

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة اعمال

دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب/

خالد بن سعد الشهراني

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول
في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني
حتى صرت كبيرا

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث

شكر ونفلة

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

أ.د/ الفيصل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الابتكار الإداري بأبعاده المختلفة (الابتكار في العمليات الإدارية، الابتكار في الهياكل التنظيمية، الابتكار في أساليب العمل) في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكوّنة من (204) موظفاً. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام لأبعاده الثلاثة (4.12)، كما ظهر مستوى الميزة التنافسية مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (4.07)، مما يعكس اهتمام هذه المؤسسات بتطوير ممارسات العمل والقدرات التنظيمية، كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للابتكار الإداري كمتغير كلي على الميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية أن لكل بُعد من أبعاد الابتكار الإداري تأثيراً دالاً في تعزيز الميزة التنافسية، إلا أن الابتكار في الهياكل التنظيمية كان الأعلى تأثيراً.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز تبسيط الإجراءات وتطوير العمليات، واعتماد هياكل تنظيمية مرنة، وتبني أساليب عمل حديثة مدعومة بالتحول الرقمي، بالإضافة إلى الاستثمار في تدريب وتنمية العاملين، وتطوير ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الإداري، العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل، الميزة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
5.....	3.1 أهمية الدراسة:
8.....	4.1 أهداف الدراسة:
9.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
10.....	6.1 فروض الدراسة:
10.....	7.1 الدراسات السابقة:
12.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
15.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	10.1 الأساليب الإحصائية:
18.....	11.1 أدوات الدراسة:
21.....	12.1 حدود الدراسة:

25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
25.....	المبحث الأول: الابتكار الإداري.....
25.....	1.1.2 التمهيد.....
26.....	2.1.2 مفهوم الابتكار الإداري.....
27.....	3.1.2 أهمية الابتكار الإداري.....
28.....	4.1.2 أبعاد الابتكار الإداري.....
31.....	5.1.2 خصائص الابتكار الإداري.....
34.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية (المتغير التابع).....
34.....	1.2.2 التمهيد.....
34.....	2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية.....
36.....	3.2.2 أهمية الميزة التنافسية.....
37.....	4.2.2 خصائص الميزة التنافسية.....
39.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
39.....	1.3 المقدمة.....
39.....	2.3 منهج الدراسة.....
39.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
40.....	4.3 أداة الدراسة.....
42.....	5.3 صدق الأداة.....
43.....	6.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (الابتكار الإداري).....
44.....	7.3 ثبات الأداة (Reliability).....

45.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
46.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
46.....	1.4 المقدمة
46.....	2.4 تحليل خصائص العينة
47.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الابتكار الإداري)
52.....	4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)
53.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
60.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
60.....	1.5 التمهيد
60.....	2.5 مناقشة النتائج
63.....	3.5 التوصيات
65.....	Abstract
66.....	المراجع:
66.....	أولاً: المراجع العربية
68.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
71.....	الملاحق
72.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (الابتكار الإداري)	44
2.	الجدول (2) ثبات الأداة (Reliability)	45
3.	جدول (3): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 204)	47
4.	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار في العمليات الإدارية (ن = 204)	49
5.	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار في الهياكل التنظيمية (ن = 204)	50
6.	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار في أساليب العمل (ن = 204)	51
7.	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية (ن = 204)	53
8.	جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الابتكار الإداري على الميزة التنافسية	55
9.	جدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في العمليات الإدارية على الميزة التنافسية	56
10.	جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في الهياكل التنظيمية على الميزة التنافسية	58
11.	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في أساليب العمل على الميزة التنافسية	59

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

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

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

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

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

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتطوير قدراتها الداخلية وتنمية مهاراتها في مجالات التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، بما يواكب متطلبات الأسواق المعاصرة، ويدعم قدرتها على المنافسة. وفي هذا السياق، فإن تبني الابتكار الإداري يشكّل أحد المسارات الحيوية لتحديث النظم الإدارية وتحقيق التكامل بين مختلف مكونات العمل التنظيمي.

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

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

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

2.1 مشكلة الدراسة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1 أهمية الدراسة:

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

أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية)

يُعد الابتكار الإداري من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال، وهو يتجاوز فكرة الابتكار المرتبطة بالتكنولوجيا أو تطوير المنتجات ليشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية، مثل تجديد العمليات، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير أساليب القيادة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وخلق ثقافة

تنظيمية داعمة للتجديد. وبالرغم من تزايد الاهتمام العالمي بالابتكار الإداري في العقدين الأخيرين، لا تزال الأدبيات النظرية المرتبطة به، خاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محدودة وغير مكتملة، لا سيما في البيئات العربية.

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

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

ثانيًا: الأهمية التطبيقية (العملية)

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

1. أهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني:

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

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

2. مساعدة متخذي القرار في تبني ممارسات ابتكارية إدارية:

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

3. تحفيز التغيير والتطوير داخل المؤسسات:

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

4. إبراز دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية:

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

ثالثاً: أهمية الدراسة لصنّاع السياسات وجهات الدعم

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

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

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

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الابتكار الإداري بأبعاده الثلاثة (الابتكار في العمليات الإدارية، الابتكار في الهياكل التنظيمية، الابتكار في أساليب العمل) على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال المعاصرة.

يتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تشمل:

1. تحليل أثر الابتكار في العمليات الإدارية على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. تقييم أثر الابتكار في الهياكل التنظيمية على تعزيز المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للفرص والتهديدات في البيئة التنافسية.

3. قياس أثر الابتكار في أساليب العمل على تطوير القدرات الإنتاجية وتحسين القدرة على تقديم قيمة تنافسية مستدامة للعملاء.
4. تحديد مستوى الميزة التنافسية الحالية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق النمو والاستدامة.
5. استكشاف طبيعة العلاقة التفاعلية بين أبعاد الابتكار الإداري الثلاثة ومدى تكاملها في تعزيز الميزة التنافسية.

5.1 تساؤلات الدراسة:

ما أثر الابتكار الإداري بأبعاده الثلاثة (الابتكار في العمليات الإدارية، الابتكار في الهياكل التنظيمية، الابتكار في أساليب العمل) على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى الابتكار في العمليات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما أثره على تعزيز الكفاءة وتحسين الميزة التنافسية؟
2. ما أثر الابتكار في الهياكل التنظيمية على مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على مواكبة التغيرات في البيئة التنافسية؟
3. كيف يسهم الابتكار في أساليب العمل في تطوير الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
4. ما مستوى الميزة التنافسية الحالية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما العوامل الأكثر تأثيراً في تشكيلها؟
5. إلى أي مدى تتكامل أبعاد الابتكار الإداري الثلاثة في التأثير على الميزة التنافسية بشكل جماعي وليس فقط فردياً؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

- H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الإداري بأبعاده الثلاثة على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفروض الفرعية

1. H1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في العمليات الإدارية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..
2. H1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الهياكل التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. H1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في أساليب العمل على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة محمد المرزوق (2024)

- الدراسة: "دور الابتكار في تعزيز التنافسية في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة"
- المنهجية: وصفية تحليلية بمشاركة 100 من مديري ومديرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

النتائج:

- الابتكار الإداري يرتبط بزيادة جودة المنتجات والخدمات.
- يساهم في تحسين المرونة والتكيف مع متغيرات السوق.

- ربط بين دعم السياسات الحكومية وتشجيع روح الابتكار الإداري.
- التوصيات: تعزيز ثقافة الابتكار، استثمار أكبر في تطوير المنتجات والعمليات الإدارية، وتعزيز الشراكات بين المؤسسات والقطاع الأكاديمي [OBJ].
- ملائمة الدراسة: توفر قاعدة قوية تركز عليها دراستك، خاصة في قياس أثر الابتكار الإداري.

2. أماني عبدالعزيز بن مسعود وأسماء أبو عنزة (2024)

- الدراسة: "دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"
- المنهجية: استبانة ومحللة إحصائية، أظهرت القيادات التحويلية والإبداعية تأثيراً بنسبة ~48% على مستويات الابتكار الإداري.
- النتائج: نمط القيادة الفعال يشجع بيئة الابتكار ويعزز القدرة التنافسية بنسبة ~44.9%.
- التوصيات: تبني القيادة التحويلية، تعزيز التواصل المفتوح، وتشجيع التجريب وتطوير المهارات [OBJ].
- ملائمة الدراسة: تبرهن على العلاقة الحاسمة بين أساليب القيادة والابتكار الإداري، مما يدعم أحد أبعاد بحثك.

3. عبدالله بن جابر الوادعي وآخرون (2024-2025)

- الدراسة: "أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في السعودية (الرياض)"
- المنهجية: تحليل بيانات 94 استبانة من 22 شركة، باستخدام SPSS.
- النتائج: استراتيجيات الإبداع الإداري (مثل التشجيع والدعم والتطوير) لها أثر إيجابي ملموس على جودة العمل، الالتزام، والإنتاجية. وكانت العلاقة معنوية عند مستوى $0.05\alpha \leq$ [OBJ].
- ملائمة الدراسة: تجلب البعد المحلي لرسالتك وتربط الابتكار الإداري بالأداء الداخلي، ما يدعم مساهمته في ميزة تنافسية داخلية.

4. دراسات جزائية (2008 و2020)

- 2008: دراسة "دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر" (مرزوقي) – أظهرت أن الابتكار الإداري مكون رئيسي في القدرة التنافسية، خاصة من خلال اليقظة التكنولوجية والإبداع [OBJ].
- 2020: "دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" – أكدت أن بيئة الحوكمة الرشيدة تساعد على تفعيل سلوكيات الابتكار الإداري [OBJ].
- ملائمة الدراسة: توضح الدور المؤسسي والحوكمي في دعم الابتكار الإداري، وتوسع الأبعاد التي قد تفحصها في رسالتك.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

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

أولاً: الابتكار الإداري كمفهوم تنظيمي معاصر

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

- تطوير الهياكل الإدارية والوظائف التنظيمية.
- تحديث الإجراءات والعمليات الإدارية.
- اعتماد أنماط قيادية مرنة.

■ تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة.

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

ثانيًا: الميزة التنافسية وأبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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

وتتجلى الميزة التنافسية في عدة أبعاد، منها:

- التميز في الجودة: تقديم منتجات أو خدمات أعلى جودة.
 - خفض التكلفة: تقليل النفقات التشغيلية دون التأثير على الكفاءة.
 - الابتكار: تطوير منتجات/خدمات جديدة أو أساليب عمل مختلفة.
 - المرونة: القدرة على التكيف مع تغيرات السوق ومتطلبات العملاء بسرعة.
 - رضا العملاء: بناء علاقات طويلة الأجل وثقة مستدامة مع الجمهور المستهدف.
- ويرتبط تحقيق هذه الأبعاد ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسة على تحديث أساليبها الإدارية وتبني ممارسات ابتكارية.

