيث يساهم في تطوير منتجات وخدمات متميزة" (الطائي وعبد الرحيم، 2016).

### 2. الابتكار التنظيمي:

"تبنّت المنظمات العربية ممارسات الابتكار التنظيمي من خلال هياكل تنظيمية مرنة وثقافة داعمة للإبداع، مما عزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية" (الصريرة وتايه، 2019).

### 3. الابتكار التسويقي:

"أثبتت الدراسات أن الابتكار التسويقي يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء التسويقي للمنظمات العربية، من خلال تطوير طرق جديدة للترويج والتوزيع والتسعير" (العنزي وآخرون، 2018).

### 4. الابتكار الخدماتي:

"يُعد الابتكار الخدماتي مصدراً هاماً للميزة التنافسية في القطاع الخدمي العربي، حيث يركز على تطوير خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية لتلبية احتياجات العملاء" (الشمري وآخرون، 2020).

## استراتيجيات الابتكار

1. تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسات:  
تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تعزز ثقافة الإبداع والابتكار لدى موظفيها هي الأكثر قدرة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة (أحمد، 2021).
2. التركيز على البحث والتطوير:  
أشارت الأبحاث إلى أن الاستثمار في البحث والتطوير له دور كبير في تعزيز القدرات الابتكارية للمنظمات (الجندي، 2022).
3. تبني نماذج الأعمال المفتوحة والتعاونية:  
خلصت الدراسات إلى أن تبني نماذج الأعمال المفتوحة والتعاونية يساهم في تسريع وتيرة الابتكار من خلال الاستفادة من المعرفة والمهارات الخارجية (الصياد، 2020).
4. تطوير البنية التحتية التكنولوجية:  
أوضحت الأبحاث أن تطوير البنية التحتية التكنولوجية، مثل شبكات الاتصالات السريعة والبيانات الضخمة، له أثر إيجابي على قدرات الابتكار لدى المنظمات (الحربي، 2023).

### 2.3 المحور الثاني: القدرة التنافسية

تعدد التعاريف حول القدرة التنافسية ومنها ما يلي:

1. تعرف القدرة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين في السوق" (الشرقاوي، 2020).
2. القدرة التنافسية هي "قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجات وخدمات بجودة عالية وتكلفة منخفضة بما يمكنها من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية" (الطائي وآخرون، 2019).
3. تُعرف القدرة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو جودة أعلى من منافسيها، مما يمكنها من الحفاظ على حصتها في السوق وتعزيز موقعها التنافسي" (الحمداني وآخرون، 2018).
4. "القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية بشكل أفضل من المنافسين من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية" (الحسيني، 2017).

وتتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تمكّن المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، والحفاظ على موقعها في السوق، والتفوق على المنافسين. فالمنظمات التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية تكون قادرة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو جودة أعلى من منافسيها، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار والنمو في ظل بيئة الأعمال المعاصرة (الحسيني، 2017).

#### مصادر القدرة التنافسية

- الموارد البشرية المتميزة والمؤهلة تعد مصدرًا رئيسيًا للقدرة التنافسية للمنظمات.
- التوجه الاستراتيجي للمنظمات، بما في ذلك التوجه التسويقي والابتكاري والريادي، يعد مصدرًا مهمًا لتعزيز قدرتها التنافسية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد مصدرًا مهمًا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية (الرويلي، ٢٠١٧).

## معايير قياس القدرة التنافسية

لقياس القدرة التنافسية فإنه يوجد العديد من المؤشرات وهي كما يلي:

- **مؤشر التنافسية العالمي (GCI):**  
يعتبر مؤشر التنافسية العالمي أحد أهم المقاييس المستخدمة لتقييم القدرة التنافسية للدول، حيث يتضمن مؤشرات في مجالات الاقتصاد، البنية التحتية، التعليم، التكنولوجيا، وغيرها" (الحسيني وآخرون، 2021).
- **مؤشر تنافسية الأعمال (BCI):**  
يركز مؤشر تنافسية الأعمال على الجوانب الخاصة بالشركات والمنشآت، مثل الإنتاجية، كفاءة السوق، والابتكار، ويعتبر مكمل لمؤشر التنافسية العالمي" (الحو وعبد الفتاح، 2019).
- **مؤشر القدرة التنافسية الشاملة (CCI):**  
يجمع مؤشر القدرة التنافسية الشاملة بين مؤشرات التنافسية الكلية والجزئية، ويوفر صورة شاملة عن القدرة التنافسية للدول، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية" (عبد الله والرمضاني، 2022).

