

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس - سطيف 01 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تحت عنوان:

دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية
المجتمعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:
قطاف ليلي

من إعداد الباحثة:
حامدي أحلام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د غراب رزيقة	أستاذ تعليم عالي	جامعة سطيف -1	رئيسا
أ.د قطاف ليلي	أستاذ تعليم عالي	جامعة سطيف -1	مشرفا ومقررا
د. بودحوش عثمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سطيف -1	عضوا مناقشا
أ.د شريف مراد	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
د. عظيمي دلال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خنشلة	عضوا مناقشا
د. بونقيب أحمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة برج بوعريج	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرقان

الحمد لله تعالى لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي
ألهمني الطموح والصبر والعمر وسدد خطاي لأتم هذه
الأطروحة، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد
خير خلق الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة "قطاف ليلي" عرفانا
بفضلها وتقديرا لجهودها وتوجيهاتها القيّمة التي كان لها
الأثر الطيب على إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص التقدير وجميل العرفان إلى أعضاء اللجنة
الموقرة على قبول مناقشة موضوع الأطروحة وحضورهم
للمشاركة في إثراء جوانبه.

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأصدقاء والزملاء الذين
أعانوني على إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة والدعاء،
أخص بالذكر الأخت "بن هلال عائشة".

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل...

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا...

أبي وأمي حفظهما الله

إلى أحب الناس، أختاي و إخوتي

إلى فلذة كبدي، تيم ، أنس و جوري

حفظهم الله....

إلى زوجي حفظه الله...

إلى زملاء وزميلات الدراسة والعمل...

مقدمة عامة

مقدمة:

أصبح الابتكار أهم محرك للنجاح التنافسي في العديد من الصناعات، وأصبحت المؤسسات تعتمد على المنتجات التي تم تطويرها خلال السنوات الخمس الأخيرة لما يقرب الثلث (أو أكثر) في تكوين مبيعاتها وأرباحها الحالية. على سبيل المثال ، في شركة جونسون & جونسون ، تمثل المنتجات التي تم تطويرها خلال السنوات الخمس الأخيرة أكثر من 30 في المائة من المبيعات ، بينما بلغت المبيعات من المنتجات التي تم تطويرها خلال السنوات الخمس الأخيرة في شركة M3 ما يصل إلى 45 في المائة من حجم المبيعات.

ترجع الأهمية المتزايدة للابتكار إلى عولمة الأسواق؛ حيث فرضت المنافسة الأجنبية ضغطاً على المؤسسات للابتكار المستمر من أجل إنتاج منتجات وخدمات جديدة ومتميزة. يساعد تقديم منتجات وخدمات جديدة المؤسسات على حماية هوامشها الربحية، بينما يساعدها الاستثمار في ابتكار العمليات على خفض التكاليف. كذلك، لعبت التطورات في تكنولوجيا المعلومات دوراً في تسريع وتيرة الابتكار؛ إذ جعل التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب من الأسهل والأسرع على المؤسسات تصميم وإنتاج منتجات جديدة ، في حين أن تقنيات التصنيع المرنة جعلت دورات الإنتاج أقصر وأسهل اقتصادياً وقللت من أهمية اقتصاديات الإنتاج ذات الحجم الكبير. ساعدت هذه التقنيات المؤسسات على تطوير وإنتاج المزيد من المنتجات التي تلبي احتياجات مجموعات العملاء المحددة بدقة، و تحقيق التميز عن المنافسين.

غالبا ما تعتبر التحديات الاجتماعية والبيئية، مثل تغير المناخ والقيود على الموارد ونوعية ظروف العمل والتغيرات الديموغرافية، مخاطر بالنسبة للمؤسسات ، ولكن من خلال العدد المتزايد من المؤسسات أصبحت هذه التحديات توفر كذلك فرصا للابتكار. تشكل هذه التحديات أهم المجالات التي تركز عليها مبادئ المسؤولية المجتمعية التي كانت ولا تزال موضوع نقاش عالمي في إطار السعي نحو تحقيق التنمية المستدامة. تكثف هذا النقاش بشكل كبير بعد فضائح عديدة مثل Enron ، Worldcom ، Siemens ، (الفساد) Nike، (عمالة الأطفال) و Fukushima (حادثة محطة Fukushima للطاقة النووية في مارس 2011) والأزمة الاقتصادية والمالية 2008. أدى النقاش المكثف حول التحديات الاجتماعية والبيئية في جميع أنحاء العالم إلى حدوث تغيير في فهم المسؤولية المجتمعية في المجتمع الأكاديمي وفي العديد من المؤسسات. يمكننا أن نرى بأن التركيز تحول من الحد من المخاطر وتحسين السمعة إلى تصور فرص

جديدة للابتكار. حيث أصبحت المؤسسات في جميع القطاعات تبحث عن حلول جديدة وتغيير أساليب إدارة أعمالها بشكل جذري في بعض الحالات من أجل استغلال هذه الفرص.

إنّ خلق القيمة المستدامة المرتبطة بالابتكار هو في الأساس إعادة اكتشاف لأسلوب الإدارة "القديم". بسبب هذا الاكتشاف، تحولت المناقشة الحالية في إدارة الأعمال المحيطة بالمسؤولية المجتمعية نحو الأرباح والأخلاقيات، اللذان ينبغي مراعاتهما على حد سواء وعلى قدم المساواة. والسعي إلى التوفيق بين مصالح المؤسسات من خلال توليد القيمة المضافة، والمصالح المشروعة للمجتمع من خلال توليد قيمة مجتمعية. يمكن للابتكار أن يسد هذه الفجوة. إذا نظرنا إلى التحديات الاجتماعية والبيئية الحالية على أنها تمثل فرصا هائلة للاستثمار، لأنه أصبح من الواضح الآن أن الابتكارات المستدامة تخلق منتجات وأسواق جديدة تمامًا تعمل على تعزيز قابلية مجتمعاتنا في المستقبل، وزيادة القدرة التنافسية وربحية المؤسسات.

أولاً: الإشكالية

في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية تعرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفس التحديات الاجتماعية والبيئية التي تعرفها باقي المؤسسات على مستوى العالم. ذلك نتيجة ضغط العديد من مجموعات أصحاب المصلحة مثل العملاء والموردين والحكومة والمنظمات غير الحكومية... الخ ، ونتيجة انفتاحها على العالم و وعيها المتزايد بمكاسب تحمل المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة. فلا يمكن لهذه المؤسسات أن تنمو وتتطور إلا إذا راعت ضرورة تحقيق التناسق والانسجام بين إستراتيجيتها وبين احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة.

إن تفاعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع أصحاب المصلحة يعطي أهمية كذلك لإدارة الابتكارات بطريقة مستدامة، لا سيما التعاون مع العملاء والموردين وكذلك الجامعات والحكومة والمنظمات غير الحكومية... الخ. الذي يتطلب إضفاء الطابع المهني على عملية الابتكار، والاستثمار فيه من أجل تحسين وتحقيق مزايا تنافسية . حيث أن دمج المسؤولية المجتمعية في الابتكار العمليات والمنتجات والخدمات يؤثر على أساليب التسيير ، ويمكن المؤسسات من توقع توقعات المجتمع سريعة التغيير والاستفادة منها لظروف التشغيل. مما يساهم في تطوير أسواق جديدة وخلق فرص للنمو. كما أنه يمكن من بناء ثقة الموظفين والمستهلكين والمواطنين على المدى الطويل. تساعد مستويات الثقة المرتفعة بدورها على تهيئة بيئة تسمح للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالابتكار والنمو وتحقيق التميز.

لذلك فإننا نحاول من خلال هذه الأطروحة الإجابة على السؤال التالي:

ما مدى مساهمة إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسات محل الدراسة ؟
- 2- ما مستوى تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة؟
- 3- هل تساهم إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟
- 4- ما دور إدارة الابتكار في تفعيل المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة؟
- 5- هل تعتبر المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة مصدر للميزة التنافسية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

في محاولة منا لتحديد العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة في المؤسسات المدروسة قمنا بصياغة عدة فرضيات، نحاول من خلال دراستنا هذه إثباتها أو نفيها، وتمثلت هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

تلعب إدارة الابتكار دورا فعالا في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

يمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- مستوى تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسات محل الدراسة جيد.
- 2- مستوى تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات جيد.
- 3- تساهم إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
 - أ- تساهم إدارة الابتكار في تحسين جودة المنتجات والخدمات ؛
 - ب- تساهم إدارة الابتكار في التخفيض التكاليف بشكل مستمر ؛
 - ج- تساهم إدارة الابتكار في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل استباقي ؛
- 4- تساهم إدارة الابتكار في تعزيز مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة
 - أ- تساهم إدارة الابتكار في تعزيز البعد الاقتصادي للمؤسسات المدروسة ؛

- ب- تساهم إدارة الابتكار في تعزيز مبدأ الالتزام الاجتماعي للمؤسسات المدروسة ؛
- ج- تساهم إدارة الابتكار في الحفاظ على البيئة في المؤسسات المدروسة.
- 5- تعتبر المسؤولية المجتمعية مصدر للميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
- أ- تساهم المسؤولية المجتمعية في تخفيض التكاليف بشكل مستمر؛
- ب- التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يمكنها من تحسين جودة منتجاتها باستمرار؛
- ج- التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يحسن من سمعة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه ؛

ثالثاً: متغيرات الدراسة

تقوم دراستنا على ثلاثة متغيرات رئيسية هي:

المتغير المستقل: إدارة الابتكار

تتمثل إدارة الابتكار في تخطيط وتنظيم وتوفير الموارد (المالية والبشرية ...) والعمليات (إدارة المشروع، تخطيط البحث...) والتقنيات (الاستعداد، والدراسات التسويقية، الجودة، اليقظة، التغذية العكسية ...)، من أجل توجيه طاقات الموظفين في المؤسسة (خاصة المبدعين)، لبناء وتطوير مجموعة من القدرات (عن طريق الشراء أو الشراكة أو الجهد الداخلي)، التي يمكن من خلالها تنفيذ إستراتيجية لتطوير عمليات ومنتجات وخدمات جديدة. بحيث يسمح كل تطوير باكتساب ميزة تنافسية وتطوير نشاط مريح بشكل مستدام من خلال نشر الابتكار في سوق تم تحديده أو إنشاؤه ليولد القيمة للمؤسسة.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية للمؤسسة هي القدرة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومريحة إلى الزبائن الذين يرغبون في شرائها، مفضلين لها على منتجات المنافسين.

المتغير الوسيط: المسؤولية المجتمعية

تتمثل في مسؤولية المؤسسة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة ، من خلال السلوك الشفاف والأخلاقي الذي يساهم في التنمية المستدامة والصحة ورفاه المجتمع ؛ يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة ؛ يحترم القوانين المعمول بها ويوافق على معايير السلوك الدولية ؛ والذي يتم دمجها وتنفيذها في جميع أنشطة المؤسسة وفي علاقاتها.

رابعاً: مبررات إختيار الموضوع

يرجع اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

- تم اختيار هذا الطرح بالتّحديد بعد معالجة موضوع "التسويق الابتكاري كأداة لتحسين الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة سفيتال للصناعة الغذائية-"، لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة إستراتيجية للتنمية المستدامة ، حيث تبين لنا تشعب مجالات الابتكار في المؤسسة، وأهمية إدارته بطريقة منظّمة. كما سمح لنا تخصص الدراسة بمعرفة أهمية الابتكار في تحقيق التنمية المستدامة، هذه الأخيرة التي تتحقق في المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية. لذلك ركزنا في هذه الدراسة على أهمية استغلالها ودمجها ضمن أنشطة الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية.
- يعتبر الابتكار من أجل تحقيق التنمية المستدامة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي ؛
- أن يكون هذا الموضوع فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتعمق في مختلف الجوانب التي تتعلق بالابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. خاصة في ظل الانفتاح على الأسواق والمنافسة الخارجية، ما يتطلب بالضرورة ترقية المنتج الوطني من خلال الابتكار والتحسين المستمر.

خامساً : أهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم الأعمال . ذلك لأنه يدعم التوجه المستقبلي للمؤسسات في عالم يطالب بشكل متزايد بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا الاستدامة والمسؤولية المجتمعية وأهمية تطبيقها كإستراتيجية للأعمال، فبعد أن تم اعتبار المجالات البيئية والاجتماعية لفترة طويلة كأعباء على المؤسسة، أصبحت تشكل محركات للنمو والتقدم من خلال ما تقدمه من فرص للابتكار، تستطيع أن تستفيد منها المؤسسات في خلق القيمة متميزة على المدى المتوسط والطويل. في ظل هذا الاهتمام العالمي أصبح من الضروري على المؤسسات إحداث التوافق بين أهدافها الخاصة وأهداف مختلف الأطراف ذات المصلحة ، لتدخل بذلك في بيئة تنافسية جديدة يكون التميز فيها من خلال خلق قيمة مشتركة ترضي جميع الأطراف.
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى معرفة وإدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للابتكار والمسؤولية المجتمعية ومعرفة المكاسب التي يمكن تحقيقها بدمجها مع بعض.

-تستمد هذه الدراسة أهميتها كذلك لكونها تؤسس إطارا نظريا وتطبيقيا للعلاقة بين ثلاثة متغيرات جد بارزة في الوقت الحالي في محيط الأعمال.

سادسا: أهداف الدراسة

- إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل تطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية، وذلك من خلال:
- توصيف وتصنيف عمليات الابتكارات التي تؤدي إلى تحقيق المسؤولية المجتمعية، مع الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط الجوانب البيئية ولكن أيضا الأبعاد الأخرى للمسؤولية المجتمعية؛
 - دراسة العقبات والحوافز في تنفيذ سياسات الابتكار المواتية لمبادئ المسؤولية المجتمعية؛ ووضع النتائج في النسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - مساعدة واضعي السياسات في جهودهم الرامية إلى تعزيز البحث والتطوير ونشر الابتكارات التي تنسجم مع متطلبات الاستدامة.
 - وضع مقترحات وتوصيات بخصوص توجيه أنشطة البحث والتطوير في المؤسسات الجزائرية نحو الإيفاء بمتطلبات المسؤولية المجتمعية من أجل تحقيق المزايا التنافسية والأهداف الاجتماعية و البيئية في نفس الوقت.

سابعا: منهج الدراسة

يتمثل منهج البحث العلمي في مجموعة الخطوات العملية والمنظمة التي يتبناها الباحث لاختبار الفرضيات، والذي يجب أن يتماشى مع طبيعة الموضوع وإشكاليته، من أجل الوصول إلى مجموعة من الحقائق والنتائج التي يمكن تعميمها لخدمة البحث العلمي. وفي دراستنا هذه ولمعالجة موضوع دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل احترام مبادئ المسؤولية المجتمعية، قمنا باستخدام المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** تم الاعتماد على هذا المنهج في هذه الدراسة كونه المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات، تصنيفها، ثم تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع؛

- **المنهج الإحصائي:** تم الاعتماد على هذا المنهج في الجانب التطبيقي للأطروحة؛ أي في الدراسة الميدانية كطريقة من طرق البحث، لأن طبيعة الموضوع تحتاج إلى الأسلوب الكمي من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج.
- **الملاحظة العلمية:** تم الاستعانة بهذه الأداة لرسم صورة واضحة وواقعية عن الظاهرة موضوع الدراسة، والوصول إلى فهم أعمق لما يدور في المؤسسات المدروسة حول العديد من الجوانب ذات الصلة بالموضوع.
- **المقابلة الشخصية:** استعانت الباحثة بهذه الوسيلة من خلال اللقاء ببعض المسؤولين في المؤسسات المدروسة لتوضيح موضوع الدراسة، واستجوابهم عن طريق طرح الأسئلة حول ما تقوم به هذه المؤسسات فيما يتعلق بمتغيراته.

ثامنا: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية، والدراسات التي تناولت العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والميزة التنافسية، لذلك سنحاول عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المتغيرات الثلاثة مع بعض، ومن أهمها:

الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة بصير خلف خزل، عامر رجب ذياب (2019) بعنوان "الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك". (مقال علمي نشر في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة العراق).

تمثلت الدراسة في تشخيص وتحليل العلاقة بين الابتكار الأخضر (في المنتجات والخدمات) والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات الكرونجي في العراق، تم من خلالها وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراته، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، تم توزيعه على عينة قوامها (94) عاملا في المجموعة، وجرى اختبارها باستعمال برنامج (spss.v.24). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الابتكار الأخضر يرتبط ويؤثر معنويا في الميزة التنافسية المستدامة، وكان نصيب التأثير الأكبر في الميزة لبعد الابتكار الأخضر في المنتجات. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة اهتمام إدارة المجموعة المبحوثة بالابتكار الأخضر من

خلال إقامة دورات تدريبية للتعرف على أهمية المفاهيم والمعايير التي تخدم التوجه البيئي، لكونه أصبح معياراً من معايير تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

2- دراسة رجال سلاف في السنة الجامعية (2016/2017) بعنوان " الابتكار والتنافسية المستدامة - دراسة حالة مجموعة سوناظراك-. (أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر).

تناولت الدراسة مساهمة الابتكار في تعزيز التنافسية المستدامة للمؤسسة، تم قياس الابتكار من خلال ثمان أبعاد هي: مساهمة المبادرات الإبداعية للعاملين وللشركاء الخارجيين، الروابط بين الخطة الإستراتيجية وإدارة الابتكار، الثقافة المرتبطة بالابتكار، إستراتيجية الابتكار، إدارة المعرفة، مستوى أداء إدارة البحث والتطوير، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المبدعة والخصائص التنظيمية التي تسهل سيرورة الابتكار. وتم قياس التنافسية المستدامة من خلال أربعة أبعاد: الأفق والفرص على المد الطويل، القدرة الإستراتيجية على السلم الدولي، الميزة التنافسية على السلم الدولي، مردودية كافية من أجل استدامة النمو وانتهاز فرص مستقبلية .

تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على المنهجين الكيفي والكمي؛ تم استخدام المنهج الكيفي لتشخيص قدرات المؤسسة بواسطة تحليل المضمون والتحليل الإحصائي، واستخدام المنهج الكمي لتقييم قدرات الابتكار للمؤسسة من وجهة نظر الإطارات بواسطة الاستبيان، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة. كما تم الاعتماد على المقابلات والملاحظة لدعم تفسير النتائج. بعد تحليل البيانات الكمية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت النتائج إلى أن الابتكار يساهم في تعزيز التنافسية المستدامة من خلال الروابط القوية بين الخطة الإستراتيجية وإدارة الابتكار، والخصائص التنظيمية التي تسهل سيرورة الابتكار، الثقافة المرتبطة بالابتكار، إستراتيجية الابتكار، إدارة المعرفة بمستوى متوسط، ومساهمة

المبادرات الإبداعية للعاملين وللشركاء الخارجيين، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المبدعة وأداء البحث والتطوير بمستوى أقل.

الدراسات باللغات الأجنبية:

3-دراسة Nchitu Polycarpe Asah ،Nkiendem Felix ، Ayankeng Godlove Nkemkiafu (ماي 2019) ، بعنوان " ممارسات الابتكار من أجل ميزة تنافسية مستدامة". " Innovation Practices For Sustainable Competitive Advantage" (مقال علمي نشر في مجلة European Journal Of Business & Innovation Research, uk)

ركزت الدراسة على تأثير عملية الابتكار على الميزة التنافسية المستدامة. تم جمع البيانات من شركات التصنيع في جمهورية الكاميرون. كانت المتغيرات المعتمدة هي عملية إنتاج المنتجات، الخدمات المبتكرة ، ممارسات ابتكار في إدارة علاقات العملاء والابتكار في التوزيع كقواعد لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. تم قياس الميزة التنافسية المستدامة من خلال حصة العملاء في السوق ورضا الموظفين والنمو المستدام. تم الاعتماد على سلسلة من ثلاثة اندحارات متعددة لرضا العملاء ورضا الموظفين والنمو المستدام على المتغيرات التوضيحية التي تحدد الممارسات الإستراتيجية لعملية الابتكار والتوزيع. أظهرت النتائج انخفاضاً في تطبيق ممارسات الابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات المدروسة. وأنه يتعين عليها تنفيذ ممارسات الابتكار في علاقات العملاء والإبداع فيها، كما يتعين عليها إنتاج المنتجات والخدمات المبتكرة بيئياً. كما أظهرت النتائج أن بعض الشركات تكافح من أجل فكرة الاستدامة وعملية إنتاج المنتجات المبتكرة بيئياً. وأنها بحاجة إلى بعض النصائح من الخبراء لمعرفة الطريق الصحيح.

4-دراسة Ying Zhang ،Yi Tang ،Rui Shen (2016) ، بعنوان "هل يؤثر الابتكار على المسؤولية الاجتماعية للشركات؟". "Corporate Social Responsibility? Does Firm Innovation Affect" , (أوراق عمل جامعة Harvard Business School. USA)

ركزت الدراسة على العلاقة بين الابتكار والمسؤولية المجتمعية باستخدام عينة من 3131 شركة أمريكية مدرجة في البورصة من 2001 إلى 2011 ، تمت الدراسة بالاعتماد على أسلوب المتغير الآلي (IV) لاختبار الفرضيات . وصلت الدراسة إلى أنه لتأمين دعم أكبر لأصحاب المصلحة فإن الكثير من الشركات المبتكرة تشارك بشكل أكبر في أنشطة المسؤولية المجتمعية بهدف تحقيق مصلحتها الخاصة فقط ، رغم الإشارة المسبقة منها للاستدامة وحسن النية. كان التأثير أقوى كذلك في الشركات ذات

المخاطر العالية و / أو التي تعمل في بيئة أقل صعوبة. نتج عن الدراسة كذلك ، أن الشركات ذات الابتكار العالي تجني فوائد مالية أكبر من أنشطة المسؤولية المجتمعية.

5-دراسة David A. Soberman & Ganesh Iyer (2015)، بعنوان " المسؤولية الاجتماعية وابتكار المنتجات". "Social Responsibility and Product Innovation" (مقال علمي نشر في مجلة (forthcoming Marketing Science).

ركزت الدراسة على معرفة الحوافز التي تجعل المؤسسات تستثمر في تطوير منتجات مسؤولة اجتماعياً، وذلك من خلال ربط قرارات البحث والتطوير بالتفضيلات الاقتصادية والاجتماعية للمستهلكين. وافترضت بأن للمستهلكين تفضيلات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى القيمة الاقتصادية للمنتج عند الاستهلاك. التفضيلات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لها بعدان متميزان، فهي تتحمل تكاليف مهمة لاستهلاك منتج أدنى من الناحية البيئية، ولديها أيضاً تفضيلات مقارنة اجتماعية تأتي من التفاعل مع المستهلكين الآخرين.

توصلت الدراسة إلى أنه عندما تكون القيمة الاقتصادية للمنتج منخفضة نسبياً ، تؤدي الزيادات في تأثيرات المقارنة الاجتماعية إلى انخفاض مستويات نشاط الابتكار. في المقابل ، عندما تكون القيمة الاقتصادية للمنتج مرتفعة نسبياً ، تؤدي الزيادات في تأثيرات المقارنة الاجتماعية إلى ارتفاع مستويات النشاط الابتكار. إن الانعكاس في هذه العلاقة مدفوع بكيفية تأثير المقارنة الاجتماعية على قدرة المؤسسة على التقاط القيمة الإضافية الناتجة عن الابتكار. تشير الدراسة أيضاً إلى أن الزيادات في تكاليف المقارنة الاجتماعية تدفع المؤسسات إلى زيادة الاستثمارات في الابتكارات المسؤولة اجتماعياً في مجموعة أوسع في الأسواق للاستفادة من مزايا المقارنة الاجتماعية. وتعمل منافع المقارنة الاجتماعية على تخفيف المنافسة السعرية بينما تكثف تكاليف المقارنة الاجتماعية المنافسة السعرية. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن المؤسسات تحتاج إلى تقييم العديد من العوامل عندما تتخبط في البحث والتطوير لتطوير منتجات مسؤولة اجتماعياً.

6- دراسة Maria Elena و Baltazar Herrera (2014)، بعنوان "خلق ميزة تنافسية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على الابتكار الاجتماعي للشركات" ¹. "Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation". (مقال علمي نشر في Journal of Business Research) (Research)

ركزت الدراسة على أدبيات الابتكار الاجتماعي لتطوير نظرية أولية، واستخدمت دراسات الحالة لبناء إطار يصف العوامل التي تؤدي إلى نجاح الابتكار الاجتماعي. حسب الدراسة فإن الابتكارات الاجتماعية التي تخلق قيمة اجتماعية وميزة تنافسية. تعتمد على ثلاثة عناصر تنظيمية: المواءمة الإستراتيجية، العناصر المؤسسية، والوضوح في النية. تعمل العناصر المؤسسية الثلاثة على تمكين عمليات الابتكار الاجتماعي من إشراك أصحاب المصلحة، والهياكل والعمليات التشغيلية، والثقافة التنظيمية. قدمت الدراسة حالة كل من Intel و3M، ووصلت إلى أن دمج الابتكار الاجتماعي في الإستراتيجية والعمليات يخلق فرصًا للمشاركة المشتركة، وبالتالي يخلق قيمة مشتركة ويعزز الميزة التنافسية.

7- دراسة Gadaf Rexhepia و Selma Kurtishib و Gjilnaipe Bexheti (2013)، بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكار محركات نمو الأعمال؟" (Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation The drivers of business growth? (مداخلة في ملتقى International Conference on Technology and Innovation Management, South East European University, Macedonia).

قامت الدراسة بتحليل أربعة المواضيع الرئيسية المتعلقة بنظام المسؤولية الاجتماعية والابتكار، بدءًا من الابتكار الاجتماعي المؤسسي؛ الذي يشير إلى ابتكار المنتجات لغرض اجتماعي، ثم التركيز على الابتكار الاجتماعي؛ الذي يركز على السوق منخفضة الدخل (BOP) Base of the Pyramid. وتحليل قيادة الأعمال الاجتماعية؛ لأنها تعمل كوكيل للتغيير في المجتمع واغتنام الفرص التي يفوتها الآخرون وابتكار أساليب جديدة، وإيجاد حلول لتغيير المجتمع نحو الأفضل. كما أشارت إلى أهمية الابتكار البيئي كنظام جديد يهدف إلى وصف المنتجات والعمليات التي تساهم في التنمية المستدامة.

توصلت الدراسة إلى أن القدرة التنافسية المسؤولية الاجتماعية التي تشارك في الابتكار بطريقة ضمنية يمكن أن تكون أحد المحركات الرئيسية للمنافسة. وبالنسبة للمؤسسات التي تسعى باستمرار إلى إنشاء سلع وخدمات تنافسية جديدة، تعتبر المسؤولية الاجتماعية هي الإطار الأخلاقي لهذا الهدف عندما

تُستخدم بشكل صحيح و بشكل استراتيجي. حيث أنها تمكن المؤسسات من تطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة وطرق جديدة للعمليات التي قد تكون أكثر كفاءة في استخدام الموارد، وتساعد في بقائها في صدارة المنافسة على المدى الطويل .

8- دراسة Mariana Cristina GANESCU (2012) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات، إستراتيجية لإنشاء وتعزيز الأعمال المستدامة " Corporate social responsibility, a strategy to "create and consolidate sustainable businesses" (مقال علمي نشر في مجلة Theoretical and Applied Economics, Romania).

ركزت الدراسة على تأثير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية على الأعمال المستدامة في (13) شركة عاملة في قطاع لصناعة السيارات في أوربا ، أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات الاستدامة المؤسسية يمكن أن تتأثر بشكل كبير باستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية. ويشير تحليل البيانات التي تم التوصل إليها إلى أن الشركات العاملة في صناعة السيارات الأوروبية تدرك الأهمية الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية التي يمكن أن تخلق الأعمال المستدامة وتعززها.

تم اختيار عدد من استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمشاركة في بناء الأعمال المستدامة، هي: الاستراتيجيات الاجتماعية ، الاستراتيجيات البيئية ، الاستراتيجيات المسؤولة عن سلسلة التوزيع والإمداد، استراتيجيات بناء صورة المؤسسة ، استراتيجيات لخلق ميزة تنافسية واستراتيجيات الحصول على قيمة مضافة . اعتمادًا على موقف المؤسسة من قيم الاستدامة ودرجة تنفيذها ، فإن الاستراتيجيات هي: دفاعية ، تفاعلية وهجومية. ويعتبر اختيار وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المناسبة أمرًا مهمًا في تحقيق القيمة المضافة، من خلال إنشاء وتعزيز الأعمال المستدامة على عدة مستويات؛ على مستوى أصحاب المصلحة (المستثمرين والعملاء والموردين والمجتمعات والمنظمات غير الحكومية والشركاء والموزعين) ، على المستوى التنظيمي (حصة السوق) والمبيعات ورأس المال الفكري والسمعة والعلامة)، وعلى المستوى البيئي.

9-دراسة Isabel-Mari 'a و Jose' Manuel Prado-Lorenzo و Isabel Gallego-A' lvarez (2011) Garc'ia-Sa'nchez بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكار: نظرية قائمة على الموارد". "Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory". (مقال علمي نشر في مجلة (Management Decision journal - Spain).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة ثنائية الاتجاه بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والابتكار وفقاً للنظرية القائمة على الموارد بالاعتماد على عينة من المؤسسات التي لديها استثمارات في البحث والتطوير للفترة 2003-2007 في جميع أنحاء العالم . حددت الدراسة نموذج ثنائي الاتجاه ، النموذج الأول يكون فيه الابتكار وظيفة ضمن ممارسات المسؤولية الاجتماعية وقطاع النشاط وحجم المؤسسة والمخاطر. ونموذج الثاني تكون فيه ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات دالة في الابتكار وقطاع النشاط وحجم المؤسسة والمخاطر.

أظهر نتائج كلا النموذجين أن العلاقة ثنائية الاتجاه بين القرارين الاستراتيجيين سلبية. ومع ذلك ، فإن تأثير ممارسات الاستدامة التي تمارسها تلك المؤسسات المدرجة في مؤشر داو جونز للاستدامة على الجهود المبتكرة قليلة . وقد وجد أيضاً أن هذا النوع من الاستثمار يستغرق ثلاث سنوات لإظهار قيمته المضافة من ممارسات المسؤولية الاجتماعية وأن العلاقة بين الابتكار وممارسات المسؤولية الاجتماعية تختلف من قطاع لآخر.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات بصفة عامة لا تنفذ الابتكارات المرتبطة بمواضيع الاستدامة. كما يوجد عدم توافق بين الاستثمار في البحث والتطوير وتشجيع السلوك المستدام للمؤسسات.

10-دراسة Dirk Michael Boehe و Luciano Barin Cruz (2010) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات ، واستراتيجية تمايز المنتجات وأداء الصادرات". " Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance" (مقال علمي نشر في Springer , (Journal of Business Ethics germany

أظهرت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تمايز المنتجات في أسواق التصدير وبالتالي تحسين أداء التصدير. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام استبيان استقصائي على عينة تتكون من 252 مؤسسة برازيلية مصدرة، متوسط وكبير الحجم ، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. أكدت النتائج أن تمايز منتجات المسؤولية اجتماعيا لأداء الصادرات كان أفضل من التمايز في جودة وابتكار المنتجات. وأن التأثير الإيجابي والمهم لتمييز منتجات المسؤولية اجتماعيا على أداء الصادرات يتوقف على عدد ونوع (البلدان النامية مقابل المتقدمة) البلدان المستهدفة من عملية التصدير.

تاسعا: تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بما أنّ البحث العلمي يقوم على مبدأ التراكم المعرفي الذي ينطلق فيه الباحث من نتائج ومعارف سابقة، قمنا بالاطّلاع على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لمعرفة العناصر التي لم يتم التطرّق إليها، ومقارنة النتائج التي نريد الوصول إليها مع من سبقنا في تحقيقها، والوقوف على الاختلافات الموجودة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- من حيث بيئة العمل: تمت الدراسات السابقة في بيئات خارجية مختلفة مثل العراق، أمريكا، البرازيل، أوربا، الكاميرون، بينما دراستنا ستمت في البيئة الجزائرية؛

- من حيث منهجية الدراسة: فيما يتعلّق ببحثنا، وكما سبق وأن ذكرنا فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، بينما هذه الدراسات التي تم الاعتماد عليها فهناك من اشترك معنا في نوعية المنهج بينما اختلف البعض باعتمادهم على مناهج أخرى مثل المنهج الكمي، المنهج الكيفي ومنهج الاستنتاجي.

- من حيث أهداف الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي ربطت بين إدارة الابتكار، الميزة التنافسية والمسؤولية المجتمعية، إلا أنّها تختلف معهم من حيث المتغيرات الجزئية، فالدراسة الأولى تناولت الابتكار الأخضر الذي يشكل جزءا من الابتكار في إطار المسؤولية المجتمعية . أما الدراسة الثانية فتناولت ممارسات الابتكار من أجل ميزة تنافسية مستدامة ؛ تمثلت ممارسات الابتكار في عملية إنتاج المنتجات والخدمات المبتكرة والابتكار في إدارة علاقات العملاء والابتكار التوزيع، وتم قياس الميزة التنافسية المستدامة من خلال حصة العملاء في السوق ورضا الموظفين والنمو المستدام الذي يتحقق بواسطة تسويق منتجات مبتكرة بيئيا. ركزت الدراسة الثالثة على تأثير عملية الابتكار على الميزة التنافسية المستدامة من خلال حصة العملاء في السوق ورضا الموظفين والنمو المستدام.