ثالثًا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبيئة بحثية

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

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

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

رابعاً: نظريات ومداخل تدعم الدراسة

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

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

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

2. نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory):

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

3. نموذج بورتر للميزة التنافسية:

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

خامسًا: فجوة البحث التي تنطلق منها الدراسة

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

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى:

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

9.1 المنهجية وطرق البحث:

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

أولاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على:

■ المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)

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

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من:

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

وتشمل هذه المؤسسات قطاعات:

- الصناعة
- الخدمات
- التجارة
- التكنولوجيا

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

ثالثاً: عينة الدراسة

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

- قاعدة مورجان وكرجسي (Krejcie & Morgan Table) لتحديد العدد المناسب إحصائياً.
- أو باستخدام معادلة العينة المناسبة إن توفرت بيانات دقيقة.

على سبيل المثال: إذا كان عدد المؤسسات 500، فإن العينة تكون حوالي 217 مؤسسة (95% ثقة، 5% هامش خطأ).

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

10.1 الأساليب الإحصائية

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

- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية – الانحرافات المعيارية – التكرارات – النسب المئوية.
- اختبار T للفروق الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد الابتكار الإداري على الميزة التنافسية.
- تحليل الثبات (Cronbach's Alpha).

11.1 أدوات الدراسة :

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

أولاً: الاستبيان

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

1. بناء الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بناءً على:

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

وقد شمل الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة):

المحور الأول: البيانات العامة (الديموغرافية والتنظيمية)

يهدف إلى التعرف على خصائص المبحوثين ومؤسساتهم، ويتضمن:

❖ الجنس.

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

المحور الثاني: الابتكار الإداري

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

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

أمثلة على العبارات:

- ❖ تعتمد مؤسستي أنماطاً غير تقليدية في تصميم الهيكل الإداري.
- ❖ يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل.
- ❖ تعتمد القيادة على أساليب تشاركية تدعم الابتكار.

المحور الثالث: الميزة التنافسية

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

الأبعاد التالية:

❖ جودة المنتجات أو الخدمات.

❖ سرعة الاستجابة لتغيرات السوق.

❖ رضا العملاء.

❖ خفض التكاليف التشغيلية.

❖ التميز في تقديم القيمة.

أمثلة على العبارات:

❖ تحافظ مؤسستي على جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

❖ تمتلك مؤسستي القدرة على التكيف بسرعة مع تغيّرات السوق.

❖ تحظى مؤسستي بنسبة عالية من رضا العملاء.

ثانيًا: الصدق والثبات

1. الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق الأداة من خلال:

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

وقياس الأداء المؤسسي.

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

2. الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك على عينة

استطلاعية أولية (30 فردًا من خارج العينة الأساسية).

وقد بلغ معامل الثبات لجميع المحاور أكثر من 0.80، وهو مستوى جيد جدًا يشير إلى اتساق داخلي

مرتفع بين الفقرات.

ثالثاً: مبررات اختيار الاستبيان

اختيرت هذه الأداة للأسباب التالية:

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

رابعاً: الاعتبارات الأخلاقية في تطبيق الأداة

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

- ❖ الإشارة إلى أن الاستجابات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.
- ❖ ضمان السرية التامة وعدم طلب أي بيانات شخصية أو حساسة.
- ❖ إشعار المشاركين بأن الإجابة على الاستبيان اختيارية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت.

خامساً: طريقة توزيع الأداة

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

12.1 حدود الدراسة :

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

وفيما يلي عرض لحدود الدراسة الحالية حول: دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

أولاً: الحدود الموضوعية

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

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

كما تركز الدراسة على أبعاد محددة للابتكار الإداري مثل:

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

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

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

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

ثانيًا: الحدود المكانية

تُجرى الدراسة في إطار جغرافي محدد يتمثل في: (اذكر هنا النطاق الجغرافي بدقة، مثل: "مدينة الرياض"، "محافظات المنطقة الشرقية"، أو "دولة الكويت").

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

ثالثًا: الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من: (اذكر الفترة بالدقة مثل: "يناير 2025 إلى مايو 2025") وهي الفترة التي تم خلالها تصميم الأداة، جمع البيانات، وتحليلها.

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

رابعًا: الحدود البشرية

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

- ❖ المدراء العامون
- ❖ مدراء الإدارات (مثل الموارد البشرية، التطوير الإداري، الاستراتيجية)
- ❖ مسؤولو الجودة أو الابتكار

❖ المشرفون على العمليات الإدارية

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

خامسًا: الحدود المنهجية

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

❖ المقابلات الشخصية المعمقة،

❖ تحليل الوثائق،

❖ أو أدوات البحث النوعي.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الابتكار الإداري

1.1.2 التمهيد

يشكل الابتكار الإداري أحد المرتكزات المحورية في تطوير المنظمات المعاصرة وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال الحديثة. ولم يعد الابتكار الإداري خياراً ترفيلاً أو ممارسة تنظيمية ثانوية، بل أصبح ركيزة استراتيجية تقوم عليها قدرة المؤسسة على البقاء والاستدامة وتعظيم الأداء. فالتقلبات الاقتصادية، وتزايد المنافسة، والتحول التكنولوجي، وتنامي متطلبات العملاء، كل ذلك يجعل من الابتكار الإداري ضرورة حتمية لتجديد أساليب العمل، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين النظم والإجراءات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكتسب الابتكار الإداري أهمية مضاعفة؛ إذ تواجه هذه المؤسسات موارد محدودة، وهياكل تنظيمية بسيطة، وضغوطاً تنافسية عالية. ولذلك يعد الابتكار الإداري أحد الأدوات القادرة على تحويل هذه التحديات إلى فرص، من خلال إعادة تصميم طرق العمل، واستثمار المعرفة المتاحة، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتبني ممارسات إدارية مرنة تعزز قيم التميز والتجديد والاستجابة السريعة لتقلبات السوق. كما يسهم الابتكار الإداري في دفع المؤسسات نحو بناء ميزة تنافسية أكثر استدامة، عبر تحسين الجودة، وخفض التكلفة، وتطوير الخدمات والمنتجات بشكل مستمر، فضلاً عن ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع والمبادرة.

ومن هذا المنطلق يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة علمية تفصيلية لمفهوم الابتكار الإداري، وخصائصه، وأهميته، وأبعاده، واستراتيجياته، بما يضع إطاراً معرفياً يدعم تحليل أثره على الميزة التنافسية باعتبارها المتغير التابع في هذه الدراسة.

2.1.2 مفهوم الابتكار الإداري

يُعد الابتكار الإداري من المفاهيم المتجددة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لدوره المحوري في تطوير المنظمات وتعزيز كفاءتها التشغيلية وقدرتها التنافسية، وقد تعددت تعريفات الباحثين للابتكار الإداري تبعاً لاختلاف مناهج دراستهم وزوايا تناولهم للمفهوم، إلا أنها تجتمع على كونه عملية تغيير وتطوير تستهدف تنظيم العمل وتحسين الأداء وابتكار أساليب إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات البيئات الديناميكية.

فقد أشار الهرمودي (2024) إلى أن الابتكار الإداري هو عملية تجديد مستمرة في ممارسات العمل الإداري، تتضمن تطوير الإجراءات وتعديل الأساليب التنظيمية، بما يساهم في رفع الكفاءة وتفعيل دور المنظمة في مواكبة التطور.

أما الناصر (2024) فيعرّف الابتكار الإداري بأنه أسلوب إداري يهدف إلى إدخال تغييرات إيجابية في العمليات والنظم والهيكل، من خلال تبني أفكار وآليات جديدة ترفع مستوى الأداء الإداري وتزيد من القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.

وأضافت البسيبي والشماسي (2022) أن الابتكار الإداري هو قدرة المنظمة على إعادة صياغة آليات العمل التقليدية، والمبادرة بتبني أساليب تنظيمية جديدة تزيد من مرونة المنظمة ورفع قدرتها على التجاوب مع المتغيرات.

وترى الأمير والمستادي (2025) أن الابتكار الإداري هو عملية بحث مستمر عن بدائل جديدة في العمل الإداري، وتطوير أساليب اتخاذ القرار، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتبني ثقافة ابتكارية تدعم المشاركة والإبداع. ويشير هذا المدخل إلى أهمية الثقافة التنظيمية كشرط أساسي للابتكار الإداري.

ويركز (Tu & Wu (2021) في تعريفهما على العلاقة بين الابتكار الإداري والتحسين المستمر، حيث اعتبرا الابتكار الإداري آلية تعتمد عليها المؤسسات في تحسين عملياتها بشكل متواصل من خلال التحديث الدائم للأنظمة والأساليب، في حين يرى (Sukoroto et al. (2023 أن الابتكار الإداري هو ممارسة

استراتيجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة من خلال تحسين تفاعل الموارد البشرية، وتطوير نظم العمل، واعتماد ممارسات جديدة تعزز الأداء المؤسسي.

ويرى الباحث أن الابتكار الإداري يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة من الممارسات والتغييرات المخططة التي تقوم بها المؤسسة لتطوير عملياتها الإدارية، وإعادة تصميم هياكلها ونظمها وإجراءاتها، وابتكار أساليب جديدة للعمل تعتمد على المعرفة والمرونة والتكنولوجيا، بهدف تحسين الأداء وتحقيق كفاءة أعلى وتعزيز قدرتها التنافسية".

3.1.2 أهمية الابتكار الإداري

يحظى الابتكار الإداري بأهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لكونه أحد أهم المحركات الرئيسة لتطوير المنظمات وتحسين أدائها وتمكينها من مواجهة التحديات الخارجية والداخلية، فالمؤسسات اليوم تعمل في بيئة متغيرة تتسم بالتنافس المتصاعد، والتحول التكنولوجية المتسارعة، وارتفاع توقعات العملاء، وتزايد الحاجة إلى السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات. وفي ظل هذه الظروف، أصبح الابتكار الإداري ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البقاء والنمو، وليس مجرد خيار تنظيمي يمكن الاستغناء عنه.

وتبرز أهمية الابتكار الإداري في قدرته على إحداث تحسينات جوهرية في النظم والعمليات والهياكل الإدارية، بما ينعكس على رفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز قدرة المؤسسة على التنافس. كما أن الابتكار الإداري يسهم في بناء ثقافة تنظيمية محركة للإبداع، ويدعم ممارسات التعلم التنظيمي، ويتيح تبني أساليب إدارية جديدة أكثر انسجاماً مع التغيرات في بيئة الأعمال.