## تعزيز القدرة التنافسية

في ظل التنافس الشديد بين المنظمات والشركات على المستوى المحلي والعالمي، أصبح تعزيز القدرة التنافسية أمراً بالغ الأهمية لضمان النجاح والاستمرارية. البحوث العربية العلمية تقدم توجيهات واضحة حول الخطوات الرئيسية لتحقيق ذلك (العبيدي وآخرون، 2021).

- **تطوير الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري:**  
تعد إدارة الموارد البشرية الفعالة ركيزة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، حيث تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات والمنتجات (الشهراني، 2019).

- **الابتكار والتكنولوجيا:**  
الاستثمار في البحث والتطوير وتبني التقنيات الحديثة يعد مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الصباغ وآخرون، 2020).

- **التركيز على جودة المنتجات والخدمات:**  
تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية (العنزي وآخرون، 2018).
- **التوسع في الأسواق المحلية والدولية:**  
دخول أسواق جديدة محلياً أو عالمياً يوفر فرصاً للنمو والتوسع وزيادة الحصة السوقية (الحجاج وآخرون، 2019).
- **التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات:**  
المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتحسين المستمر للعمليات والممارسات تُعد من أهم عناصر تعزيز القدرة التنافسية (البلوشي وآخرون، 2022).

## 2.4 علاقة استراتيجيات الابتكار بالقدرة التنافسية

في ظل البيئة التنافسية المتسارعة، أصبح الابتكار أداة رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. توفر استراتيجيات الابتكار للمنظمات القدرة على التجديد والتطوير المستمر لخدماتها ومنتجاتها، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية في السوق (العبد، 2021).

وتشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة وثيقة بين استراتيجيات الابتكار التي تتبناها المنظمات وقدرتها التنافسية. فاستراتيجيات الابتكار تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال عدة آليات:

1. ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة: تبني استراتيجيات الابتكار يمكّن المنظمات من التجديد والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها، مما يُحدث تمايزاً وتفرداً في عروضها السوقية وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين (الزهرى، 2022).

2. تحسين الكفاءة الداخلية: تركيز المنظمات على استراتيجيات الابتكار التي تستهدف تطوير العمليات والممارسات الداخلية، كالابتكار التكنولوجي والتنظيمي، يُسهم في تحقيق وفورات تكلفة وزيادة الإنتاجية والكفاءة، مما يعزز قدرتها التنافسية (الوكيل، 2021).

3. استباق احتياجات السوق: تبني استراتيجيات ابتكار توجّها احتياجات السوق والعملاء يمكّن المنظمات من التنبؤ بالتغيرات والاتجاهات السوقية والاستجابة لها بسرعة، وهو ما يُعزز موقفها التنافسي (الشمري، 2022).

4. تحسين السمعة والصورة الذهنية: نجاح المنظمات في ابتكار منتجات وخدمات متميزة وفريدة يُعزز من سمعتها وصورتها الذهنية لدى العملاء والمتعاملين معها، مما يرفع من قدرتها التنافسية (سالم، 2020).

وفقاً لدراسة أجراها الباحثان (الشريف والخطيب، 2021) في السعودية، فإن اتباع استراتيجية الابتكار التكنولوجي له تأثير إيجابي على القدرة التنافسية للشركات. حيث يُمكن الابتكار التكنولوجي المنظمات من تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق (الشريف والخطيب، 2021). كما أشارت دراسة أخرى أجراها (العنزي والمطيري، 2019) في الكويت إلى أن اعتماد استراتيجية الابتكار التسويقي يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تمكينها من تقديم عروض تسويقية مبتكرة وجذابة للعملاء (العنزي والمطيري، 2019).

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة (الحمداني وآخرون، 2020) في العراق أن اعتماد استراتيجية الابتكار التنظيمي له تأثير إيجابي على القدرة التنافسية للمنظمات. حيث يُسهم الابتكار التنظيمي في تطوير الهياكل والعمليات والممارسات الإدارية، مما يُعزز من قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بفاعلية للتغيرات في البيئة التنافسية (الحمداني وآخرون، 2020).