تناولت الدراسة الرابعة إمكانية تحقيق فوائد مالية من الابتكار في أنشطة المسؤولية المجتمعية بالنسبة للشركات عالية المخاطرة . وتناولت الدراسة الخامسة الحوافز التي تجعل المؤسسات تستثمر في تطوير منتجات مسؤولة اجتماعياً، بناءً على التفضيلات الاقتصادية والاجتماعية للمستهلكين. تناولت الدراسة السادسة كيفية خلق ميزة تنافسية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على الابتكار الاجتماعي؛ وركزت على الابتكار الاجتماعي في محاولة لتطوير نظرية أولية حوله.

ربطت الدراسة السابعة المسؤولية المجتمعية والابتكار بنمو الأعمال، هذه الأخير التي تعتبر المحرك الرئيسي للمنافسة، وبقاء المؤسسات في صدارة المنافسة على المدى الطويل .

ركزت الدراسة الثامنة على تأثير استراتيجيات المسؤولية المجتمعية على الأعمال المستدامة؛ تمثلت استراتيجيات المسؤولية المجتمعية التي تؤثر على الميزة التنافسية في إستراتيجية بناء صورة الشركة، واستراتيجيات لخلق ميزة تنافسية واستراتيجيات الحصول على قيمة مضافة.

في حين ربطت الدراسة التاسعة المسؤولية المجتمعية والابتكار بالنظرية القائمة على الموارد التي تعتبر من أبرز مصادر الميزة التنافسية. وربطت الدراسة العاشرة المسؤولية المجتمعية بتمايز المنتجات بالنسبة للمؤسسات المصدرة.

بالنسبة لدراستنا ركزت على أهم متطلبات إدارة الابتكار التي تتمثل في ثقافة الابتكار، إدارة المعرفة وتوفر قدرات الابتكار وأهمية وضع إستراتيجية الابتكار. وتناولت الميزة التنافسية من خلال أبعادها المتمثلة في تقليل التكلفة، تحسين الجودة، سرعة الاستجابة وسمعة المؤسسة. وفيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية فتم حصر مبادئها في نموذج القاعدة الثلاثية (البعد الاقتصادي، الالتزام اجتماعي، الحفاظ على البيئة)، الذي يعتبر أحدث النماذج في دراسة المسؤولية المجتمعية والذي يعتمد في تكوينه أساساً على مبادئ الاستدامة.

عاشرا: تقسيم البحث

بهدف الإلمام بموضوع بحثنا قمنا بتقسيمه إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول خُصّصت للجزء النظري وفصلين للجزء التطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة

حاولنا في المبحث الأول من الفصل استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الابتكار، من خلال تسليط الضوء على مفهوم الابتكار وأهميته وأبرز تصنيفاته. كما ركزنا على أهم خصائصه التي جاءت في أدبيات الأعمال. تطرقنا كذلك إلى المصطلحات ذات الصلة به، والتي تتمثل في الاختراع، الإبداع، الاكتشاف البحث والتطوير، التصميم وريادة الأعمال. تطرقنا في المبحث الثاني إلى موضوع إدارة الابتكار؛ تناولنا أهدافها ومهامها، وتطرقنا إلى أبرز مبررات إدارة الابتكار المتمثلة في الاستغلال الأمثل للفرص و ضمان تحقيق التكامل من خلال دمجها في عمليات المؤسسة، كما تطرقنا إلى أهم متطلبات إدارة الابتكار التي جاءت في أدبيات الأعمال.

استعرضنا في المبحث الثالث مختلف نماذج إدارة الابتكار التي انتقلت من الابتكارات المغلقة إلى النماذج المفتوحة على الشركاء الخارجيين. وتطرقنا في المبحث الأخير إلى موضوع إدارة مشاريع

الابتكار. حيث تناولنا كيفية موازنة مجموعة من مشاريع الابتكار عن طريق إدارة حافظة المشاريع. وعرض عملية إدارة المشاريع المبتكرة من خلال لتحليل الخطوات المختلفة للعملية.

الفصل الثاني: إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة

تناولنا في المبحث الأول من الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة، وأهم العوامل التي تساعد على تحقيقها والمحافظة عليها. وتطرقنا في المبحث الثاني إلى الإستراتيجيات التنافسية التي حددها M. Porter ، والمتمثلة في قيادة التكلفة ، التمايز و التركيز. حاولنا في المبحث الثالث إبراز العلاقة الموجودة بين الابتكار والميزة التنافسية. وكيف يمكن أن يحدث الابتكار في أي نشاط يخلق القيمة للمؤسسة. تطرقنا كذلك في هذا المبحث إلى أهم محركات الابتكار التي تدعم الميزة التنافسية من خلال تحليل العلاقة و تأثير الابتكار في التعلم التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية ونموذج الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث: إدارة الابتكار والمسؤولية المجتمعية للمؤسسة

تناولنا في المبحث الأول أهم المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية ونماذج تطبيقها ، وأهم المبادرات الدولية التي أرسى مبادئها، وأهم المعايير والمواصفات الدولية التي وُضعت لمراقبة وتقييم تطبيقها. تطرقنا في المبحث الثاني إلى العلاقة بين المسؤولية المجتمعية الميزة التنافسية، من خلال التطرق إلى دورها في تحسين القدرة التنافسية ودعم الاستراتيجيات التنافسية مع إمكانية تطبيقها كإستراتيجية تنافسية بحد ذاتها. تناولنا في المبحث الثالث أهمية دمج المسؤولية المجتمعية في أنشطة الابتكار، وكيفية التفاعل بين المسؤولية المجتمعية وإدارة الابتكار وعلاقات أصحاب المصلحة، التي تعتبر جد مهمة لدمج المسؤولية المجتمعية في شبكات القيمة للابتكار. كما تطرقنا إلى أهم معايير نظم الإدارة التي تساعد الابتكار على الإيفاء بمتطلبات المسؤولية المجتمعية من أجل تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

خصصنا هذا الفصل لاستعراض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تناقش العلاقة بين متغيرات الدراسة في واقع بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تطرقنا في المبحث الأول إلى استعراض منهج ونموذج الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة. تطرقنا في المبحث الثاني إلى مختلف أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في دراسة محاور

الاستبيان . وخصصنا المبحث الأخير للتعريف بمجتمع الدراسة والمؤسسات المدروسة ومبررات اختيارها، ومجالات الدراسة الميدانية المتمثلة في كل من المجال الجغرافي والزمني والمجال البشري.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

حاولنا في المبحث الأول تحليل نتائج الدراسة الإحصائية، وقمنا بدعمها ببعض المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع عدة مسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، ومعلومات تحصلنا عليها من خلال المواقع الالكترونية الرسمية لهذه المؤسسات. وخصصنا المبحث الثاني لاختبار الفرضيات التي قام عليها البحث، بالاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية كنموذج الانحدار البسيط والمتعدد، ونموذج الوسيط البسيط PROCESS V3.4.1 لـ Andrew F. Hayes. كما ناقشنا في الأخير مدى توافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في هذه المقدمة.

القسم النظري

الفصل الأول:

إدارة الابتكار

في المؤسسة

تمهيد:

يُعلن الابتكار على نطاق واسع كواحد من أهم المتطلبات - إن لم يكن في الواقع أكثر المتطلبات حيوية - بالنسبة للمؤسسات القطاع العام والخاص والاقتصاديات بأكملها في ظل الظروف المعاصرة. الحكومات، الاقتصاديون، أساتذة الأعمال والعديد من المجالس العليا في العالم يعترفون بالأمر. واحدة من أكثر الحجج الأساسية هي أنه في الاقتصاد العالمي الطريقة الرئيسية وربما حتى الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تتنافس بها الاقتصاديات المتقدمة والنامية هو البحث عن منتجات جديدة وأفضل، وعمليات جديدة وأفضل؛ وبعبارة أدق الاعتماد على "الابتكار". استجابة لهذا الإصرار، يُطلب من مسيري المؤسسات التصرف بطرق مختلفة من أجل إعادة ترتيب الأولويات التي تتعلق بتخصيص الموارد وضبط الأشكال التنظيمية ومحاولة تغيير الثقافات التنظيمية والتعاون في جميع أنحاء سلسلة القيمة والرد بعدة طرق أخرى تعتبر مناسبة؛ وبعبارة أدق التركيز على "إدارة الابتكار" في المؤسسة .

بناءً على ذلك؛ سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لإدارة الابتكار في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: مدخل الابتكار**
- **المبحث الثاني: أساسيات إدارة الابتكار**
- **المبحث الثالث: نماذج الابتكار**
- **المبحث الرابع: إدارة محفظة ومشاريع الابتكار**

المبحث الأول: مدخل للابتكار

يمكن النظر إلى الابتكار على أنه بناء معقد وأنه مصدر رئيسي للميزة التنافسية للمؤسسة. ولكن لا يوجد عامل نجاح واحد للابتكار وإدارة الابتكار. الترابط بين الابتكار وعوامل أخرى معقدة هو ما يحدد نجاح الابتكار، مثل الإنفاق على البحث والتطوير، والتقدم التكنولوجي، وتوجهات السوق وقدرات المؤسسة. عامل النجاح الآخر هو كيف تنظر المؤسسات أو الأفراد إلى الابتكار أو كيف يتم تحديده. لذلك، من المهم إلقاء بعض الضوء على مفهوم الابتكار، أنواعه وخصائصه، وإلى مختلف المصطلحات ذات الصلة به.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

يمكن تناول مفهوم الابتكار من خلال التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة به، أهدافه، أهميته ومختلف أنواعه.

أولاً: تعريف الابتكار

ليس من السهل إعطاء تعريف واضح للابتكار، لأنه لا يوجد تعريف واحد له. كما أن لتعريف الابتكار أهمية من الناحية النظرية (العلوم) ومن ناحية الممارسة (الصناعة والمنظمات). وغالبًا ما تستخدم النظرية والممارسة أساليب متعددة لتحديد الابتكار. لذلك توجد تعريفات مختلفة للابتكار من ناحية الممارسة سوف نتطرق إليها في هذا العنصر.

في البداية يجب التمييز بين "الابتكار" و"الاختراع"؛ يمكن وصف الاختراع بأنه اكتشاف "تقني" جديد لحل مشكلة معينة. لذلك تعد الاختراعات خطوة أولية نحو ابتكار قابل للتسويق.

على هذه الخلفية، يمكن تعريف الابتكار بأنه "حل جديدة لمشكلة من نوع تقني أو اقتصادي أو تنظيمي أو اجتماعي، يتم تحقيقه في المؤسسات أو في السوق"¹. لذا يمكن اعتبار تحويل الاختراع إلى منتج (قابل للتسويق) أنه ابتكار.

يصف Schumpeter (1934، 1942) الابتكار على أنه "تنفيذ وتحقيق منتجات جديدة، وخصائص جديدة للمنتجات الناجحة الموجودة بالفعل، وأساليب إنتاج جديدة، وتطوير أسواق جديدة، وهياكل تنظيمية جديدة أو طرق جديدة للبيع والشراء". ووفقاً لـ Schumpeter، فإن الابتكار هو "التدمير الخلاق لما هو موجود من قبل"، يمكن تعريف عملية التدمير الخلاق بأنها "فتح أسواق جديدة، أجنبية أو محلية،

¹ Carolina Machado J. Paulo Davim, **Management And Engineering Innovation**, Iste Ltd And John Wiley & Sons, UK and USA, 2013, p.71.

وإحداث التطوير التنظيمي الذي يحدث ثورة في البنية الاقتصادية باستمرار¹ (يُدْمَر القديم ويُخْلَق واحد جديد باستمرار).

وفقاً لدليل أوسلو لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ، فإن "الابتكار هو تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير (سلعة أو خدمة) أو عملية أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال ، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"².
يغطي هذا التعريف الواسع الجوانب الرئيسية التي قدمها Schumpeter. كذلك من المهم ملاحظة أنه ليس فقط الابتكارات الخارجية (المتعلقة بالسوق) التي لها أهمية ولكن أيضاً الابتكارات الداخلية (التنظيمية).

يشدد Drucker (1985) على جانب التنظيمي أيضاً من خلال تعريفه للابتكار على أنه " الأداة الخاصة لرجال الأعمال لاستخدام التغيير كفرصة لنشاط أو خدمة مختلفة. ومن الممكن أن يظهر كنظام للتعلم أو كممارسة³. من وجهة نظر تنظيمية ، قد يؤدي اعتماد الابتكار إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وخلق ممارسات عمل جديدة ومرونة تضمن التطور المستمر للمؤسسات في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

يمكن أن يشتمل مصطلح "الابتكار" أيضاً على ابتكارات المنتجات، ابتكارات العمليات، ابتكارات السوق والابتكارات التنظيمية بالإضافة إلى الابتكارات الاجتماعية والثقافية⁴.

يرى Arreger أن المؤسسات تبتكر في نماذج وقنوات الأعمال، و يُعرّف الابتكار فيما يتعلق ببيئة ظهوره (أصله) على أنه "تغيير كبير في الوضع الراهن لنظام اجتماعي (مثل المؤسسة)، يقوم على نتائج جديدة أو سلوك اجتماعي أو مواد أو آلات، ويهدف إلى إحداث تحسين مباشر و/ أو غير مباشر داخل النظام أو خارجه"⁵. حسب هذين التعريفين، يجب أن نأخذ في الاعتبار سياق اجتماعي من حيث مستخدمي الابتكار. فعلى المستوى المؤسسي، يجب النظر إلى الابتكار على أنه عملية اجتماعية وليس اكتشافاً علمياً. وهذا يسمح بتقدير تأثيره على هيكل وإجراءات المؤسسات وعلى مستخدميه. لأن الهدف منه هو خلق القيمة المضافة والتأثير الإيجابي على تشغيل وتطوير المؤسسات والمجتمع ككل.

¹ John Storey & Graeme Salaman , **Managers Of Innovation Insights Into Making Innovation Happen**, Blackwell Publishing, USA , 2005, p.19.

² Oslo Manuel, **Guidelines For Collecting And Intrepreting Innovation Data**, OCDE. Paris, 2005, p.46.

³ Elias G. Carayannis , Elpida T. Samara, Yannis L. Bakouros , **Innovation And Entrepreneurship Theory, Policy And Practice**, Springer , USA, 2015, p.7.

⁴ Stern .T, Jaberg H., **Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele**, Gabler, Germany, 2007, pp.6-7.

⁵ Carolina Machado J. Paulo Davim, Op-Cit, p. 72.

بشكل عام ، يمكن ملاحظة الابتكار على مستويات مختلفة، ومهما اختلفت مستوياته فإنه يركز على عناصر التغيير أو التحسين أو الجودة، وأن الابتكارات هي منتجات أو عمليات أو تنظيمات أو ثقافات جديدة، تهدف إلى خلق قيمة مضافة وإحداث تأثير إيجابي على المؤسسات والمجتمع ككل.

ثانيا: أهداف الابتكار

يخلق الابتكار المستمر للخدمات والمنتجات الجديدة أو العمليات الإنتاجية الجديدة ميزة تنافسية في ثلاثة مجالات مهمة:¹

- تقييم الموارد التي تشمل أنشطة البحث والتطوير، تطبيق التكنولوجيا الجديدة في الإنتاج والتسويق، الاستثمارات الإنتاجية الجديدة ، التوسع في أسواق و توسيع قاعدة العملاء.
- تطوير وتجديد المؤسسة بالاستثمار والنمو وتطوير الموارد البشرية، وخلق التفاؤل والروح المعنوية العالية.
- يعتمد نجاح المؤسسات على السمعة وجذب عملاء جدد، وعلى العمل الديناميكي والتطوير المستمر، الذي يسمح بتقديم منتجات متميزة عن المنافسين تجعل من الصعب على المنافسة أن تتسارع في تقليدها.

ثالثا: أهمية الابتكار

- اعترف العديد من المؤلفين بأهمية الابتكار في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة. حيث نجد:²
- الميزة الرئيسية للسوق الحديثة ليست السعر، ولكن الابتكار (Zaltman et al (1973).
 - يعد الابتكار في مختلف المؤسسات أحد الأسباب الرئيسية للقدرة التنافسية الصناعية والتنمية الوطنية (Freeman و Soete (1982) ، Porter (1985).
 - الابتكار هو القدرة الخاصة الوحيدة في التسعينيات (Peters (1996).
 - الابتكار هو العامل الأقوى في عالم الأعمال الحديث الذي يساعد المؤسسات على تحقيق عائد أفضل ومنتجات وخدمات جديدة بتكلفة أقل (Pospiril (1996).
- تحول الابتكار إلى أكبر قوة دافعة تمهد الطريق أمام المجتمع منذ الثمانينات، ويرجع الفضل إليه في التدفق المستمر للمنتجات والعمليات في محركات الطاقة في السيارات والطائرات والاتصالات والمستحضرات الصيدلانية. ويقرّ المسؤولون التنفيذيون في الوقت الحالي بالدور الأساسي للابتكار في نجاح الأعمال ، ويرون بأن المؤسسات التي فشلت في الحفاظ على طبيعتها المبتكرة قد تفوقت عليها

¹ Elias G. Carayannis et Al, Op-Cit, p.8.

² Ibid.

المؤسسات الأصغر والأكثر نشاطاً. ويُعزى هذا الفشل إلى ضعفهم في معرفة تأثير الابتكار، في الوقت الذي يعتنق فيه المنافسون فرصة التطوير التي يوفرها الابتكار.

من وجهة نظر المؤسسة، يُعتبر الابتكار نهاية محظوظة لرحلة تسويق الاختراع، عندما تكون هذه الرحلة ناجحة بالفعل وتؤدي إلى حصة سوقية مزدهرة باستمرار أو سوق جديدة. بمعنى آخر، لا يعد الاكتشاف أو الاختراع الفني (أو إنشاء شيء جديد) أمراً مهماً للمؤسسة ما لم يكن من الممكن لاستخدامه أن يعطي قيمة إضافية للمؤسسة؛ من خلال زيادة الدخل وخفض التكاليف وتحسين النتائج الاقتصادية.

رابعاً: أنواع الابتكار

تقدم أدبيات الأعمال مجموعة متنوعة من التصنيفات لأنواع الابتكار؛ أبرزها التصنيف الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والذي يميز بين التصنيف وفقاً لطبيعة الابتكار، هدفه ودرجته:¹

1- التصنيف وفقاً لطبيعة الابتكار:

يمكن أن يكون الابتكار تكنولوجياً أو إدارياً. ويستند التمييز بين الابتكارات التكنولوجية والابتكارات الإدارية إلى درجة التغيير في جوهر تشغيل المؤسسة. يتم تقديم الابتكار التكنولوجي على أنه مجموعة من المعارف والتقنيات، في حين أن الابتكار الإداري يتعلق بأي تحول يتم على مستوى الأجهزة المعرفية الجماعية، والذي يسمح من خلال التعلم بتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.²

2 - التصنيف حسب الهدف:

حسب التعريف الذي ذكرناه للابتكار عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فإنه يوجد أربعة أنواع رئيسية للابتكار حسب الهدف: ابتكار المنتجات، الابتكار في العمليات، الابتكار التنظيمي والابتكار التسويقي .

أ- ابتكار المنتجات:

يتم فيه إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير من حيث خصائصها أو استخدامها المقصودة. ويهدف ابتكار المنتجات إلى تحسين فعالية المنتج من خلال الجمع بين الميزات والفوائد في

¹ Oslo Manuel, Op-Cit, pp.16-17.

² Cadix.A, Pointet. JM, **Le Management A L'épreuve Des Changements Technologiques:Impacts Sur La Société Et Les Organisations**, Editions d'Organisation, Paris , 2002, p.17.

خدمة العملاء بطريقة جديد أو محسنة. كما يهدف إلى خلق أسواق جديدة، تمارس فيها المؤسسة المبتكرة احتكاراً مؤقتاً.

ب- ابتكار العملية:

يشير ابتكار العملية إلى تطوير أو استخدام طرق جديدة أو محسنة في الإنتاج أو التوزيع بشكل كبير، و يهدف هذا النوع من الابتكار إلى تحسين كفاءة الإنتاج و فعاليته، ويهدف كذلك إلى خفض أسعار وتكاليف الإنتاج أو التوزيع ، وزيادة الجودة وتطوير منتجات جديدة أو محسنة.

ج- الابتكار التنظيمي:

يشير الابتكار التنظيمي إلى تطبيق طرق تنظيمية جديدة في الممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. يمكن أن تهدف الابتكارات التنظيمية إلى زيادة أداء المؤسسة عن طريق خفض التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات، وتحسين الرضا في مكان العمل (وبالتالي رفع إنتاجية العمالة)، والحصول على الأصول غير القابلة للتداول (مثل المعرفة الخارجية غير المقننة) أو خفض تكاليف التوريد.

د- الابتكار التسويقي:

يشير إلى اعتماد طريقة تسويقية جديدة يمكن أن تؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تعبئته أو وضعه أو ترويجه أو تسعيره. الهدف من الابتكار التسويقي هو تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل ، وفتح أسواق جديدة أو وضع المنتجات في السوق بطريقة جديدة.

3 - التصنيف وفقا لدرجة الحداثة:

للتمييز بين الابتكارات وفقا لدرجة الحداثة في المنتج الجديد أو العملية الجديدة قسمت الدراسات البحثية الابتكار إلى تدريجي وجذري؛ الابتكارات التدريجية هي المنتجات أو العمليات التي يتم تعديلها من خلال تعزيز التكنولوجيا القائمة ولكنها تستهدف نفس العملاء. في حين أن الابتكارات الجذرية جديدة تماما بالنسبة للسوق وتدمر الكفاءات الموجودة سابقا، لأن التكنولوجيا المستخدمة فيها تتغير بشكل

جوهرى¹ . تحدث الابتكارات الجذرية الناجحة بشكل غير منتظم مرة كل 5-10 سنوات وتستغرق معظمها وقتا طويلا لتصبح مقبولة، وهي جد مكلفة ونادرا ما تكون ناجحة² .

المطلب الثاني: خصائص الابتكار

يتميز الابتكار بعدة خصائص نذكر منها:³

أولاً: الابتكار كعملية دوامة

أظهر Kline و Rosenberg (1986) من خلال نموذجهما " السلسلة المتصلة " أن الابتكار هو عملية تتكون من عدة مراحل يكون فيها التصميم مركزياً ، لكنها ليست خطية ولا هرمية، مع تواجد حلقات معلقة في كل مرحلة (تسمح بالرجوع إلى مراحل سابقة والتغذية منها مرة أخرى خلال عملية الابتكار بأكملها) (أنظر الشكل رقم11، ص35) . في هذا الأسلوب النظامي، يُعرّف الابتكار بأنه عملية دوامة تتضمن جهات فاعلة مختلفة في كل مرحلة من مراحلها⁴ .

ثانياً: الابتكار كتسلسل تسويقي

لطالما اعتبر الباحثون في مجال التسويق عملية الابتكار تسلسلاً كلياً داخل مجالهم. بالنسبة لهم، إن عملية تطوير منتجات جديدة، ينتج عنها كائن جديد يلبي احتياجات المستهلكين. من خلال فهم الابتكار من هذا المنظور، ركز الباحثون اهتمامهم على تحليل النجاح التجاري من ناحية، وعلى مرحلة الإطلاق من ناحية أخرى. يصف Lambin (1986) عملية الابتكار داخل المؤسسة على أنها سلسلة من المراحل تبدأ من البحث عن أفكار منتجات جديدة إلى تسويق منتجات جديدة. مع بداية التسعينيات وضعت نماذج عملية الابتكار وقد أدرجت فكرة التفاعل بين التسويق والبحث والتطوير، بعدها بوقت قليل أدرجت فرق متعددة الوظائف بين الوكالات وظهرت بعدها داخل المؤسسة، يبرز فيها دور خبير التسويق في مشاريع الابتكار بقوة.

¹ Olson, Walker, Ruekem, **Organizing For Effective New Product Development: The Moderating Role Of Product Innovativeness**, Journal Of Marketing, Volume 59 Issue 1, January 1995, p.52.

² Norman.A.Donald , Verganti.R, Verganti, **Incremental And Radical Innovation: Desing Research Versus Technology And Meaning Change**, Design Issues, Volume 30, Number 1 Winter 2014, p.83.

³ Ben Arfi Wissal, **Partage Des Connaissances : Articulation Entre Management De L'innovation Et Management Des Connaissances Cas Des Plateformes D'innovation D'un Groupe Leader Du Secteur Agroalimentaire En Tunisie**, Thèse Doctorats, Université De Grenoble,France, 2006, pp.39-42.

⁴ Jean-Michel Sahut And Frédéric Teulon, **Introduction To The Special Section Innovation And Entrepreneurship**, Management International Journal, Volume 21, Number 2, HEC Montréal Université Paris Dauphine, Winter 2017. p.82.

ثالثاً: الابتكار كعملية سياسية

وفقاً لهذه الخاصية، يرى Maute و Locander (1994) مشروع الابتكار على أنه كيان من العناصر الفاعلة التي تسعى إلى تحقيق أهداف متعارضة، وتمارس قوة تجعل من الابتكار عملية سياسية معقدة يتم النظر من خلالها إلى المؤسسة من منظور علاقات القوة، حيث يركز المسيرون على تطوير منتجات جديدة تُرضي جميع أصحاب المصلحة، سواء كانوا داخليين أو خارجيين من خلال صياغة عملية الابتكار والتأثير على فعاليتها. وبعد قبول الابتكار كعملية سياسية أمراً مثيراً للاهتمام لأنه يتيح تجنب بعض الاختلالات المرتبطة بإدارة الابتكار، وتحليل اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة والاستجابة قدر الإمكان لمتطلباتهم.

رابعاً: الابتكار كتحول للنظام التقني

يرى بعض المؤلفين أمثال Perrin (1999)، Leduff و Maisseu (1991)، أن عملية الابتكار هي تحول لنظام تقني، تحدد فيه المؤسسة الخيارات المتعلقة بالاحتياجات الواجب تلبيتها والمشاكل التي يجب حلها والحلول التي يتعين تبنيها. في هذا المعنى، تشير عملية الابتكار إلى ثلاث مراحل متميزة. في المرحلة الأولى يتم تحديد احتياجات المستخدم التي سيتم استخدامها وتصور النتائج التي تلبى هذه الاحتياجات. في المرحلة الثانية يتم التصميم الذي يحول فكرة المنتج إلى التعريف التفصيلي للمنتج. وهي مقسمة إلى مراحل متسلسلة لحل المشكلات، وكل سلسلة ينتج عنها نتائج وسيطية (المواصفات، هيكل المنتج، الوثائق التفصيلية، ..إلخ). وفقاً لهذا المنطق، يتم التركيز على التكرار والتفاعل بين المراحل والأنشطة. حيث تُجرى مشكلة التصميم العام إلى مشاكل فرعية. وفي المرحلة الأخيرة يتم تحليل إخفاقات منتج أثناء عملية التصنيع أو إيجاد أفكار جديدة للمنتج من خلال تحليل الحلول التقنية؛ ليس من حيث المكونات الأساسية فقط، بل من حيث المكونات الفرعية والأنظمة، مع البحث عن إمكانيات لتوحيد العناصر المتشابهة.

خامساً: الابتكار كمشروع

وفقاً لهذه الخاصية، يرى Navarre وآخرون (1989) تعارض عملية الابتكار مع أنشطة الإنتاج التقليدية التي تعتبر عمليات دائمة. ويتميز مشروع الابتكار بتفرده من حيث وقت الأنشطة، وعدم دقة الوسائل التي يجب تعيبتها، وعدم رجعية القرارات وعدم اليقين في البيئة. في وقتنا الحالي، هناك حاجة إلى تنفيذ الابتكار كمشروع لتنظيم الابتكار داخل المؤسسات وتوفير أدوات إدارة ملموسة لتقليل المخاطر

المرتبطة بالابتكار. أصبحت المؤسسات اليوم تدير الابتكار من خلال هياكل مخصصة ، مما دفع الباحثين والممارسين إلى التفكير في أشكال جديدة من التنظيمات وإعادة التفكير في ممارسات الإدارة. سنتناول في المبحث الأخير من هذا الفصل أهم الركائز والخطوات الأساسية لإدارة مشاريع الابتكار.

سادسا: الابتكار كعملية تعليمية

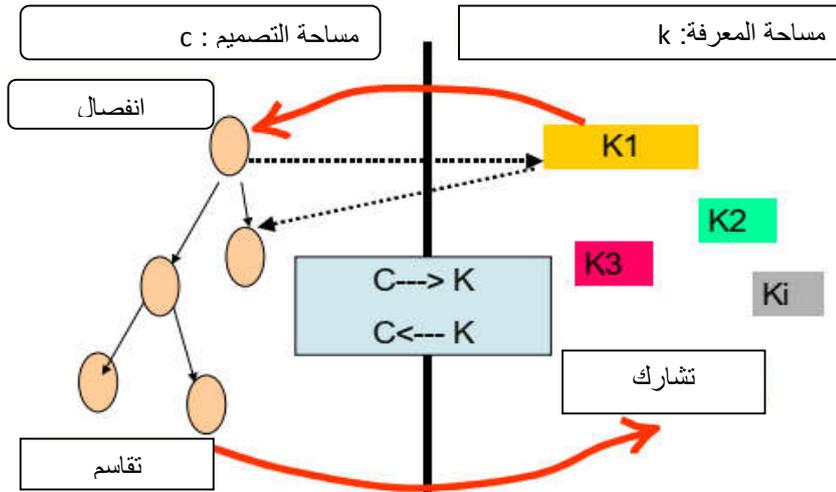
يعرف kim (1993) التعلم التنظيمي بأنه عملية جماعية لتطوير المعرفة وتحويلها (ضمنياً وصرحاً) داخل المؤسسة. ويميز الأدب الإداري بين عدة مستويات من التعلم، اثنان منها رئيسيين هما الحلقة أحادية التعلم و الحلقة مزدوجة التعلم؛ يعتمد التعلم بحلقة واحدة على استخدام المعرفة المكتسبة بالفعل في المؤسسة، في حين يؤدي التعلم بنظام الحلقة المزدوجة إلى الانفصال عن المعرفة الحالية، وإنشاء معرفة جديدة. في هذا المفهوم الثاني، يصبح التعلم وتطبيق المعرفة عنصراً حاسماً بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في إنشاء معارف وابتكارات جديدة¹.

سابعا: الابتكار كعملية تصميم مبتكرة

انطلاقاً من حقيقة أن الابتكار المعاصر أصبح مكتفياً، طور Hatchuel و Weil (2003) إطاراً نظرياً لسبب الابتكار. أطلقا عليه نظرية "المعرفة والتصميم". (انظر الشكل رقم 01). وفق المؤلفين، فإن هذه النظرية تسبب انتشار المعرفة الجديدة والمفاجآت الإبداعية والمفاهيم الجديدة وتقدم مجموعة متنوعة من البدائل، وتوضح أشكال التفكير التي تؤدي إلى الابتكار، وتمكن من شرح كيف يمكن تصور المجهول مع المعلوم ، من خلال شرح العمليات التي تؤدي إلى الإبداع والتعلم.

¹ Elena P. Antonacopoulou, **The Relationship Between Individual And Organizational Learning: New Evidence From Managerial Learning Practices**, Management Learning Journal, Sage Publications London, Thousand Oaks, CA, And New Delhi, Vol. 37(4), 2006, p.456.

الشكل رقم(01): نظرية "المعرفة والتصميم"



Source : Armand Hatchuel, Pascal Le Masson, Benoit Weil, **C-K Theory In Practice: Lessons From Industrial Applications**, International Design Conference, Ubrovnik, Croatia, May 18 - 21, 2004, p.5.

تعتبر هذه النظرية أن أي مشارك في عملية التصميم (C) لديه قاعدة معرفة (K) غير المتجانسة يحتفظ بها (الأشياء ، الحقائق ، القواعد ، ...). تبدأ عمليات التصميم عندما يواجه هذا المشارك سؤالاً لا يستطيع حله من خلال المعرفة المتوفرة لديه. لذلك وضع Hatchuel وWeil (2003) "التصميم" كمحرك لهذه العملية. الفرضية الأساسية لهذه النظرية هو الفصل بين مساحات التصميم (C) ومساحات المعرفة (K). وفقاً للمؤلفين، يمثل "التصميم" نقطة الانطلاق لجميع المصممين. مع إمكانية التوسع التي تتطلب تعليق كل الأحكام مع تحديد مجموعة من السمات والتحقق من صحتها باستخدام المعرفة الموجودة أو التي تم إنشاؤها. تحتوي مساحة المعرفة على مقترحات معتمدة سواء كانت تقنية أو تجارية أو تنظيمية أو اجتماعية. هذه المعرفة (K) ستتيح استكشاف التصميم الأولي (C) وتحديده من خلال توليد بدائل. تتبع شجرة التصميم أنساب التصميم. في الوقت نفسه ، فإن التصاميم تشكل في المعرفة المتاحة وتكشف عن وجود فجوات فيها، وفي معرفة الجهات الفاعلة التي تكتشفها، وبالتالي تؤدي إلى تطوير معرفة جديدة. وعليه فإن عملية الابتكار هي نتيجة للتفاعل المستمر بين مساحة التصميم ومساحة المعرفة المتاحة والمعرفة المتقدمة¹.