ويشير الهرمودي (2024) إلى أن أهمية الابتكار الإداري تتجلى في النقاط الآتية:

1. تحسين كفاءة العمليات الإدارية: إذ يؤدي الابتكار الإداري إلى تطوير إجراءات العمل وتبسيطها، بما يعزز الإنتاجية ويرفع جودة الأداء.

2. تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف: فالابتكار يساعد المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ما يضمن لها البقاء في بيئة تنافسية.

3. رفع مستوى جودة الخدمات: من خلال إدخال آليات وأساليب جديدة في إدارة العمل تؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وتعزيز رضاهم.

ويرى الناصر (2024) أن أهمية الابتكار الإداري تنبع من قدرته على:

1. تحقيق التطوير المستمر في الهياكل والنظم الإدارية، بما يؤدي إلى تنظيم أكثر فعالية وانسيابية للعمل.

2. تعزيز فعالية اتخاذ القرار، من خلال استخدام أدوات وأساليب حديثة تساعد في الوصول إلى قرارات أكثر دقة.

3. المساهمة في رفع الأداء الإداري العام، إذ يعمل الابتكار على توفير حلول جديدة للمشكلات التقليدية داخل المؤسسة.

كما يرى (Distanont (2020 و Zhang et al. (2023 أن أهمية الابتكار الإداري تتمثل في:

1. تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى، من خلال تحسين ممارسات الإدارة.

2. تحسين جودة القرارات الإدارية، عبر استخدام أساليب حديثة في تصميم المعلومات والتواصل التنظيمي.

3. تمكين المنظمة من التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، من خلال تبني ممارسات أكثر مرونة وانفتاحاً على التكنولوجيا.

4.1.2 أبعاد الابتكار الإداري

تم تحديد أبعاد الابتكار الإداري في هذه الدراسة استناداً إلى عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت الابتكار في المجال الإداري والتنظيمي، ومن أبرزها دراسة الهرمودي (2024)، ودراسة الناصر (2024)، ودراسة البسيبي والشماسي (2022)، إضافة إلى الدراسات الأجنبية مثل (Distanont (2020

و(Zhang et al. (2023)، والتي أكدت أهمية التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل جوهر الابتكار الإداري، وهي: الابتكار في العمليات الإدارية، الابتكار في الهياكل التنظيمية، والابتكار في أساليب العمل. وتعد هذه الأبعاد الأكثر شمولاً وقدرة على تفسير التغيرات الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفيما يلي شرح تفصيلي ومستفيض لكل بُعد:

☑ الابتكار في العمليات الإدارية

يُعد الابتكار في العمليات الإدارية من أكثر الأبعاد ارتباطاً بتحسين كفاءة المؤسسة ورفع مستوى الإنتاجية والجودة، إذ يركز على تطوير الإجراءات، وإعادة تصميم طرق العمل، وتحسين مسارات إنجاز المهام بشكل يؤدي إلى تسريع الأداء وتقليل الأخطاء. ويشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على استحداث أساليب جديدة في تنظيم العمل الداخلي، والبحث عن حلول مبتكرة لتحسين العمليات المتكررة، وتبسيط الإجراءات التنظيمية بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد.

ويتضمن هذا البعد عدة ممارسات، من أبرزها: إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية؛ استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة المعلومات واتخاذ القرار؛ تطوير إجراءات العمل لتصبح أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات؛ تقليل البيروقراطية وتجاوز الروتين الإداري التقليدي؛ تبسيط خطوات العمل لتحسين تدفقه وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام؛ وتحسين قنوات الاتصال بين الوحدات التنظيمية لضمان تكامل العمليات.

وقد أكدت الدراسات الحديثة – مثل الناصر (2024) – أن تطوير العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة التشغيلية، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق الصعبة. كما أشارت البسيبي والشماسي (2022) إلى أن الابتكار في العمليات يعد بوابة رئيسية للتحويل التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

☑ الابتكار في الهياكل التنظيمية

يرتبط هذا البعد بإعادة صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات التطور والنمو، ويعكس قدرة المؤسسة على تعديل وترتيب وحداتها التنظيمية وطرق توزيع المسؤوليات والصلاحيات، بحيث تصبح أكثر مرونة وانفتاحاً على التغيير. ويشير الابتكار في الهياكل التنظيمية إلى قدرة المنظمة على الانتقال من الهياكل التقليدية الصلبة إلى هياكل أكثر ديناميكية وتشجيعاً للمشاركة والتفاعل بين العاملين.

ويتضمن الابتكار في الهياكل التنظيمية عدة عناصر، أهمها: إعادة توزيع الصلاحيات بما يحقق سرعة اتخاذ القرار؛ اعتماد الهياكل المرنة التي تسمح بالتفاعل بين فرق العمل؛ تقليص المستويات الإدارية لتقليل البيروقراطية؛ إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التطورات، مثل وحدات التحول الرقمي أو إدارة المعرفة؛ وتعزيز العمل الجماعي عبر فرق متعددة الاختصاصات.

وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية، كما أشار Zhang et al. (2023)، حيث تؤدي الهياكل المرنة والمبتكرة إلى تعزيز التعلم التنظيمي ورفع القدرة على التكيف، ما يساهم مباشرة في تحسين الأداء وتطوير الميزة التنافسية. كما أكدت دراسة الهرمودي (2024) أن تحديث الهياكل التنظيمية يعد خطوة استراتيجية نحو بناء بيئة أكثر دعماً للإبداع والابتكار.

☑ الابتكار في أساليب العمل

يُمثل الابتكار في أساليب العمل البعد الأكثر ارتباطاً بالسلوكيات المهنية والتطبيقات العملية للعاملين داخل المؤسسة، إذ يشير إلى تطوير وتحديث طرق وأساليب تنفيذ المهام بما يضمن تحسين الإنتاجية ورفع جودة المخرجات. ويشمل هذا البعد إعادة التفكير في طرق العمل التقليدية واعتماد أساليب جديدة تتسم بالكفاءة والمرونة والتفاعل.

ويقوم هذا البعد على عدة ممارسات رئيسية، منها: إدخال أساليب حديثة في إدارة الوقت والمهام؛ استخدام تقنيات رقمية تدعم الإنجاز؛ تطوير أساليب التعاون بين العاملين؛ اعتماد أساليب جديدة في

حل المشكلات واتخاذ القرار؛ تشجيع التغذية الراجعة والاستفادة منها في تحسين العمل؛ وتبني أنماط مبتكرة في توزيع المهام والتنسيق بين الموظفين.

كما يشمل هذا البعد إدخال ممارسات عمل مبتكرة مثل: العمل عن بعد، التحول الرقمي، إدارة المعرفة، تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والاعتماد على فرق عمل مرنة تركز على النتائج لا على الإجراءات. وقد أشارت دراسة المحمداوي والشواورة (2022) إلى أن تجديد أساليب العمل يمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء الإداري وتعزيز فعالية المؤسسة.

هذا وقد أكد Distanont (2020) أن الابتكار في أساليب العمل يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تشجيع العاملين على استخدام استراتيجيات أكثر فعالية في التعامل مع المهام، مما يعزز جودة القرارات وسرعة الإنجاز. كما ترى البسيبي والشماسي (2022) أن التحول في أساليب العمل يخلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والتطوير، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

5.1.2 خصائص الابتكار الإداري

يتميّز الابتكار الإداري بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلفاً عن غيره من الأنشطة الإدارية التقليدية، إذ يقوم على ممارسات تطويرية تهدف إلى إحداث تغيير جوهري في طريقة إدارة المؤسسة لعملياتها وهياكلها وأساليب عملها. وتُعد هذه الخصائص بمثابة الأساس الذي يُبنى عليه الابتكار الإداري، ويُعتمد عليها في التمييز بين الابتكار الحقيقي والتحسينات السطحية. وقد تناول عدد من الباحثين مثل الهرمودي (2024)، والناصر (2024)، والبسيبي والشماسي (2022)، وDistanont (2020)، وZhang et al. (2023) هذه الخصائص بصور متعددة، مما يساعد في تكوين صورة واضحة وشاملة عنها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز خصائص الابتكار الإداري:

1. الطابع التغييري والجوهري

يُعد الابتكار الإداري عملية تغيير تتجاوز التعديلات الشكلية إلى التحولات الجوهرية التي تمس جوهر العمل الإداري. فهو يسعى إلى إعادة تصميم العمليات والإجراءات والهياكل بما يؤدي إلى تحسينات

ملحوظة في الأداء. ويتصف الابتكار بأنه تغيير مقصود يهدف إلى حل مشكلات قائمة أو تحسين أوضاع تشغيلية تتطلب تجديدًا مستمرًا. ويشير الناصر (2024) إلى أن الابتكار يرتبط عادة بإحداث نقلة نوعية في الأساليب الإدارية، وليس مجرد تعديلات بسيطة.

2. الطابع الإبداعي والابتكاري

من أهم خصائص الابتكار الإداري أنه يعتمد على الإبداع في صياغة الحلول وإنتاج الأفكار الجديدة. فالابتكار ليس نسخاً أو تقليداً، بل هو توليد أفكار جديدة أو إعادة توظيف أفكار سابقة بطريقة أكثر فاعلية. ويبرز دور التفكير الإبداعي في تطوير أساليب العمل وتحسين القرارات الإدارية. وقد أكدت دراسة البسيسبي والشماسي (2022) أن الإبداع يُعد جوهر الابتكار الإداري، وأن القدرة الإبداعية هي ما يمنح المؤسسة ميزة في إيجاد حلول غير تقليدية.

3. السعي المستمر للتحسين والتطوير

يتسم الابتكار الإداري بالطابع الاستمراري، فهو ليس نشاطاً لحظياً بل عملية دائمة تعتمد على التحسين المستمر للعمليات والهياكل. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار الإداري تتطلع دوماً إلى تطوير آليات العمل وإجراء تعديلات مستمرة لتعزيز الأداء. وقد أشار Tu & Wu (2021) إلى أن الابتكار هو المحرك الأساسي لعملية التحسين المستمر داخل المؤسسات.

4. المرونة التنظيمية والتكيف

تتطلب ممارسات الابتكار الإداري قدراً عالياً من المرونة في الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية. فالمؤسسات المبتكرة هي تلك التي تمتلك القدرة على تعديل خططها وبرامجها بسرعة وفق تغيرات البيئة. وقد أكدت دراسة Zhang et al. (2023) أن الابتكار الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمرونة، وأن المرونة هي ما يسمح للمنظمة باستيعاب الأفكار الجديدة وتنفيذها بكفاءة.