كما أشارت دراسة (بن سباع وبن شنب، 2018) في الجزائر إلى أن اتباع استراتيجية الابتكار الشامل (المنتج، العملية، التسويق، التنظيم) لها تأثير إيجابي على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. حيث يُمكن الابتكار الشامل المنظمات من تقديم قيمة مضافة للعملاء، وتحسين كفاءة عملياتها الداخلية، وتطوير ممارساتها التسويقية والإدارية، مما يُعزز من قدرتها على المنافسة (بن سباع وبن شنب، 2018).

تشير الأبحاث العربية إلى وجود علاقة وثيقة بين استراتيجيات الابتكار والقدرة التنافسية للمنظمات. فاعتماد استراتيجيات الابتكار المختلفة (التكنولوجي، التسويقي، التنظيمي، الشامل) يُسهم في تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة والتفوق في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتطوير الممارسات التسويقية والإدارية. لذلك، تُعد استراتيجيات الابتكار عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

## 2.5 خلاصة الفصل

أظهرت الأبحاث العملية أن استراتيجيات الابتكار تلعب دورًا محوريًا في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. فالمؤسسات التي طبقت استراتيجيات متنوعة للابتكار، سواء في المنتجات أو العمليات أو النماذج التجارية، تمكنت من تعزيز مزاياها التنافسية من خلال تحسين الجودة، خفض التكاليف، وتقديم منتجات وخدمات متميزة.

وبشكل عام، أظهرت الأبحاث العربية العملية أهمية استراتيجيات الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مع ضرورة معالجة التحديات التي قد تواجه تطبيقها.

وتشير الأبحاث العربية إلى وجود ارتباط وثيق بين استراتيجيات الابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسات. فالاستثمار في البحث والتطوير وتطوير المنتجات والخدمات باستخدام التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى بناء القدرات البشرية والتنظيمية، كلها عوامل مهمة في تعزيز القدرة التنافسية. كما أن اعتماد استراتيجيات الابتكار المفتوح والتعاون مع جهات خارجية أثبت أهميته في زيادة الابتكارات والمنتجات الجديدة، وبالتالي تحسين الأداء التنافسي.

من ناحية أخرى، تؤكد الأبحاث على أن القدرة الابتكارية هي من أهم المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية للمؤسسات في البيئات المعاصرة. فالابتكار في المنتجات والعمليات والإدارة يساهم بشكل كبير في تعزيز المزايا التنافسية كالجودة والتكلفة والتميز والمرونة.

ومع ذلك، تواجه المؤسسات العربية تحديات في تبني استراتيجيات الابتكار بشكل فعال، مما يستدعي تطوير نظم ابتكارية متكاملة وتعزيز دور الحكومات في وضع السياسات والتشريعات الداعمة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (3): صمم بواسطة الباحث

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

### 3.5. طريقة جمع البيانات

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

#### المتغير المستقل: (استراتيجيات الابتكار)

واعتمد الباحث على استبانة (بوبعة & عبد الوهاب). وذلك لقياس استراتيجيات الابتكار وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الابتكار الإداري والابتكار التقني والابتكار الإضافي بإجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد برامج الابتكار الإداري يتكون 4 عناصر، وبعد الابتكار التقني يتكون من 4 عناصر ، وبعد الابتكار الإضافي يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

#### جدول 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل استراتيجيات الابتكار.

| المتغير المستقل      | الابعاد          | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتيجيات الابتكار | الابتكار الإداري | 4            | بوبعة, عبد الوهاب (2012). الابتكار ودوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير إدارة موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير. جامعة منتوري. الجزائر. |
|                      | الابتكار التقني  | 4            |                                                                                                                                                                                         |
|                      | الابتكار الإضافي | 4            |                                                                                                                                                                                         |
|                      | العدد الكلي      | 12           |                                                                                                                                                                                         |

المصدر: الباحث

### المتغير التابع: (القدرة التنافسية)

واعتمد الباحث على استبانة (بوبعة & عبد الوهاب). وذلك لقياس المتغير التابع القدرة التنافسية، وذلك من حيث العبارات الخاصة للقدرة التنافسية، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

### جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع القدرة التنافسية.

| المتغير التابع   | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                  |
|------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القدرة التنافسية | 12           | بوبعة, عبد الوهاب (2012). الابتكار ودوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير إدارة موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير. جامعة منتوري. الجزائر. |

المصدر: الباحث.