¹ Armand Hatchuel, Pascal Le Masson, Benoit Weil, Op-Cit, p.5.

ثامنا: الابتكار كمصدر للقيمة

بالنسبة للنموذج الصناعي التقليدي، يشتمل الابتكار على تطوير منتجات تتضمن تقنيات جديدة. وتعتبر الصفات الثابتة في السلعة الجديدة المطورة هي الأكثر أهمية، وتولد قيمة إضافية لها من خلال عمليات التطوير، أي أن الابتكار اللاحق على نفس المنتجات سوف يتجلى في عملية توليد مزايا إضافية فيها. أما في عالم التكنولوجيا المتقدمة، تحل أنشطة جديدة محل الجهات الفاعلة والموارد ذات الأهمية الاقتصادية في الوضع الصناعي القائم على الابتكار، يصبح التركيز على اختيار شبكة من الشركاء والموارد. من خلال البناء الاجتماعي للتفاوض المتبادل على التكنولوجيا تتم إعادة صياغة هوية المؤسسة، مع اكتساب قدرات أساسية جديدة وتعزيز القدرات الحالية. وبالتالي، فإن الابتكار ليس مجرد تبادل يتم من خلاله تنفيذ الأشياء وتسويقها ونقلها، ولكنه تفاعل فعال قائم على الحاجة والاختراع. لا تستلزم عملية التحول هذه فقط سعر البيع النقدي لمنتج أو خدمة، ولكن أيضاً شكلاً تعليمياً وتعاونياً يسمح بالحصول على قيمة معينة للاستخدام، مستمدة من ابتكار يركز على العملاء في علاقة عمل متكاملة.

تاسعا: الابتكار كإستراتيجية عمل

لقد درس العديد من الباحثين الطرق التي يتداخل فيها الابتكار مع إستراتيجية المؤسسة، و دافعوا عن أهمية الابتكار كإستراتيجية للأعمال. ويرجع ذلك إلى أهمية تطوير المنتجات المبتكرة في النشاط الاستراتيجي للمؤسسة. فبالنسبة للعديد من الصناعات، أصبح تطوير المنتجات الجديدة الآن أهم عامل يقود نجاح المؤسسة أو فشلها. وعادة ما يتطلب جهوداً مشتركة للقدرات المتخصصة والمتعددة. لكن دمج هذه التخصصات يمكن أن يكون صعباً ومعقداً. قدم Hamel و Prahalad (1994) "النموذج الاستراتيجي الجديد" لإعادة تعريف كل من المؤسسة وبيئتها الصناعية في المستقبل. فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية والابتكار، يؤكد النموذج على سلسلة كاملة من العمليات الإدارية تتراوح بين المسح البيئي، وفهم التهديدات والفرص، وتقييم القدرات الداخلية، واكتساب وتعبئة الموارد والقدرات، ونشر وإدارة تلك الموارد والقدرات سعياً لتحقيق الأهداف المسطرة¹.

المطلب الثالث: الابتكار والمصطلحات ذات الصلة

استُخدمت عدة مصطلحات للتعبير عن الابتكار في كثير من الدراسات مثل الاكتشاف، الاختراع، الإبداع والتغيير... الخ. وعلى العكس من ذلك فإننا نجد بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق

¹ John Storey , Graeme Salaman , Op-Cit, p.23.

بين هذه المصطلحات ودراسة كل مصطلح على حدّ. وسوف نركز في هذا المطلب على تحديد هذه المصطلحات.

أولاً: الاكتشاف

عرّف قاموس المصطلحات الفرنسي La Rouse الاكتشاف على أنه " كشف ما كان مخفياً، أو البحث عن ما كان مُخبأ، أو غير معروف ". إن سمة الأساسية للاكتشاف: أنه يكشف ما هو موجود مسبقاً. وبالتالي لا يوجد أي نشاط اختراع في هذه الحالة أو خلق شيء جديد. والملاحظ أن الاكتشاف قد يكون نتيجة للمصادفة (على سبيل المثال، الجاذبية التي اكتشفها نيوتن عام 1665 من خلال تلقي تفاحة على رأسه)، أو نتيجة لعملية البحث بهدف العثور على شيء مخفي نعرف بوجوده (كما هو الحال بالنسبة للقبور الفراعنة التي كان يعرف أنها موجودة ولكن لا يعرف موقعها الفعلي)¹.

ثانياً: الاختراع

تاريخياً، يُنظر إلى الاختراعات على أنها كيان قانوني ينتمي إلى المخترع، يستفيد صاحبه قانونياً من براءة الاختراع أو الحقوق الملكية الفكرية أو حقوق التأليف والنشر. كما يمكن النظر إلى الاختراع على أنه عملية إبداعية للغاية تتناسب بشكل أفضل مع نهاية البحث التطبيقي والتطوير. عادة ما يكون مدفوعاً من قبل فرد أو مجموعة مركزة ومتفانية ويعتمد بشكل كبير على الاستكشاف والتجريب. يختلف الابتكار عنه في أن التركيز في حالة الابتكار ينصب على كيفية استخدام شيء ما وليس على الخلق نفسه².

لاحظنا في البداية عند تعريف الابتكار أن معظم الكتاب يميزون الابتكار عن الاختراع باعتبار أن الابتكار يهتم بالتطبيق التجاري والعملية للأفكار أو الاختراعات. الاختراع إذن هو مفهوم الفكرة، في حين أن الابتكار هو الترجمة اللاحقة للاختراع إلى السوق.

المعادلة البسيطة التالية تساعد على إظهار العلاقة بين المصطلحين:

$$\text{الابتكار} = \text{مفهوم نظري} + \text{اختراع تقني} + \text{الاستغلال التجاري}^3$$

¹ Nicolas Maranzana, **Amélioration De La Performance En Conception Par L'apprentissage En Réseau De La Conception Innovante**, Thèse de Doctorat En Sciences De L'ingénieur Physics , l'Université De Strasbourg, France,2009, p.22.

² Lory Mitchell Wingate, **Project Management For Research And Development Guiding Innovation For Positive R&D Outcomes**, CRC Press Taylor & Francis Group, London, 2015, p.134.

³ Paul Trott, **Innovation Management And New Product Development**. Third Edition, Pearson Education ,Uk , 2005 , p.15.

الفصل الأول:..... إدارة الابتكار في المؤسسة

قدم Mensch (1979) أمثلة عن التأخر بين تطوير مفهوم جديد (اختراع) واستغلاله التجاري من خلال (الابتكار)، وركزت دراسته على الفترة الممتدة من النصف الأول من القرن التاسع عشر إلى النصف الأول من القرن العشرين. وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أمثلة عن المدة الفاصلة بين "الاختراع" و التحول إلى "الابتكار" Mensch (1979)

المفهوم الجديد	سنة الاختراع	سنة الابتكار	الفرق (سنة)
مولد الكهرباء	1708	1800	92
التصوير	1727	1838	111
القاطرة	1769	1824	55
البرقية	1793	1833	40
مياه الترويبينات	1824	1880	56
الالمنيوم	1827	1887	60
محرك الديزل	1860	1886	26
الزجاج الشبكي	1877	1935	58
الراديو	1887	1922	35
الهلكوتتر	1904	1936	32
التلفزيون	1907	1936	29

Source : Nicolas Maranzana ,Op-Cit, p.29. Citant De : Mensch, G. **Stalemate In Technology: Innovations Overcome The Depression.**Cambridge Massachusetts, Ballinger. 1979.

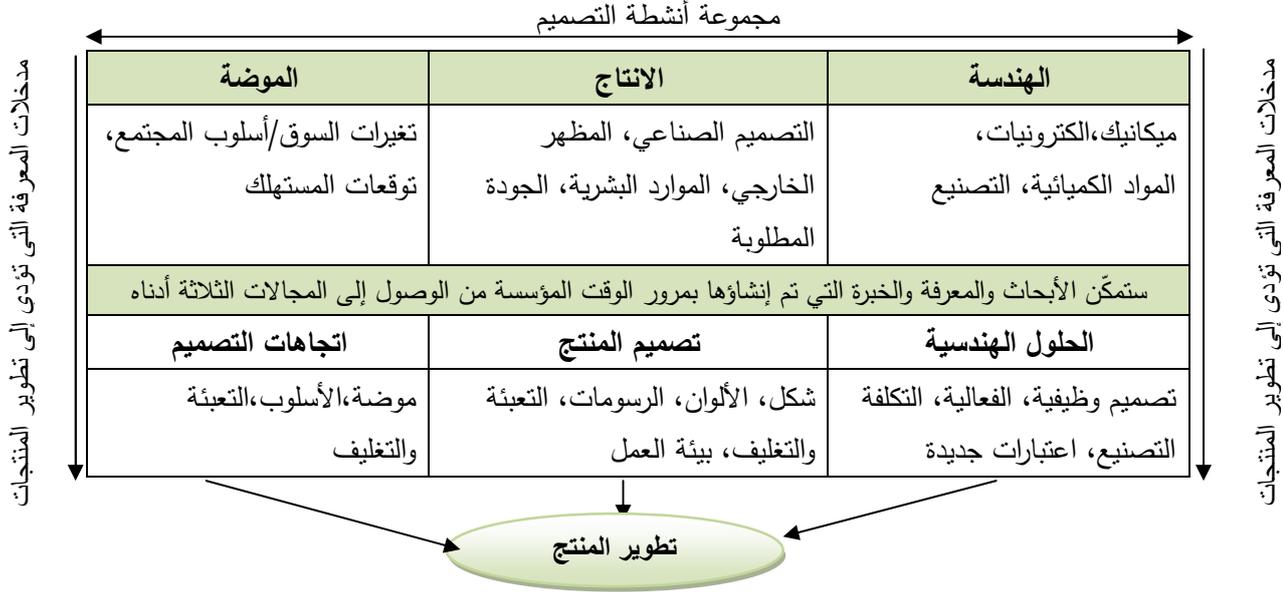
ثالثاً: التصميم

توسع مفهوم التصميم أكثر من أي وقت مضى ليشمل جميع جوانب الأعمال تقريباً. بالنسبة للعديد من الأشخاص . يشير التصميم إلى"الترتيب الناشئ للتفاصيل الملموسة التي تجسد فكرة جديدة". ولكن السؤال الأساسي هو كيف يرتبط التصميم بالابتكار؟ في الواقع ، يبدو أن التصميم ككلمة والابتكار ككلمة في معظم الحالات يعنيان نفس الشيء. يشير التصميم إلى تطوير الرسومات والمخططات. ويُنظر إلى المصمم على أنه "رساماً يصنع خطأً للمصنعين أو يعد رسومات للملابس أو الإنتاج المسرحي" . في صناعة الطيران، كان المهندسون والمصممون قد عملوا عن قرب معاً لسنوات عديدة على تطوير رسومات للطائرة. أما اليوم ، فقد أصبحت تهيمن على عملية التصميم برامج الكمبيوتر التي تسهل جميع

الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة

جوانب النشاط؛ وبالتالي تغيرت أنشطة تطوير المنتج والبيئات التي يحدث فيها التصميم بشكل كبير. يوضح الشكل الموالي كيف تستفيد أنشطة التطوير من عمليات التصميم.¹

الشكل رقم(02): التفاعل بين أنشطة التطوير وبيئة التصميم



Source : Paul Trott, **Innovation Management And New Product Development**. Third Edition, Pearson Education ,Uk , 2005 , p.14.

يوضح الشكل على طول المحور الأفقي مجموعة واسعة من الأنشطة التي تشمل التصميم؛ من تصميم الملابس إلى تصميم الإلكترونيات. يوضح المحور الرأسي كيف تتغذى العناصر التي تدخل في تطوير المنتج من مختلف مناطق التصميم. وعليه يعتبر التصميم كمنشط تطبيقي في مجال البحث والتطوير. كما أنه في بعض الصناعات، مثل الملابس، يعد التصميم هو العنصر الرئيسي في تطوير المنتج. أما في الصناعات الأخرى- مثل تصميم المستحضرات الصيدلانية - لا يشكل سوى جزء صغير من نشاط تطوير المنتج.

رابعاً: ريادة الأعمال

يعبر مصطلح ريادة الأعمال عن الفرد الذي يغتنم الفرصة ويطور الأعمال؛ وأن رواد الأعمال غالباً ما يمتلكون مواهب فطرية. وغالباً ما يتم تغطية موضوع إدارة الابتكار ضمن "ريادة الأعمال"، حيث تم تدريسها لسنوات عديدة وتنظيم العديد من الدورات حولها للطلاب في كليات إدارة الأعمال الأمريكية. كما ساهم Howard Stevenson في تأسيس ريادة الأعمال كنظام في كلية هارفارد للأعمال وكان مديراً

¹ Paul Trott, Op-Cit, p.13.

لمركز Arthur Rock لريادة الأعمال هناك. عرفها على أنها: "السعي وراء الفرص التي تتجاوز الموارد التي نتحكم بها حالياً".

حسب Amabile و Stevenson (1999)، فإن الدور الفردي لرجل الأعمال هو الذي يميز دراسة ريادة الأعمال عن دراسة إدارة الابتكار. ركزت دراسة ريادة الأعمال في السابق على فكرة إنشاء الشركات الصغيرة ونموها إلى أعمال كبيرة وناجحة. أما في الوقت الحالي فقد أصبح التركيز الكبير -خاصة داخل الجامعات التقنية في أوروبا- على محاولة فهم كيف يمكن لريادة الأعمال والابتكار أن يساعدا معا في إنشاء الأعمال الجديدة وكثيفة التكنولوجيا في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتراف برغبة رائد الأعمال في تغيير الأشياء هو أمر مهم للغاية في الابتكار¹.

خامسا: الإبداع

يبدأ الابتكار بتوليد أفكار جديدة. يطلق على القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة اسم "الإبداع". يمكن تعريف الإبداع على أنه عملية استخدام الخيال لتوليد أفكار أو إمكانيات جديدة، أو بدائل، أو أنشطة، أو إجراءات، أو أشكال، أو تركيبات، أو نتائج أخرى ملموسة وغير ملموسة. الإبداع إذا هو القدرة على رؤية الأشياء بطريقة جديدة وفريدة من نوعها. أما المشروع الإبداعي فهو أي مشروع يجلب الأفكار أو العمليات أو المنتجات الجديدة إلى حالة وجود ملموسة. هناك مشاريع إبداعية أكثر من مشاريع البحث والتطوير. المشاريع الإبداعية غير محدودة ويمكن أن تتراوح من الفن إلى العلم². ويحتاج الابتكار إلى دمج فكرة إبداعية مع الموارد والخبرات التي تجعل من الممكن تجسيد الفكرة الإبداعية في شكل مفيد³. ويمكن التمييز بين الإبداع الفردي والإبداع التنظيم كما يلي⁴:

1- الإبداع الفردي:

تتمثل القدرة الإبداعية للفرد في وظيفة قدراته الفكرية، معرفته، أسلوب تفكيره، شخصيته، دوافعه وبيئته. وتشمل أهم القدرات الفكرية للتفكير الإبداعي القدرة على النظر في المشكلات بطرق غير تقليدية، والقدرة على تحليل الأفكار التي تستحق المتابعة والتي لا تستحق ذلك، والقدرة على التعبير عن تلك الأفكار للآخرين وإقناع الآخرين بأن الأفكار جديدة بالاهتمام. وتؤثر المعرفة على الإبداع الفردي من

¹ Paul Trott , **Innovation Management And New Product Development**, 6th Edition, Pearson Education, Uk, 2017 , p.13.

² Lory Mitchell Wingate ,**Project Management For Research And Development Guiding Innovation For Positive R&D Outcomes**, CRC Press Taylor & Francis Group, London, 2015, p.135.

³ Melissa A. Schilling , **Strategic Management Of Technological Innovation**, 5th Edition, Fifth Edition, Mcgraw-Hill Education, New York, 2017, pp.19-21.

⁴ Ibid, pp. 20-21.

ناحيتين مختلفتين. إذا كان لدى الفرد معرفة قليلة جدًا بالمجال فمن غير المحتمل أن يفهمه جيدًا بما يكفي للمساهمة في هذا المجال بشكل مفيد. من ناحية أخرى، إذا كان الفرد يعرف مجالًا جيدًا جدًا، فيمكن لهذا الشخص أن يكون محاصرًا بالمنطق والنماذج الحالية، ما يمنعه من الوصول إلى حلول تتطلب منظورًا بديلاً. وبالتالي، فإن الفرد الذي لديه درجة معتدلة من المعرفة بمجال ما قد يكون قادرًا على إنتاج حلول أكثر إبداعًا من فرد لديه معرفة واسعة بالمجال. تتمثل السمات الشخصية الأكثر أهمية بالنسبة للإبداع الفردي في الكفاءة الذاتية (ثقة الشخص في قدراته)، التسامح مع الغموض، الرغبة في التغلب على العقبات وتحمل المخاطر المعقولة. لقد ثبت أيضًا أن الدافع الشخصي مهم للغاية للإبداع؛ إذ أن الأفراد المبدعين يشعرون بالمتعة إذا عملوا على أشياء يهتمون بها حقًا. وعليه، يجب إطلاق العنان لإمكانات الفرد الإبداعية تمامًا في بيئة توفر الدعم والمكافآت للأفكار الإبداعية.

2- الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع التنظيمي هو وظيفة إبداع الأفراد داخل المؤسسة ضمن مجموعة متنوعة من العمليات الاجتماعية المتناسقة التي تشكل الطريقة التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد ويتفاعلون. وبالتالي، فإن مستوى الإبداع الكلي للمؤسسة ليس سوى مجرد تجميع بسيط لإبداع الأفراد الذين تستخدمهم. لأن هيكل المؤسسة وإجراءاتها وحوافزها يمكن أن يحبط الإبداع الفردي أو يضحمه. ومن أكثر الطرق شيوعًا للمؤسسة التي تستغل إبداع موظفيها الفرديين هي "مربع الاقتراحات" أو "شبكة إنترنت" حيث يمكن الوصول إليها فقط من قبل الأفراد المصرح لهم (يشبه الإنترنت ولكنه يعمل فقط في داخل "Intra" المؤسسة). وأنظمة جمع الأفكار من خلال "صناديق الاقتراحات" التي تعتبر سهلة التنفيذ وغير مكلفة نسبيًا، ولكنها ليست سوى خطوة أولى لإطلاق العنان للإبداع الأفراد.

سادسًا: البحث والتطوير

من أكثر مصادر الابتكار وضوحًا هي جهود البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة. على الرغم من أن مصطلحي البحث والتطوير غالبًا ما يتم تجميعهما معًا، إلا أنهما يمثلان في الواقع أنواعًا مختلفة من الاستثمار في الأنشطة المتعلقة بالابتكار. يمكن أن يشير البحث إلى كل من البحث الأساسي والبحث التطبيقي. البحث الأساسي هو جهد موجه نحو زيادة فهم موضوع أو مجال دون تطبيق تجاري فوري محدد. يعمل هذا البحث على تطوير المعرفة العلمية، والتي قد (أو لا) تتحول إلى آثار تجارية طويلة المدى. بينما يوجه البحث التطبيقي إلى زيادة فهم موضوع معين لتلبية حاجة معينة. في الصناعة عادة

ما يكون للبحث التطبيقي أهداف تجارية محددة. ويشير التطوير إلى الأنشطة التي تطبق المعرفة لإنتاج أجهزة أو مواد أو عمليات مفيدة. وبالتالي، يشير مصطلح "البحث والتطوير" إلى مجموعة من الأنشطة التي تمتد من الاكتشاف المبكر للفكرة إلى تطبيقات محددة.

تظهر الدراسات أن المؤسسات تعتبر البحث والتطوير الداخلي (البحث والتطوير داخل الأقسام) أهم مصدر للابتكار. إن هذا التصور مدعوم أيضًا بأدلة الإنفاق على البحث والتطوير التي ترتبط بمبيعات المؤسسة: إذ أن كثافة البحث والتطوير في المؤسسة (النسبة المئوية لنفقات البحث والتطوير من الإيرادات) لها ارتباط إيجابي قوي مع معدل نمو المبيعات، ومبيعات المنتجات الجديدة و الأرباح¹.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الابتكار

تناول العديد من المؤلفين فكرة أن الابتكار يمكن أن يصبح موضوع "إدارة". على سبيل المثال، ألف Burns و Stalker (1961) كتابًا بعنوان "إدارة الابتكار"، يستند فيه جزئيًا على دراسة لمختبر بحث وتطوير تابع لمؤسسة محلية. وعلى النقيض من الماضي أين ظهرت الابتكارات في المؤسسات بطريقة عشوائية وغير منظمة، تم التركيز في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية على فكرة أنه يمكن تنظيم الابتكارات و"التخطيط لها". ومع تطور الدراسات التنظيمية والدراسات التي تمت حول وظيفة الإدارة مثل دراسة Barnard (1938) و Drucker (1999) اتضحت المعالم الجديدة لإدارة الابتكار². وعليه سوف نتناول في هذا المبحث مهام وأهداف إدارة الابتكار وأهم مبرراتها ومتطلباتها العملية.

المطلب الأول: مهام وأهداف إدارة الابتكار

أولاً: مهام إدارة الابتكار

من أهم مهام التي يمكن أن تتحقق عند إدارة الابتكار في المؤسسة ما يلي³:

- صياغة وتنفيذ أهداف واستراتيجيات الابتكار؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الابتكارات في ظل ظروف اقتصادية معقولة؛
- تخطيط ومراقبة والتحكم في عمليات الابتكار؛
- إنشاء هيكل وثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار (من خلال تطوير جميع الموظفين في اتجاه التفكير والعمل لدعم الابتكار)؛

¹ Melissa A. Schilling, Op-cit, pp. 26.27.

² Elias G. Carayannis et Al , Op-Cit , p. 27.

³ Markus Sattler, **Excellence In Innovation Management : A Meta-Analytic Review On The Predictors Of Innovation Performance**, 1st Ed, Germany, 2009, p.9.

- إنشاء نظام معلومات يتضمن عملية الابتكار الكاملة؛
 - تعزيز الشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية.
- يستند العمل الحالي على هذا المنظور الواسع لإدارة الابتكار باعتبارها مسؤولة عن عملية الابتكار في المؤسسة .

ثانياً: أهداف إدارة الابتكار

تهدف إدارة الابتكار إلى التطوير الشامل للابتكار وتسويقه بنجاح من خلال خلق التنسيق داخل نظام الابتكار وبين نظام الابتكار والأنظمة المحيطة به ، وتعتبر إدارة الابتكار في الأدبيات الإدارية جزءاً من الإدارة العليا، لذلك فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- تحقيق الربح؛
 - تحقيق النمو؛
 - تحسين الوضع التنافسي من حيث السوق و التكنولوجيا؛
 - السيطرة على محفظة المنتجات (تنويع المخاطر، التركيز، تقليل التعقيد)؛
 - خلق ابتكارات في التسويق؛
 - التكيف مع متطلبات العملاء المتغيرة؛
 - صيانة صورة وسمعة المؤسسة؛
 - تعزيز الصالح العام وتحسين حماية البيئة.
- توضح هذه العناصر أن عددًا كبيراً من المجموعات تستفيد من الابتكارات كالمساهمين والموظفين والعملاء والموردين والدولة والبيئة والمجتمع بشكل عام.

المطلب الثاني: مبررات إدارة الابتكار

يعتبر الاستغلال الأمثل لفرص الابتكار وتقادي الفشل من أكثر الأسباب التي تبرر ضرورة إدارة الابتكار، بالإضافة إلى أهمية تحقيق التكامل لأنشطة الابتكار من خلال دمج الابتكار في طرق العمل والأنظمة والعمليات داخل المؤسسة. سنتناول هذه المبررات بالتفصيل في هذه المطلب.

¹ Stern T., Jaber H, **Erfolgreiches Innovations Management: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele**, Gabler, Germany, 2007, p.7.

أولاً: إدارة الابتكار لاستغلال الفرص

الأسباب الأكثر ترجيحاً لفشل الأفكار الجيدة والمبتكرة هي عدم الرغبة في بذل الجهد اللازم والخوف من الفشل. ترى بعض المؤسسات الأمر بطريقة مختلفة، حيث تبحث بنشاط عن فرص لدمج الابتكار في بيئة العمل. حدد Davila وآخرون (2005) خصائص المؤسسات التي تبتكر على أساس منتظم، والتي تنجح في بيئة مبتكرة في كسر الحواجز التي تعترض الابتكار وبلوغ النجاح. وتجنب سلسلة الإخفاقات المكلفة، من خلال فهم البيئة المحيطة وتحديد الفرص، وخلق الحوافز للأفراد والاستفادة القصوى من هذه الفرص. تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

- ممارسة قيادة قوية لإستراتيجية الابتكار (تحديد إستراتيجية الابتكار، تصميم محافظ الابتكار، وتشجيع خلق القيمة).

- دمج الابتكار في ممارسات العمل (يجب أن الابتكار يكون جزءاً لا يتجزأ من طريقة عمل المؤسسة كل يوم).

- موازنة كمية ونوع الابتكار لأعمال المؤسسة (تحديد أنواع ومقدار الابتكار اللازم لدعم إستراتيجية الأعمال؛ لأن المزيد ليس بالضرورة هو الأفضل).

- موازنة الإبداع والتقاط القيمة (تحتاج المؤسسة إلى القوة في كليهما).

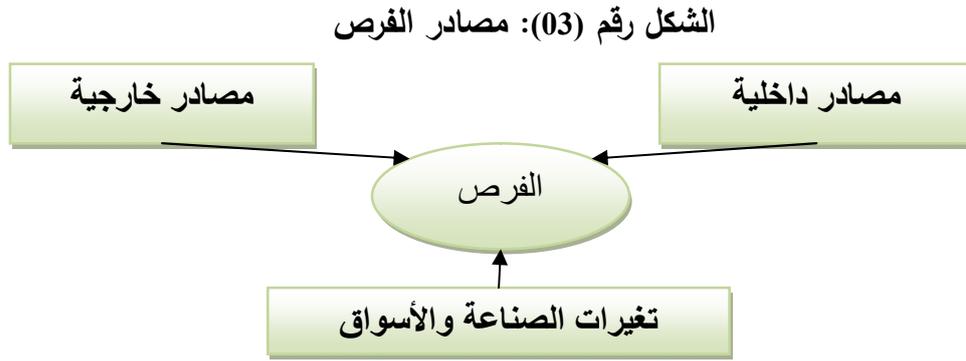
- تحديد "الأجسام المضادة" التنظيمية (الروتين والمعايير الثقافية تقتل أفضل الأفكار الجديدة وتمنع التغيير).

- بناء شبكات الابتكار (الاستفادة من موارد الابتكار داخل وخارج المؤسسة).

- قياس ومكافأة الابتكار (تنفيذ المقاييس والحوافز المناسبة لدفع النتائج).

يمكن تصنيف الفرص ضمن ثلاثة عناوين هامة، كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ Davila Tony, Epstein Marc J, Shelton Robert D, **Making Innovation Work : How To Manage It, Measure It, And Profit From It**, Pearson Education, USA, 2006, p.11.



Source Stern T., Jaberg H, **Erfolgreiches Innovations Management: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele**, Gabler, Germany, 2007, p.44.

يمكن توضيح مصادر الفرص فيما يلي:¹

1- الفرص الداخلية:

تتعلق الفرص الداخلية باستخدام الكفاءات الخاصة الحالية لإنشاء أعمال جديدة أو لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة. كمثال لمؤسسة تتبع المسارين معا، شركة جنرال إلكتريك (GE) ؛ لم تستطع شركة الكهرباء العملاقة الأمريكية الحصول على مواد مناسبة من مصنع البلاستيك حتى طورت مواد بلاستيكية خاصة بها. بعد أن طورت (GE) هذه المواد، قامت بتسويق المنتجات الجديدة، وأصبحت المواد البلاستيكية التي طورتها بنفسها تدخل في العديد من المنتجات، وأصبحت واحدة من أكبر إنجازات.

2- الفرص الخارجية

توفر البيئة الخارجية دائماً تهديدات وفرصاً. يعتبر Drucker أنه يمكن العثور على الفرص من خلال مراقبة سبعة مصادر خارجية هي:

- ✓ ما هو غير متوقع (النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي غير المتوقع)؛
- ✓ التضارب (بين الواقع كما هو في الواقع والواقع كما هو مفترض أو كما يجب أن يكون)؛
- ✓ الابتكار على أساس الحاجة العملية؛
- ✓ التغييرات في الصناعة أو هيكل السوق الذي يلفت انتباه الجميع؛
- ✓ التركيبة السكانية (التغيرات السكانية)؛
- ✓ تغييرات في الإدراك أو في المزاج أو في المعنى؛
- ✓ المعرفة الجديدة سواء علمية وغير علمية.

¹ Davila Tony, Epstein Marc J, Shelton Robert D, Op-Cit, pp. 44-46.

3- تغيرات الصناعة والسوق

وفقاً لـ Drucker، توجد أفضل مصادر الفرص وأعلى احتمالية للنجاح في الفرص المرتبطة بالتغيرات التي تحدث في الصناعة أو السوق. ترتبط أكثر الفرص وضوحاً في الآونة الأخيرة بتقنيات التجارة الإلكترونية والمجالات القريبة منها. حيث تستمر العديد من المؤسسات في الاستفادة بشكل كبير من اتخاذ قرارات لريادة الأعمال من خلال تبني الأعمال الإلكترونية، (من موزع الفيديو على الـ Youtube إلى عمالقة الإنترنت مثل Amazon).

كما أن زيادة التشريعات في التقارير المالية، والصحة والسلامة، وحماية البيئة، جميعها لها تأثير على المؤسسات الكبيرة والصغيرة وتتطلب طرقاً جديدة للعمل. ما يمكن أن يبدوا وكأنه كارثة لبعض المؤسسات هو فرصة للأخرى. على سبيل المثال، يمكن أن تكون التغييرات في لوائح البورصة قد أرسلت صدمات عبر العالم المالي. لكنها خلقت في الواقع العديد من الفرص للابتكار في أسواق الأسهم بما في ذلك التبادلات الإقليمية من خلال إنشاء أماكن تداول بديلة، والتوسع في منتجات جديدة غير متداولة مسبقاً.

ثانياً: إدارة الابتكار لتحقيق التكامل

الابتكار عملية تعلمية تنتج عن معرفة تطبيقية جديدة. تُولد العمليات قيمة اليوم بينما يخلق الابتكار فرص الغد. الفرق الرئيسي بين العمليات والابتكار هو عدم اليقين. وبما أن نتائج الابتكار تكون في المستقبل فهو يحتاج إلى التخطيط والتنبؤ والاحتواء. كما أنه غير مؤكد، لأنه في الغالب يعمل على المدى الطويل، وبالتالي يحتاج إلى إزالة عدم اليقين من خلال دمجها في عمليات منتظمة. يمكن أن تؤدي الأنشطة المعقدة والمحفوفة بالمخاطر والمكلفة - مثل البحث والتطوير وتصميم ابتكار المنتجات والخدمات والعمليات والشبكات والتعاون - إلى إعاقة المركز التنافسي للمؤسسة وقد تؤدي إلى نتائج جزئية ومركزة في المدى القصير ومن المحتمل أن تكون متضاربة ما لم تسترشد بالخيارات التي تبني التآزر وتُثمي الخبرة بشكل تراكمي¹. وبالتالي فإن الابتكار يعمل بشكل أكثر فعالية عندما يتم دمجها بشكل وثيق في ممارسات العمل الحالية. بحيث أنه يعكس رؤية وإستراتيجية المؤسسة من حيث تركيز وتمايز الموقف التنافسي وتحديد العملاء. هناك بعض الطرق المفيدة لضمان تكامل الابتكار مع أنشطة المؤسسة، أهمها:²

- العمل التعاوني لتحقيق هدف مشترك، من خلال استغلال المهارات والمعارف مجتمعة لجميع الأفراد.

¹ Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter, **The Management Of Technological Innovation Strategy And Practice**, Oxford University Press , New York, 2008, p.100.

² Ibid, p.50.