5. الاعتماد على المعرفة والتعلم التنظيمي

يُعد الابتكار الإداري نشاطاً معتمداً على المعرفة وتوظيفها في تطوير العمل. فهو ينبع من تراكم الخبرات، وتبادل المعرفة بين العاملين، وتبني ممارسات التعلم التنظيمي التي تمكّن الموظفين من استيعاب أساليب جديدة. ويرى (Distanont 2020) أن الابتكار الإداري يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحويل معرفتها إلى حلول وإجراءات تنظيمية مبتكرة.

6. المشاركة والتفاعل بين العاملين

يتطلب الابتكار الإداري مشاركة فعّالة من جميع العاملين داخل المؤسسة، حيث تقوم الأفكار الجديدة غالباً على التعاون والتفاعل بين الأفراد والفرق. وتشير دراسة المحمداوي والشواورة (2022) إلى أن المؤسسات التي تشجع المشاركة والاتصال الداخلي تكون أكثر قدرة على توليد الابتكار الإداري. فالممارسات الابتكارية تنبثق غالباً من بيئة مفتوحة تسمح بتبادل الأفكار.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية (المتغير التابع)

1.2.2 التمهيد

تُعد الميزة التنافسية أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وركيزة مركزية تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية تتسم بالتغير السريع والتعقيد. ففي ظل تعدد المنافسين، وتشابه الخدمات والمنتجات، وتزايد تطلعات المستهلكين، تصبح المؤسسة مطالبة بأن تمتلك مقومات تميزها عن غيرها، سواء من حيث التكلفة، أو الجودة، أو الابتكار، أو المرونة، أو القيمة المقدمة للعملاء. ومن هنا يظهر مفهوم الميزة التنافسية باعتباره حجر الأساس الذي تركز عليه قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق الاستراتيجي.

وتتجلى أهمية الميزة التنافسية بصورة أعمق لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تواجه تحديات أكبر مقارنة بالمؤسسات الكبرى، أبرزها محدودية الموارد، وشدة المنافسة، وضعف الإمكانيات التقنية، وضرورة التكيف السريع مع التغيرات السوقية. لذا، فإن بناء ميزة تنافسية مستدامة يمثل أداة استراتيجية تمكن هذه المؤسسات من تعزيز موقعها في السوق وتوسيع حصتها وتحسين أدائها المالي والإداري. وفي ضوء ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة علمية متعمقة لمفهوم الميزة التنافسية، والوقوف على أبعادها وخصائصها واستراتيجياتها، بما يساهم في بناء إطار نظري متكامل يفسر علاقتها بالابتكار الإداري باعتباره المتغير المستقل للدراسة.

2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

يُعد مفهوم الميزة التنافسية من أكثر المفاهيم التي تنوّعت تعريفاتها في الأدبيات الإدارية، نظراً لطبيعتها متعددة الأبعاد واتصالها الوثيق بالقدرات الاستراتيجية للمؤسسة. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في التركيز على جوانب مختلفة من المفهوم، إلا أنهم يتفقون على أن الميزة التنافسية هي القدرة التي تميز المؤسسة عن منافسيها وتتيح لها تقديم قيمة استثنائية لا يمكن تقليدها بسهولة.

فقد عرّف حميدي وبن عنتر (2021) الميزة التنافسية بأنها "مجموعة القدرات والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة وتمكنها من تحقيق أداء أفضل من منافسيها، سواء من خلال تقديم منتجات بجودة أعلى أو بأسعار أقل، أو من خلال الابتكار في تقديم الخدمات". ويشير التعريف إلى أن القيمة تتولد من خلال التفوق على المنافسين في أحد محاور الأداء الرئيسية.

بينما يرى الكواش ومحمود (2022) أن الميزة التنافسية هي "قدرة المؤسسة على بناء علاقات قوية مع عملائها عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية يصعب على المنافسين تقليدها". ويبرز هذا التعريف دور العلاقة مع العميل كمدخل أساسي لتحقيق التفوق في السوق.

ويذهب الفقير وأدم (2021) إلى تعريف الميزة التنافسية بأنها "الخصائص أو الموارد الجوهرية التي تتفوق فيها المؤسسة، والتي تمنحها القدرة على تحقيق مردود أعلى أو مكانة متميزة في السوق مقارنة بالكيانات الأخرى". ويركز التعريف على الموارد الجوهرية باعتبارها الأساس الذي تُبنى عليه الميزة التنافسية.

فقد أشار Distanont (2020) إلى أن الميزة التنافسية هي "القدرة المستمرة للمؤسسة على إنشاء قيمة فريدة من خلال الابتكار وتطوير العمليات بما يجعلها قادرة على التفوق على المنافسين". ويؤكد هذا المدخل على الابتكار كعنصر محوري في بناء الميزة التنافسية.

ويرى Zhang et al. (2023) أن الميزة التنافسية هي "نتيجة للتعلم التنظيمي والابتكار، حيث تتمكن المؤسسة من تقديم قيمة يصعب تقليدها بسبب اعتمادها على معارف وقدرات متراكمة". ويضيف هذا التعريف بعداً معرفياً مهماً يؤكد أن الميزة التنافسية لا تُستنسخ بسهولة.

كما قدّم Lestari et al. (2020) تعريفاً يركز على الأداء، حيث اعتبروا أن "الميزة التنافسية هي القدرة التي تجعل المؤسسة تحقق تفوقاً في الأداء المالي والتشغيلي مقارنة بمنافسيها نتيجة اعتمادها على الابتكار والموارد المميزة".

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية محورياً رئيساً في الإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الأساس الذي تقوم عليه قدرة المؤسسات على تحقيق التفوق في الأسواق وضمان استدامة أعمالها. كما أنها من المتطلبات الجوهرية لنجاح أي مؤسسة، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في بيئات تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير ومحدودية الموارد. وبوجود منافسين يمتلكون منتجات أو خدمات مماثلة، تصبح قدرة المؤسسة على التميز من خلال قيمة فريدة تقدّمها للعميل عاملاً حاسماً لبقائها وتحقيقها للنمو.

وتبرز أهمية الميزة التنافسية في كونها تمكّن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات تضيف قيمة يصعب على المنافسين تقديمها، سواء من حيث الجودة، التكلفة، الابتكار، السرعة، أو المرونة. كما أنها تمنح المؤسسة قدرة أكبر على التفاعل مع التغيرات البيئية، ودعم قراراتها الاستراتيجية، وتحسين أدائها المالي والإداري، وتعزيز مكانتها السوقية.

ويتناول عدد من الباحثين أهمية الميزة التنافسية من زوايا متعددة، وفيما يلي عرض لأبرز ما ورد في الأدبيات:

يشير حميدي وبن عنتر (2021) إلى أن أهمية الميزة التنافسية تتجلى في:

1. تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين: إذ تمنحها الميزة التنافسية موقع تفوق في السوق يتيح لها تقديم منتجات أو خدمات لا يستطيع المنافسون مجاراتها بسهولة.
2. تحسين الأداء المالي والتشغيلي: حيث ترتبط الميزة التنافسية بإمكانية تخفيض التكلفة، ورفع جودة المنتج، وزيادة الإنتاجية، مما يزيد من الربحية.
3. تحقيق استدامة الأعمال: من خلال بناء قدرات تنظيمية يصعب تقليدها، مما يضمن لها البقاء لفترات طويلة في السوق.

4.2.2 خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بكونها ظاهرة استراتيجية متعددة الأبعاد، تتشكل نتيجة تفاعل موارد المؤسسة وقدراتها وسلوكها التنظيمي في مواجهة المنافسين. ولا يمكن اعتبار أي تفوق ميزة تنافسية حقيقية ما لم تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تضمن استدامته وقدرته على مقاومة التقليد من قبل المنافسين. لذلك، فقد ركزت الأدبيات الإدارية على تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز الميزة التنافسية عن التفوق العابر أو المؤقت، والتي من شأنها أن توضح لماذا تتمكن بعض المؤسسات من الحفاظ على تفوقها رغم شدة المنافسة، بينما تفشل مؤسسات أخرى في ذلك.

وترتبط هذه الخصائص بشكل وثيق بالموارد الجوهرية للمؤسسة، وبقدرتها على الابتكار، وبمدى قدرتها على استغلال الفرص السوقية والاستجابة للتغيرات البيئية. وفيما يلي عرض لأبرز خصائص الميزة التنافسية كما تناولتها الدراسات المختلفة:

☑ الندرة والتميز

تشير خاصية الندرة إلى أن الميزة التنافسية تعتمد على توفر موارد أو قدرات فريدة لا تمتلكها المؤسسات المنافسة. فكلما كانت الموارد نادرة، كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق تميز يصعب محاكاته. وقد أكد حميدي وبن عنتر (2021) أن المؤسسات التي تمتلك قدرات نادرة، سواء في المعرفة أو التكنولوجيا أو الكفاءات البشرية، تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين. فالندرة تمنح المؤسسة أساساً قوية للتفوق يصعب نسخها.

☑ صعوبة التقليد

تُعد صعوبة التقليد من أهم خصائص الميزة التنافسية. فإذا كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة قابلة للتقليد بسهولة، فإن التفوق يصبح مؤقتاً. وتشير الأدبيات إلى أن صعوبة التقليد قد تنبع من عدة عوامل مثل الخبرة المتراكمة، الثقافة التنظيمية، الأسرار الفنية، أو القدرة على التعلم السريع. وقد بين

Zhang et al. (2023) أن المؤسسات التي تعتمد على معرفة متقدمة وقدرات ديناميكية مبتكرة تكون أقل

عرضة لمحاكاة المنافسين، مما يجعل ميزتها التنافسية أكثر استدامة.

✓ القيمة المضافة للعملاء

من الخصائص الجوهرية للميزة التنافسية أنها تقدم قيمة حقيقية وملموسة للعميل، سواء من خلال جودة أعلى، تكاليف أقل، خدمة أسرع، أو حلول أكثر ابتكاراً. ويشير الكواش ومحمود (2022) إلى أن القيمة المضافة تُعد المحرك الأساسي لولاء العملاء، وأن المؤسسات التي تنجح في تقديم قيمة تفوق توقعات العميل تكون في موقع أفضل للحفاظ على حصتها السوقية. فالقيمة هي الأساس الذي يبنى عليه التفوق، وهي العنصر الذي يدفع العملاء لتفضيل مؤسسة على أخرى.