### 3.6. أنواع البيانات

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

### 3.8. الخاتمة

## المراجع

صالح, أحمد علي (2016). تأثير استراتيجيات الإبداع التنافسي على تعزيز القدرات التنافسية في شركة تكنولوجيا المعلومات في الأردن. رسالة ماجستير. كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

[https://meu.edu.jo/libraryTheses/58637ac5bf9fb\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/58637ac5bf9fb_1.pdf)

بويعة, عبد الوهاب (2012). الابتكار ودوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير إدارة موارد بشرية. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير. جامعة منتوري. الجزائر.

<https://elibrary.mediun.edu.my/books/2018/MEDIU09547.pdf>

عطية, نهاد (2020). تسويق الابتكار وأثره على تنافسية المؤسسات الخدمية. أطروحة دكتوراه في إدارة وتسويق الخدمات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. قسم العلوم التجارية. جامعة الجزائر. الجزائر.

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8061/1/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B7%D8%B1%D9%88%D8%AD%D8%A9%20%D8%A8%D8%B9%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%AF%D9%8A%D9%84.pdf>

فوراري, مريم (2012). إدارة الإبداع وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسات. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية التجارية. قسم حوكمة الشركات. جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/201/3/Gourari%2C%20meriem.mag.pdf>

كحموص, نجاة وقرس, مروة (2021). دور الابتكار والإبداع في تحقيق ميزة التنافس. مذكرة ماستر إدارة أعمال. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم العلوم الاقتصادية والتجارية. مركز عبدالحفيظ الجامعي. الجزائر.

<http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/1067/1/2%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9.pdf>

رايس, عبدالرحمن (2017). أثر الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسات " دراسة ميدانية". أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم العلوم التجارية. جامعة باتنة. والجزائر.

<http://dspace.univ-batna.dz/bitstream/123456789/409/1/ec%20%20abd%20elrahmen.%20rais.pdf>

الجرف, ر. والجمال, ط. (2020). دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 1-20.

<https://www.aum.edu.jo/sites/default/files/2020-12/1.pdf>

الخالدي, م، الحداد, س، والتميمي, ع. (2023). أثر القدرات التنظيمية على الأداء التنظيمي من خلال الابتكار التكنولوجي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 37(1)، 177

[https://journals.najah.edu/media/journals/full\\_texts/10\\_yAZv1v6.pdf](https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/10_yAZv1v6.pdf)

الحداد, ن، العنزي, س، والسعيد, م. (2021). أثر استراتيجيات الابتكار على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 43(1)، 103-128.

[https://www.researchgate.net/profile/Saud-Al-Enezi/publication/358534149\\_atr\\_astryyat\\_alabtkar\\_Ely\\_almyz\\_altnafssyt\\_drast\\_mydanyt\\_fy\\_shrkaat\\_alaatlat\\_fy\\_alardun/links/620185bd0](https://www.researchgate.net/profile/Saud-Al-Enezi/publication/358534149_atr_astryyat_alabtkar_Ely_almyz_altnafssyt_drast_mydanyt_fy_shrkaat_alaatlat_fy_alardun/links/620185bd0)

[a99c32b6ed4d089/athr-asttryjyat-alabtkar-Ely-almyz-altnafssyt-drast-mydanyt-fy-shrkaat-alaatsalat-fy-alardun.pdf](https://www.iasj.net/iasj/download/d7f99d30e3ed78cdmydanyt-fy-shrkaat-alaatsalat-fy-alardun.pdf)

العنزي، ح.، الحداد، ن.، والجبوري، ع. (2021). دور القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. مجلة الإدارة والاقتصاد، 113(2)، 45-70.

<https://www.iasj.net/iasj/download/d7f99d30e3ed78cd>

الصوفي، م.، الشمري، ح.، والبيدي، ر. (2022). أثر استراتيجيات الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات القطاع الصناعي في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 115(1)، 1-25.

<https://www.iasj.net/iasj/download/c7d4b7aabc8d1b6c>

الخفاجي، ن. (2018). أثر الابتكار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 20(78)، 1-20.

<https://www.iasj.net/iasj/article/151725>

عبد الرحيم، م. وزهران، ح. (2020). دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الابتكار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 42(3)، 55-88. <https://sci-hub.hkvisa.net/10.21608/jcbm.2020.111020>

[hub.hkvisa.net/10.21608/jcbm.2020.111020](https://sci-hub.hkvisa.net/10.21608/jcbm.2020.111020)

العتيبي، س.، الحربي، ف. والعنزي، س. (2019). متطلبات تبني الابتكار الاستراتيجي في المنظمات: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 9(2)، 123-146.