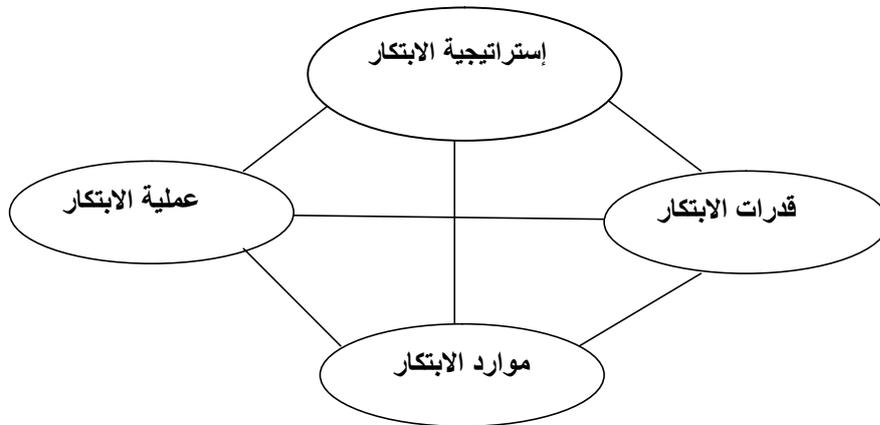
- تطوير هياكل الفريق الذي يجمع بين المهارات، والذي يستفيد إلى أقصى حد من الأفكار الجديدة.
- دمج الابتكار في طرق العمل والأنظمة والعمليات والأدوار يحدث في كثير من الأحيان نجاحاً متميزاً.
- يحتاج الابتكار إلى اعتباره عملية وليست حدثاً أو مشروعاً؛ بحيث يمكن أن يكون الابتكار في حد ذاته طريقة جديدة للعمل.
- زيادة فعالية عملية التحسين؛ عندما يكون الابتكار في منتج أو خدمة جديدة أكثر قرباً من المنتجات أو الخدمات الحالية، يزداد احتمال الاستفادة من المهارات والعمليات القائمة وبالتالي زيادة احتمالات النجاح.
- إن الأسلوب التطوري للابتكار - الذي قد يكون في شكل عدد من التحسينات في المنتج أو الخدمة أو العملية- غالباً ما يكون أسهل في الاندماج والشرح للأفراد للقيام بالعمل.
- غالباً ما تكون الابتكارات غير المستمرة مضطربة للغاية، ويصعب تنفيذها وتتطلب مستويات عالية من الالتزام والموارد والأساليب التسويقية الجديدة.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الابتكار

تتمثل إدارة الابتكار في التخطيط المنتظم والسيطرة والإشراف على الابتكارات في المؤسسة. وتوجه إدارة الابتكار القرارات المتعلقة بكيفية استخدام الموارد للوفاء بأهداف المؤسسة الخاصة بالابتكار، وبالتالي فإنها توفر القيمة التي تساهم في بناء ميزة تنافسية. يدعم التصميم الخاص بها عددًا من القدرات الإبداعية التي توجه عملية تكوين وإعادة تكوين موارد المؤسسة. تحدد إدارة الابتكار التقنيات والأسواق التي يجب على المؤسسة تطويرها واستغلالها بشكل أفضل لإنشاء القيمة والتقاطها. وهي تفعل ذلك في حدود الموارد المتاحة للمؤسسة لدعم جهود الابتكار الحالية والمستقبلية وإستراتيجيتها المؤسسية المتطورة، وتنظيمها ، وثقافتها¹. يوضح الشكل (04) نموذجًا بسيطاً يتكون من أربعة عناصر مترابطة تشارك في إدارة الابتكار:

¹ Bernd X. Weis, **From Idea To Innovation A Handbook For Inventors, Decision Makers And Organizations**, Springer, Germany, 2015, p.5.

الشكل رقم(04): متطلبات إدارة الابتكار



Source: Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter, **The Management Of Technological Innovation Strategy And Practice**, Oxford University Press , New York, 2008, p.96.

أولاً: إستراتيجية الابتكار

تساعد إستراتيجية الابتكار في تركيز الانتباه على أفضل الطرق لتطوير ونشر الموارد والقدرات والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة. غالباً ما تكون هناك فرص للابتكار أكثر من الموارد المتاحة، الأمر الذي يتطلب اتخاذ القرار للاختيار بعد ربط الفرص بالفوائد الاقتصادية المتوقعة والقدرة على تحقيق عوائد من الابتكار. يجب أن تتوافق الخيارات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد ما إذا كانت أهداف الابتكار تكمل موارد المتاحة ومحفظة الابتكار الحالية أم لا ، وما إذا كانت الطموحات تتوافق مع الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة. يجب أن تشمل الاختيارات التي تم اتخاذها الاهتمام بقضايا التوقيت (على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تهدف إلى أن يكون الابتكار إستباقياً أو أن يكون تفاعلياً). تساعد هذه القرارات في تحديد أولويات تخصيص الموارد، والتركيز على تنظيم ودمج المكونات المختلفة لعمليات الابتكار وتوجيهها نحو أسواق محددة¹. وتتمتع استراتيجيات الابتكار التي تم سنها بالسمات التالية:²

- تقديم بيانات حول دور الابتكار في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وخلق القيمة وتقديمها، وبناء ميزة تنافسية مستدامة.
- فهم دقيق لاتجاهات السوق والظروف التكنولوجية والمنافسة وتأثيرها على مراكز الابتكار.
- توضيح طموحات الابتكار للمؤسسة وأهدافها طويلة المدى.
- معرفة الفجوات بين الأداء الحالي والتوقعات المستقبلية فيما يتعلق بالابتكار.

¹ Bernd X. Weis, Op-Cit, p.96.

² Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter, Op-Cit, p.100.

- التخطيط لتطوير وتعبئة الموارد والقدرات المبتكرة في الوقت المناسب.

- تقدير أنسب عمليات الابتكار لتحقيق الأهداف.

سواء كانت إستراتيجية الابتكار صريحة أو ضمنية، واسعة أو تفصيلية، ومهما كانت أهدافها وتوقيتها، فإن صياغتها وتطبيقها مقيدة بثقافة المؤسسة وقيمها، وتتبع من داخل المؤسسات التي تمتلك معتقدات مميزة ليتم تنفيذها من خلالها، وبالتالي يجب أن تتناسب معها.

ثانياً: الموارد للابتكار

تتمثل الموارد المتاحة للابتكار في الأصول التي تمتلكها المؤسسة والتي لها وصول تفضيلي

ومضمون، وأهمها:¹

1- المعرفة:

تتميز المعرفة التي تعتمد عليها عملية الابتكارات بتنوع كبير؛ جزء من هذه المعرفة واضح وبأخذ شكل وثائق فنية أو مسودات أو مستندات، ويجب أن يكون مقنناً وسهل التحديد، والجزء الآخر منها يكون ضمنياً ومُضمناً في المشاريع التنظيمية القائمة ولا يمكن نقله إلا من خلال التنشئة الاجتماعية والتعاون. لذلك، فإن الإدارة الابتكارات تستفيد بشكل واضح من الأسلوب المتبع لإدارة المعرفة.

تتطلب إدارة المعرفة تنفيذ ممارسات محددة مصممة لتوسيع المعرفة التنظيمية. وفقاً لـ Darroch (2003)، تتألف إدارة المعرفة من ثلاثة مكونات - الاكتساب والنشر والاستجابة (أو الاستخدام) - تؤثر جميعها بشكل إيجابي على نشاط الابتكار²، فلكي يحدث الابتكار، تحتاج المؤسسات إلى:³

- المعرفة بالقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

- أن تتدفق المعرفة بحرية في المؤسسة، لضمان وصولها للأفراد في مختلف المستويات ولكي تتعرض أقسام المؤسسة لمعارف جديدة تتفاعل مع المعرفة الموجودة .

- تطبيق المعرفة المكتسبة من مصادر متعددة، مما يعني أنه يجب على المؤسسة الاستجابة لمختلف أنواع المعرفة التي يمكنها الوصول إليها.

قدم نموذج " Click.Innov " تحليلاً متكاملًا يأخذ في الاعتبار العمليات والأدوات اللازمة لإدارة المعرفة والعوامل الإضافية التي تؤثر عليها، مثل القيادة والتكنولوجيا والثقافة. وهو موضح الشكل التالي:

¹Elias G. Carayannis et al, Op-Cit, pp. 28-29.

² Darroch, J., **Developing A Measure Of Knowledge Management Behaviours And Practices**, Journal Of Knowledge Management, Vol. 7 N°. 5, 2003, p. 42.

³ Ibid.

الشكل رقم (05) : نموذج Click.Innov



Source : Carolina Machado J. Paulo Davim , **Management And Engineering Innovation**, Iste Ltd And John Wiley & Sons , UK and USA, 2013, p.160.

يفترض النموذج أن ممارسات إدارة المعرفة مدفوعة بعوامل تمكينية تتفاعل بشكل متبادل خلال دورة حياة المعرفة في إطار إنتاج منتجات جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ.

تشير القيادة إلى القدرة على التأثير في المجموعة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة. العامل الهام بنفس القدر هو البنية التحتية التكنولوجية وقدرتها على العمل كأداة لدعم إنشاء وتقاسم المعرفة. كما

تعتبر الثقافة التنظيمية أكبر محدد لنجاح إدارة المعرفة لسببين هما:¹

- دورها في تحديد ما يُنظر إليه على أنه معرفة صالحة داخليًا ؛
- التأثير الذي تمارسه على المكونات الأخرى، مثل الهيكل التنظيمي والتصميم المادي لأماكن العمل. على هذا النحو، يجب أن تفضل الثقافة بشكل مثالي الإبداع التنظيمي والانفتاح على الأفكار الجديدة، التسامح مع الأخطاء، وتعزيز الثقة والتعاون وضمان تقدير جميع المعارف على قدم المساواة.

2-الموارد البشرية:

يمكن شراء معظم الموارد عند الحاجة. ولكن عادة ما يتم تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة مع مرور الوقت. يتطلب الحصول على العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات المطلوبة أن توظف المؤسسة اليوم للمهمة المطلوبة بعد عامين أو ثلاثة أعوام. وللحفاظ على قيمة هذا المورد البشري، يجب أن تستثمر المؤسسة في تكوينه وتدريبه بشكل مستمر. فإذا لم يواصل المهندسون في بعض المجالات دراسة التطورات الجديدة (عادةً بدعم من المؤسسة)، فإنهم يفقدون الكفاءة الفنية بسرعة ويصبحون تكلفة

¹ Darroch, J., Op-Cit, p.42.

للمؤسسة. وبالتالي، فإن أنشطة مثل التدريب والتطوير تساعد المؤسسة على حماية قيمة وتوافر مواردها البشرية¹.

3- موارد أخرى:

- بالإضافة إلى إدارة المعرفة والموارد البشرية تتضمن موارد المؤسسة المستخدمة في إدارة الابتكار:²
- الموارد المالية والرغبة في تحمل المخاطر.
- الموارد التكنولوجية، المادية (المصنع والمعدات) والفكرية (المعرفة، براءات الاختراع، العلامات التجارية).
- موارد التسويق (ملكية العلامات التجارية واختراق الأسواق والوصول إلى العملاء ومعرفة الأسواق).
- الموارد التنظيمية (تشمل هيكل التقارير الرسمية للمؤسسة؛ نظمها الرسمية وغير الرسمية للتخطيط والمراقبة والتنسيق؛ ثقافتها وسمعتها؛ والعلاقات غير الرسمية بين المجموعات داخل المؤسسة، وبين المؤسسة و المجموعات الموجودة في بيئتها الخارجية)³.
- موارد الشبكات (الشركاء والموردين والعملاء والمجموعات التي تعمل داخلها المؤسسة ومستوى التقارب والثقة داخلها).

ثالثاً: القدرات الابتكارية

هناك أدبيات متنامية في مجال الإدارة الإستراتيجية عن موضوع "القدرات الديناميكية"، عرفها Helfat وآخرون (2007) على أنها "قدرة المؤسسة على إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة مواردها". وتم تعريف القدرات الابتكارية في نفس الكتاب على أنها "حزم وأنماط من المهارات التي تستخدمها المؤسسات لصياغة وتنفيذ إستراتيجية ابتكار، وتتضمن إنشاء وتوسيع وتعديل الموارد المستخدمة في الابتكار". تنطوي العديد من هذه القدرات على أنشطة تعمل داخل الحدود الحالية للمؤسسة لإنشاء سلع وخدمات جديدة وتغيير العمليات التنظيمية. بالإضافة إلى مهارات التطوير الداخلي، تحتاج المؤسسات إلى قدرات ديناميكية تسمح لها بالوصول عبر حدودها الحالية في البحث إلى موارد جديدة من أجل النمو وتحقيق

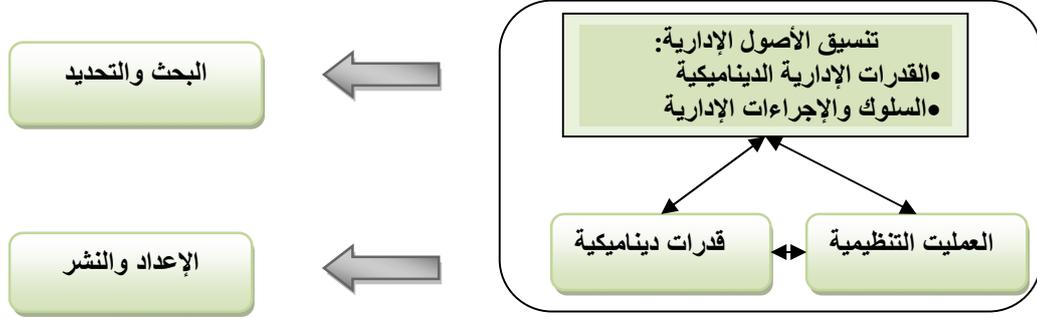
¹ Margaret A. White , Garry D. Bruton , **The Management Of Technology And Innovation:A Strategic Approach**, 2nd edition, South-Western, Cengage Learning ,USA, 2011, p. 125.

² Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter, Op-Cit, p.98.

³ Jay B. Barney , William S. Hesterly , **Strategic Management And Competitive Advantage Concepts And Cases**, 5th Edition, Pearson Education Limited, USA , 2015, p.87.

أداء مستدام¹. تم تحديد العديد من القدرات الديناميكية التي تركز بشكل خاص على دعم الابتكار في المؤسسة، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): القدرات الديناميكية الداعمة للابتكار: البحث والاختيار والنشر



Source : Helfat, s. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter , **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations**, Blackwell, UK,2007, P.80.

تتمثل القدرات الديناميكية الداعمة للابتكار فيما يلي:²

- البحث عن فرص السوق والتكنولوجيا وتقييمها والتعامل مع التهديدات التي تطرأ على الأسواق والتقنيات.
- التحديد من بين الخيارات المستقبلية، إستناداً إلى تقييم الموارد المتاحة واحتمال إنشاء القيمة ونتائج الأنشطة البحث.
- ضمان تنسيق وتكامل جهود الابتكار.
- نشر الابتكارات المتولدة داخليا والمكتسبة في الوقت المحدد، وحماية قيمة الابتكار.
- التعلم من خلال تحسين أداء عمليات الابتكار من خلال التجربة والخبرة.

1-البحث:

ترحب المؤسسات ذات التفكير المتقدم بأي معلومات أو إرشادات أو مشورة حول التطورات أو السيناريوهات المستقبلية المحتملة، وتهتم بكل المسارات التي من المحتمل أن تتبعها تكنولوجياتها Coombs (1994). وتقوم بتقييم التقنيات الموجودة في الصناعات الأخرى التي يمكن الاستفادة منها. كما تفكر في كيفية تأثير التكنولوجيات الناشئة على موقف المؤسسة. وتقوم بإجراء البحوث الأساسية في داخل مخابرها، وتستعين بالباحثين الخارجيين المهتمين بالعلوم والتكنولوجيا الخاصة بها. كما تستخدم

¹ Helfat, s. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter , Op-Cit, P.80.

² Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter , Op-Cit, pp.117-118.

بعض المؤسسات مجالس استشارية علمية تضم أعضاء من الأفراد البارزين الذين يفهمون طبيعة أعمال المؤسسة ويستطيعون موازنة وجهات نظرهم طويلة الأجل مع متطلبات العمل الحالية. هناك العديد من الأطر والمفاهيم التحليلية المفيدة في توجيه أنشطة البحث تشمل الاستشراف ، تقنية دلفي، تغيير اللعبة...الخ. يمكن التطرق إليها فيما يلي:

أ- الاستشراف:

يجمع الاستشراف الأشخاص المتفوقين من أجل تقييم الأفكار للنظر إلى ما وراء آفاق التخطيط العادية، وتحديد الفرص المحتملة من العلم والتكنولوجيا. يركز عادة على موضوع معين أو مجال موضوعي واسع للعلوم أو التكنولوجيا، مثل التكنولوجيا النانو أو قضية اجتماعية أو اقتصادية معينة. ويستخدم مجموعة من التقنيات بما في ذلك تحليل الاتجاه والنمذجة والمحاكاة. لا توفر تدريبات الاستشراف أدلة موثوقة تمامًا، ولكنها تساعد على رفع مستوى الوعي بين المجتمعات المختلفة، واكتساب بعض التقارب في التوقعات وتوفير رؤية قيمة للتخطيط الاستراتيجي.

ب- تقنية دلفي:

دلفي هي تقنية للتنبؤ بالتكنولوجيا، تعتمد على استنباط آراء الخبراء وتنسيقها وتوليدها. تُستخدم بشكل أساسي في إصدار أحكام واضحة وبديهية حول الإمكانيات العلمية والتقنية وآثارها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. تستخدمها المؤسسات بشكل دوري ، خاصة عندما تكون في مرحلة تطوير أو تجديد الإستراتيجية. تم تعديلها بطرق مختلفة لتطبيقها على أنواع مختلفة من عمليات صنع القرار الجماعي. خطوات تقنية دلفي هي:¹

- **تحديد المشكلة:** يتم تحديد مشكلة القرار التي تعتبر مهمة ووصفها بوضوح.

- **اختيار المجموعة:** يتم تشكيل مجموعة مناسبة من الخبراء أو الأفراد ذوي الخبرة لمعالجة مشكلة القرار المعنية. قد يشارك كل من الخبراء الداخليين والخارجيين في عملية دلفي. يتم تعيين فرد قائد للعمل كمدير لعملية اتخاذ القرار.

- **استطلاع الرأي الأولي:** يبدأ الأسلوب بوصف المشكلة التي يجب معالجتها بعبارة لا لبس فيها، ويُطلب من أعضاء المجموعة تقديم قائمة بالمجالات الرئيسية المثيرة للقلق في مجالات تخصصهم من حيث صلتها بمشكلة القرار.

¹ Adedeji Badiru , Abidemi Badiru , Adetokunboh Badiru , **Industrial Project Management :Concepts, Tools, And Techniques**, Crc Press,USA, 2008, pp. 53-54.

- تصميم الاستبيان وتوزيعه: يتم إعداد الاستبيانات لمعالجة مجالات الاهتمام المتعلقة بمشكلة القرار. ثم يتم جمع الردود المكتوبة على الاستبيانات وتنظيمها من قبل المسؤول.
- الاقتراح التكراري: يتم تمرير استبيانات إضافية على أساس الردود السابقة إلى الأعضاء. يقدم الأعضاء ردودهم مرة أخرى. قد يختارون تغيير ردودهم السابقة أو عدم تغييرها.
- المناقشات الصامتة وتوافق الآراء: قد يتضمن الاقتراح التكراري مناقشات مكتوبة مجهولة المصدر، للتأكد من صحة بعض الإجابات أو عدم صحتها. تستمر العملية حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء.

ج- تغيير اللعبة:

بدأت عملية تغيير اللعبة Changer Game باستكشاف ودعم الأفكار التي تم إنشاؤها بواسطة موظفي "Shell". وتم استخدامها لاحقاً من قبل الأكاديميين ومنظمات البحث المستقلة ورجال الأعمال. تتضمن العملية بعض الخطوات والقواعد البسيطة؛ بعد تقديم الأفكار، يتم "فرزها" من قبل أحد أعضاء فريق Changer Game، الذي يركز على أربعة معايير رئيسية: الجودة، القيمة المحتملة، لماذا قد تكون مهمة لـ "Shell"، وما إذا كان يبدو أن لديها خطة تطوير موثوق فيها.

إذا كانت الفكرة تبدو مثيرة للاهتمام، يتم تعيين راعٍ للفكرة (أحد موظفي المؤسسة). إذا تم تأمين الراعي المناسب، يتم وضع الفكرة في "لوحة عرض" لتسريع اتخاذ القرار برفضها أو قبولها رسمياً. في حالة قبولها، يتم تطوير الفكرة بشكل أكبر من قبل منشئ وراعي الفكرة، ويتخذان القرار في فترة ما بين 24 و 48 ساعة. غالباً ما يؤدي النجاح في هذه المرحلة إلى الاستثمار في الفكرة. فريق Game Changer مسؤول كذلك عن مراقبة التكنولوجيات الناشئة والاتجاهات الاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر بشكل أساسي على أعمال المؤسسة.

2- الاختيار والتحديد:

تشمل القدرات الإبداعية طريقة اختيار المزيج الخاص من التقنيات وممارسات التصميم ومكونات النظم الفرعية التي تحدد الأداء، والتي تعبر عن الوصفة التكنولوجية التي ستوفر الأساس المستقبلي للقدرة التنافسية في السوق. ويستلزم اختيار التقنيات الجديدة تحديد الكفاءات والتقنيات الأساسية للمؤسسة ودورة حياة المنتج. تركز هذه التقنيات على التطوير الداخلي وصولاً إلى التطوير الخارجي من خلال

الشراء أو التعاون. واتخاذ القرارات أيضاً بشأن التقنيات التي يتم استغلالها داخلياً والتي يتم شراؤها أو إنتاجها¹.

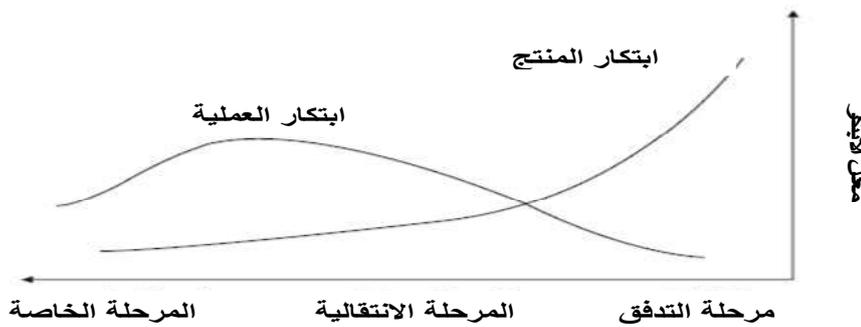
أ- التقنيات والكفاءات الأساسية:

بمجرد تحديد الكفاءات الأساسية ، يمكن التفكير في الأساس التكنولوجي الذي تعتمده المؤسسة. من خلال تبني إستراتيجية ابتكارية تضمن استكمال وتحسين التكنولوجيات التي تسهم في تطوير كفاءاتها الأساسية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- دورة حياة المنتج:

طور Abernathy (1975) و Utterback (1978) نموذجاً ديناميكياً للابتكار في المنتجات والعمليات من خلال دورة حياة المنتج. قسم النموذج إلى ثلاث مراحل: **التدفق والانتقالية والمرحلة الخاصة**. يأخذ النموذج في الاعتبار اهتمام مختلف المؤسسات بابتكار المنتجات والعمليات على مدار دورة الحياة. ويجمع بين العديد من المجالات المختلفة لإدارة الابتكار، بما في ذلك الإستراتيجية والديناميكيات الصناعية والتطور التكنولوجي. يعتبر هذا النموذج الأكثر شهرة واستنساخاً في مجالات دراسة الابتكار، ويمكن تمثيله في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): دورة حياة المنتج



Source: Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter, **The Management Of Technological Innovation Strategy And Practice**, Oxford University Press , New York, 2008, p.116.

- **مرحلة التدفق** ، تستكشف المؤسسات خلال هذه المرحلة مجموعة من الأنواع المحتملة والمختلفة من المنتجات. تكون السوق في حالة تغير مستمر ولا يزال العملاء يتعرفون على المنتجات الجديدة (ما

¹ E. Kreilkamp, C. Laesser, H. Pechlaner, M. Peters, K. Wöber , **Entrepreneurial Management und Standortentwicklung – Perspektiven für Unternehmen und Destinationen** , Book Series, spriger, Germany 13 volumes, 2019, p. 23.

يمكنها القيام به والاحتياجات التي قد تلبيها). يكون هناك قدر كبير من عدم اليقين حول أي منتج سيفوز في السوق. غالبًا ما تكون تصاميم المنافسين ذات سمات وظيفية مختلفة. وتحدث ابتكارات متكررة للمنتجات الجديدة، التي تلبي الاحتياجات المحددة لمجموعات صغيرة من العملاء. عادة ما يتم تصنيع المنتجات على دفعات صغيرة باستخدام مصانع والمعدات الصغيرة. يكمن تركيز المنافسة على الأداء الوظيفي للمنتج، وما إذا كان يلبي احتياجات العملاء. من المحتمل أن يكون هناك العديد من المشاركين في الصناعة ، الذين وصفهم Schumpeter بـ "أسراب" من المقلدين.

تتواجد المعرفة التي يقوم عليها الابتكار في عدد صغير من المواقع. بمجرد استغلال ميزة المتحرك الأول، يصبح بمقدور العديد من الوافدين الجدد تحقيق اختراقات، وتقديم منتجات جديدة إلى السوق والاستحواذ على حصة في السوق من المؤسسات القائمة.

- **المرحلة الانتقالية** ، خلال هذه المرحلة يبدأ الطلب على المنتج بالتوسع، وهذا ما سيفرض تغييرات كبيرة في طبيعة عملية الإنتاج، وتستقر الصناعة حول تصميم منتج واحد، مما يسمح للمؤسسات بالتصنيع بأحجام متزايدة. تركز المؤسسات على تحسين ميزات المنتج المحددة، بما في ذلك أدائه الوظيفي. يركز السوق على التباين في ميزات تصميم المنتج. يظهر المنتجون القادرون على الإنتاج بكميات كبيرة وبجودة عالية. وتتواجد المعرفة حول المنتج لدى العديد من الجهات الفاعلة، بما في ذلك الخبراء الاستشاريون والعملاء والموردون. في هذه المرحلة ، يتقارب عدد المؤسسات الجديدة التي تدخل الصناعة مع عدد المؤسسات التي تغادرها.

-**المرحلة الخاصة**، تركز المؤسسات خلال هذه المرحلة على ابتكار العمليات، وذلك بهدف خفض التكاليف وزيادة حجم الإنتاج. تتشابه معظم المنتجات في السوق في وظائفها، ويقرر العملاء الشراء على أساس السعر. يُستخدم في الإنتاج معدات عالية التخصص مناسبة لإنتاج منتج واحد. ومن الصعب في هذه المرحلة تغيير تصميمات المنتجات بشكل جذري. تستخدم المؤسسات التي تصنع المنتج إجراءات تشغيل قوية وغير مرنة. تصبح سلسلة الإمداد واضحة المكونات، والمعرفة حول المنتج مقننة للغاية. تتركز الصناعة بين عدد قليل من المؤسسات، التي تعتبر متخصصة.

4-التعلم:

يُنظر إلى التعلم من ثلاث جهات رئيسية؛ فمن منظور "السلوك"، يُفهم التعلم على أنه تغيير في سلوك الاستجابة للمنبهات البيئية. أما من منظور "الموقع"، فيفترض أن التعلم هو إلى حد كبير نتاج الممارسة التي يحدها الزمان والمكان وعناصر أخرى من البنية الاجتماعية. ما يشير إلى أن التعلم جزء

لا يتجزأ من الشبكات الثقافية والاجتماعية للمعاني والعلاقات والممارسات. ووفقاً للمنظور "المعرفي" ، يُنظر إلى التعلم على أنه تغيير في التفكير الأفراد وكيف يمكن أن يساهم تعلمهم الجماعي في التعلم التنظيمي. ولكي يحدث ذلك، يجب أن يكون التعلم للأفراد القادرين على التفاعل مع الآخرين في جميع أنحاء المؤسسة، من خلال فهم أفكار بعضهم البعض، واستيعاب وإنشاء وخلق معارف جديدة¹. ويعد التعلم التنظيمي حالة خاصة للتعلم الجماعي، حالة ذات صلة خاصة بدراسة سياسة الابتكار وتغيير السياسات وصنع سياسات جديدة.

يتم تفسير الحاجة إلى التعلم بشكل عام من خلال متطلبات التكيف وتحسين الكفاءة في بيئات متغيرة ومضطربة. حيث يمكن النظر إلى التعلم في هذه الحالة على أنه طلب هادف من طرف المؤسسات لتحسين القدرة التنافسية والإنتاجية والابتكار. فكلما زادت الشكوك التي تواجه المؤسسات، زادت الحاجة إلى التعلم. يمكن ملاحظة أن التعلم قد يحدث عندما تمارس المؤسسات أساليب متغيرة وأفضل، وعندما يتم تحديد الاستراتيجيات بشكل أفضل وأكثر ملاءمة ويتم تطبيقها بفعالية².

رابعاً: عمليات الابتكار

تتضمن إدارة الابتكار تحديد أكثر عمليات الابتكار ملاءمةً لنشاط المؤسسة وأهدافها ، وما إذا كانت هذه العمليات بسيطة أو معقدة نسبياً. تساعد إدارة الابتكار المؤسسات على اختيار الأنشطة الصحيحة التي يجب القيام بها، وتساعد عمليات الابتكار على القيام بالأمر بالطريقة الصحيحة. وتتضمن عملية الابتكار خمسة (5) أنشطة أساسية³:

1. إنشاء أفكار جديدة، بتحديد الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات من خلال التنبؤ باحتياجات العميل وتحليل اتجاهات السوق ونجاحات المنافسين وتشجيع الأفكار الجديدة والإبداع بين الموظفين. وتحديد الآليات والمعايير المستخدمة لاختيار الأفكار الجاري تطويرها وبرمجة إنشاء منتجات جديدة.
2. إعادة تصميم عمليات الإنتاج، بهدف تحقيق أكبر مرونة أو إنتاجية، إلى جانب أعلى جودة وتكاليف إنتاجية أقل. وإحداث تغييرات في عمليات الإنتاج للسماح بالتغييرات في المنتجات. وتقييم إدخال التقنيات الجديدة وإدارة الأدوات التنظيمية في عمليات الإنتاج من أجل زيادة قيمة المنتجات.

¹ Paul Jackson ,**Virtual Working Social And Organisational Dynamics** , The Management Of Technology And Innovation, David Preece, University Of Portsmouth, Uk. 1999, p.152.

²John De La Mothe, Dominique Foray, **Knowledge Management In The Innovation Process**, Economics Of Science, Technology And Innovation Volume 24 , **Copyright** , USA, 2001, p.206.

³ Elias G. Carayannis , Elpida T. Samara, Yannis L. Bakouros, Op-Cit , pp.74-75.

3. إدارة المعرفة، يُعتبر الابتكار نتيجة للتكنولوجيا والمعرفة. كما تُعبّر عملية الابتكار عن الطريقة والإجراءات التي تحدد من خلالها المؤسسات التقنيات التي يجب تطويرها داخليًا (التدريب الحالي، إنشاء قسم البحث والتطوير، وما إلى ذلك). والتقنيات التي تحصل عليها من مصادر خارجية، من خلال التعاقد من الباطن مع شركات ومراكز البحوث والجامعات.

4. تطوير المنتجات، يتطلب تطوير الفكرة وإطلاق منتج أو خدمة جديدة في السوق وصفًا تفصيليًا للعمليات ولمواصفات المنتج، ووصف الأجزاء والأنظمة التي تحتوي عليها (مثل تنسيق الموظفين وأساليب الإدارة)، كما يجب أن الأخذ في الاعتبار عمليات الإنتاج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع للمنتج المطور.

5. إعادة تصميم عمليات التسويق، تساهم التغييرات في عمليات التسويق في زيادة قيمة المنتجات، على سبيل المثال ، يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في إعادة تعريف المنتج في السوق. وسوف نتطرق في المبحث الموالي إلى أهم النماذج التي طُوّرت لتصف مراحل عملية الابتكار.

المبحث الثاني: نماذج الابتكار

وُضعت نماذج الابتكار مع بداية القرن العشرين، في أعقاب ظهور العالم الصناعي. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تطور النماذج الرئيسية المقترحة لوصف عملية الابتكار. سنصف أولاً النماذج الخطية ونسلط الضوء على محدوديتها. ثم نتطرق إلى النماذج الأكثر تعقيدًا مع مراعاة الدور المتزايد للتفاعلات بين مختلف الجهات الفاعلة. ونركز في الأخير على نموذج الابتكار المفتوح الذي ظهر على عقب الانتقادات الموجهة للنماذج السابقة.

المطلب الأول: النماذج الخطية لعملية الابتكار

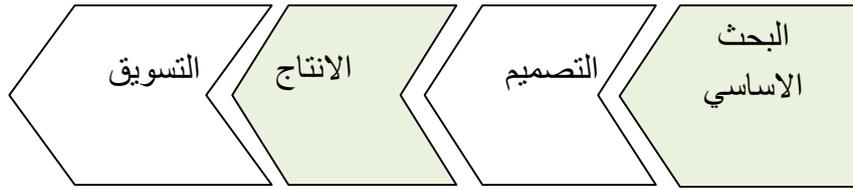
اتفق المجتمع العلمي من أربعينيات القرن الماضي حتى عام 1970 ، على أنه يمكن نمذجة عملية الابتكار بطريقة خطية، وتم وضعها بعدة طرق متميزة. هي:¹

أولاً: نموذج دفع العلوم

اقترحه Schumpeter (1939)، ويفترض أن وصول المنتجات الجديدة إلى السوق يرجع إلى دفعة من التقدم التكنولوجي الكبير. وهو موضح في الشكل الموالي.