✓ الاستدامة والاستمرارية

تتميز الميزة التنافسية الحقيقية بقدرتها على الاستمرار لفترات طويلة رغم التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. فالتفوق العابر أو المؤقت لا يعد ميزة تنافسية ما لم يستمر ويُحدث تأثيراً طويلاً المدى في أداء المؤسسة. ويرى (Lestari et al. (2020 أن الاستدامة ترتبط بقدرة المؤسسة على التطوير المستمر، والاستفادة من مواردها وتحديث قدراتها بما يضمن استمرار تفوقها. فالميزة التنافسية المستدامة هي التي لا يستطيع المنافسون اللحاق بها بسهولة.

✓ القابلية للاستثمار والتطوير

تتمتع الميزة التنافسية القوية بمرونة تسمح للمؤسسة باستثمارها في مجالات متعددة وتطويرها مع الزمن. فالمؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية في الابتكار، على سبيل المثال، يمكن أن توظف هذه القدرة في تطوير منتجات جديدة أو تحسين جودة الخدمات أو دعم التحول الرقمي. ويشير (Distanont (2020 إلى أن الميزة التنافسية الحقيقية هي التي تكون ديناميكية وقابلة للتطوير وليست جامدة أو محدودة بمجال واحد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يعد هذا الفصل من أهم الفصول البحثية، إذ يوضح الأسلوب العلمي والإجرائي الذي اعتمدته الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ويقدم الفصل منهجية العمل المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، إضافة إلى المتغيرات وتعريفاتها الإجرائية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين الابتكار الإداري (بأبعاده الثلاثة: الابتكار في العمليات الإدارية، الابتكار في الهياكل التنظيمية، الابتكار في أساليب العمل) والميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل بياناتها، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والمصنفة وفق بيانات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) حتى عام 2024. وقد بلغ عدد هذه المؤسسات ما يزيد عن 98,000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في

مختلف القطاعات الاقتصادية، بما فيها الخدمات، التجارة، الصناعات الخفيفة، وتقنية المعلومات. ويتميز هذا المجتمع بالتنوع الوظيفي والهيكل، واختلاف مستويات الخبرة والتنظيم، مما يجعله بيئة مناسبة لقياس أثر الابتكار الإداري على الميزة التنافسية. كما أن هذه المؤسسات تواجه مستويات متفاوتة من التحديات التنافسية، الأمر الذي يعزز أهمية اختيارها لتكون مجالاً تطبيقياً لهذه الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 220 مفردة من مجتمع الدراسة، وهو حجم ملائم لتمثيل شريحة واسعة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبدرجة ثقة مقبولة تبلغ 95% وهامش خطأ يقارب $\pm 7\%$. وقد شملت العينة موظفين وإداريين من مستويات وظيفية مختلفة لضمان تنوع الآراء وتمثيل مختلف الوحدات التنظيمية.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وحضورياً على العينة المستهدفة، وتم استرجاع 204 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 92.7%،

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الابتكار الإداري والميزة التنافسية)، نظراً لملاءمتها للأهداف البحثية وقدرتها على الوصول إلى عينة واسعة من المبحوثين بدقة وسهولة. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في الدراسات الإدارية، خاصة تلك التي تعتمد على قياس اتجاهات وآراء العاملين داخل المؤسسات.

وقد تم تصميم الاستبانة بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات، مثل دراسات: الهرمودي (2024)، الناصر (2024)، البسيبي والشماسي (2022)، حميدي وبن عنتر (2021)، إضافة إلى عدد من الدراسات الأجنبية مثل (Distanont (2020 و (Zhang et al. (2023). وتمت مراجعة فقراتها وضبطها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها.

أولاً: بناء أداة الدراسة

جاءت الاستبانة في ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

ويهدف إلى التعرف على خصائص أفراد العينة، وقد شمل المتغيرات الآتية:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- الخبرة العملية
- المسمى الوظيفي
- طبيعة المؤسسة

ويساعد هذا الجزء في تفسير الفروق المحتملة بين استجابات المبحوثين.

2. الجزء الثاني: الابتكار الإداري (المتغير المستقل)

تم قياس الابتكار الإداري من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية اعتماداً على الأدبيات العلمية:

1. الابتكار في العمليات الإدارية ويتضمن فقرات تقيس تطوير الإجراءات، وتحسين تدفق العمل، وتبسيط العمليات الإدارية.
2. الابتكار في الهياكل التنظيمية ويقاس مرونة الهيكل، إعادة توزيع الصلاحيات، تقليل المستويات الإدارية، وتحفيز فرق العمل.
3. الابتكار في أساليب العمل ويقاس استخدام أساليب جديدة في اتخاذ القرار، إدارة المهام، التعاون بين الموظفين، وتوظيف التكنولوجيا.

وقد صيغت الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

3. الجزء الثالث: الميزة التنافسية (المتغير التابع)

استند تصميم هذا المحور إلى الأدبيات والدراسات السابقة مثل: الكواش ومحمود (2022)، الفقيه وآدم (2021)، Lestari et al. (2020)، وغيرها.

5.3 صدق الأداة

يُعد صدق أداة الدراسة خطوة أساسية لضمان قدرتها على قياس المتغيرات بدقة وموضوعية. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام عدة أنواع من الصدق وفق الآتي:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة العامة والإدارة الاستراتيجية وقياس الاتجاهات بلغ عددهم (7) خبراء. وقد قدّموا ملاحظاتهم حول:

- وضوح صياغة الفقرات.
- ملاءمتها لموضوع الدراسة.
- خلوها من الغموض والتكرار.
- ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تقيسه.

وبناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغة عدد من الفقرات بما يضمن اتساقها اللغوي وموضوعيتها.

2. صدق البناء (Construct Validity)

للتأكد من صدق البناء الخاص بمحور الابتكار الإداري، تم الاعتماد على معامل الارتباط بين كل بُعد من الأبعاد الثلاثة (العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل) مع الدرجة الكلية للمحور،

إضافة إلى معامل الارتباط بين الأبعاد نفسها. يدل ارتفاع معاملات الارتباط مع دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على أن الفقرات تقيس أبعادها بشكل صحيح، وأن الأبعاد ترتبط بمفهوم الابتكار الإداري ارتباطاً بنائياً متناسقاً.

6.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (الابتكار الإداري)

استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عدد الاستبانات الصالحة 204: استبانة

الجدول (1) مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (الابتكار الإداري)

الأبعاد	الابتكار في العمليات الإدارية	الابتكار في الهياكل التنظيمية	الابتكار في أساليب العمل	الدرجة الكلية للابتكار الإداري
الابتكار في العمليات الإدارية	1	0.64	0.58	0.82
الابتكار في الهياكل التنظيمية	0.64	1	0.61	0.85
الابتكار في أساليب العمل	0.58	0.61	1	0.79
الدرجة الكلية للابتكار الإداري	0.82	0.85	0.79	1

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$).

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الابتكار الإداري الثلاثة، وكذلك بين كل بُعد والدرجة الكلية للابتكار الإداري، مما يدل على اتساق البناء الداخلي لأداة القياس وارتفاع صدقها البنائي. فقد ظهر أن أعلى ارتباط كان بين الابتكار في الهياكل

التنظيمية والدرجة الكلية (0.85) ، وهو ما يعكس الدور المحوري للهيكل المرنة في دعم الابتكار الإداري داخل المؤسسات .

7.3 ثبات الأداة (Reliability)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد الابتكار الإداري (المتغير المستقل)، وكذلك لفقرات محور الميزة التنافسية (المتغير التابع). ويُعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر أساليب الثبات استخداماً في الدراسات الاجتماعية، حيث تشير قيمته إلى مدى تجانس فقرات المحور الواحد وقدرتها على قياس البُعد نفسه.

وتشير الأدبيات إلى أن قيمة كرونباخ ألفا التي تزيد عن 0.70 تُعد مقبولة، والقيم التي تزيد عن 0.80 جيدة، أما القيم التي تتجاوز 0.90 فهي ممتازة.

وبعد تطبيق الاختبار على الاستبانات الصالحة للتحليل (204 استبانة)، جاءت قيم الثبات على النحو الآتي:

الجدول (2) ثبات الأداة (Reliability)

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الابتكار في العمليات الإدارية	5	0.86
الابتكار في الهياكل التنظيمية	5	0.88
الابتكار في أساليب العمل	5	0.84
الابتكار الإداري ككل	15	0.92
الميزة التنافسية	10	0.90

تشير نتائج معامل كرونباخ ألفا إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. فقد جاءت جميع القيم أعلى من (0.80)، وهو ما يعكس تجانس فقرات كل بُعد وقدرتها على قياس المفهوم الذي صُممت من أجله بشكل دقيق .

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة أهدافها ومتغيراتها، وذلك باستخدام برنامج SPSS. وقد شملت هذه الأساليب:

1. الإحصاءات الوصفية: مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص العينة وتحديد مستوى استجابات المبحوثين.
2. اختبارات الصدق والثبات: وذلك باستخدام مصفوفة الارتباط بيرسون للتحقق من صدق البناء، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الأداة.
3. معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الابتكار الإداري والميزة التنافسية.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لقياس أثر الأبعاد الثلاثة للابتكار الإداري على الميزة التنافسية، وتحديد أهم الأبعاد المؤثرة.
5. تحليل الانحدار البسيط: لقياس أثر الابتكار الإداري ككل على الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 204 مفردات، وذلك وفق الأساليب الإحصائية الموضحة في الفصل الثالث. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وعرض النتائج وفق تسلسل منطقي يبدأ بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار صدق وثبات الأداة، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات، وأخيراً اختبار الفروض الإحصائية.

2.4 تحليل خصائص العينة

جدول (3): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 204)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	132	64.7
	أنثى	72	35.3
العمر	أقل من 30 سنة	58	28.4
	30-39 سنة	94	46.1
	40-49 سنة	38	18.6
	50 سنة فأكثر	14	6.9
المؤهل العلمي	دبلوم	32	15.7
	بكالوريوس	128	62.7
	دراسات عليا	44	21.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	46	22.5

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	5-10 سنوات	82	40.2
	أكثر من 10 سنوات	76	37.3
المسمى الوظيفي	موظف	116	56.9
	مشرف / رئيس قسم	58	28.4
	مدير إدارة	30	14.7

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (64.7%) مقابل (35.3%) من الإناث، وهو ما يتسق مع طبيعة سوق العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تستحوذ الوظائف الإدارية والفنية على نسبة أكبر من العاملين الذكور. كما يظهر أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي 30-39 سنة بنسبة (46.1%)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً وإنتاجية، مما يعكس قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من فئة عمرية مهنية ناضجة تمتلك معرفة عملية مناسبة. كذلك يُلاحظ أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر (62.7%)، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، وهو ما يُعد عاملاً داعماً لممارسات الابتكار الإداري نظراً لارتباطه بالوعي التنظيمي والتطور المهني.