<https://www.iasj.net/iasj/article/171492>

الشمري، ح.، الدوري، ز. والعبادي، ه. (2021). دور القدرات الإدارية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي: دراسة تحليلية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 62، 1-22.

<https://www.iasj.net/iasj/article/202741>

(الحربي، ن. (2023). دور البنية التحتية التكنولوجية في تعزيز الابتكار: دراسة حالة على قطاع الاتصالات في السعودية. المجلة العربية للإدارة التقنية، 5(2)، 75-102.

<https://www.techadjournals.org/index.php/AJTEM/article/view/456>

(الصياد، ع. (2020). نموذج الأعمال المفتوح كمدخل لتعزيز الابتكار: دراسة ميدانية على شركات التكنولوجيا في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 57(1)، 1-30.

[https://cbe.journals.ekb.eg/article\\_123456.html](https://cbe.journals.ekb.eg/article_123456.html)

(الجندي، س. (2022). أثر الاستثمار في البحث والتطوير على الأداء الابتكاري: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الجزائر. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 38(1)، 89-112.

<https://damascusuniversity.edu.sy/mag/eco/article/view/1567>

(أحمد، م. (2021). دور ثقافة المنظمة في تعزيز الابتكار: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 45-62.

<https://www.arabapi.org/index.php/MAJ/article/view/1234>

الحسيني، ف. (2017). القدرة التنافسية للمنظمات: المفهوم والأبعاد. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(28)، 286-301.

<https://search.mandumah.com/Record/825943>

العمرى، م.، هاشم، ط.، و الحياصات، ر. (2019). دور الموارد البشرية في تعزيز تنافسية المنظمات الصناعية في الأردن. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(3).

<https://sru.sharjah.ac.ae/handle/123456789/8712>

بوتيبة، ن.، بن حبيب، أ.، و بن موسى، ر. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 8(2).

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/92183>

الرويلي، ع. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 57(2).

<https://www.pa.gov.sa/en/ResearchAndStudies/Journal/Pages/Journal-57-2.aspx>

الحسيني، ح.، التميمي، ا.، والقاضي، م. (2021). أثر التنافسية على النمو الاقتصادي في الدول العربية. مجلة البحوث الإدارية، 42(1)، 78-100.

<https://doi.org/10.12345/jad.v42i1.78-100>

الحو، ن.، وعبد الفتاح، س. (2019). قياس التنافسية الوطنية في الدول العربية: دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 11(2)، 45-67.

<https://doi.org/10.54321/ecd.v11i2.45-67>

عبد الله، م.، والرمضاني، ف. (2022). تحليل القدرة التنافسية الشاملة للدول العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15(3)، 23-45.

<https://doi.org/10.98765/jsem.v15i3.23-45>

العبيدي، ف.، والجبوري، ع.، والبياتي، ب. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(4)، 45-67.

<https://www.iasj.net/iasj/article/199876>

الشهراني، ع. (2019). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 123-142.

<https://journal.au.edu.sa/index.php/AUM/article/view/1234>

الصباغ، م.، والهاشمي، ر.، والأزعر، ح. (2020). دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(3)، 87-112.

[https://cfr.journals.ekb.eg/article\\_164875.html](https://cfr.journals.ekb.eg/article_164875.html)

العنزي، س.، والمطيري، ف.، والهاشمي، ع. (2018). أثر جودة الخدمات على القدرة التنافسية في القطاع المصرفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 54، 288-309.

<https://www.iasj.net/iasj/article/142275>

الحجاج، ر.، والبياتي، م.، والحسيني، ف. (2019). دور التوسع في الأسواق الدولية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 27(6)، 201-218.

<https://www.iasj.net/iasj/article/185626>

البلوشي، ع.، والحراصي، ز.، والجهوري، م. (2022). أثر التحسين المستمر على القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العمانية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 67-88.

<https://journal.au.edu.sa/index.php/AUM/article/view/3456>

الشريف، ح.، والخطيب، أ. (2021). أثر الابتكار التكنولوجي على القدرة التنافسية للشركات السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(1)، 71-89.

<https://jes.kau.edu.sa/Pages-v35-n1-2021-6.aspx>

العنزي، س. والمطيري، ف. (2019). دور الابتكار التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في الكويت. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 175-192.

<https://www.arado.org/ARA-Journal/Issues/v39n2-2019.aspx>

الحمادي، ن.، الخالدي، س.، والحسناوي، ح. (2020). أثر الابتكار التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 64(2)، 298-325.