¹ Nicolas Maranzana, Op-Cit, p.32.

الشكل رقم (08): نموذج دفع العلوم



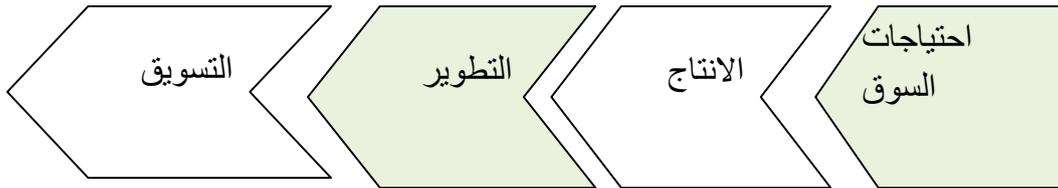
Source: Nicolas Maranzana, **Amélioration De La Performance En Conception Par L'apprentissage En Réseau De La Conception Innovante**, Thèse Doctorat En Sciences De L'ingénieur Physics , l'Université De Strasbourg, France, 2009, p.32.

من خلال نموذج دفع العلوم، يهدف تطوير تقنيات ومنتجات جديدة إلى تلبية الطلب المتزايد، بغض النظر عن تكاليف البحث والتطوير الناتجة.

ثانياً: نموذج دفع الطلب

اقترحه Schmookler في 1966 ، وفق هذا النموذج ، تتبثق الابتكارات من الطلب المدرك، الذي يؤثر على اتجاه ومعدل تطور التكنولوجيا. وهو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم(09): نموذج دفع السوق



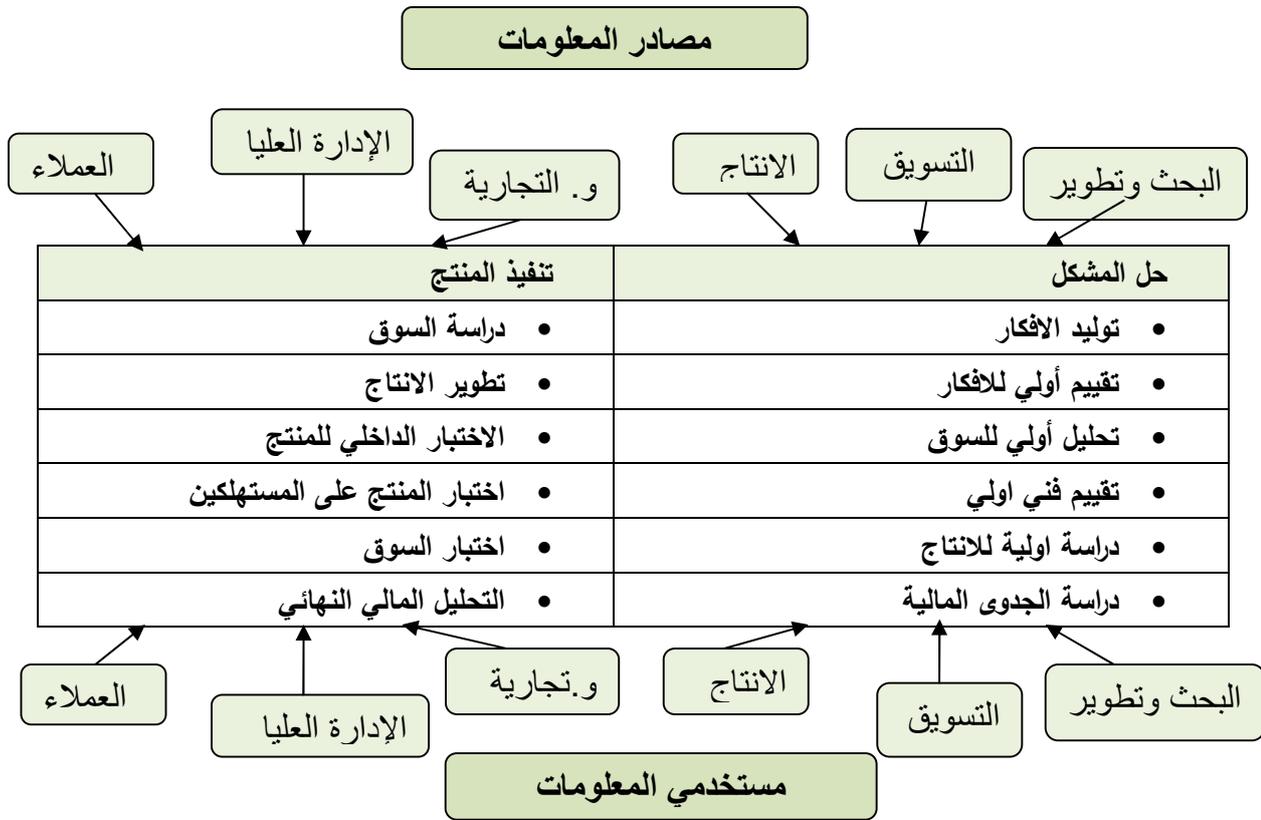
Source : Nicolas Maranzana, Op-Cit, p.32.

يجادل Kamien and Schwartz (1975) بأن الابتكارات في هذا النموذج تحفزها الأقسام التي تتعامل مباشرة مع العملاء، الذين يشاركون في مشاكل في التصميم أو يقترحون مجالات جديدة محتملة للتحقيق، ويتم إيجاد الحلول للمشاكل التي أثرت من قبل فريق البحث. يعكس هذا النموذج إلى حد ما الممارسات المؤسسية في ذلك الوقت، والتي أكدت على التخطيط وشهدت إنشاء أقسام تخطيط مركزية كبيرة، يُعتقد أنها قادرة على التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية¹.

أدى الانخفاض في درجة تحلل المراحل المختلفة من النموذجين السابقين إلى الحاجة إلى مزيد من التفصيل. وهو ما اقترحه نموذج Rochford و Rudelius في 1992 الموضح في الشكل التالي:

1 Mark Dodgson et al, Op-Cit, p.63.

الشكل رقم(10): نموذج Rovhforf & Rudelius (1992) لعملية الابتكار



Source : Romain Lorentz, **Formalisation D'un Modèle De Conception Et D'innovation Dans Le Domaine Des Bioindustries : Cas Des Particules D'argile**. Génie Des Procédés - ENSAM, France, 2014, p. 32.

هذا النموذج التفصيلي هو نموذج خطي يتكون من اثنتي عشر (12) خطوة منفصلة مقسمة إلى فئتين مختلفتين هما: حل المشكلة وتنفيذ المنتج في السوق. إن التحليل المفصل لهاتين الفئتين سلب الضوء على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة. حيث تم تحديد ست (6) مجموعات تكون إما مصادر للمعلومات أو بحاجة إلى معلومات. وتجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى الوظائف الداخلية للمؤسسة (البحث والتطوير والتسويق والإنتاج والتجارية)، يظهر العملاء أيضاً في هذا النموذج كطرف في توليد المعرفة أو استخدامها.

على الرغم من أن مراحل "نموذج Rudelius & Rochford" مفصلة بشكل جيد نسبياً، غير أنه تم انتقاد النماذج الخطية الأولى بسرعة كبيرة ، لاسيما بسبب بساطتها البالغة وتمثيلها في شكل "الصندوق المغلق". لهذا السبب ظهرت النماذج التي تأخذ في الاعتبار عدم اليقين والتعقيد في عملية الابتكار.

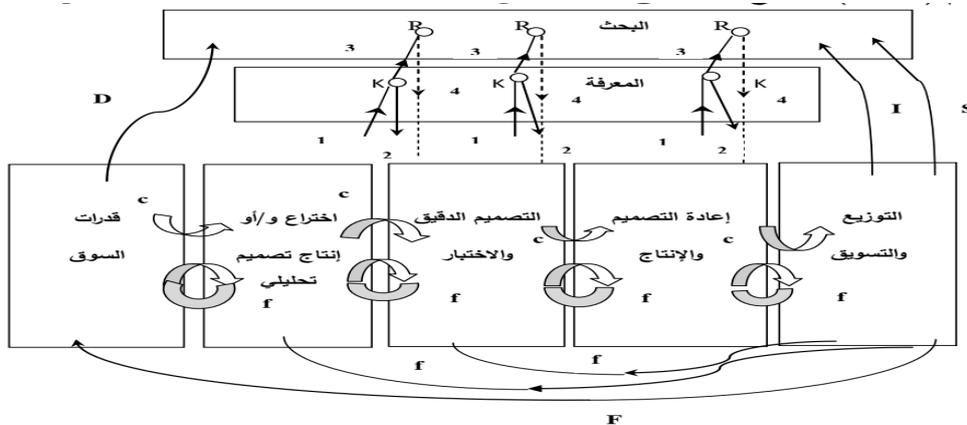
المطلب الثاني: من النماذج الخطية إلى النظريات التكرارية

كان من الضروري التغلب على النقص في الارتباط بين النماذج النظرية المقترحة والواقع الصناعي في نهاية القرن العشرين. ولتحقيق ذلك تم اقتراح عدة نماذج تربط عملية الابتكار بعالم البحث الخارجي، أبرزها:¹

أولاً: نموذج Kline و Rosenberg (1986):

يدمج هذا نموذج بين السلسلة الخطية التي تتدفق المعلومات إليها ضمن عملية الابتكار الخطي، وبين المؤسسة وعالم البحث الداخلي والخارجي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(11) : نموذج السلسلة المرتبطة (Rosenberg & Kline 1986)



Source : Nicolas Maranzana , Op-Cit, p.33.

يتم تمثيل عملية الابتكار الخطي من خلال المراحل الرئيسية المتعاقبة، وهي تحديد السوق، الاختراع، تطوير، إنتاج وتسويق المنتج الجديد. هذه "السلسلة" يرمز إليها بالحرف "C". وهي العمود الفقري لنموذج Rosenberg و Kline . يضاف إليها مجموعة من الحلقات التي تبرز العلاقات المحتملة لكل مرحلة مع مراحل السلسلة "C" الأخرى. هناك نوعان من الحلقات المحتملة:

- الحلقات القصيرة: يرمز إليها بالحرف "f" تربط المراحل المختلفة لسلسلة الابتكار.

- الحلقات الطويلة: يرمز إليها بالحرف "F" تشير إلى أنه من الممكن عودة المراحل المختلفة إلى المنبع عند تحديد احتياجات أو استخدامات جديدة للمنتج المطور. وبالتالي، فإن احتياجات السوق وكذلك متطلبات المستخدمين في المستقبل هي التي تحدد عدد الحلقات التي يتم تنفيذها لكل مرحلة من مراحل تطوير المنتج. بموازاة ذلك ، تُعتبر كتلة المعرفة العلمية ، التي يرمز لها بالحرف "K" ، مجالاً يمكن

¹ Nicolas Maranzana, Op-Cit, pp.35-38.

الوصول إليه في كل مرحلة من مراحل العملية، خاصة عندما يكون من الضروري حل مشكلة تقنية معينة. إذا كانت المعلومات الضرورية يمكن الوصول إليها بسهولة من داخل المؤسسة، يتم إعادة النظر في عملية الابتكار الداخلية فقط. أما إذا كانت حالة المعرفة داخل المؤسسة غير كافية للحصول على المعلومات الضرورية، فمن الضروري اللجوء إلى مجال البحث الأساسي المشار إليه بالحرف "R". هذا الأخير سيثري مجال المعرفة الذي يُمكن للمؤسسة الوصول إليه لحل بعض المشكلات التي تواجهها خلال العملية الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، ينتج عن الارتباط بين البحث الأساسي وعملية الابتكار حالات من الابتكار الجذري التي يمكن أن تظهر داخل المؤسسة (الحرف "D"). يرى Rosenberg & Kline أن هذا النوع من الابتكار لا يأتي من مجال المعرفة الداخلية ولكن بشكل تفضيلي من "البحث الأساسي". وبالتالي، يمكن أن تكون المعرفة داخلية للمؤسسة أو يتم الحصول عليها من مصادر خارجية بالكامل عن طريق مخابر البحث الخاصة أو العمومية أو جامعات، ... إلخ.

في نهاية العملية الابتكار، يمكن لبعض الابتكارات التي أدت إلى النجاح التجاري أن تسهل المراحل المختلفة من "البحث الأساسي". يرمز إلى هذا الارتباط بالحرف "I". على سبيل المثال، المجهر الضوئي والمعالجات الدقيقة وتكنولوجيا الميكروويف هي أمثلة على الابتكارات التي لها تأثير ملموس في البحث العلمي الحالي.

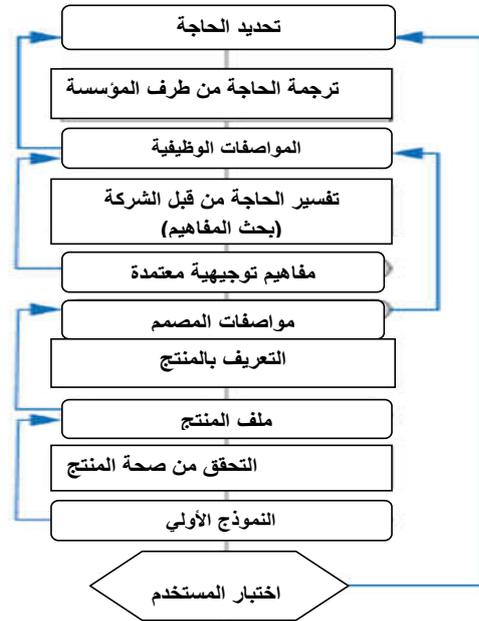
يتم دعم البحث عن طريق المعلومات مباشرة التي توفرها التغذية العكسية حول الابتكار الذي تم طرحه في السوق (الحرف S). ويتم تطبيق المعلومات التي تم الحصول عليها في أي مرحلة على طول السلسلة.

من أهم الانتقادات التي وجهت لنموذج Rosenberg و Kline أنه لا يوفر سوى نظرة جزئية لجميع التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة أو مع بيئتها الخارجية التي تزيد من فرص النجاح التجاري للمنتج الجديد.

ثانياً: نموذج "العملية العضوية"

اقترحه Aoussat (1990)، ويتكون أيضاً من نمذجة متسلسلة لعملية التصميم. يتيح هذا النموذج المقدم في الشكل (12) إدارة الاختصاصات المتعددة للفرق بالموازاة مع أنشطة التصميم. كما يسلط الضوء على الخطوات الرئيسية لعملية الابتكار وكذلك حلقات التغذية العكسية بين كل مرحلة من مراحل العملية:

الشكل (12): نموذج "العملية العضوية" Aoussat (1990)



Source : Romain Lorentz, Op-Cit , p.33.

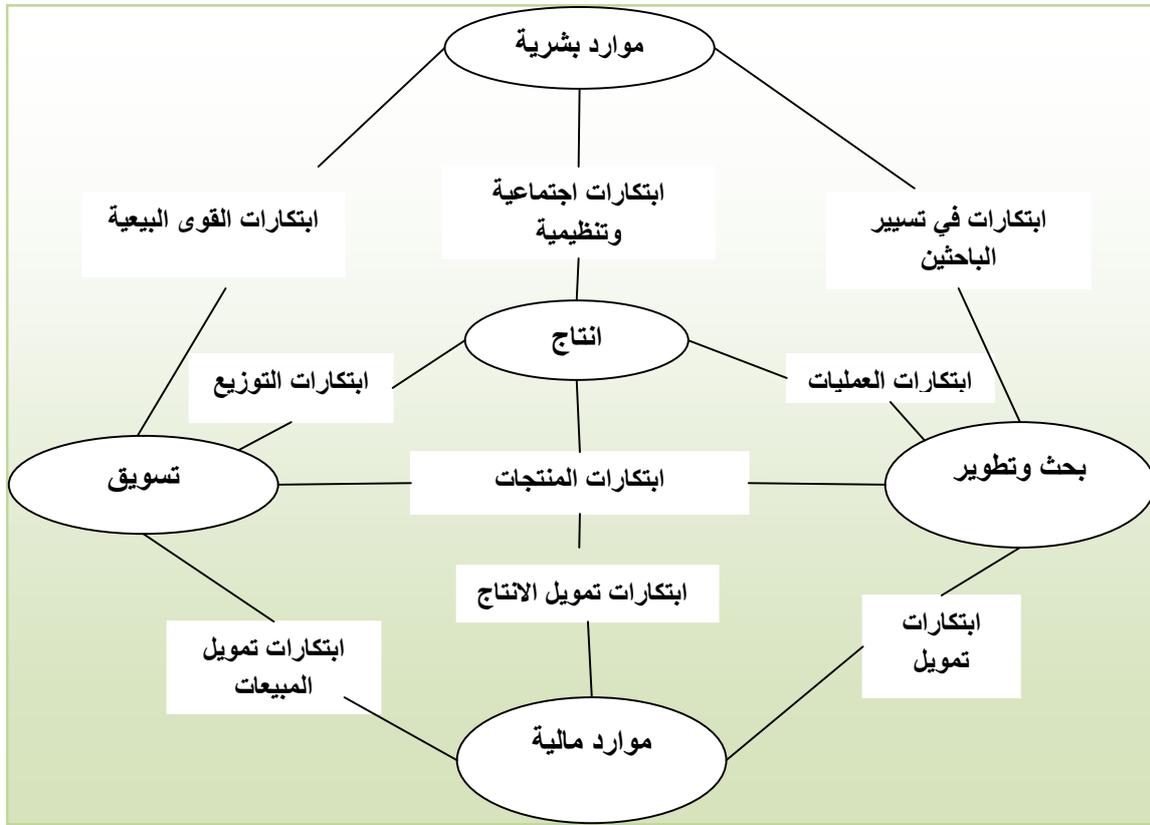
يمكن شرح مراحل عملية الابتكار المبينة في النموذج فيما يلي:

- تحديد "الحاجة أو الرغبة" ، يتم الانتهاء منها بصياغة المواصفات الوظيفية ؛
- تفسير الحاجة، من خلال توليد المبادئ عبر أساليب الإبداع التي تسمح بالتوصل إلى "حل أصلي" ؛
- تطوير الحل بواسطة "الوسائل التقنية" المطبقة؛
- التقييم والتحقق من صحة الحل المفصل المقترح ، من خلال اختبارات المستخدم.

ثالثا: النموذج الماسي للابتكار

يفترض النموذج أن جميع أشكال الابتكار يمكن أن تأتي من خلال التفاعلات بين الإدارات المختلفة للمؤسسة. كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(13): النموذج الماسي للابتكار مقترح من طرف (Giget1994)



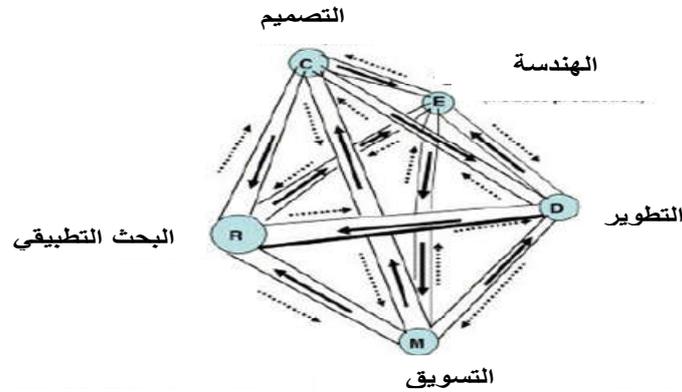
Source : Source : Romain Lorentz, Op-Cit , p.33.

ينشأ ابتكار المنتج عن طريق التفاعل بين البحث والتطوير والتسويق ، وينشأ الابتكار المالي إذا تفاعلت إدارتي المالية والبحث والتطوير. وتلعب التفاعلات الداخلية دوراً رئيسياً في قدرة المؤسسة على الابتكار. ومع ذلك ، لا توجد صلة واضحة مع البيئة الخارجية في هذا النموذج.

رابعاً: النموذج الهندسي للابتكار

اقترحه Cantisani في 2006 ، وهو موضح في الشكل (14). تمثل التفاعلات الرئيسية (الأسهم المستمرة) والثانوية (الأسهم غير المستمرة) بين الأنشطة المختلفة التي تم تعبئتها في عملية الابتكار. على سبيل المثال، تلعب البحوث التطبيقية (R) ، والتصميم (C) ، والهندسة (E) ، والتطوير التجريبي (D) وأنشطة التسويق (M) دوراً في مراحل مختلفة من العملية ، على حسب نوع المشروع.

الشكل رقم(14): النموذج الهندسي للابتكار Cantisani (2006)



Source : Romain Lorentz, Op-Cit , p.33.

يتيح هذا التمثيل الهندسي حساب العديد من مصادر الابتكار، بإتباع المسار المنطقي الذي تقترحه الأسهم المستمرة ، والذي يمثل التفاعلات بين الأنشطة المختلفة. على سبيل المثال ، يمكن تسليط الضوء على فرصة لتطوير منتج جديد أو عملية جديدة من خلال النشاط M. وسيتم تفصيل الفكرة بواسطة نشاط التصميم (M → C) في شكل تصميمات المنتج (المسودات)؛ ليتم تحويلها إلى نموذج أولي من النشاط D (C → D).

في هذه المرحلة ، هناك احتمالان:

- إذا كانت البيانات التي تم جمعها في الخطوة D كافية وتؤدي إلى المنتج النهائي، يتم بدء الإنتاج (D → E) ويتم إطلاق المنتج (أو العملية) الجديد في السوق (D → E). هذا يعطي دورة كاملة من الأنشطة التي يمكن تلخيصها في $M \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow M$.

- من ناحية أخرى، إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها في نهاية المرحلة D غير كافية لبدء الإنتاج، فيجب استخدام نشاط البحث بالاعتماد إما على المعرفة التي يمكن الوصول إليها أو القيام بنشاط بحث أساسي. في هذه الحالة، تصبح الدورة أكثر تعقيداً ويمكن تخطيطها على النحو التالي

$M \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow R \dots \rightarrow E \rightarrow M$. نجد هنا نشاط البحث كدالة دعم لعملية الابتكار.

إن أحد قيود هذه النماذج يكمن بشكل رئيسي في رؤيتها المغلقة، وعدم انفتاحها على البيئة الخارجية. وتهتم فقط بتحديد احتياجات العملاء في المستقبل. ومع ذلك، يسلط النموذج الذي اقترحه Rosenberg & Kline الضوء على الحاجة إلى التفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة (الموردين،

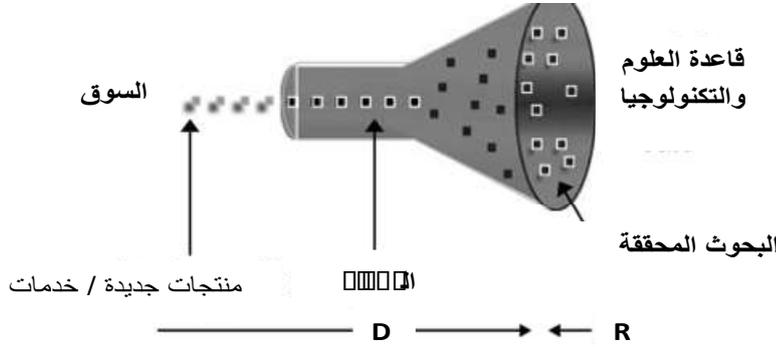
المقاولين من الباطن، العملاء والمختبرات الأكاديمية)، ولكنه لا يعطي منهجية دقيقة لتنفيذ هذه المهام. هذا هو السبب الذي أدى في السنوات الأخيرة إلى اقتراح نماذج للابتكار تراعي التبادلات المختلفة القائمة بين الجهات الفاعلة في الابتكار داخل المؤسسة وخارجها بما فيها مختبرات البحوث المتخصصة والجامعات.

بالنظر إلى الانتقادات الموجهة للنماذج السابقة تم اقتراح نموذج الابتكار المفتوح الذي سوف نتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: نموذج الابتكار المفتوح

تم إضفاء الطابع الرسمي على نموذج الابتكار المفتوح من قبل Henry Chesbrough (2006). اكتسب النموذج أهمية أكبر في ضوء الجدل الدائر حول العولمة وإمكانية أن تصبح وظيفة البحث والتطوير من مصادر خارجية، حيث كانت وظيفة للتصنيع قبل عشرين عامًا. يوضح الشكل (15) تمثيلاً لعملية الابتكار ضمن نموذج الابتكار المغلق السابق.

الشكل رقم (15): نموذج الابتكار المغلق

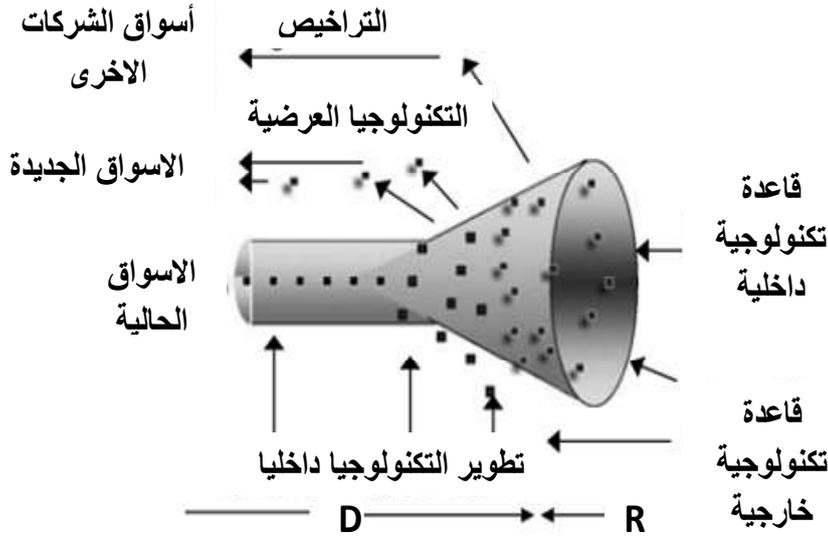


Source : Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West, **Open Innovation Researching A New Paradigm**, Oxford University Press, New York, 2006, p.3.

يتم ضمن نموذج الابتكار المغلق إطلاق المشاريع البحثية من قاعدة العلوم والتكنولوجيا الخاصة بالمؤسسة، وتتقدم من خلال عملية التطوير. يتم إيقاف بعض المشاريع ، بينما يتم اختيار البعض لمواصلة التطوير. ليتم في النهاية اختيار مجموعة منها للذهاب بها إلى السوق. يطلق على هذه العملية "مغلقة" لأن المشاريع لا يمكنها الدخول إلا بطريقة واحدة ، في البداية ، ولا يمكنها الخروج إلا بطريقة واحدة ، عن طريق الدخول إلى السوق.

يوضح الشكل (16) تمثيل نموذج الابتكار المفتوح. هنا، يمكن إطلاق المشاريع إما من مصادر التكنولوجيا الداخلية أو الخارجية، ويمكن أن تدخل التكنولوجيا الجديدة في عملية الابتكار في مراحل مختلفة.

الشكل رقم(16): نموذج الابتكار المفتوح



Source : Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West. Op-Cit. p.3.

يمكن أن تذهب المشاريع إلى السوق بطرق عديدة أيضاً، (عن طريق التراخيص الخارجية مثلا)، بالإضافة إلى الذهاب إلى السوق من خلال قنوات التسويق والمبيعات الخاصة بالمؤسسة. لقد صُنّف هذا النموذج بأنه "مفتوح" لأن هناك العديد من الطرق لتدفق الأفكار إلى عملية الابتكار، والعديد من الطرق لخروجها إلى السوق¹.

¹ Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West. Op-Cit, p.3.

المبحث الرابع: إدارة محفظة و مشاريع الابتكار

نظرًا لأن كل ابتكار فريد من نوعه، فإن استخدام أدوات إدارة المشروع مناسبة لتخطيط وتنفيذ وتقييم الابتكار. لذلك يناقش هذا المبحث إدارة مشاريع الابتكار. وذلك بالتطرق إلى كيفية إدارة حافظة المشاريع التي تهدف إلى موازنة مجموعة من مشاريع الابتكار، ثم تقديم عملية إدارة المشاريع المبتكرة، من خلال تحليل الخطوات المختلفة للعملية.

المطلب الأول: محفظة مشاريع الابتكار

إن الهدف الأساسي من إدارة محفظة المشاريع الابتكارية هو تنفيذ الابتكارات بأقصى فعالية ممكنة، وذلك من خلال تحديد الأولويات في انجاز هذه المشاريع ، والاستغلال الأمثل للموارد التي تدخل في عملية التنفيذ.

تتكون المحفظة من أنشطة لها احتمالية عالية للنجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. و تعطي إدارة المحفظة مجموعة أكثر توازناً من الأنشطة التي ستقلل من المخاطر وتضمن صرف الموارد بالطريقة المثلى لكل المؤسسة. سيكون ضمن المحفظة مزيج من البرامج والمشاريع والأنشطة التشغيلية التي تستهدف على وجه التحديد ضمان تحقيق إستراتيجية المؤسسة¹.

أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تقوم بإدارة محفظة مشاريعها الابتكارية تكون ابتكاراتها أكثر نجاحاً من تلك التي لا تقوم بهذه العملية، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية²:

- أن نجاح جهد الابتكار أمر أساسي لنجاح المؤسسة، وهو ما يترجم منطقياً ضرورة إدارة المشاريع الابتكار لكي يتم تحديد المشاريع التي ستجرح في المستقبل؛

- أن ابتكار وتطوير منتجات أو عمليات جديدة هو مظهر من مظاهر إستراتيجية المؤسسة ، لذلك فإن إدارة العملية الابتكار هي واحدة من أهم الطرق لتفعيل هذه الإستراتيجية ؛

- أن إدارة المحفظة المشاريع الابتكار تساعد على تخصيص الموارد اللازمة لانجازها، وبذل المزيد من الجهد لتقليل هدرها في المشاريع الخاطئة الناتجة عن سوء إدارة المحفظة مقابل منعها من المشاريع التي تستحقها حقاً.

وهناك أربعة أهداف يمكن تحقيقها من خلال إدارة مشاريع الابتكار هي³:

¹ Lory Mitchell Wingate ,**Project Management For Research And Development Guiding Innovation For Positive R&D Outcomes**, CRC Press Taylor & Francis Group, London, 2015, p.23.

² S.J. & Kleinschmidt, E.J, **New Product Portfolio Management: Practices And Performance**, Journal Of Product Innovation Management, 16, 4, July 1999, pp.333-340.

³ Ibid, pp. 341-351.

أولاً: تحقيق أكبر قيمة ممكنة

يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحديد المشاريع التي تحقق أقصى قدر ممكن من مجموع القيم، ومن بين الأدوات المستخدمة لحساب قيمة المشروع ما يلي:¹

1- صافي القيمة الحالية² * NPV (Net present value):

يقيس هذا المؤشر القيمة الصافية الحالية للمشروع، وفي المراحل القادمة تتم قسمة هذا المؤشر على الموارد أو القيم المضافة للمشروع، فعلى سبيل المثال عند إضافة تكاليف البحث والتطوير يصبح NPV/R&D (نفس الشيء بالنسبة للموارد) ثم يتم ترتيب المشاريع وفق هذا المؤشر.

2- القيمة التجارية المتوقعة ECV (Expected Commercial Value):

تسعى هذه الطريقة إلى تعظيم قيمة المحفظة من الناحية التجارية من خلال وضع ميزانية معينة وإدخال مفهومي المخاطر والاحتمالات. ويتم حساب هذا المؤشر لكل مشروع في المؤسسة بالاستناد على تحليل شجرة القرارات وتقسيم المشروع حسب مراحل القرار، على سبيل المثال: تطوير، التسويق، الشراء...، ثم القيام بتحديد النتائج الممكنة للمشروع عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ومقارنة تكاليفها بالأرباح المحتملة، ثم ترتب المشاريع على أساس تفضيل تلك التي تحقق أكبر قيمة تجارية.

3- نموذج تسجيل النقاط Scoring Model:

يتم من خلاله تحديد أهم العوامل التي تميز المشاريع المتفوقة (عادة يتم التنقيط من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 10 مقاييس)، والتي تسفر عن جاذبية المشروع على حسب كمية النقاط التي يملكها.

ثانياً: تحقيق التوازن في محفظة المشاريع المبتكرة

يتم من خلال هذا الهدف تحقيق التوازن المطلوب للمشاريع وفق عدد من المعالم. منها على سبيل المثال المشاريع الطويلة والقصيرة الأجل، المشاريع العالية والمنخفضة المخاطر، ابتكارات جذرية وتحسينات.... الخ.