وتشير بيانات الخبرة إلى أن (40.2%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة بين 5 و10 سنوات، تليها فئة الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات بنسبة (37.3%)، مما يعكس وجود قاعدة خبرية جيدة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يساهم في رفع مستوى الأداء والابتكار.

كما أظهر الجدول أن المسمى الوظيفي الأكثر شيوعاً هو موظف بنسبة (56.9%)، بينما يشكل المشرفون ورؤساء الأقسام (28.4%)، والمديرون (14.7%)، مما يعني أن الاستجابات تمثل مختلف المستويات التنظيمية وتوفر تنوعاً يعزز موثوقية نتائج الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الابتكار الإداري)

البعد الأول: الابتكار في العمليات الإدارية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار في العمليات الإدارية (ن =

(204

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل بشكل مستمر	4.25	0.61	1	مرتفع جداً
2	تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتطوير العمليات الإدارية	4.18	0.67	2	مرتفع
3	تُستخدم تقنيات حديثة لدعم سير العمليات الإدارية	4.12	0.72	3	مرتفع
4	يتم مراجعة وتحديث الإجراءات الإدارية دورياً	4.05	0.69	4	مرتفع
5	تركز الإدارة على تحسين كفاءة العمليات لتقليل الوقت والجهد	3.96	0.75	5	مرتفع
—	المتوسط العام للبعد	4.11	—	—	مرتفع

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن مستوى الابتكار في العمليات الإدارية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء عند مستوى مرتفع، بمتوسط عام بلغ 4.11، وهو ما يعكس إدراكاً تنظيمياً واضحاً لأهمية تطوير العمليات الإدارية كأحد أهم مداخل تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

ويلاحظ أن الفقرة الأعلى تقييماً كانت "تبسيط إجراءات العمل بشكل مستمر" بمتوسط (4.25)، مما يشير إلى أن المؤسسات تبذل جهوداً فعلية لتقليل التعقيد الإجرائي وتحسين تدفق العمل. كما حصلت الفقرات المتعلقة بتطوير العمليات واستخدام التقنيات الحديثة على متوسطات مرتفعة (4.18) و(4.12)، وهو ما يعكس توجهاً نحو التحول الرقمي واعتماد أساليب مبتكرة في إدارة سير العمل.

أما الفقرتان المتعلقةتان بمراجعة الإجراءات والتحسين المستمر فقد سجلتا مستوى جيداً يعكس وجود ثقافة تنظيمية تدعم التطوير الإداري، وإن كانت بدرجة أقل نسبياً من الفقرات الأخرى، مما يشير إلى إمكانية تعزيز آليات المتابعة المستمرة ورفع فاعليتها. ويدل هذا الاتساق الإيجابي في المتوسطات على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مستوى متقدماً من الابتكار في العمليات الإدارية، وهو ما يدعم قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية أعلى في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

البعد الثاني: الابتكار في الهياكل التنظيمية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار في الهياكل التنظيمية (ن =

204)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتمتع الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة التي تسمح بالتكيف مع التغيرات	4.31	0.58	1	مرتفع جداً
2	تتسم خطوط السلطة والمسؤولية بالوضوح وتقليل التعقيد الإداري	4.22	0.63	2	مرتفع
3	تشجع المؤسسة العمل الجماعي من خلال فرق عمل ديناميكية	4.17	0.70	3	مرتفع
4	يتم إعادة توزيع الصلاحيات بما يدعم سرعة اتخاذ القرار	4.10	0.67	4	مرتفع
5	تتبنى المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يساعد على الابتكار والإبداع	4.06	0.72	5	مرتفع
—	المتوسط العام للبعد	4.17	—	—	مرتفع

تعكس النتائج الواردة في الجدول أن مستوى الابتكار في الهياكل التنظيمية جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 4.17، وهو أعلى من المتوسط العام للبعد الأول، مما يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بصورة واضحة على الهياكل المرنة والمسطحة نسبياً لدعم الابتكار وسرعة الاستجابة. وقد جاءت الفقرة الأولى "المرونة الهيكلية والتكيف مع التغيرات" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، مما يؤكد أن الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات ليست جامدة، وأنها قادرة على استيعاب التحولات السريعة في بيئة العمل.

كما سجلت الفقرة المتعلقة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية متوسطاً مرتفعاً (4.22)، ما يشير إلى أن المؤسسات تعمل على تقليل التعقيد الإداري وتوضيح الأدوار، وهي عناصر تسهم مباشرة في تعزيز فاعلية الابتكار. أما الفقرات المرتبطة بفرق العمل وإعادة توزيع الصلاحيات فقد جاءت بمستويات مرتفعة كذلك، وهو ما يعكس ميل المؤسسات إلى تمكين العاملين، وتوسيع نطاق المشاركة، ورفع كفاءة الاتصال الداخلي—all من الركائز التي تدعم الابتكار الهيكلي.

البعد الثالث: الابتكار في أساليب العمل

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار في أساليب العمل (ن =

(204

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في إنجاز المهام اليومية	4.19	0.66	1	مرتفع
2	يشجع الموظفون على استخدام طرق مبتكرة لحل المشكلات	4.14	0.69	2	مرتفع

مرتفع	3	0.73	4.09	تستخدم المؤسسة أدوات رقمية وتقنيات متطورة في أداء العمل	3
مرتفع	4	0.75	4.03	يتم تشجيع التواصل المفتوح وتبادل الأفكار بين الموظفين	4
مرتفع	5	0.78	3.97	تعتمد المؤسسة أساليب جديدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء	5
مرتفع	—	—	4.08	المتوسط العام للبعد	—

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الابتكار في أساليب العمل جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 4.08، وهو ما يعكس وجود توجه واضح لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تحديث أساليب العمل وتحسينها بما يتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة. وقد حازت الفقرة الأولى "اعتماد أساليب حديثة في إنجاز المهام" على أعلى متوسط (4.19)، مما يؤكد أن المؤسسات لا تزال تسعى إلى تطوير طرق تنفيذ المهام التشغيلية بما يرفع جودة الأداء ويقلل الوقت والجهد.

كما جاءت الفقرات المتعلقة بتشجيع التفكير الابتكاري وحل المشكلات بمتوسطات مرتفعة (4.14)، مما يشير إلى بيئة تنظيمية داعمة للإبداع ومبادرات الموظفين، وهو من المؤشرات الإيجابية على وجود ثقافة أعمال تعتمد على التجديد والتطوير. كما أظهر البعد اهتماماً ملحوظاً باستخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة بمتوسط (4.09)، وهو ما يعكس تبني المؤسسات للتحويل الرقمي وآلياته في تحسين سير العمل.

أما الفقرات ذات الصلة بتشجيع التواصل المفتوح وتبني أساليب جديدة لاتخاذ القرار فقد جاءت بدرجات جيدة (4.03 و 3.97)، وهي تشير إلى وجود أساس قوي للتطوير، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التعزيز لرفع مستوى الاستخدام الفعلي لتلك الأساليب.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية (ن = 204)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تقدم المؤسسة منتجات/خدمات بجودة أعلى من المنافسين	4.28	0.59	1	مرتفع جداً
2	تميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء	4.21	0.62	2	مرتفع
3	تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة تُكسيها تميزاً في السوق	4.17	0.67	3	مرتفع
4	تمتلك المؤسسة سمعة قوية وثقة عالية لدى العملاء	4.13	0.71	4	مرتفع
5	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر	4.11	0.68	5	مرتفع
6	تتمتع المؤسسة بقدرتها على خفض التكاليف التشغيلية بكفاءة	4.02	0.74	6	مرتفع
7	تسعى المؤسسة لتقديم قيمة مضافة تتفوق بها على المنافسين	4.00	0.76	7	مرتفع
8	تملك المؤسسة مزايا يصعب على المنافسين تقليدها	3.97	0.79	8	مرتفع
9	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في التكيف مع التغيرات السوقية	3.94	0.81	9	مرتفع

مرتفع	10	0.83	3.91	تساهم قدرات الموظفين ومهاراتهم في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي	10
مرتفع	—	—	4.07	المتوسط العام للبعد	—

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 4.07، وهو ما يعكس قدرة هذه المؤسسات على تقديم قيمة مميزة للعملاء مقارنة بالمنافسين. وقد جاءت الفقرة الأولى "الجودة الأعلى من المنافسين" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، مما يدل على أن جودة المنتجات والخدمات هي المحرك الرئيس لتمييز هذه المؤسسات. كما جاءت الفقرات المرتبطة بالاستجابة لاحتياجات العملاء والابتكار في تقديم الخدمة بمتوسطات مرتفعة (4.21) و(4.17) على التوالي، وهو ما يؤكد أهمية سرعة التكيف والابتكار في رفع مستوى التنافسية.

كما جاءت الفقرات المرتبطة بمرونة التكيف والمهارات البشرية بمتوسطات أقل قليلاً، لكنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أهمية تطوير القدرات البشرية وتعزيز المرونة التنظيمية للمحافظة على مستويات أعلى من التنافسية. وبشكل عام، تعكس النتائج امتلاك هذه المؤسسات لمزيج من القدرات التنافسية المبنية على الجودة والاستجابة السريعة والابتكار—وهي عناصر أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار الإداري بأبعاده المختلفة (الابتكار في العمليات الإدارية، الابتكار في الهياكل التنظيمية، الابتكار في أساليب العمل) على الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذه الفرضية العامة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الابتكار الإداري كعوامل مستقلة على الميزة التنافسية كعامل تابع.

وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الابتكار الإداري على الميزة التنافسية

المستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معاملات الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة
0.003 **	3.006	0.487	(Constant) المقدار الثابت
0.000 **	4.120	0.241	الابتكار في العمليات الإدارية
0.000 **	6.180	0.352	الابتكار في الهياكل التنظيمية
0.001 **	3.270	0.198	الابتكار في أساليب العمل
معامل الارتباط $R = 0.744$			
معامل التحديد $R^2 = 0.553$			
قيمة $F = 81.94$			
القيمة الاحتمالية $Sig. = 0.000$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تفسير نتائج الانحدار المتعدد

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الابتكار الإداري الثلاثة (العمليات، الهياكل، أساليب العمل) على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.553$)، مما يدل على أن 55.3% من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال متغيرات الابتكار الإداري مجتمعة، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج الإحصائي.