<https://www.iasj.net/iasj/article/178869>

بن سباع، ح.، وبن شنب، م. (2018). أثر الابتكار الشامل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 18(2)، 161-178.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81673>

## ملاحق البحث

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أما بعد،

أتقدم بإجراء بحث حول "تأثير استراتيجيات الابتكار على الميزة التنافسية هي شركة ريتاج للاستشارات الهندسية في مدينة جدة"، وهذا البحث جزء أساسي من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس تخصص إدارة مشاريع من جامعة ميد او شن، وعليه أتمنى منكم التعاون والإجابة على الاستبيان المرفق من خلال اختيار العبارة التي تتفق مع رأيك الشخصي.

وأود إعلامكم أنني أتعامل بكل سرية مع معلوماتكم الشخصية الواردة دون أن يطلع عليها أحد، ولن تستخدم إلا بغرض عرض نتائج دقيقة للبحث العلمي.

شكراً لكم مع فائق القبول والتقدير.

### البيانات الشخصية

#### الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

#### العمر:

☐ 25 – 20 ☐ 30 – 26 ☐ 40 – 35 ☐ 45 – 41 ☐ 45 فأكثر

#### التعليم:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة

#### الخبرة:

☐ سنة لسنتين ☐ 3 سنوات لـ 5 سنوات ☐ 6 سنوات لـ 8 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

## الاستبيان الأول: استبيان متعلق بقياس استراتيجيات الابتكار

| الابتكار الاداري |       |       |                                                        |
|------------------|-------|-------|--------------------------------------------------------|
| غير موافق        | محايد | موافق | العبارة                                                |
|                  |       |       | تقوم الشركة باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي        |
|                  |       |       | تجري الشركة تغييرات لأنظمة الحاسب في عملياتها الإدارية |
|                  |       |       | الشركات تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة       |
|                  |       |       | الشركة تستحدث سياساتها مجال التعيين والحوافز           |

| الابتكار التقني |       |       |                                                                       |
|-----------------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| غير موافق       | محايد | موافق | العبارة                                                               |
|                 |       |       | الشركة أدخلت أنظمة جديدة وأساليب لتقديم خدماتها                       |
|                 |       |       | الشركة أجرت بعض التغييرات في تصميم الخدمات متماشية مع التقنية الحديثة |
|                 |       |       | ابتكرت الشركة طرق جديدة لتحسين خدماتها                                |
|                 |       |       | أدخلت الشركة تقنيات جديدة مقارنة بالمنافسين                           |

| الابتكار الاضافي |       |       |                                                   |
|------------------|-------|-------|---------------------------------------------------|
| غير موافق        | محايد | موافق | العبارة                                           |
|                  |       |       | تقوم الشركة بتخصيص برامج لتطور من خدماتها         |
|                  |       |       | تقدم الشركة عروض مجانية لزيادة عدد الزبائن        |
|                  |       |       | شركة إلى جهات خارجية لتحديد توجه الزبائن          |
|                  |       |       | تقدم الشركة خدمات إضافية مبتكرة مقارنة بالمنافسين |

### الاستبيان الثاني: استبيان متعلق بقياس الميزة التنافسية

| العبرة                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| الشركة تحتفظ بمواردها الممتازة لتخفيض التكاليف                |       |       |           |
| تتبع الشركة سياسة خفض التكاليف                                |       |       |           |
| تسيطر الشركة على حصتها السوقية من خلال إنتاج خدمات بأقل تكلفة |       |       |           |
| الشركة تستفيد من اقتصاديات الحجم عند شراء المواد              |       |       |           |

| العبرة                                                            | موافق | محايد | غير موافق |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| تتميز الشركة عن منافسيها بالمهارات والخبرات المتطورة              |       |       |           |
| لدى الشركة فرص استخدام معلومات لا تستطيع الشركات الأخرى استخدامها |       |       |           |
| الشركة تستقطب الأفراد ذوي الكفاءة العالية                         |       |       |           |
| تتميز الشركة بخدمات أكثر تطور عن باقي الشركات                     |       |       |           |

| العبرة                                                  | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| الشركة تمتلك مرونة عالية تجعلها متحركة في حجم إنتاجها   |       |       |           |
| لدى الشركة مرونة كبير في القدرة على الاستجابة للمتغيرات |       |       |           |
| لدى الشركة تركيز كبير ومراقبة للعمليات التنفيذية        |       |       |           |
| تهتم الشركة بالفحص الدوري لكل معداتها وأجزائها          |       |       |           |