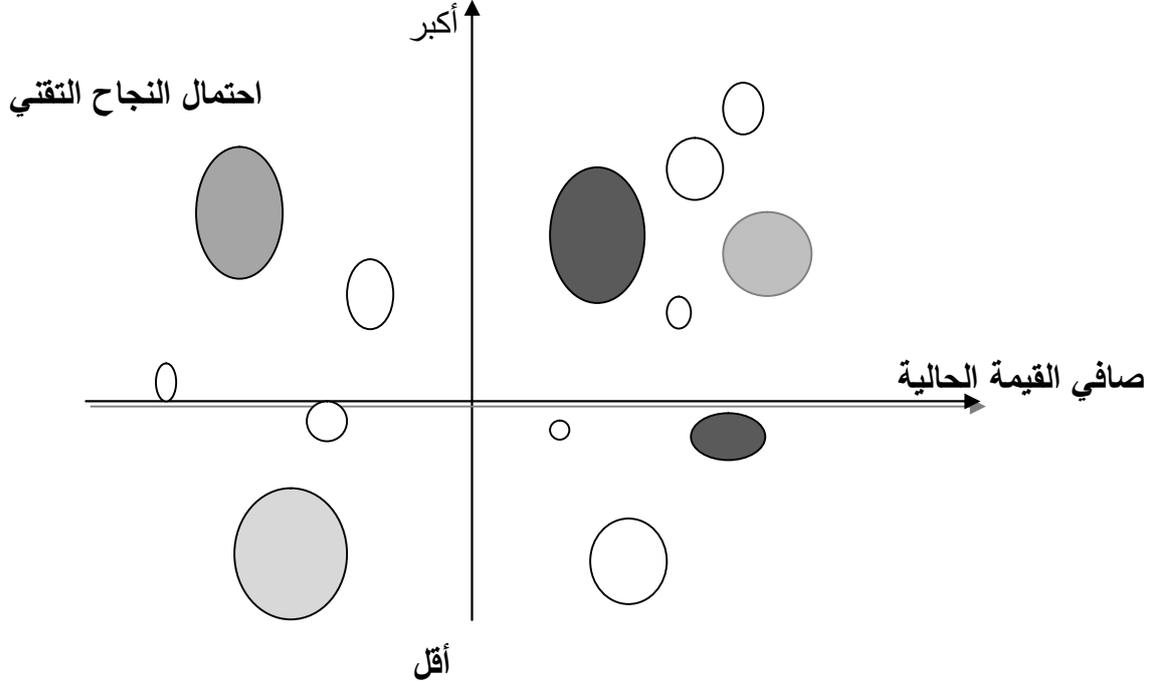
إن التعبير عن التوازن من خلال الرسومات له دلالات أفضل بكثير من التعبير عليه من خلال الأرقام والقوائم، مثل استعمال الرسوم البيانية الفقاعية (بتم من خلالها عرض المشاريع على شبكة ثنائية الأبعاد)

¹ Robert G. Cooper, Scott J. Edgett And Elko J. Kleinschmidt , **Portfolio Management: Fundamental For New Product Success**, Stage-Gate International and Product Development Institute Inc, January 2002.p.6.

*صافي القيمة الحالية هو مؤشرة لقياس قيمة الاستثمارات يقوم بإعادة تقدير التدفقات المالية من المشروع، حيث انه يعيد تقييم الأرباح المستقبلية آخذاً في الاعتبار نسبة الخصم السنوية. لان المال الذي يتم الحصول عليه اليوم لا توجد علي نسبة الخصم لكن المبالغ التي سيتم اكتسابها لاحقاً يكون عليها نسبة خصم وتزيد نسبة الخصم كلما زاد عدد السنوات. مثال: إذا كسبت 100 دينار اليوم فهي فعلاً مائة دينار، وهي $100 \times (0.1+1)$ دينار في العام المقبل اذا كان العائد على الاستثمار العادي هو 10%.

كما هو موضح في الشكل رقم (17) الذي تم فيه تحديد صافي القيمة الحالية مقابل احتمال النجاح التقني¹.

الشكل رقم (17): درجة المخاطر التي تحيط بمشاريع الابتكار



Source : Robert G. Cooper, Scott J. Edgett And Elko J. Kleinschmidt , **Portfolio Management: Fundamental For New Product Success**, Stage-Gate International and Product Development Institute Inc, January 2002, p.10.

يُعبّر حجم الفقاعة في هذا الشكل عن درجة المخاطر التي تحيط بالمشروع. وليس الغرض من هذه الرسومات صناعة النماذج وإنما عرض المعلومات التي يُعتمد عليها لتخصيص الموارد اللازمة لكل مشروع.

ثالثاً : تحقيق التوافق الاستراتيجي

يقصد به توجيه المشاريع الابتكارية وفق مخطط استراتيجي يتم من خلال تحديد حجم الإنفاق خلال المشاريع ، كما يجب أن يعكس الأولويات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. هناك عدة طرق لتحقيق التوافق الاستراتيجي منها:²

1- من الأعلى إلى الأسفل:

يتم وفق هذه طريقة تحديد النتائج التي يسعى المشروع الابتكاري إلى بلوغها، ثم تأتي عملية رصد الإمكانيات وتخصيص الموارد والتكاليف اللازمة، وتقسيمها وفق احتياجات انجاز المشروع. تتم هذه

¹ Robert G. Cooper et al, Op-Cit, p. 10.

² Robert G. Cooper et al, Op-Cit, p. 92.

العملية بالنسبة لكل المشاريع ليتم التوصل في النهاية على مجموعة من المحافظ ، يوجد في كل محفظة غلاف استراتيجي يحدد إمكانات ، موارد ونفقات كل مشروع، وبالمقارنة بين هذه الأغلفة يتم تحديد الأولويات الإستراتيجية.

2- من الأسفل إلى الأعلى:

وفق هذا المنظور يتم اتخاذ القرارات إيجابية على المشاريع المقبولة على العموم، (فتح الأبواب للمشاريع الجيدة ثم تأكد من أنها تتطور بشكل جيد)، ولضمان التوافق الاستراتيجي يتم استخدام نموذج التسجيل، الذي يشتمل على عدد من العناصر الإستراتيجية، يؤكد كل عنصر منها على وجود التوافق الاستراتيجي، ليتم الحصول في الأخير على محفظة تتألف من جميع "استراتيجيات" المشاريع (حتى وان لم يكن الإنفاق على الانقسامات داخلها لا يتوافق مع الأولويات الإستراتيجية).

رابعاً: اختيار العدد الصحيح من المشاريع

معظم المؤسسات لديها العديد من المشاريع، لكن الموارد المتاحة لانجازها محدودة . مما يؤدي إلى جمود بعض المشاريع واستغراقها لوقت طويل حتى تصل إلى السوق، لذا فان إدارة حافظة المشاريع تعمل على تحقيق التوازن بين الموارد اللازمة للمشروعات الجارية والموارد المتاحة ، وذلك عن طريق:

- ترتيب المشاريع حتى نفاذ الموارد (تعظيم قيمة الهدف الأول)؛
- إبقاء عدد الفقاعات (المشار إليها في الهدف الثاني) ثابت، وأن إضافة مشروع واحد (فقاعة) إلى الرسم يتطلب حذف آخر¹.

المطلب الثاني: إدارة مشاريع الابتكار

حددنا الابتكار في وقت سابق على أنه مختلف عن ما هو موجود من قبل ويركز على التحسين والجدة. كذلك المشاريع الابتكار هي فريدة من نوعها. وتدور حول معايير معينة (يجب أن تتضمن واحداً منها على الأقل):²

- تهدف إلى تطوير منتج أو خدمة (جديدة) مبتكرة (ابتكار منتج أو خدمة) ؛
- تستخدم الأساليب المبتكرة (عملية الابتكار) ؛
- تؤدي إلى تحسين القدرات الابتكارية و التعلمية لمنفذ المشروع (الابتكار التنظيمي) ؛

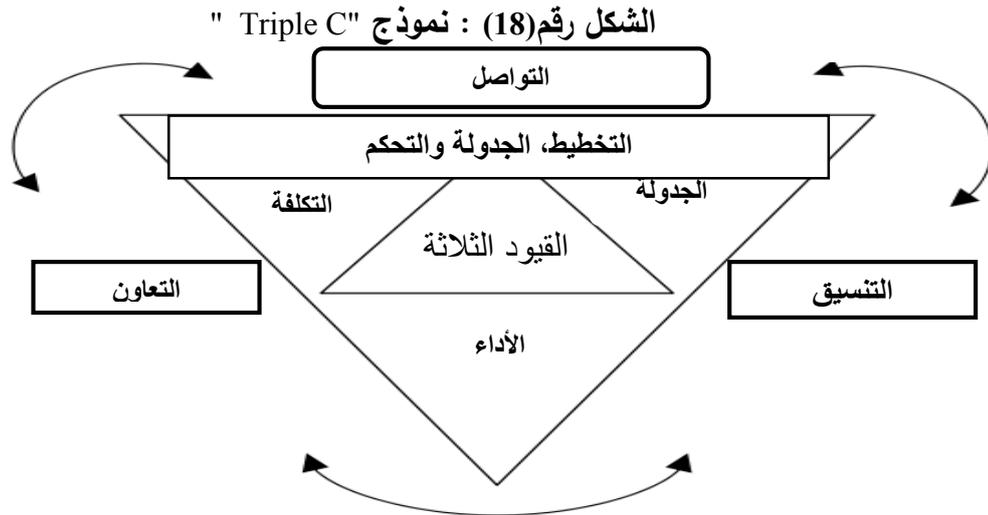
¹ Robert G. Cooper et al, Op-Cit, p.20.

² Sergey Filippov, Herman Mooi, **Innovation Project Management: A Research Agenda** , Journal on Innovation and Sustainability. Risus; Vol 1, No 1, 2010, p.09.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهمية تخطيط وتنظيم مشاريع الابتكار، وتحليل أهم الخطوات اللازمة لإنجاز هذه المشاريع . مع التركيز على النقاط الرئيسية التي تساعد المديرين على إدارتها بشكل ناجح.

أولاً: تخطيط مشروع الابتكار

يتم خلال تخطيط مشروع الابتكار تحديد جميع المواصفات والمتطلبات والتجارب والاختبارات والأنشطة والمعايير الأخرى المعروفة في الخطة المشروع. ويتم وضع الميزانية المتوقعة وتقديرات الجدول الزمني المناسب للإنجاز. في المشاريع المعقدة، يجب أن يتم ترتيب المهام بشكل صحيح والتحقق من صحتها مع أصحاب المصلحة. ويعتبر نموذج Triple C (Communication, Cooperation, Coordination) الذي قدمه Badiru (1987) أداة فعالة لتخطيط المشروع والتحكم فيه. وهو موضح في الشكل الموالي:



Source Adedeji B. Badiru , Triple C Model Of Project Management Communication, Cooperation, And Coordination, Crc Press, USA, 2008, p.31.

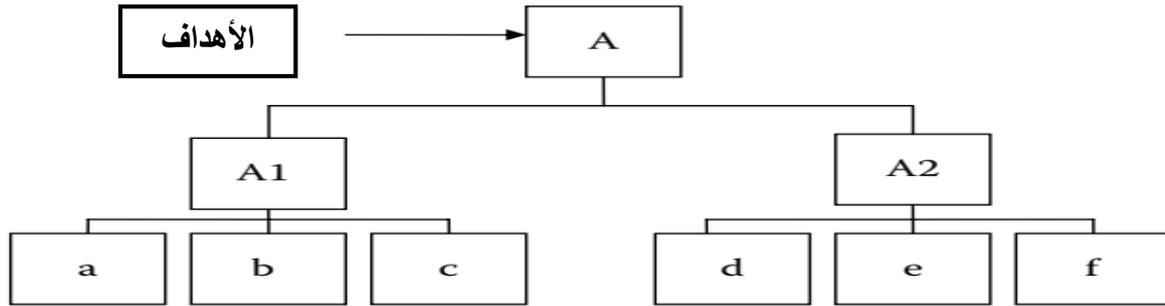
يُمكن للنموذج تسهيل إدارة الموارد بشكل أفضل من خلال تحديد الجوانب الحاسمة للمشروع. يوضح النموذج أنه يمكن تعزيز إدارة المشروع من خلال تنفيذه ضمن الوظائف المتكاملة (الاتصال، التعاون، التنسيق). يسهل النموذج كذلك منهجية تخطيط المشروع والتنظيم والجدولة والسيطرة، ويسلط الضوء على ما يجب القيام به ومتى. كما أنه يساعد على تحديد الموارد (القوى العاملة والمعدات والمرافق) المطلوبة لكل نشاط¹.

¹ Adedeji B. Badiru , Triple C Model Of Project Management Communication, Cooperation, And Coordination, Crc Press, USA, 2008, p.13.

ثالثاً: تنظيم مشروع الابتكار

يسمح تنظيم مشاريع الابتكار بتوفير الموارد التنظيمية وفقاً لمتطلبات المشروع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. من متطلبات هذه العملية أن يكون للمشروع هيكل تنظيمي فعال، يرسم الخطوط العريضة لمسؤوليات كل من الموظفين والموارد الأخرى لتجنب الارتباك وسوء التفسير والغموض¹. وتعتبر مصفوفة المسؤولية من الأدوات الشائعة لتنظيم المشروع ، ويَرد مثال عليها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): مصفوفة المسؤولية في إدارة المشروع



Source Adedeji B. Badiru , Op-Cit , p.13.

تحدد المصفوفة من يفعل؟ وماذا يفعل؟ ومتى؟ ومع أي مورد؟ عبر المشاريع المختلفة. كما تتناول تقديرات الموارد وتوافرها. حيث يساعد تحديد خطوط المسؤولية على تجنب أو تقليل الغموض في تنفيذ المشروع.

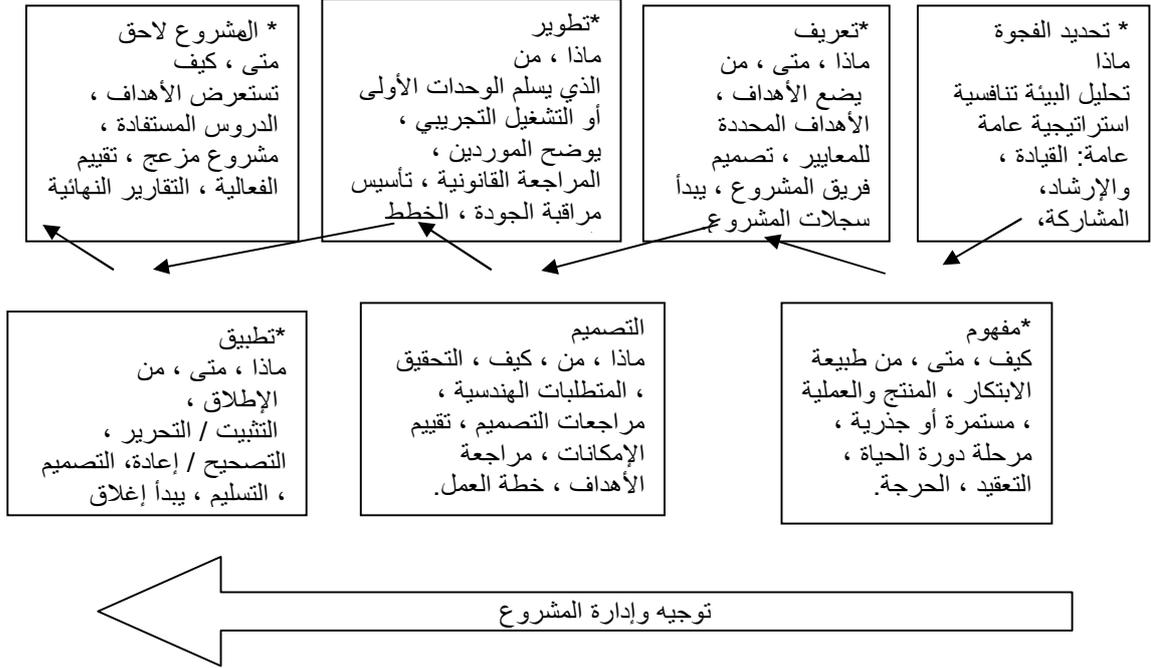
ثالثاً: مراحل مشروع الابتكار

يقدم الشكل (20) إطاراً من سبع خطوات أساسية لإدارة مشاريع الابتكار. قد يكون لدى المؤسسة أنظمة وسياسات وإجراءات مطبقة لتعزيز الابتكار ، ولكن كل منتج أو عملية جديدة لها طريقة تنفيذ فريدة من نوعها.

في مشروع الابتكار يزداد التزام بوجود الموارد مع مرور الوقت. نتيجة لذلك، من الأهمية بمكان تطوير التخطيط المبكر وفهم المشروع. إذا كانت هناك مشاكل في المشروع، فإن التحديد المبكر لهذه المشاكل سيساعد في الحد من إنفاق الموارد على المشاريع غير المثمرة.

¹ Adedeji B. Badiru ,Op-Cit , p.13.

الشكل رقم(20): خطوات إدارة مشروع الابتكار



Source : Margaret A. White, Garry D. Bruton , South-Western, **The Management Of Technology And Innovation: A Strategic Approach**, 2nd Edition , Cengage Learning, USA, 2011, p.183.

نناقش هذه المراحل بمزيد من التفصيل فيما يلي:¹

1- مرحلة تحديد الفجوات:

يعد تحليل الفجوة أداة تقييم مهمة لوضع إستراتيجية الابتكار. تُقارن عملية تحديد الفجوة بين المكان الذي تريده المؤسسة والمكان الموجودة فيه. يمكن فصل الفجوات إلى عدة فئات موضحة في الشكل الموالي:

¹Margaret A. White, Garry D. Bruton , South-Western, Op-Cit, pp.181-193

الجدول رقم(02) : نتائج تحديد الفجوات

نتيجة تحليل الفجوات	المميزات
فجوات يجب معالجتها	سيؤدي الفشل في المعالجة إلى عيب تنافسي ؛ خسارة الموقف الاستراتيجي في الصناعة. خطر عدم المعالجة أكبر بكثير من التكاليف المحتملة.
فجوات ينبغي معالجتها	قد يؤدي الفشل في المعالجة إلى فقدان حصة السوق أو المركز في الصناعة. مخاطر عدم المعالجة مرتفعة بشكل معتدل. قد لا يكون بقاء المؤسسة مهددًا بتجاهل هذه الفجوة.
فجوات سيكون من اللطيف معالجتها	من المحتمل أن معالجتها ستعزز المركز التنافسي للمؤسسة ؛ ربما تفوق الفائدة المحتملة المخاطر والتكاليف المرتبطة بتنفيذ مشروع المعالجة .
فجوات لا تحتاج إلى معالجة	الفجوة هي نتيجة الموقف التنافسي. تهديد عمل المنافس الذي يتسبب في اتساع هذه الفجوة أو ضيقها قد يتطلب من المؤسسة التحرك في اتجاهات غير ضرورية.

Source: Margaret A. White, Garry D. Bruton , South-Western, Op-Cit, p.184.

يجب على المؤسسة إجراء ست (06) خطوات لتحليل أهمية الفجوات وما إذا كانت هناك حاجة إلى معالجة الفجوة أم لا، وهي:

- ✓ تحليل الفجوات والثغرات المحتملة للمؤسسة.
- ✓ تحديد التهديدات و / أو الفرص من كل فجوة.
- ✓ الحكم على الآثار الداخلية والخارجية لمعالجة الفجوات.
- ✓ الحكم على جدوى معالجة الفجوات؛ إذا لم تكن الموارد متوفرة للمؤسسة، قد تكون هناك حاجة إلى الحصول على موارد أخرى .
- ✓ مراجعة القائمة والجدوى والمخاطر والعوامل الأخرى المتعلقة بالفجوات وإزالة العوامل التي تتطلب استخدامًا غير مناسب للموارد والوقت ، أو التي لا تكون ممكنة للمؤسسة.
- ✓ تحديد أهم الفجوات لمعالجتها والتصرف في أسرع وقت ممكن.

2- مرحلة تحديد المفهوم:

يشير المفهوم إلى عملية اختيار وتوثيق أفضل طريقة لتحقيق أهداف المشروع. وإعداد مفهوم مشروع الابتكار يحتاج المديرون إلى:

- ✓ تحديد واضح للفجوة التي سيعالجها المشروع؛
- ✓ جمع المعلومات حول طبيعة الابتكار الذي يتعين القيام به ومكانه في نتائج تحليل الفجوات؛

- ✓ تحديد القيود، هناك قيود في البيئة وأخرى في المؤسسة، يساعد تحليل الفجوة في تحديد قيود الموارد والوقت.
- ✓ تطوير بدائل لمعالجة القضايا التي حددها تحليل الفجوات، قد تعطي عملية تطوير البدائل للإدارة رؤى أخرى حول طرق حل الفجوة.
- ✓ تسجيل أهداف المشروع التي تظهر. إذا تم تنفيذ الخطوات الأربع السابقة بشكل صحيح ، تصبح أهداف المشروع واضحة.

3- مرحلة التعريف:

يتم خلال هذه المرحلة تحديد المهمة والتوقيت وتشكيل الفريق لمشروع الابتكار. بالنسبة لابتكار عملية، ستكون المهمة هي التخطيط للتحويل، وسيكون التوقيت هدفاً زمنياً، ويضم الفريق مدير المشروع وأعضاء الفريق لتنسيق عملية التحول إلى العملية الجديدة. يجب أن تتبثق أهداف مشروع الابتكار من تصور المشروع. عند تحديد أهداف المشروع، يجب على فريق المشروع التأكد من أن الأهداف:

- ✓ محددة جيداً؛
- ✓ واقعية وقابلة للتنفيذ؛
- ✓ توقيت مناسب لتحقيقها؛
- ✓ قابلة للقياس بطريقة واقعية؛
- ✓ وافق عليها الفريق وإدارة المؤسسة؛
- ✓ يتم تحديد الشخص المسؤول (مدير المشروع) المعروف بالنسبة للآخرين.

4- مرحلة التصميم:

خلال مرحلة التصميم ، تبدأ المؤسسة في تحديد ما تحتاج إليه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ومن سيكون المسؤول عن المشروع ، وكيف ستتم عملية الابتكار. حددت مرحلة التعريف الأهداف والمعايير الخاصة بالمشروع. يتعلق السؤال الأول في مرحلة التصميم بالجدوى: هل يمكن إنجاز المشروع؟ إذا كان الأمر كذلك، يمكن أن تبدأ مرحلة التصميم. هناك نوعان رئيسيان من الأفراد الذين يجب أن يكونوا في فريق التصميم هما؛ مولدو المفاهيم والقائمون على تطبيق الفكرة. يقوم مولدو المفاهيم بإعطاء أفكار حول كيفية حل المشكلات، ويركز منفذو الفكرة على كيفية إنجاز الأفكار. يحتاج الفرد أو الأفراد في مرحلة التصميم إلى امتلاك ثلاث مواهب:

- ✓ القدرة على التعرف على الاتجاهات المستقبلية ؛
- ✓ القدرة على التعرف على الأهمية التجارية المحتملة في فترة إعدادات البحث والتطوير، وكذلك من خلال التفاعلات المختلفة في حياتهم.
- ✓ القدرة على دمج العالمين التجاري والفني (هذا يتطلب معرفة ما هو ممكن وما هو مطلوب).

5- مرحلة التطوير:

خلال هذه المرحلة يبدأ الجهد الفعلي لتنفيذ الابتكار. تركز جميع الجهود على إثبات أن الفكرة جيدة بما يكفي للمضي قدماً . في هذه النقطة يتحقق النموذج الأولي من التصميم، ويمكن أن يبدأ الإنتاج¹. تتمثل الخطوات التطوير فيما يلي:

- ✓ تحديد طريقة لبناء المنتج أو تنفيذ العملية؛ يجب بناء النموذج الأولي واختباره وفقاً لمتطلبات التصميم.
- ✓ تقييم موارد المؤسسة بهدف زيادة قدرتها على إنتاج المنتج مرغوب فيه (منتج أو عملية).
- ✓ وضع قائمة بالمواد اللازمة وتوجيه هذه المواد لتحديد التكلفة الفعلية. إلى أن يتم بناء النموذج الأولي واختباره وإعادة تصميمه وإعادة بنائه بما يتوافق مع المعايير المقبولة .
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة على تقديم الابتكار جنباً إلى جنب مع جميع المنتجات والعمليات الأخرى في المؤسسة.
- ✓ التأكد من أن الحس السليم لا يزال هو القوة الدافعة في صنع القرار.
- ✓ بالنسبة للسوق، فعندما تكون القدرة على إنتاج المنتج أو العملية متاحة. في كثير من الأحيان، ستعلن المؤسسات عن ابتكار.
- ✓ تحديد هامش الربح المطلوب وحجم السوق والربحية المحتملة.

6- مرحلة التطبيق:

تتعلق مرحلة التطبيق بتثبيت العملية أو تحرير المنتجات الجديدة للمؤسسة؛ إذا كان ابتكاراً للعملية، فيجب أن يكون تثبيت العملية جاهزاً لجميع أجزاء المؤسسة التي ستجري التغيير، وإذا كان الابتكار منتجاً جديداً، فسيكون المنتج (والأنشطة المرتبطة به) جاهزاً للإنتاج الكامل². ومع ذلك فإنه مع بدء التسليم من المهم البدء في إغلاق المشروع.

¹ Lory Mitchell Wingate , Op-Cit , 2015, p.31.

²Ibid, p.32.

- في التحضير للاقتراب من إنهاء مشروع الابتكار، من المحتمل أن تظهر عدة قضايا أهمها:
- ✓ يعتبر الإرهاق أو فقدان الاهتمام بعد العمل في المشروع أمر شائع في نهاية المشروع. لكن يتمتع مطورو الابتكار بأكبر قدر من المعرفة بالقدرات والطرق المحتملة لإصلاح المشكلات، لذلك يجب أن يظلوا مشاركين حتى تسير العمليات بسلاسة.
 - ✓ بالنسبة لأعضاء الفريق، قد يكون لديهم القلق بشأن ما سيفعلونه بعد هذا المشروع، ما يؤدي إلى صرف الانتباه حوله.
 - ✓ في معظم المشاريع، تظل الأخطاء (المشاكل) موجودة. ففي حالة ظهور أخطاء غير متوقعة، لا بد أن تكون هناك موارد كافية لإصلاحها.
 - ✓ الحاجة إلى تجميع وثائق المشروع. هذه المجموعة من الوثائق سوف تساعد في مرحلة التقييم، وبدونها يمكن فقدان الذاكرة المؤسسية للمشروع.
 - ✓ مقارنة الأهداف والتعريف والجدول الزمنية للنتائج الفعلية مع المشروع. لمعرفة مدى توافق المنتج النهائي أو العملية مع تعريف المشروع والتصميم.
 - ✓ إجراء لالتزامات التعاقدية النهائية مع الموردين والعملاء.
 - ✓ الجزء الأخير من التطبيق هو نقل المسؤوليات إلى المسؤولين عن إنتاج المنتج الجديد أو العملية في المؤسسة. وتكون وثائق فريق المشروع مفيدة في إجراء هذا النقل.

7- مرحلة مراجعة ما بعد المشروع:

المرحلة الأخيرة من عملية مشروع الابتكار هي مراجعة ما بعد المشروع. تتضمن هذه المرحلة مراجعة أهداف المشروع والنتائج بمزيد من التفصيل ، وتطوير مجموعة من الدروس المستفادة، والتوظيف الفعلي للمشروع ، والتقييم النهائي ، وتقديم التقارير النهائية.

يجب على فريق المشروع بأكمله تطوير تقرير نهائي يتضمن بشكل عام معظم الإجراءات التالية:

نظرة عامة على مشروع الابتكار، بما في ذلك الخطة الأصلية والمراجعات الرئيسية، ملخص الإنجازات والنتائج الرئيسية، تقييم مطابقة النتائج للأهداف مع شرح الاختلافات، المحاسبة النهائية لجميع الميزانيات المالية والوقت والموارد مع توضيح الفروق، تقييم فريق وأداء الإدارة فرديًا وجماعيًا، إعداد قائمة بالمشكلات أو المهام التي يجب دراستها بشكل أكبر، الدروس المستفادة لمشاريع مستقبلية مشابهة في الطبيعة، ملخص لقضايا الأداء والاعتراضات والقرارات، توصيات لإدراج التغييرات في المشاريع المستقبلية.

إن الهدف من مراجعة ما بعد المشروع هو تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق المتغيرة سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الابتكار وذلك بتسليط الضوء على مفهوم الابتكار من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف التي ذكرت فيه وأهميته وأبرز تصنيفاته التي وردت عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وركزنا على أهم خصائصه التي ذكرت في أدبيات الأعمال ، كما تطرقنا إلى المصطلحات ذات الصلة به، والتي تتعلق بالاختراع ، الإبداع، الاكتشاف البحث والتطوير ، التصميم وريادة الأعمال.

تطرقنا في المبحث الثاني من هذا الفصل إلى موضوع إدارة الابتكار الذي يعتبر المتغير الرئيسي في هذه الأطروحة، والتي تعمل على تطوير الابتكار وتسويقه بنجاح من خلال التنسيق داخل نظام الابتكار وبين نظام الابتكار والأنظمة المحيطة به. تناولنا مختلف أهدافها ومهامها، وتطرقنا إلى أبرز مبررات إدارة الابتكار المتمثلة في الاستغلال الأمثل للفرص و ضمان تحقيق التكامل من خلال دمجها في عمليات المؤسسة، كما قدما من خلاله تحليلا مبسطا لأهم متطلبات إدارة الابتكار التي جاءت في أدبيات الأعمال. والتي تركز على موارد وقدرات الابتكار، وإستراتيجية وعملية الابتكار.

استعرضنا في المبحث الثالث مختلف نماذج إدارة الابتكار التي انتقلت من الابتكارات المغلقة إلى المفتوحة وفقاً لكيفية إنشاء الابتكارات. حيث يتم إنشاء الابتكارات المغلقة في بيئة الخاضعة لسيطرة المؤسسة، ويتم تطوير الابتكارات المفتوحة بالتعاون مع الشركاء الخارجيين.

بما أن الابتكار يأخذ شكل المشروع في معظم المؤسسات خاصة عند تطوير المنتجات الجديدة، تطرقنا في المبحث الأخير إلى موضوع إدارة مشاريع الابتكار. حيث استعرضنا طريقة موازنة مجموعة من مشاريع الابتكار عن طريق إدارة حافظة المشاريع، ثم قمنا بعرض عملية إدارة المشاريع المبتكرة من خلال تحليل الخطوات المختلفة للعملية. مع التركيز على النقاط الرئيسية التي تساعد المديرين على إدارة هذه المشاريع بشكل ناجح وفعال.

من أبرز العناصر التي ركزت عليها أهمية الابتكار وإدارة الابتكار في هذا الفصل هو دورهما في دعم القدرة التنافسية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات . وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في الفصل الموالي إلى العلاقة بين إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني:

إدارة الابتكار

و الميزة التنافسية

للمؤسسة

تمهيد:

من الملاحظ في السنوات الأخيرة تزايد المؤسسات التي تركز على "الابتكار" كقيمة أساسية لها أو كجزء من رسالتها. فإذا انتقلنا كمجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة، يصبح هذا التركيز الجديد أمر منطقيًا تمامًا. لأنه عندما تكون المعلومات في كل مكان ولم تعد مصدرًا للميزة التنافسية، يصبح الاستخدام المبتكر لتلك المعلومات هو ما يميز البشر والمؤسسات والدول. لذلك قد يصبح الابتكار أساس كل منافسة في المستقبل ضمن ساحة تنافسية جديدة ، أين يحاول المتنافسون الحاليون، المجهزون بمعلومات متماثلة والذين بإمكانهم الوصول إلى موارد متماثلة، التفوق على بعضهم البعض.

لذلك سوف نتناول في هذا الفصل علاقة إدارة الابتكار والميزة التنافسية من خلال التطرق إلى

المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: ركائز الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس

المبحث الثالث: إدارة الابتكار كأداة لتحسين الميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

يتناول هذا المبحث أهم النقاط والمسائل المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية في ثلاثة مطالب؛ خصصنا المطلب الأول لمفهوم الميزة التنافسية، أما الثاني والثالث فقد تناولنا فيهما كل من مداخل بناء الميزة التنافسية وشروط استدامتها على التوالي.