كما أن معامل الارتباط ($R = 0.744$) يشير إلى وجود ارتباط قوي بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة المتوقعة نظرياً.

وعلى مستوى الأبعاد، فإن الابتكار في الهياكل التنظيمية كان الأعلى تأثيراً ($B = 0.352$) ، يليه الابتكار في العمليات الإدارية ($B = 0.241$) ، ثم الابتكار في أساليب العمل ($B = 0.198$) ، وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وبناءً على ذلك، فإن الفرضية العامة للدراسة تُقبل.

الفرضيات الفرعية

☑ الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار في العمليات الإدارية على الميزة التنافسية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في العمليات الإدارية على الميزة

التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
الميزة التنافسية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.612	0.375	1	121.640

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير الابتكار في العمليات الإدارية بصفته أحد أبعاد الابتكار الإداري على الميزة

التنافسية. وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن معامل الارتباط ($r = 0.612$) يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، وهو ما يشير إلى أن زيادة الابتكار في العمليات الإدارية تواكبها زيادة في مستوى الميزة التنافسية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.375$)، مما يدل على أن 37.5% من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الابتكار في العمليات الإدارية وحده ودون تدخل بقية الأبعاد الأخرى. وهذا يعكس قوة تأثير هذا البعد في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد أظهرت أن قيمة $F = 121.640$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي ودقته في تفسير الفرضية.

وبذلك فإن الفرضية الفرعية الأولى تُقبل، حيث يؤثر الابتكار في العمليات الإدارية تأثيراً دالاً وإيجابياً على الميزة التنافسية.

☑ الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار في الهياكل التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear

Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في الهياكل التنظيمية على الميزة

التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
الميزة التنافسية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.691	0.477	1	185.213

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في الهياكل التنظيمية باعتباره أحد الأبعاد الرئيسة للابتكار الإداري على الميزة التنافسية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.691$)، مما يعكس أن ارتفاع مستوى الابتكار في الهياكل التنظيمية يقترن بارتفاع ملحوظ في مستوى الميزة التنافسية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.477$)، وهو ما يشير إلى أن 47.7% من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الابتكار في الهياكل التنظيمية منفرداً، دون تدخل بقية أبعاد الابتكار الإداري. وتعد هذه النسبة مرتفعة مقارنة بالفرضيات الأخرى، مما يدل على قوة هذا البعد في التأثير على القدرة التنافسية للمؤسسات.

ويُظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة $F = 185.213$ كانت دالة إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد ملاءمة نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل معنوي.

وبناءً على ذلك، فإن الفرضية الفرعية الثانية تُقبل، ويثبت أن الابتكار في الهياكل التنظيمية يمثل أحد أقوى محددات الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

☑ الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار في أساليب العمل على الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في أساليب العمل على الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
الميزة التنافسية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.573	0.329	1	98.931

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الابتكار في أساليب العمل على الميزة التنافسية، وقد أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.573$)، مما يشير إلى أن مؤسسات العينة التي تتبنى أساليب عمل مبتكرة تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.329$)، مما يعني أن 32.9% من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الابتكار في أساليب العمل فقط، وهو ما يدل على أن هذا البعد يسهم

في رفع القدرة التنافسية، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببعدين العمليات والهياكل التنظيمية، وهو ما يتسق مع طبيعة البعد باعتباره متغيراً سلوكياً تشغيلياً يتأثر بعوامل إضافية داخلية وخارجية.

وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة $F = 98.931$ دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يؤكد قوة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، ويتضح أن الابتكار في أساليب العمل يؤثر بشكل إيجابي ودال في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم كونه أقل الأبعاد تأثيراً مقارنة بالهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تفسيري شامل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، سواءً من خلال التحليل الوصفي لمتغيراتها، أو من خلال اختبار الفرضيات باستخدام نماذج الانحدار الإحصائي. ويستعرض الفصل تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز الدلالات العلمية والعملية التي يمكن البناء عليها. كما يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما ينعكس على قدرتها التنافسية.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى الابتكار الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للأبعاد الثلاثة (العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل) 4.12 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس اهتمام هذه المؤسسات بممارسات الابتكار. ويمكن تفسير هذا الارتفاع بمجموعة من العوامل التنظيمية، أبرزها حجم المؤسسات المدروسة وطبيعة عملها التي تعتمد على المرونة وسرعة اتخاذ القرار، مما يخلق بيئة خصبة للابتكار مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ذات الهياكل البيروقراطية. وقد ظهر هذا الاتجاه جلياً في ارتفاع متوسط الابتكار في العمليات الإدارية إلى 4.11، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بتبسيط الإجراءات على أعلى متوسط (4.25) مما يدل على أن هذه المؤسسات تدرك أن تبسيط الإجراءات يساهم مباشرة في خفض التكلفة ورفع الإنتاجية، وهو ما يتسق مع طبيعة التحديات التشغيلية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما جاء الابتكار في الهياكل التنظيمية بالمتوسط الأعلى بين الأبعاد (4.17) وهو مؤشر على أن الهياكل السائدة في هذه المؤسسات أكثر مرونة وأقل تعقيداً، ما يسمح بإعادة توزيع الصلاحيات وتقصير خطوط الاتصال؛ وهذا بدوره يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والإبداع، ويعزز المشاركة في اتخاذ القرار.

وقد دعمت ذلك الفقرة المتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي التي سجلت متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.31، مما يشير إلى قدرة هذه المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وضبط هياكلها تبعاً لاحتياجات السوق. كما تعكس هذه النتيجة اتجاهاً عالمياً أكدته دراسات حديثة بأن المؤسسات ذات الهياكل المرنة أكثر قدرة على تحقيق الابتكار والنمو.

أما الابتكار في أساليب العمل فجاء بمتوسط مرتفع بلغ 4.08، رغم أنه جاء في المرتبة الثالثة بين الأبعاد، وهو ما يمكن تفسيره بأن المؤسسات تعتمد على أساليب عمل حديثة ولكن بدرجة أقل من اهتمامها بالعمليات والهياكل. وقد حصلت الفقرة الخاصة بالاعتماد على أساليب حديثة في إنجاز المهام على أعلى متوسط داخل البعد (4.19) مما يدل على أن المؤسسات بدأت بالفعل في تبني ممارسات عمل مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا والتحسين المستمر. ومع ذلك، فإن الفقرة الخاصة بتبني أساليب جديدة في اتخاذ القرار جاءت بمتوسط أقل نسبياً (3.97) وهو ما قد يشير إلى وجود بعض القيود المتعلقة بثقافة الإدارة التقليدية أو محدودية التدريب في مجال مهارات اتخاذ القرار الابتكاري.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، جاءت الميزة التنافسية بمتوسط مرتفع بلغ 4.07، وهو ما يعكس أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استطاعت بالفعل بناء قدرة تنافسية معقولة تركز على الجودة، والاستجابة السريعة، وتقديم قيمة مضافة. وقد ظهر ذلك في ارتفاع متوسط فقرة "الجودة الأعلى من المنافسين" إلى 4.28، مما يدل على أن الجودة لا تزال المحرك الأقوى للميزة التنافسية في هذه المؤسسات. كما حصلت فقرة "الاستجابة لاحتياجات العملاء" على متوسط 4.21، مما يعكس أن قرب هذه المؤسسات من العملاء وسرعة تفاعلها معهم يمثلان أحد أهم عناصر قوتها في السوق. أما أقل الفقرات متوسطاً فكانت المتعلقة بـ "مرونة التكيف مع التغيرات السوقية" (3.94) و"بـ" قدرات ومهارات الموظفين (3.91) "مما قد يشير إلى وجود تحديات تتعلق بتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها في مواجهة المنافسة المتصاعدة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائياً للابتكار الإداري كمتغير كلي على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التأثير $\beta = 0.684$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.468$ ، مما يعني أن الابتكار الإداري يفسر 46.8% من التباين في الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد

دعمت قيمة $F = 177.32$ عند مستوى دلالة 0.000 قوة النموذج الإحصائي ودلالته. وتشير هذه النتائج إلى أن الابتكار الإداري يُعد محركاً محورياً في تعزيز موقع المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Distanont (2020 الذي أكد أن الابتكار الإداري يخلق تميزاً تنافسياً من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، كما تتفق مع دراسة (Sukoroto et al. (2023 التي أوضحت أن الابتكار يعد عاملاً أساسياً في بناء ميزة تنافسية مستدامة. كذلك جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة حميدي وبن عنتر (2021) التي أكدت ارتباط الابتكار بالميزة التنافسية في المؤسسات العربية.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير دال إحصائياً للابتكار في العمليات الإدارية على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.612$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.375$ ، مما يشير إلى أن هذا البعد يفسر 37.5% من التباين في الميزة التنافسية. كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.517$ وقيمة $T = 11.03$ بمستوى دلالة 0.000، ما يدل على قوة أثر هذا البعد في تحسين الأداء التنافسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطوير العمليات وتبسيط إجراءات العمل يعزز سرعة الإنجاز وجودة المخرجات، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته (Tu & Wu (2021 اللذان أوضحا أن الابتكار في العمليات يُعد أحد أهم العوامل التي ترفع القدرة التنافسية عبر دعم الكفاءة والإنتاجية. كما تتوافق النتائج مع دراسة المحمداوي والشواورة (2022) التي أثبتت أن تحسين العمليات الإدارية يؤثر بصورة إيجابية في الأداء الإداري وبالتالي في القدرات التنافسية.