المطلب الأول: التنافسية، الميزة التنافسية، خصائصها وأهميتها

بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع في الثمانينات من القرن الماضي، خاصة بعد ظهور كتابات M.Porter بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، التي أشار فيها إلى أن العامل الأهم والمحدد لتميز المؤسسات ونجاحها هو موقفها التنافسي في الصناعة التي تعمل فيها، ولأنه لا يكمن أن توجد ميزة تنافسية من غير وجود منافسة ، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تنافسية المؤسسة قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، ثم نتطرق بعدها إلى خصائص الميزة التنافسية و مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

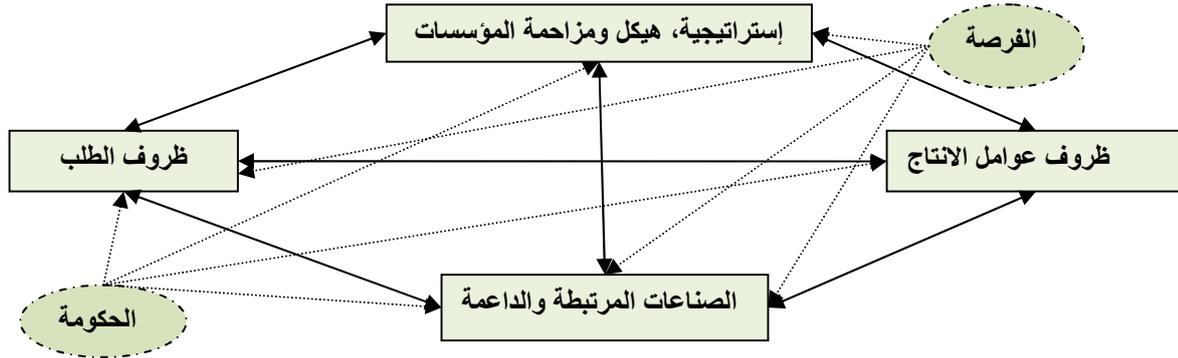
أولاً : مفهوم التنافسية

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف واحد ومحدد للتنافسية، عرفها Gordon و Tracey (2004) على أنها قدرة المؤسسات والصناعات والمناطق والبلدان على النمو وتحقيق أرباح في الأسواق التي تخضع للمنافسة الدولية، وتتعكس على ارتفاع مستويات معيشية والدخل المحلي المستدام¹. وعرفها Porter (1990) بأنها الإنتاجية التي تستخدم فيها الدولة مواردها البشرية والطبيعية ورأس المال". استناداً إلى تحليله المعمق للصناعات التحويلية والخدمات الرائدة في عشر دول، صاغ Porter نموذج التنافسي في أواخر الثمانينات، أجب فيه عن كيف ولماذا تتنافس بعض الدول في الأسواق الدولية بشكل أكثر فعالية من غيرها. يعتمد النموذج أساساً على تجربة البلدان المتقدمة، وينطبق كذلك على البلدان النامية، ويضع المؤسسات بوضوح في صميم المنافسة². وهو موضح في الشكل الموالي:

¹ Gordon L. Clark, Paul Tracey, **Global Competitiveness And Innovation : An Agent-Centred Perspective** , Palgrave Macmillan , Uk, 2004, p.4.

² Porter .M ,**The Competitive Advantage Of Nations: With A New Introduction**, Free Press, New York, 1990, p.6.

الشكل رقم (21): محددات التنافسية لـ M. Porter



Source : Elias G. Carayannis , Elpida T. Samara, Yannis L. Bakouros , **Innovation And Entrepreneurship Theory, Policy And Practice**, Springer , USA, 2015. p. 28.

تتضمن "ظروف العوامل" عوامل الإنتاج في الدولة ، مثل العمالة الماهرة أو البنية التحتية اللازمة للمنافسة في صناعة معينة." قام Porter بتجميع عوامل الإنتاج في خمس فئات.

- الموارد البشرية؛ جودة وتكلفة ومهارات القوى العاملة.
- الموارد المادية؛ وفرة ونوعية وسهولة الوصول وتكلفة أراضي الدولة، ومصادر الطاقة، والمياه، والمعادن... الخ. كما يُنظر إلى الموقع، على أنه عامل مادي يؤثر على سهولة التبادل الثقافي والتجاري.
- موارد المعرفة؛ مخزون الدولة من المعرفة العلمية والتقنية والسوقية.
- موارد رأس المال؛ مقدار وتكلفة رأس المال المتاح لتمويل الصناعة.
- البنية التحتية؛ نوع وجودة وتكلفة استخدام البنية التحتية.

يعتمد المدى الذي يمكن أن تحصل من خلاله أي دولة على ميزات تنافسية على مدى كفاءة وفعالية هذه العوامل التي يتم استغلالها. كما يمكن لأي دولة زيادة وتطوير عوامل جديدة، أو تعزيز العوامل الحالية، أو تغيير ظروف عواملها.

تشير الصناعات المرتبطة والداعمة إلى "وجود أو عدم وجود صناعات التوريد وغيرها من الصناعات ذات الصلة التي لها قدرة تنافسية دولية". يمكن للصناعات الداعمة إدخال المؤسسة في سلسلة القيمة وتزويدها بالمعرفة والتقنيات والمنتجات التكميلية.

تحدد ظروف الطلب طبيعة الطلب على المنتج الصناعي أو خدمة¹.

إن إستراتيجية المؤسسات، هيكلها وتنافسياتها هي الشروط التي تضعها الدولة للتحكم في كيفية إنشاء المؤسسات وتنظيمها وإدارتها وكذلك طبيعة المنافسة المحلية التي تحفز هذه المؤسسات في نفس

¹ Porter .M, Op-Cit, pp.79-81.

الصناعة على زيادة جودة منتجاتها وتقليل تكاليف أعمالها، والاستثمار في تطوير منتجات جديدة وتسويق منتجاتها وخدماتها بشكل فعال.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

ينظر كل من Fred David و Forest إلى الميزة التنافسية على أنها "أي شيء تقوم به المؤسسة بشكل جيد وبشكل خاص مقارنة بالمؤسسات المنافسة"¹. فعندما تستطيع المؤسسة القيام بشيء لا تستطيع المؤسسات المنافسة القيام به أو امتلاك شيء ترغب فيه المؤسسات المنافسة، يمكن أن يمثل ميزة تنافسية. عرفها James Zurn و Perry Mulligan على أنها "القدرة على تقديم حل يقدره العميل بطريقة غير متوفرة من خلال مصادر أخرى. يمكن أن يكون هذا الحل في أي واحد أو في مجموعة من السمات التالية: السعر أو الجودة أو الخدمة أو سهولة الاستخدام. ومن المهم جداً أن نتذكر أنه يجب تحديد الميزة من خلال ما يعتبره العميل قيمة"². حسب Barney ، " تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من الفرق بين القيمة الاقتصادية التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها والقيمة الاقتصادية التي يستطيع منافسوها خلقها". وبالتالي، تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من المؤسسات المنافسة. القيمة الاقتصادية هي ببساطة "الفرق بين الفوائد المتصورة التي اكتسبها العميل الذي يشتري منتجات المؤسسة أو خدماتها والتكلفة الاقتصادية الكاملة لتلك المنتجات أو الخدمات"³. وبالتالي ، فإن حجم الميزة التنافسية للمؤسسة هو الفرق بين القيمة الاقتصادية التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها والقيمة الاقتصادية التي يستطيع منافسوها خلقها.

مع تباين التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية وتعددتها، فإنه يمكن القول بأنها القيمة المتميزة التي تقدمها المؤسسة ويدركها العميل، والتي تكون فريدة ووحيدة من نوعها ويصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها، مما يكسب المؤسسة قوة وصموداً يجعلها رائدة في مجالها، وتؤدي بدورها إلى تحقيق الربحية والازدهار على المدى الطويل.

¹Fred R. David , Forest R. David , **Strategic Management: Concepts And Cases**, 15th ed., Prentice Hall.Inc, New Jersey, 2015, p.42.

² James Zurn , Perry Mulligan, **Learning With Lean Unleashing The Potential For Sustainable Competitive Advantage**, Crc Press, USA, 2014, p.3.

³Jay B. Barney , William S. Hesterly , **Strategic Management And Competitive Advantage Concepts And Cases**, 5 Edition, Pearson Education Limited, USA, 2015, p.30.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

- من أهم خصائص الميزة التنافسية التي جاءت عن الغالبي و إدريس (2011) ما يلي:¹
- أن تكون مستمرة ومستدامة؛ بمعنى أن تركز المؤسسة على تحقيق السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
 - أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
 - أن تكون مرنة؛ بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة آخر.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

رابعا: أهمية الميزة التنافسية

- تتجلى أهمية الميزة التنافسية في عدد من الجوانب أهمها ما يلي:²
- ارتباطها الوثيق بالأهداف؛ حيث أن المؤسسات تضع استراتيجياتها التنافسية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية بشكل ناجح كهدف أساسي لها.
 - تعتبر الميزة التنافسية العامل الجوهرى لعمل المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها، بالإضافة إلى أنها الأساس الذي يتم على ضوئه صياغة الإستراتيجية.
 - يمكن اعتبار الميزة التنافسية على أنها أداة استباقية موجّهة للنجاح ومواجهة التحديات المحدقة بالمؤسسات في قطاع معين، حيث لا بد من أن ترتبط بالقدرة على تلبية حاجات العملاء في المستقبل، ويتم ذلك بتوحيد الجهود والمهارات لمساعدتها على التكيف واستغلال الفرص المتاحة والمتغيرة بشكل سريع.

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص.112.

² دنيا أيار، أثر استخدام أنظمة الموافقات الطبية الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات إدارة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.

- تعد الميزة التنافسية خياراً رئيسياً ومفتاحاً لنجاح للمؤسسات، ففي سعيها إلى النجاح تقوم بإيجاد وخلق نماذج أعمال جديدة باستمرار، بحيث تكون هذه النماذج صعبة التقليد وتتفوق عما يستخدمه المنافسين السابقين والجدد.

المطلب الثاني: المداخل المفسرة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة

شغل موضوع فهم مصادر الميزة التنافسية - منذ الثمانينات القرن العشرين إلى غاية اليوم- اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، حيث طُرحت بشأنه العديد من الآراء ووجهات النظر المختلفة. فهناك من يرى أن بناءها واستمرارها يقوم على ما تمتلكه المؤسسة من موارد ومهارات وقدرات مختلفة قياساً بغيرها من المؤسسات المنافسة، وهناك من يرى بأن بناءها يعتمد على ما تتيحه البيئة التنافسية من فرص تتمثل في جاذبية السوق، ونمو الصناعة، احتياجات السوق... الخ. عليه يمكن تقسيم هذه الآراء إلى مدخلين رئيسيين هما، مدخل البناء الخارجي ومدخل البناء الداخلي.

أولاً: مدخل البناء الخارجي

ترى المؤسسة التي تتبنى مدخل البناء الخارجي بأنه لا بد من أخذ البيئة الخارجية (هيكل الصناعة) كأساس في تحديد توجهها نحو بناء المزايا التنافسية، ويُعد نموذج "الهيكل والسلوك والأداء" لـ Bain (1968) ، ونموذج القوى الخمس لـ Porter (1980) من أشهر النماذج التي تؤكد على هذا المدخل. حسب هذا المدخل، تندرج مصادر القيمة للمؤسسة في الوضع التنافسي الذي يميز موقعها الاستراتيجي للمنتج النهائي. يتم تحديد الموقع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال كيفية قيامها بأنشطة مماثلة لمؤسسات أخرى، ولكن بطرق مختلفة. من هذا المنظور، يتم تحديد ربحية أو أداء المؤسسة فقط من خلال الهيكل والديناميكيات التنافسية للصناعة التي تعمل فيها. لاحظ Bain و Porter أن أداء المؤسسة يعتمد بشكل كبير على بيئة الصناعة. وركزا على الإستراتيجية في إطار الصناعة ككل وموقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين.

1- نموذج هيكل الصناعة لـ Bain:

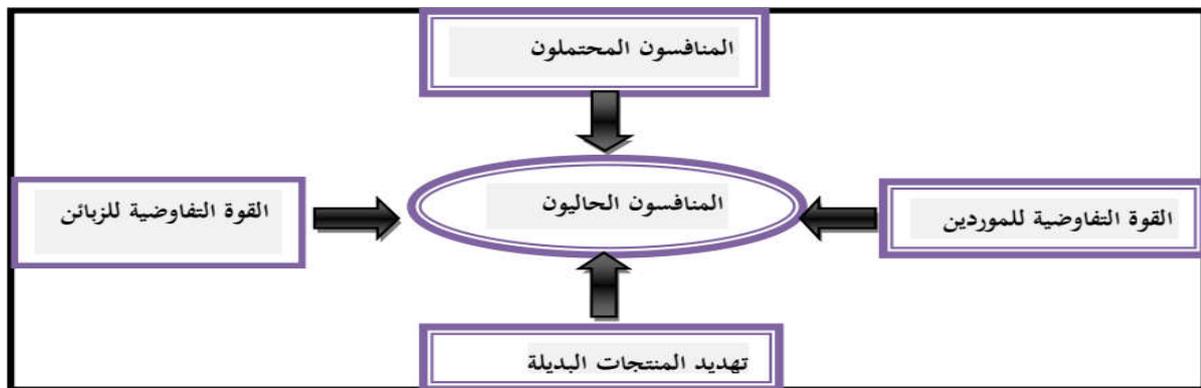
يصف نموذج Bain كيفية تأثير هيكل الصناعة على سلوك وأداء المؤسسة. حيث درس القطاعات ذات هياكل احتكارية، ووجد أن كل من حواجز الدخول، وتمايز المنتجات ، وعدد المنافسين ومستوى الطلب تؤثر على سلوك المؤسسة. تم تطوير النموذج من قبل الباحثين Porter و Caves (1977) للذان

ركزا على حاجة المؤسسات إلى تطوير إستراتيجية تستجيب لهيكل الصناعة التي تتنافس فيه من أجل الحصول على مزايا تنافسية.

2- نموذج قوى المنافسة لـ Porter :

عند صياغة الإستراتيجية ، تقوم المؤسسات بإجراء تقييم شامل للميزة التنافسية الخاصة بها من خلال تقييم البيئة الخارجية. بناءً على نموذج القوى الخمس Porter الموضح في الشكل رقم (22)، تتكون القوى الخمس من حواجز الدخول، تهديد البدائل ، قوة المساومة للموردين ، قوة المساومة للعملاء والتنافس بين المنافسين. من هذا المنظور ، تُؤثر قوة السوق المتمثلة في الاحتكار والحواجز أمام الدخول وقوة المساومة على الأداء النسبي للمؤسسة . حسب Peteraf (1993)، عندما تحتكر المؤسسة، يكون لها مكانة قوية في السوق وبالتالي يكون أداؤها أفضل. تؤدي الحواجز العالية التي تحول دون دخول المنافسين الجدد في الصناعة إلى انخفاض المنافسة وبالتالي تحسين الأداء. كما يمكن أن تؤدي قوة المساومة العالية داخل الصناعة بالنسبة للموردين والعملاء أيضاً إلى تحسين الأداء¹.

الشكل رقم(22): نموذج قوى المنافسة لـ Porter



Source : Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, The Free Press, New York, 1998, p.4.

أ-المنافسة الحالية:

عادة ما يكون التنافس بين المؤسسات المتنافسة أقوى القوى التنافسية الخمس. وعادة ما تكون أضعف في الأسواق بطيئة النمو وأقوى في الأسواق سريعة النمو. يُنتج الطلب المتزايد للعملاء أعمالاً جديدة كافية تسمح بالنمو لجميع أعضاء الصناعة. ولكن في الأسواق التي يكون فيها النمو بطيئاً أو

¹ Hui-Ling Wang, **Theories for competitive advantage**. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Wollongong, Australia, 2014. p.34.

حيث ينخفض طلب العملاء بشكل غير متوقع تتخفض المنافسة¹. تميل شدة التنافس إلى الزيادة أيضا مع زيادة عدد المنافسين، حيث يصبح المنافسون أكثر تكافؤا في الحجم والقدرة مع انخفاض الطلب على منتجات الصناعة وانخفاض الأسعار. يزداد التنافس أيضا عندما يمكن للعملاء تبديل العلامات التجارية بسهولة ؛ عندما تكون الحواجز التي تحول دون مغادرة السوق عالية ؛ عندما تكون التكاليف الثابتة عالية؛ عندما يكون المنتج قابل للتلف ؛ عندما ينمو طلب المستهلك ببطء أو ينخفض بحيث يكون لدى المنافسين سعة أو مخزون فائض ؛ عندما تكون المنتجات التي يتم بيعها سلعا (لا يمكن تمييزها بسهولة مثل البنزين) ؛ عندما تكون المؤسسات المتنافسة متنوعة في الاستراتيجيات والأصول والثقافة ؛ وعندما تكون عمليات الاندماج والاستحواذ شائعة في الصناعة. مع اشتداد التنافس بين المؤسسات المتنافسة تتخفض أرباح الصناعة ، في بعض الحالات إلى نقطة تصبح الصناعة غير جذابة بطبيعتها. عندما تشعر المؤسسات المتنافسة بالضعف تكثف جهود التسويق والإنتاج للاستفادة من "الفرص"².

ب- دخول المنافسين الجدد:

على الرغم من العوائق العديدة أمام الدخول ، تستطيع المؤسسات الجديدة أن تدخل في بعض الأحيان إلى السوق بمنتجات عالية الجودة وأسعار أقل وموارد تسويقية كبيرة. وبالتالي ، فإنه يجب تحديد المؤسسات الجديدة المحتملة التي تدخل السوق ، ومراقبة استراتيجياتها، والقيام بالهجوم المضاد حسب الحاجة ، والاستفادة من نقاط القوة والفرص الحالية. عندما يكون التهديد بدخول المؤسسات الجديدة إلى السوق قويا ، تقوم المؤسسات القائمة عموما بتحسين مواقعها واتخاذ إجراءات لردع الداخلين الجدد ، مثل خفض الأسعار أو تمديد الضمانات أو إضافة ميزات أو تقديم عروض خاصة³.

ج- تهديد المنتجات البديلة:

في العديد من الصناعات ، تتنافس المؤسسات بشكل وثيق مع منتجي المنتجات البديلة في الصناعات الأخرى. على سبيل المثال، يواجه منتج النظارات والعدسات اللاصقة ضغوطا تنافسية متزايدة من جراح العيون بالليزر. إن وجود منتجات بديلة يضع سقفا للسعر الذي يمكن فرضه قبل أن يتحول العميل إلى المنتج البديل.

¹ John E. Gamble & All, *Essentials Of Strategic Management The Quest For Competitive Advantage*, 4th Edition, McGraw-Hill Education, USA, 2015, p.53.

² Fred R. David , Forest R. David, Op-Cit. p. 230.

³ Ibid, p.231.

تزداد الضغوط التنافسية الناشئة عن المنتجات البديلة مع انخفاض السعر النسبي للمنتجات البديلة ومع انخفاض تكاليف التبديل بالنسبة للمستهلكين. لذلك من الأفضل مراقبة القوة التنافسية للمنتجات البديلة من خلال قياس التقدم في الحصة السوقية التي تحصل عليها هذه المنتجات، و مراقبة خطط تلك المؤسسات لزيادة القدرة التنافسية واختراق السوق¹.

د- قوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين الذين يتمتعون بقدرة قوية على المساومة أن يقوّضوا ربحية الصناعة من خلال فرض أسعار أعلى على المواد الأولية ، وتمرير التكاليف إليهم ، والحد من فرصهم في العثور على صفقات أفضل². تؤثر القدرة التفاوضية للموردين على شدة المنافسة في الصناعة ، خاصة عندما يكون هناك عدد قليل من الموردين ، أو عندما يكون هناك عدد قليل من المواد الخام البديلة الجيدة ، أو عندما تكون تكلفة تبديل المواد الخام عالية بشكل خاص. غالبًا ما يكون من مصلحة كل من الموردين والمنتجين مساعدة بعضهم البعض بأسعار معقولة ، وتحسين الجودة ، وتطوير خدمات جديدة ، والتسليم في الوقت المناسب، وتخفيض تكاليف التخزين ، وبالتالي تعزيز الربحية على المدى الطويل للطرفين.

هـ- القوة التفاوضية للعملاء:

عندما يتركز العملاء أو يكون عددهم كبيرًا أو يشترون حجمًا كبيرًا ، فإن قدرتهم التفاوضية تمثل قوة رئيسية تؤثر على شدة المنافسة في الصناعة. قد تقدم المؤسسات المتنافسة ضمانات ممتدة أو خدمات خاصة لكسب ولاء العملاء كلما كانت قدرة المساومة لديهم كبيرة. كما أن قوة المساومة لدى العملاء تكون أعلى عندما تكون المنتجات التي يتم شراؤها غير متميزة. في هذه الحالة، يمكن أن تكون القوة التفاوضية لهم أهم قوة تؤثر على الميزة التنافسية.

يكتسب العملاء قوة مساومة متزايدة في ظل الظروف التالية:³

- ✓ إذا كان بإمكانهم التحول بشكل غير مكلف إلى العلامات التجارية أو البدائل المنافسة.
- ✓ إذا كانت لديهم أهمية خاصة بالنسبة للبائع.
- ✓ إذا كان الباعة يكافحون في مواجهة انخفاض الطلب .
- ✓ إذا كانت لديهم معلومات كافية عن منتجات البائعين والأسعار والتكاليف.
- ✓ إذا كان لديهم تقدير ما إذا كانوا يريدون شراء المنتج.

¹ Fred R. David , Forest R. David, Op-Cit. p.231.

² John E. Gamble et al, Op-Cit. p.47.

³Ibid. p.44.

✓ إذا كانوا يشكلون تهديداً موثقاً بالاندماج العكسي (التكامل إلى الخلف) في أعمال البائعين.

ثانياً: مدخل البناء الداخلي

يركز هذا المدخل على القدرات الداخلية للمؤسسة ويعتبرها جوهر تميّزها وتفوقها. لقي هذا المدخل قبولا واسعا من طرف العديد من الباحثين وأعتبره البعض أكثر منطقية ونجاحا من المدخل الأول. للإشارة فقد تفرعت من هذا الأخير العديد من المقاربات والنظريات المفسرة للمصادر الداخلية لبناء الميزة التنافسية، وسنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى تحليل أهمها:

1- العرض القائم على الموارد:

يركز العرض القائم على الموارد على البيئة الداخلية للمؤسسة كمحرك للميزة التنافسية، ويشدد على الموارد التي طورتها المؤسسات للتنافس. طور Barney (1991) إطار عمل لهذا العرض يقوم على افتراضين أساسيين. أولهما، أن المؤسسات داخل الصناعة غير متجانسة فيما يتعلق بمواردها، والثاني، أن هذه الموارد غير قابلة للنقل عبر المؤسسات. يمكن أن تشمل موارد المؤسسة "جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والسمات والمعلومات والمعرفة وما إلى ذلك من العناصر التي تسيطر عليها المؤسسة وتمكنها من تصور وتنفيذ استراتيجيات تحسن كفاءتها وفعاليتها"¹.

وضع Barney المعايير التي يجب أن تلبّيها الموارد من أجل أن تصبح مواردًا إستراتيجيةً لديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حسب رأيه، ليست كل الموارد لها تأثير إيجابي على النتائج التنظيمية. يجب أن يكون للموارد التي يمكن أن تولد ميزة تنافسية خمسة خصائص وضحتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(23): خصائص الموارد



Source : Nils Kraiczy, Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms : **An Analysis of Innovation-Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics**, Springer Gabler, Germany, 2013p.13.

¹ Nils Kraiczy, Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms : **An Analysis of Innovation-Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics**, Springer Gabler, Germany, 2013, p.8.

يمكن توضيح هذه الشروط كما يلي:¹

- يجب أن تكون الموارد ذات قيمة؛ فإن الموارد القيّمة هي تلك التي تسمح للمؤسسة بتقديم منتجات بتكلفة منخفضة أو تقديم منتجات يرغب العملاء في دفع قسط لها. وبعبارة أخرى، تجعل المؤسسة قادرة على خلق القيمة.
 - يجب أن تكون الموارد نادرة أيضاً؛ لا تمتلكها إلا المؤسسة أو عدد قليل جداً من المؤسسات المتنافسة.
 - يجب أن تكون الموارد مكلفة (للغاية) للتقليد؛ يجب أن تكون باهظة التكلفة ومن الصعب بالنسبة للمنافسة بناء موارد مماثلة.
 - يجب أن يكون المورد مكلفاً جداً للاستبدال. وبعبارة أخرى، يجب أن يكون تنفيذ استراتيجيات مماثلة باهظ جداً.
- بالإضافة إلى هذه الشروط يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تنظيم نفسها للاستفادة من هذه الموارد، إذا نجحت في ذلك يمكن أن تكون لديها القدرة على كسب أداء أعلى من العادي.

2- العرض القائم على القدرات:

أكد Grant (1991) بأن القدرات هي مصدر الميزة التنافسية بينما الموارد هي مصدر القدرات. واقترح أن الموارد لا تساهم في المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسة، ولكن قدراتها هي التي تفعل ذلك.² على سبيل المثال، لا يشتري المرضى البراءات اختراعاً أو علماء مهرة من شركات الأدوية، ولكن يشترون الأدوية التي تم تطويرها من قبل العلماء المهرة باستخدام المعرفة المجسدة في براءات الاختراع، وتساعد براءات الاختراع على منح المؤسسات حقوق احتكارية على مدى عمر براءة الاختراع. عليه، يجب تحويل الموارد إلى مزايا يريدها العملاء. عادة ما تسمى قدرة المؤسسة على تحويل مواردها إلى فوائد وأرباح بـ "القدرة". على سبيل المثال، إن قدرة شركة الأدوية على تحويل براءات الاختراع والعلاقات مع الأطباء إلى عقاقير وأرباح ضخمة هي "القدرة". التي غالباً ما تنطوي على استخدام أو دمج أكثر من مورد واحد.³ عزّف Amit و Shoemaker (1993) القدرات على أنها "قدرة المؤسسة على نشر الموارد بإشراك العمليات التنظيمية من أجل تحقيق الغايات المرجوة". وبأنها عمليات قائمة على المعلومات

¹ Nicolai J. Foss , Torben Pedersen , Jacob Pyndt , Majken Schultz , **Innovating Organization And Management: New Sources Of Competitive Advantage**, Cambridge University Press ,USA, 2012,pp.17-18.

² Grant, R, **The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation** , California Management Review, Vol. 33, No. 3, 1991, p.124.

³ Allan Afuah , **Strategic Innovation : New Game Strategies For Competitive Advantage** , Taylor & Francis E-Library, USA, 2009, p.117.

الملموسة أو غير الملموسة تكون محددة للمؤسسة ويتم تطويرها بمرور الوقت من خلال التفاعلات المعقدة بين الموارد¹. غالبًا ما يتم تطوير القدرات في المجالات الوظيفية (مثل إدارة العلامة التجارية في التسويق)، أو من خلال الجمع بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية على مستوى المؤسسة. ونتيجة لذلك، قد تقوم المؤسسات ببناء قدرات مثل الخدمة الموثوقة للغاية، والعمليات المبتكرة للمنتجات، ومرونة التصنيع، والاستجابة لاتجاهات السوق، ودورات تطوير المنتج².

إذا كانت الموارد والقدرات تستوفي الشروط السابقة (قيمة، نادرة، مكلفة للغاية سواء للتقليد والاستبدال ومنظمة)، فهي تعتبر "كفاءات أساسية". يمكن تعريف الكفاءات الأساسية على أنها " تلك الموارد أو القدرات التي تعد مصدرًا للميزة التنافسية للمؤسسة". إن فكرة الكفاءة الأساسية مفيدة للمسيرين ليس فقط لتركيزهم على الأساسيات، ولكن أيضًا لتحديد الأشياء التي لا يجب التركيز عليها". فلا يجب على المؤسسة أن تتفق الجهد والمال والوقت على الأشياء غير الأساسية³.
يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الكفاءات الأساسية، هي: ⁴

- **كفاءة الوصول إلى الأسواق:** جميع المهارات التي من شأنها أن تجعل المؤسسة على اتصال وثيق مع العميل، مثل التوزيع والخدمات اللوجستية والدعم الفني والمبيعات والتسويق... إلخ.
- **كفاءة النزاهة:** جميع المهارات التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من تقديم طلب مثالي للعميل في الوقت المحدد مع التركيز على عناصر الجودة على مستوى جميع الوظائف.
- **الكفاءات ذات الصلة بالوظائف:** المهارات التي تمكن المؤسسة من إنتاج منتجات ذات وظائف متميزة وفريدة من نوعها تفيد العملاء، مثل المحركات الخالية من الضوضاء، والأقل استهلاكًا للوقود، ومنتجات التلفزيون والهاتف والكمبيوتر المدمجة، وما إلى ذلك.

¹ Raphael Amit, Paul Schoemaker, **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal 14(1), January 1993, p.35.

² Amit, R& Shoemaker, 'Strategic Assets And Organizational Rent', Strategic Management Journal, Vol. 14, No.1,1993, p.35.

³ Ronald E. Giachetti, **Design Of Enterprise Systems Theory, Architecture, And Methods**, CRC Press, USA, 2010, p.153.

⁴ Yu-Chiho, **Analysis Of Manufacturing Enterprises An Approach To Leveraging Value Delivery Processes For Competitive Advantage**, Harvard University, Copyright, USA, 2000, pp.61-63.

3- العرض القائم على المعرفة:

ينظر أغلب الباحثين إلى المعرفة على أنها جزء من العرض القائم على الموارد، ويقترح البعض (Murray, 2000؛ Teece et al, 1997؛ Tiwana, 2002) أن المعرفة لها خصائص خاصة تجعلها المورد الأكثر أهمية وقيمة. حيث يرى Hamel و Prahalad (1994) بأن المعرفة والدراية والأصول الفكرية هي المحركات الرئيسية للأداء المتفوق في عصر المعلومات. يقترح Evans (2003) و Tiwana (2002) أيضاً أن المعرفة هي أهم مورد للمؤسسة. وأن الموارد المادية تتخفض عند استخدامها في المؤسسة، بينما تزيد أصول المعرفة مع الاستخدام. وبأن التكنولوجيا أو رأس المال أو حصة السوق أو مصادر المنتجات أسهل في النسخ من قبل مؤسسات أخرى، في حين أن المعرفة هي المورد الوحيد الذي يصعب تقليده. كما قسم Zack (1999) المعرفة التنظيمية إلى ثلاث فئات: المعرفة الأساسية، والمعرفة المتقدمة، والمعرفة المبتكرة؛ المعرفة الأساسية هي المعرفة التي تُمكن المؤسسة من البقاء في السوق على المدى القصير. وتُوفر المعرفة المتقدمة للمؤسسة معرفة مماثلة لتلك المتواجدة لدى منافسيها وتسمح للمؤسسة بإكمال النشاط على المدى القصير. أما المعرفة المبتكرة فهي التي تمنح المؤسسة مركزها التنافسي على منافسيها، وتُعتبر المؤسسة التي تمتلك المعرفة المبتكرة قادرة على تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، تساعد على أن تصبح رائدة في السوق¹.

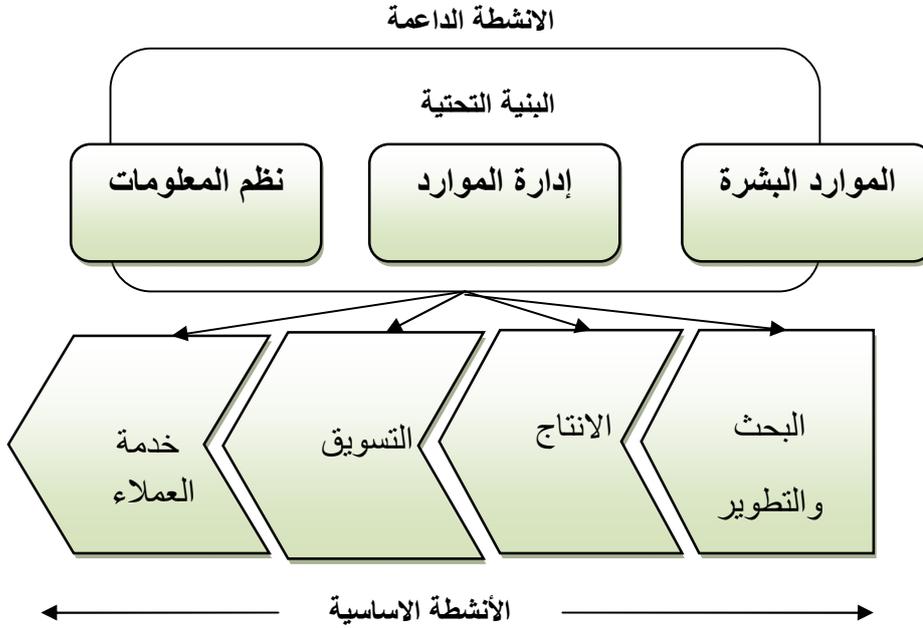
4- مدخل سلسلة القيمة:

عاد الباحث والأستاذ M.Porter سنة 1985 ليدعم نظرية الميزة التنافسية، ولكنه في هذه المرة ركز اهتمامه مباشرة ببيئتها الداخلية، ليؤكد على ضرورة أن تعرف وتفهم المؤسسة كيف يمكن لها تبني ميزة تنافسية من خلال ما تحققه من قيمة للعملاء بالتركيز على الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة. ليصبح بعد ذلك تحليل سلسلة القيمة أحد أهم الوسائل والأطر التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة على أبعاد الميزة التنافسية. يرى Porter (1985) هذه المرة أن "الميزة التنافسية.... تتبع من العديد من الأنشطة المنفصلة التي تقوم بها المؤسسة من تصميم وإنتاج وتسويق وتسليم ودعم منتجاتها. يمكن أن يساهم كل من هذه الأنشطة في وضع التكلفة النسبية للمؤسسة وخلق أساس للتمايز". وأنّ الأداة الأساسية لفهم الروابط بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة ومساهمتها في الميزة التنافسية هي "سلسلة القيمة". حيث توفر سلسلة القيمة

¹Hui-Ling Wang , Theories for competitive advantage, Op-Cit , p.37.