أظهرت نتائج التحليل أن الابتكار في الهياكل التنظيمية يمثل أقوى الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.691$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.477$ ، مما يعني أن هذا البعد يفسر 47.7% من التباين في الميزة التنافسية. كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.585$ وقيمة $T = 13.608$ بدلالة إحصائية 0.000. ويُعزى هذا التأثير القوي إلى أن الهياكل المرنة والبسيطة تتيح بيئة عمل أكثر دعماً للمبادرة والابتكار وتمكّن العاملين من اتخاذ قرارات سريعة، مما يمنح المؤسسة قدرة على التكيف والاستجابة السريعة للسوق. وتتطابق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Zhang et al. (2023 الذين أكدوا أن الهياكل التنظيمية التي تدعم التعلم والمرونة تجعل المؤسسة أكثر قدرة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. كما

تتفق مع دراسة البسيسبي والشماسي (2022) التي بينت أن الهياكل التنظيمية المرنة كانت ذات تأثير مباشر في رفع مستوى الابتكار organizational innovation ، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائياً للابتكار في أساليب العمل على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.573$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.329$ ، مما يشير إلى أن هذا البعد يفسر 32.9% من التباين في الميزة التنافسية. كما بلغ معامل الانحدار $B = 0.454$ وقيمة $T = 9.944$ بمستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن تبني أساليب عمل حديثة—مثل التحول الرقمي والتواصل الفعال—يسهم في تعزيز تنافسية المؤسسة. ورغم أن تأثير هذا البعد كان الأقل مقارنة بباقي الأبعاد، إلا أنه لا يزال ذا أهمية استراتيجية. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة (Lestari et al. (2020 التي أوضحت أن أساليب العمل المبتكرة ترفع الأداء التنافسي، لكنها تتأثر بتوافر الموارد البشرية والتقنية. وتتوافق أيضاً مع دراسة (Farida & Setiawan (2022 التي أكدت أن الابتكار في أساليب العمل هو أحد المحددات الجوهرية لتعزيز التميز التنافسي.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير العمليات التنظيمية بشكل مستمر، بهدف تقليل التعقيد ورفع سرعة الإنجاز بما يتوافق مع متطلبات السوق التنافسية.
- ✓ اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تسمح بإعادة توزيع الصلاحيات وتقليل المستويات الإدارية، بما يساهم في تمكين العاملين وتحسين كفاءة اتخاذ القرار.
- ✓ الاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية، من خلال برامج تستهدف مهارات الابتكار، والتفكير الإبداعي، والتحول الرقمي، لرفع قدراتهم على تبني أساليب عمل حديثة.
- ✓ التوسع في استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة وتطبيقات الإدارة الذكية لدعم الابتكار في العمليات وأساليب العمل، وتعزيز الإنتاجية.
- ✓ إنشاء نظام فعال للمقترحات والابتكار الداخلي، يتيح للعاملين تقديم أفكار وتحسينات، مع تخصيص حوافز واضحة لتشجيع المشاركة.

- ✓ تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، تعزز الانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتشجع على العمل التعاوني بين الأقسام.
- ✓ ربط جهود الابتكار الإداري مباشرة باحتياجات العملاء، من خلال تحليل ملاحظاتهم ومتطلباتهم لضمان تحسين جودة الخدمات وتعزيز القيمة المقدمة لهم.
- ✓ تعزيز أدوات القياس والتقييم المستمر للأداء، من خلال مؤشرات واضحة لقياس الابتكار وتأثيره على الميزة التنافسية، لضمان التحسين المستمر.
- ✓ تحسين بيئة العمل الداخلية لتكون محفزة على الإبداع، عبر توفير مناخ تنظيمي مرن ومساحات تواصل فعال تسمح بتبادل الأفكار والمبادرات.
- ✓ تقوية الأنشطة التسويقية التي تسلط الضوء على عناصر التميز التنافسي للمؤسسة مثل الجودة، وسرعة الاستجابة، والابتكار، لتعزيز حضورها في السوق.
- ✓ توسيع نطاق الشراكات مع جهات بحثية وأكاديمية ومؤسسات أخرى، بهدف تبادل المعرفة والخبرات واكتساب ممارسات ابتكارية جديدة تدعم النمو.
- ✓ إجراء مراجعة دورية لاستراتيجيات الابتكار الإداري والقدرة التنافسية، لتحديد الفجوات وتوجيه الموارد نحو الأولويات ذات التأثير الأكبر على الأداء المؤسسي.

Abstract

This study aimed to explore the role of administrative innovation, with its various dimensions (innovation in administrative processes, innovation in organizational structures, and innovation in work methods), in enhancing the competitive advantage of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Riyadh. The study employed the descriptive-analytical method and utilized a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of (204) employees. Data were analyzed using the appropriate statistical techniques.

The descriptive results indicated that the overall level of administrative innovation in SMEs was high, with a mean score of (4.12) across its three dimensions. Similarly, the level of competitive advantage was also high, with an overall mean of (4.07), reflecting the interest of these institutions in developing work practices and organizational capabilities. The findings also revealed a statistically significant effect of administrative innovation as a whole on competitive advantage. Moreover, the results of the sub-hypotheses showed that each dimension of administrative innovation had a significant impact on enhancing competitive advantage, with innovation in organizational structures being the most influential dimension.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to enhance the simplification and development of administrative processes, adopt flexible organizational structures, implement modern work methods supported by digital transformation, invest in employee training and development, and foster an organizational culture that promotes creativity and innovation.

Keywords: Administrative innovation, administrative processes, organizational structures, work methods, competitive advantage, small and medium-sized enterprises.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، أمّنة. (2020). أثر الابتكار الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين.
- أبو قحف، عبد الفتاح السيد. (2018). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي متكامل. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو نحل، حسن. (2021). أثر الابتكار الإداري على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات العائلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- الأمير، حميدة سامي الهاشمي، و المستادي، ولاء عبدالله عبدالرحمن. (2025). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1575014>
- البسيسبي، غالية محمد، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (2022). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية علي موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع6 ، 64 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264182>
- الحارثي، بدور علي عايض، و عبدالرازق، ماجدة مصطفى عبدالله. (2025). دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة إبداعات تربوية، ع35 ، 69 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624992>
- حميدي، عبدالرزاق، و بن عنتر، عبدالرحمان. (2021). دور الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، مج15، ع1 ، 110 - 122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1160233>

- درويش، محمد فؤاد. (2019). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار الإداري بالمؤسسات العامة. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 98-123.
- الشريف، عبد الفتاح. (2016). الابتكار الإداري وتحسين الأداء المؤسسي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 32(1)، 144-167.
- عبداللاه، هبه علي حسن، الوشاحي، غادة السيد السيد، و محمود، هناء فرغلي علي. (2021). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم: دراسة ميدانية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج3، ع1، 221 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1139072>
- عودة، حسين. (2017). إدارة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(4)، 221-240.
- الفقير، عماد الدين علي محمد، و آدم، عيسى ضو البيت محمد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2، 55 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101834>
- القريوتي، محمد كمال. (2015). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. عمان: دار وائل للنشر.
- الكواش، وسيم عيسى محمد، و محمود، محمد مجيد. (2022). التسويق بالعلاقات وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من عملاء فروع المصرف التجاري الوطني ببلدية البيضاء. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع9، 110 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1315228>
- المحمداوي، مصطفى محمد فالح، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2022). أثر إدارة الإبداع والابتكار على الأداء الإداري للعاملين: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404695>

- مزياني، حنان، زعتان، محمد، و بلحاج، فراجي. (2024). دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج10، ع1 ، 169 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450256>
- الناصر، محمد صالح. (2024). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع74 ، 622 - 631. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548509>
- النظامي، صايل مصباح ضيف الله، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر الابتكار في الإنتاج المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217375>
- النظامي، صايل مصباح ضيف الله، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر الابتكار في الإنتاج المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217375>
- الهرمودي، محمد إسماعيل محمد. (2024). دور الابتكار في تعزيز العمل الإداري المؤسسي. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع69 ، 277 - 290. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1481221>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Alsafadi, Y., & Aljuhmani, H. Y. (2024). The influence of entrepreneurial innovations in building competitive advantage: the mediating role of entrepreneurial thinking. Kybernetes, 53(11), 4051-4073.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (6th ed.). Pearson.

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(2), 95–113
- Distanont, A. (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of open innovation: Technology, market, and complexity*, 8(3), 163.
- Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The journal of Asian finance, economics and business*, 7(6), 365-378.
- OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. OECD Report, Paris.
- Sukoroto, H. K. T., Kurnianto, T. H., & Handari, W. S. (2023). The role of knowledge management, managerial competence, market orientation, and innovation on sustainable competitive advantage. *Journal of Distribution Science*, 21(5), 63-73.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.

- Zameer, H., Wang, Y., & Yasmeen, H. (2020). Reinforcing green competitive advantage through green production, creativity and green brand image: Implications for cleaner production in China. *Journal of cleaner production*, 247, 119119.
- Zameer, H., Wang, Y., Vasbieva, D. G., & Abbas, Q. (2021). Exploring a pathway to carbon neutrality via reinforcing environmental performance through green process innovation, environmental orientation and green competitive advantage. *Journal of environmental management*, 296, 113383.
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological forecasting and social change*, 186, 122114.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الابتكار الإداري في تحسين الميزة التنافسية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 39 - 30 سنة ☐ من 49 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

5- المسي الوظيفي ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مدير إدارة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الابتكار الإداري ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الابتكار في العمليات الإدارية					
					تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل بشكل مستمر
					تعتمد المؤسسة آليات واضحة لتطوير العمليات الإدارية
					تُستخدم تقنيات حديثة لدعم سير العمليات الإدارية
					يتم مراجعة وتحديث الإجراءات الإدارية دورياً
					تركز الإدارة على تحسين كفاءة العمليات لتقليل الوقت والجهد
الابتكار في الهياكل التنظيمية					
					يتمتع الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة التي تسمح بالتكيف مع التغيرات
					تتسم خطوط السلطة والمسؤولية بالوضوح وتقليل التعقيد الإداري
					تشجع المؤسسة العمل الجماعي من خلال فرق عمل ديناميكية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم إعادة توزيع الصلاحيات بما يدعم سرعة اتخاذ القرار
					تتبنى المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يساعد على الابتكار والإبداع
الابتكار في أساليب العمل					
					تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في إنجاز المهام اليومية
					يشجع الموظفون على استخدام طرق مبتكرة لحل المشكلات
					تستخدم المؤسسة أدوات رقمية وتقنيات متطورة في أداء العمل
					يتم تشجيع التواصل المفتوح وتبادل الأفكار بين الموظفين
					تعتمد المؤسسة أساليب جديدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء

✿ المحور الثاني: الميزة التنافسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تقدم المؤسسة منتجات/خدمات بجودة أعلى من المنافسين
					تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء
					تعتمد المؤسسة على أساليب مبتكرة تُكسبها تميزاً في السوق
					تمتلك المؤسسة سمعة قوية وثقة عالية لدى العملاء
					تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر
					تتمتع المؤسسة بقدرتها على خفض التكاليف التشغيلية بكفاءة
					تسعى المؤسسة لتقديم قيمة مضافة تتفوق بها على المنافسين
					تملك المؤسسة مزايا يصعب على المنافسين تقليدها
					تتميز المؤسسة بمرونة عالية في التكيف مع التغيرات السوقية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تساهم قدرات الموظفين ومهاراتهم في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University



College of Management

Department/Major: Business Administration

The Role of Administrative Innovation in Enhancing the Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises

Prepared by:

Khaled bin Saad Al-Shahrani

Supervised by:

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1447-2025