طريقة منهجية "لتقسيم" المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، بحيث يكون المديرون أكثر قدرة على فهم طبيعة التكاليف والموارد المحتملة للتمايز¹. وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(24): سلسلة القيمة لـ Michael porter



Source : Charles W. L. Hill , Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, **Strategic Management: An Integrated Approach** , 11th ed , Cengage Learning , USA, 2015, p.89.

أ- الأنشطة الأساسية :

تتعلق الأنشطة الأساسية بتصميم وإنشاء وتسليم المنتج وتسويقه بالإضافة إلى تقديم خدمة ما بعد البيع. في سلسلة القيمة الموضحة في الشكل (24) ، يتم تقسيم الأنشطة الأساسية إلى أربع وظائف: البحث والتطوير والإنتاج والتسويق والمبيعات وخدمة العملاء²:-
البحث والتطوير: تساعد وظيفة البحث والتطوير في خفض التكاليف أو استخدام منتج متميز يسمح للمؤسسة بفرض أسعار أعلى. ومن المهم التأكيد على أن البحث والتطوير لا يتعلق فقط بتعزيز ميزات ووظائف المنتج؛ بل يتعلق أيضاً بجمال التصميم الذي يمكن أن يخلق انطباعاً فائق القيمة في أذهان العملاء.

¹ Oswald Jones & Fiona Tilley, **Competitive Advantage In Smes :Organising For Innovation And Change**, John Wiley ,UK ,2003, p.17.

² Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones ,Op-Cit, pp.81-84.

الفصل الثاني:إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة

-الإنتاج : عندما نتحدث عن الإنتاج، فإننا نعني عمومًا التصنيع. بالنسبة للخدمات مثل العمليات المصرفية، يحدث "الإنتاج" عادةً عندما يتم تسليم الخدمة إلى العميل، كما هو الحال عندما يقدم البنك قرضًا للعميل. من خلال أداء أنشطتها بكفاءة، تساعد وظيفة الإنتاج في المؤسسة على خفض هيكل التكاليف. كما يمكن أن تؤدي وظيفة الإنتاج أيضًا أنشطتها بطريقة تتوافق مع الجودة العالية المنتج ، مما يؤدي إلى التمايز.

-التسويق والمبيعات: تُوجد عدة طرق يمكن أن تساعد بها وظائف التسويق والمبيعات في المؤسسة في خلق القيمة. من خلال تحديد موضع العلامة التجارية والإعلان، يمكن لوظيفة التسويق زيادة القيمة التي يرى العملاء أنها مضمنة في المنتج (المنفعة التي ينسبون لها إلى المنتج). وبقدر ما تساعد هذه الوظائف على خلق انطباع إيجابي لمنتج المؤسسة في أذهان العملاء، فإنها تزيد من تميزها.

-خدمة العملاء: يمكن لهذه الوظيفة أن تخلق قيمة فائقة من خلال الاستماع إلى آراء العملاء وحل مشاكلهم ودعمهم بعد الشراء من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع. ونظرًا لأن الكثير من المؤسسات تعمل على تحسين مستويات خدماتها ويتوقع العملاء مستويات أعلى، فلن يتم تحقيق التميز إلا على أعلى مستويات الخدمة وبشكل ملحوظ من المنافسة. تركز أفضل برامج خدمة العملاء على جانبين: أحدهما هو الرعاية التشغيلية للعملاء، حيث يتم تحليل نوع ومستوى ونطاق تفاعلات العملاء، ويتم بعد ذلك إعداد قوائم المراجعة لتقييم الأداء وفقًا لهذه المعايير. ويتعلق الجانب الآخر ببناء علاقة مع العملاء على أساس الثقة. أين يميل الموظف الموثوق به إلى العمل كمستشار للعملاء، عندما يتحقق ذلك، تتمتع المؤسسة التي تتجح في اختيار وتطوير الموظفين بميزة فريدة في معظم الأسواق¹.

ب-الأنشطة الداعمة:

توفر الأنشطة الداعمة المدخلات التي تسمح بإجراء الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة. تنقسم هذه الأنشطة إلى أربع وظائف: إدارة الإمداد (الخدمات اللوجستية)، الموارد البشرية، نظم المعلومات والبنية التحتية للمؤسسة:²

-الإمداد: تتحكم وظيفة الإمداد في نقل المواد خلال سلسلة القيمة، من الشراء إلى الإنتاج إلى التوزيع. يمكن أن تؤدي الكفاءة التي تتم بها هذه الوظيفة إلى خفض التكاليف بشكل كبير، وبالتالي خلق المزيد من القيمة.

¹ Clive Reading ,Business Planning For Improving Performance & Competitive Advantage ,2nd Edition, Kogan Page Limited , UK, 2004, p.162.

² Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones , Op-Cit , p. 84.

الفصل الثاني:إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة

-الموارد البشرية: تضمن وظيفة الموارد البشرية توفير المزيج المناسب من الأشخاص المهرة لأداء أنشطة خلق القيمة بشكل فعال. كما أنها تضمن تدريب الأفراد بشكل كاف، وتحفيزهم، وتعويضهم لأداء مهامهم في خلق القيمة. إذا كانت الموارد البشرية تعمل بشكل جيد، فإن إنتاجية الموظفين ترتفع (مما يخفض التكاليف)، وتتحسن خدمة العملاء (مما يزيد من المنفعة) ، وبالتالي تمكين المؤسسة من خلق قيمة أكبر.

-نظم المعلومات: أنظمة المعلومات هي أنظمة إلكترونية إلى حد كبير لإدارة المخزون، وتتبع المبيعات، وتسعير المنتجات، وبيع المنتجات، والتعامل مع تساؤلات العملاء، وما إلى ذلك. عندما تقترن نظم المعلومات بخصائص الاتصالات على الإنترنت، تصبح قادرة على تحسين الكفاءة والفعالية التي تدير بها المؤسسة أنشطتها الأخرى لخلق القيمة.

-البنية التحتية للمؤسسة: يشكل الهيكل التنظيمي وأنظمة التحكم والثقافة التنظيمية البنية التحتية لجميع الأنشطة التي تؤدي إلى خلق القيمة. ونظرًا لأن الإدارة العليا يمكن أن تمارس تأثيرًا كبيرًا في تشكيل هذه العناصر، فيجب أيضًا النظر إليها كذلك كجزء من البنية التحتية للمؤسسة. فمن خلال قيادة قوية ، يمكن للإدارة العليا تشكيل جميع العناصر السابقة، وأداء جميع أنشطة خلق القيمة الأخرى التي تحدث داخلها.

خامسا: مقارنة الشبكات

تعتمد قيمة المنتج لدى العميل عادةً على سمات المنتج. ومع ذلك، بالنسبة لبعض المنتجات، لا تعتمد هذه القيمة على سمات المنتج فحسب، بل تعتمد أيضًا على شبكة المستهلكين الذين يستخدمون المنتج؛ أي أن المنتج يعرض تأثيرات الشبكة الخارجية إضافة إلى سماته؛ فكلما زاد عدد الأشخاص الذين يستخدمونه، زادت قيمته لكل مستخدم. على سبيل المثال، تُظهر منتجات برامج التطبيقات مثل Acrobat من Adobe (لإنشاء ملفات Pdf وقراءتها) العوامل الخارجية للشبكة، لأنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يمتلكون البرنامج الذي يمكنه قراءة ملفات Pdf ، كلما كان البرنامج مفيدًا لكل مستخدم يقوم بإنشاء ملفات Pdf و إرسالها عبر البريد. تسمى تأثيرات العوامل الخارجية للشبكة بالتأثيرات المباشرة لأن الفوائد التي يحصل عليها كل مستخدم لمنتج من شبكة المستخدمين الآخرين تأتي مباشرة من الشبكة، من خلال التفاعل (اقتصاديًا أو اجتماعيًا) مع الجهات الفاعلة الأخرى داخل الشبكة¹.

¹ Allan Afuah, Op-Cit, p.119.

المبحث الثاني: المزايا التنافسية واستراتيجيات التنافس

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح أنواع المزايا التنافسية التي جاءت في كتب إدارة الأعمال، وأهم العوامل التي تساعد على تحقيقها والمحافظة عليها. كما سنتطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية التي حددها M. Porter ، والتي تمكّن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية بإتباع ثلاثة قواعد مختلفة: قيادة التكلفة ، التمايز و التركيز.

المطلب الأول: أنواع المزايا التنافسية ومصادرها

تصنف أغلب كتابات إدارة الأعمال الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز، سنتطرق إليهما وإلى أهم مصادرها بنوع من التفصيل في هذا المطلب.

أولاً: ميزة التكلفة

تركّز المؤسسات التي تختار إستراتيجية القيادة في التكلفة على اكتساب مزايا من خلال تقليل تكاليفها أقل من جميع منافسيها. هذا لا يعني أن هذه المؤسسات تتخلى عن غيرها من استراتيجيات الأعمال. لأن التركيز الأحادي التفكير على مجرد خفض التكاليف يمكن أن يقود المؤسسة إلى صنع منتجات منخفضة التكلفة لا يرغب أحد في شرائها. ومع ذلك، فإن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة تركز معظم جهودها على إبقاء تكاليفها منخفضة¹.

1- مصادر ميزة التكلفة:

تمتلك المؤسسة ميزة التكلفة على منافسيها لعدد من الأسباب. وتحقق ميزة التكلفة حتى عندما تنتج المؤسسات المتنافسة منتجات مماثلة. يتم سرد بعض من أهم مصادر ميزة التكلفة فيما يلي:²

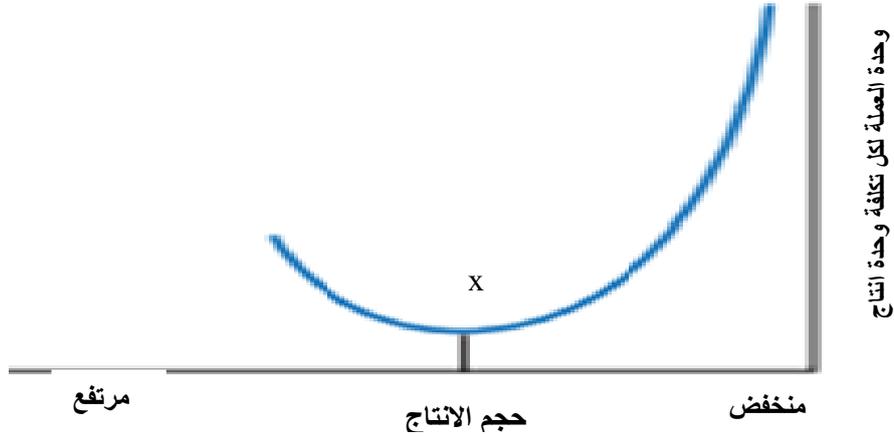
أ- اقتصاديات الحجم:

تتحقق وفورات الحجم عندما ترتبط الزيادة في حجم المؤسسة (تقاس بحجم الإنتاج) بتكاليف أقل (تقاس بمتوسط التكاليف لكل وحدة من الإنتاج)، كما هو موضح في الشكل (25). مع زيادة حجم الإنتاج، ينخفض متوسط تكلفة الوحدة حتى يصل إلى الحجم الأمثل للإنتاج (النقطة X)، وبعد ذلك يبدأ متوسط التكاليف لكل وحدة إنتاج في الارتفاع بسبب عدم فعالية وفورات الحجم.

¹ Allan Afuah , Op-Cit, p. 124.

² Ibid.pp.125-134.

الشكل رقم(25) : منحنى اقتصاديات الحجم



Source : Jay B. Barney , William S. Hesterly , **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson Education , Global Edition ,USA, 2015, p.125.

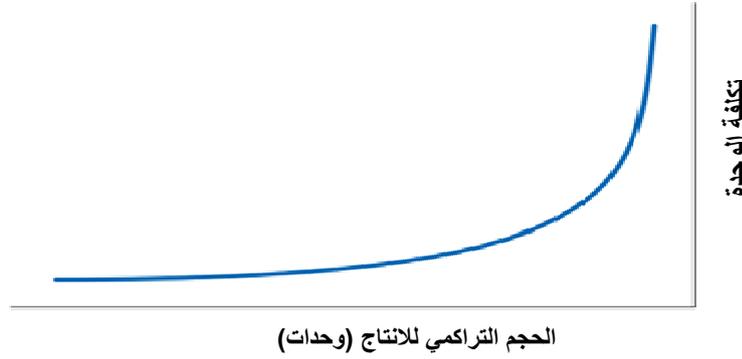
يمكن أن تؤدي زيادة حجم الإنتاج إلى تقليل تكاليف المؤسسة لعدة أسباب أهمها:

- **الآلات المتخصصة:** عندما تمتلك المؤسسة مستويات عالية من الإنتاج، غالبًا ما تكون قادرة على شراء واستخدام أدوات التصنيع المتخصصة.
- **تكلفة المصنع والمعدات:** في بعض الصناعات، تكون تكلفة بناء عمليات التصنيع أكبر لكل وحدة إنتاج أقل من تكلفة بناء عمليات تصنيع أصغر لكل وحدة إنتاج. وبالتالي، فإن المؤسسات كبيرة الحجم، التي تكون العوامل الأخرى فيها متساوية، ستكون قادرة على بناء عمليات تصنيع أقل تكلفة لكل وحدة، وسيكون لها متوسط تكاليف إنتاج أقل.
- **تخصص العاملين:** ترتبط أحجام الإنتاج الكبيرة أيضًا بمستويات عالية من التخصص في الموظفين. عندما يتخصص العمال في إنجاز مهمة ضيقة ، يمكن أن يصبحوا أكثر كفاءة في هذه المهمة ، وبالتالي يحققون تكاليف أقل لمؤسساتهم.
- **النفقات العامة:** تتمتع المؤسسات ذات الأحجام الإنتاج الكبيرة بالقدرة على توزيع نفقاتها العامة على المزيد من الوحدات، وبالتالي تقليل التكاليف العامة لكل وحدة.

ب- منحنى التعلم:

يعتمد هذا المصدر لمزايا التكلفة على مستويات الإنتاج التراكمية المختلفة. في بعض الظروف يكون للمؤسسات ذات الخبرة الأكبر في تصنيع منتج أو خدمة معينة أقل التكاليف في الصناعة ، وبالتالي ستكون لها ميزة قائمة على التكلفة. تم الربط بين الأحجام التراكمية للإنتاج والتكلفة في مفهوم منحنى التعلم في الشكل الموالي:

الشكل رقم(26): منحى التعلم



Source : Jay B. Barney , William S. Hesterly , Op-Cit, p.129.

* منحى التعلم الموضح في الشكل (26) يشبه إلى حد كبير مفهوم اقتصاديات الحجم. ومع ذلك، هناك اختلافان مهمان بينهما هما:

- تركز اقتصاديات الحجم على العلاقة بين حجم الإنتاج ومتوسط تكاليف الوحدة عند نقطة زمنية معينة، ويركز منحى التعلم على العلاقة بين الحجم التراكمي للإنتاج (أي مقدار ما أنتجته المؤسسة) في الوقت ومتوسط تكاليف الوحدة.
- يُفترض عدم وجود وفورات الحجم إذا كانت المؤسسة كبيرة جداً (عندما مستوى معين تبدأ التكاليف في الارتفاع)، أما بالنسبة لنموذج منحى التعلم فلا توجد زيادة مقابلة في التكاليف، لأنه مع نمو الحجم التراكمي للإنتاج تستمر التكاليف في الانخفاض حتى تقترب من أدنى تكلفة ممكنة .

ج- التكلفة منخفضة للمدخلات الإنتاجية :

المدخلات الإنتاجية هي كل التوريدات التي تستخدمها المؤسسة في تنفيذ أنشطتها ؛ وهي تشمل، من بين عناصر أخرى: العمالة، رأس المال، الأرض والمواد الخام. المؤسسة التي لديها وصول تفاضلي منخفض التكلفة إلى واحد أو أكثر من هذه المدخلات من المرجح أن تتمتع بأقل التكاليف الاقتصادية مقارنة بالمنافسين.

د- الاختيارات السياسية:

تنفذها المؤسسات التي تحاول تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال إنتاج منتجات قياسية بسيطة نسبياً يتم بيعها بأسعار منخفضة مقارنة بالمنتجات والأسعار التي تختارها المؤسسات التي تتبع

استراتيجيات تجارية أو مؤسسية أخرى. غالبًا ما تميل هذه الأنواع من المنتجات إلى الحصول على كميات كبيرة من المبيعات، والتي (حتى إذا وجدت وفورات حجم كبيرة) تميل إلى تقليل التكاليف أكثر.

هـ - المزايا التكنولوجية المستقلة عن النطاق:

تقليديا، ركزت مناقشة مزايا التكلفة القائمة على التكنولوجيا على الآلات وأجهزة الكمبيوتر والأدوات المادية الأخرى التي تستخدمها المؤسسات لإدارة أعمالها. ومن الواضح في بعض الصناعات، أن هذه الاختلافات في التكنولوجيا خلقت فروقًا مهمة في التكلفة. ولا تقتصر التكنولوجيا في المؤسسات على الأجهزة التكنولوجية - الماكينات والروبوتات فحسب - بل تشمل أيضًا البرامج التكنولوجية، مثل جودة العلاقات بين العمل والإدارة، وثقافة المؤسسة، وجودة الضوابط الإدارية. كل هذه الخصائص يمكن أن يكون لها تأثير على التكاليف.

ثانياً: التمايز

تحاول المؤسسة اكتساب ميزة التمايز من خلال زيادة القيمة المدركة لمنتجاتها أو خدماتها مقارنة بالقيمة المدركة لمنتجات/ خدمات المنافسين. يمكن أن تكون المؤسسات الأخرى منافسة أو تقدم منتجات أو خدمات بديلة. لكن من خلال زيادة القيمة المدركة لمنتجاتها / خدماتها، ستكون المؤسسة قادرة على فرض سعر أعلى مما كانت ستفعله بخلاف ذلك. ويمكن أن يؤدي هذا السعر المرتفع إلى زيادة إيرادات المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية.

غالبًا ما تحاول المؤسسة خلق اختلافات في القيمة المتصورة النسبية لمنتجاتها أو خدماتها عن طريق تغيير الخصائص الموضوعية لتلك المنتجات أو الخدمات. وعلى الرغم من أن المؤسسات تقوم بذلك من أجل تنفيذ إستراتيجية تمايز المنتجات ، فإن وجود تمايز المنتجات، في النهاية، هو دائمًا مسألة تصور العملاء. قد تكون المنتجات التي تبيعها مؤسستان مختلفتان متشابهة جدًا، ولكن إذا اعتقد العملاء أن الأولى هي أكثر قيمة من الثانية ، فإن المنتج الأول سيتمتع بميزة التمايز¹.

1- مصادر التمايز:

يمكن أن يأتي التمايز بأشكال عديدة؛ على سبيل المثال، إن الاختلاف في أسماء العلامات التجارية يجعل المنتج مميزًا، على الرغم من أن الاسم ليس مرتبطًا بالضرورة بالمنتج. قد تبقى العلامة التجارية على قيد الحياة من خلال عدد من المنتجات، حيث يرمز الاسم للخصائص الدائمة مثل

¹ Jay B. Barney , William S. Hesterly , Op-Cit, pp.152-153.

التصميم أو جودة التصنيع الفائقة أو الموثوقية أو الخدمة. لا يتعلق التمايز فقط بالمنتج أو الخدمة، ولكن غالبًا أيضًا بالسمعة التي يتم بناؤها على مدى سنوات أو حتى عقود من الخدمة العالية المستمرة. يتم تحقيق التمايز أيضًا من خلال الحصول على منتج فريد، كما يمكن أن يكون التمايز في نسبة السعر إلى الأداء، أو المرونة، أو الموقع، أو خاصية لا يمكن أن تقابلها المنافسة¹. يعتبر العديد من الباحثين أن هذه العناصر هي الأخرى أبعاد أساسية للميزة التنافسية، لذلك سنتناولها بنوع من التفصيل في النقطة الموالية:

أ- الاستجابة السريعة:

تتحقق ميزة الاستجابة السريعة عندما تتمكن المؤسسة من تقليل المهل الزمنية في جميع جوانب العمليات داخليًا وخارجيًا. يتعلق الجانب الخارجي بالاستجابة لاحتياجات العميل عن طريق تصميم وتصنيع المنتجات المخصصة لتلك الاحتياجات بسرعة. ويتعلق الجانب الداخلي بتقليل المهل الزمنية لجميع المهام داخل المؤسسة بأكملها (الجانب الداخلي). من أمثلة المهل الزمنية الداخلية نجد الوقت لاعتماد وتنفيذ تغيير هندسي أو الوقت لإصدار أمر شراء لمورد. غالبًا ما لا يلاحظ العميل هذه المهل الزمنية مباشرة. ومع ذلك، فإن تطبيق الاستجابة السريعة يؤدي إلى تحسين الجودة وخفض التكلفة، والاستجابة أسرع للعميل².

تعتمد ميزة الاستجابة السريعة على أربعة عناصر أساسية هي:³

- **قوة الوقت:** تتحقق عندما يتم تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع من المنافسين مع التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها في أقصر وقت ممكن.
- **الهيكل التنظيمي:** يسمح الهيكل التنظيمي بإعادة هيكلة المؤسسة لتقليل المهلة الزمنية من خلال دعم وظائف المؤسسة بخلايا مخصصة للاستجابة السريعة. تساهم هذه الأخيرة في تحقيق مستويات جديدة من المرونة وتحسين أداء الفريق.
- **مرونة التنظيم:** تسمح مرونة التنظيم بالحصول على نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير التفاعلات بين الآلات والأشخاص والمنتجات على الوقت، ما يستلزم إعادة التفكير في أساليب التخطيط (على سبيل المثال، استخدام الآلات والعمالة)، وسياسات تحديد حجم الدفعة، والقرارات الأخرى ذات

¹ Clive Reading, **Business Planning For Improving Performance & Competitive Advantage**, 2nd Edition, Kogan Page Limited, UK, 2004, pp.161-163.

² Rajan Suri, **It's About Time The Competitive Advantage Of Quick Response Manufacturing**, On Acid-Free Paper, USA, 2010, p.2.

³ Ibid. p.3.

الصلة، لتحقيق فوائد أكثر على مستوى التنظيم باستخدام أساليب الجديدة. كما تسمح مرونة التنظيم بتحقيق الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يلائم حاجات الزبائن، وزيادة القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبائن بكفاءة¹.

- **التطبيق على جميع المستويات:** يتم تطبيق الاستجابة السريعة في جميع أنحاء المؤسسة. وهذا يشمل تخطيط المواد، وإدارة الشراء وسلسلة التوريد، وعمليات المكاتب مثل تقدير ومعالجة الطلبات، الهندسة، وتطوير المنتجات الجديدة.

ب- سمعة المؤسسة:

عرفت Petkeviciene (2015) السمعة على أنها الاعتراف الشخصي والجماعي والتصور والموقف وتقييم المؤسسة بمرور الوقت من طرف جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة ، بناءً على جوانب الجودة التنظيمية المحددة والسلوك السابق والتواصل والرمزية وإمكانية تلبية التوقعات المستقبلية مقارنة بالمنافسين. تعكس سمعة المؤسسة تصورات أصحاب المصلحة ذوي الصلة، مثل العملاء والموظفين والمالكين والموردين والشركاء الاستراتيجيين والمجتمع والمنظمات الحكومية أو غير الحكومية من بين باقي المنظمات².

تعتبر السمعة الجيدة أصولاً قيّمة تسمح للمؤسسة بتحقيق ربحية مستمرة وأداء مستدام ومتفوق عن باقي المنافسين. يشمل قياس السمعة الشعور الشامل الممتاز للعملاء بالخبرة الإجمالية للمؤسسة، والتفاؤل بشأن مستقبلها على المدى الطويل، وتمييز المؤسسة بالصدق والمصداقية والموثوقية³.

حدد Agarwal وآخرون (2015) أبعاد سمعة المؤسسة في المنتجات أو الخدمات الجيدة، الرؤية الواضحة، القيادة القوية، بيئة العمل الجيدة، المسؤولية المجتمعية، الأداء المالي، والجاذبية العاطفية. كما حدد Olmedo وآخرون (2014) أبعادها في الأداء المالي، وجودة الإدارة، إستراتيجية الأعمال، والهيكل

¹أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية، جامعة الموصل، ص 13.

² Miglė Šontaitė-Petkevičienė, **CSR Reasons, Practices And Impact To Corporate Reputation** , 20th International Scientific Conference Economics And Management , 2015, p.505.

³ Wael Hassan El-Garaihy & All, **Measuring The Impact Of Corporate Social Responsibility Practices On Competitive Advantage: A Mediation Role Of Reputation And Customer Satisfaction** , International Journal Of Business And Management Vol. 9, No. 5, 2014.p.112.

الفصل الثاني: إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة

التنظيمي، جودة القيادة، كفاءة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الأخلاق، المسؤولية المجتمعية، العرض الجذاب للمنتج، صورة العلامة التجارية، الابتكار وخلق القيمة، والامتداد العالمي¹.

- فوائد السمعة الجيدة:

يمكن إدراج الفوائد الرئيسية للسمعة الجيدة على النحو التالي:²

- تحسين إدراك المستهلك لجودة المنتجات أو الخدمات (التي تسمح بفرض أسعار مميزة)، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات.
- تحسين القدرة على توظيف واستقطاب الموظفين المؤهلين من مؤسسات أخرى.
- رفع معنويات الموظفين وبالتالي رفع الإنتاجية.
- حماية قيمة المشروع من خلال تقليل أثر التدقيق والأزمات والهجمات التنافسية.
- تحقيق القبول والمساعدة على التوسع الدولي، ليس فقط من حيث اختراق الأسواق ولكن أيضا في إعداد المشهد الجيد لدى المجتمعات الدولية وتسهيل بناء التحالفات.
- جذب عدد أكبر من المستثمرين (مصادقية جيدة)، مما يسمح برفع القيمة السوقية وتقليل المخاطر على المؤسسة.
- تمييز المؤسسة عن منافسيها وتأسيس مكانة أفضل في السوق.
- السماح بالوصول إلى رأس المال الأرخص.

ج- الجودة المتميزة :

يمكن اعتبار المنتجات بمثابة حزمة من السمات، تتمثل في شكلها وميزاتها وأدائها وقوة تحملها وموثوقيتها وأسلوبها وتصميمها. يتمتع المنتج بجودة فائقة عندما يدرك العملاء بأنه يتوفر على سمات وفوائد أعلى من سمات المنتجات التي يبيعها المنافسون.

عندما يقوم العملاء بتقييم جودة المنتج، فعادة ما يقيسونها مقابل نوعين من السمات: تلك المتعلقة بالجودة كتميز وتلك المتعلقة بالجودة كموثوقية. فمن منظور الجودة كتميز، يمكن تحقيق الجودة بتحقيق مايلي:³

- **جودة التصميم:** تتمثل في درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، ويجب

¹ Sri Sarjana, Nur Khayati, **The Role Of Reputation For Achieving Competitive Advantage**, 11th International Conference On Business And Management Research (ICBMR), Padjajaran University, Andonesia, 2017: https://www.researchgate.net/publication/323396479_The_Role_Of_Reputation_For_Achieving_Competitive_Advantage, (last visit :24/04/2020).

² Percy Marquina Feldman et Al, **A New Approach For Measuring Corporate Reputation**, Rae São Paulo, Brazil V. 54 N. 1, Jan-Fev 2014 , p.56.

³ تامر البكري، استراتيجيات التسويق ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص.116.

أن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات.

-**جودة المطابقة:** تتمثل في درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجيات ورغبات الزبائن من جهة، مع الإبقاء على نسبة المعيب والتالف في أدنى درجة ممكنة حتى تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.

-**جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة وضمانات ما بعد البيع... الخ. وكلها بالإمكان أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

- **الجودة كموثوقية:** يمكن القول بأن المنتج يمكن الاعتماد عليه عندما يقوم باستمرار بالعمل الذي صمم من أجله، وأن يعمل بشكل جيد، ونادراً ما ينهار. وبالتالي، تزيد الموثوقية المنفعة التي يحصل عليها المستهلك من المنتج، مما يؤدي إلى زيادة السعر الذي يمكن للمؤسسة أن تفرضه عليه.

د-الابتكار:

يخلق الابتكار قيمة للمنتجات من خلال تقديم منتجات جديدة، أو تحسين المنتجات الحالية، التي يعتبرها العملاء أكثر فائدة، مما يسمح بزيادة خيارات التسعير للمؤسسة. وغالباً ما يسمح ابتكار العمليات للمؤسسة بإنشاء قيمة أكبر من خلال خفض تكاليف الإنتاج. بما أن الابتكار هو المتغير الأساسي في هذه الأطروحة، فسوف نتطرق إلى إسهاماته في تحقيق بالميزة التنافسية بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

ثالثاً: الجمع بين التكلفة المنخفضة والتمايز

يعتقد بعض منظري الأعمال أن المؤسسات يجب أن تكون إما متميزة أو أقل تكلفة، لكن ليس كلاهما، لأنهما يمثلان ثقافتين مختلفتين تماماً. بالنسبة للعديد من المؤسسات، فإن القيام بالمزيد بأقل الوسائل يعني أن عليهم تمييز منتجاتهم وخدماتهم وكذلك تقليل قاعدة التكلفة الخاصة بهم. وبالتالي فإنه ليس من الضروري الاختيار بين التكلفة المنخفضة والتمايز وإنما السعي المستمر نحو تحسين الأداء. إذ يمكن أن تؤدي العديد من الإجراءات إلى تحسين الأداء، والذي قد يأتي من تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين المنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة الهامش الإجمالي. الشركات اليابانية، على سبيل المثال، معترف بها على قدرتها باستمرار على خفض التكاليف، ولكن العديد من أنجح أفكارها لخفض التكاليف تتطلب تطبيق أفكار للتمايز، حيث نجد أن العديد منها منخفضة التكلفة ومبتكرة ومتميزة للغاية.

الفصل الثاني:إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة

مقاربة أخرى لتحقيق الميزتين في نفس الوقت ترى بأنه من المرجح أن تشهد المؤسسات القادرة على التمييز منتجاتها وخدماتها زيادة في حجم مبيعاتها. هذا هو الحال بشكل خاص إذا كان أساس تمايز المنتج جذابًا لعدد كبير من العملاء المحتملين¹. وبالتالي، يمكن أن يؤدي تمايز المنتج إلى زيادة أحجام المبيعات. ولقد ثبت بالفعل أن زيادة حجم المبيعات يمكن أن تؤدي إلى وفورات الحجم والتعلم وأشكال أخرى من خفض التكلفة. لذا يمكن أن يؤدي التمايز الناجح للمنتج إلى تخفيض التكاليف والوصول إلى وضع قيادة التكلفة.

وسنتطرق في المطالب الموالي إلى أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق هذه المزايا.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشة الإستراتيجيات التنافسية التي حددها Porter . والتي تسمح للمؤسسات باكتساب ميزة تنافسية بإتباع ثلاثة قواعد مختلفة: قيادة التكلفة والتمايز والتركيز. يسمى Porter هذه القواعد "استراتيجيات عامة". يعتمد تنفيذ وتطبيق هذه الإستراتيجيات في المقام الأول على موارد وقدرات المؤسسة ويمكن توضيحها بالاعتماد على الشكل الموالي:

الشكل رقم(27): الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

الاستراتيجيات التنافسية

التركيز	التمايز	قيادة التكلفة	
-	النوع 3	النوع 1 النوع 2	السوق المتنافس
النوع 4 النوع 5	النوع 3	-	

النوع 1: قيادة التكلفة - أقل تكلفة
النوع 2: قيادة التكلفة - أفضل قيمة
النوع 3: التمايز
النوع 4: التركيز - أقل تكلفة
النوع 5: التركيز - أفضل قيمة

Source : Fred r. David and Forest r. David,. **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases**, 16th Edition, Pearson Education, USA, 2017, p.134.

¹ Burney, op-cit, p .176.

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تطرقنا سابقاً إلى ميزة التكلفة التي تؤكد على إنتاج منتجات قياسية بتكلفة منخفضة لكل وحدة للمستهلكين الذين لديهم حساسية للسعر. ويمكن تحديد نوعين من الاستراتيجيات التي تحقق هذه الميزة هما:¹

- إستراتيجية أقل تكلفة (النوع 1): تركز هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات لمجموعة واسعة من العملاء بأقل سعر متاح في السوق.

- إستراتيجية أفضل قيمة (النوع 2): تركز هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات لمجموعة واسعة من العملاء بأفضل سعر متاح في السوق. وتهدف إلى تزويد العملاء بمجموعة من المنتجات أو الخدمات بأقل سعر متاح مقارنةً بمنتجات المنافس ذات السمات المماثلة. تستهدف استراتيجيات النوع 1 والنوع 2 سوقاً كبيراً للاستفادة من اقتصاديات الحجم.

1- متطلبات إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

يكون السعي إلى تقديم المنتج منخفض التكلفة في صناعة ما فعلاً بشكل خاص في لحالات التالية:²

- ✓ المنافسة السعرية بين البائعين المتنافسين قوية بشكل خاص.
- ✓ منتجات البائعين المتنافسين متطابقة في الأساس ومتاحة بسهولة لديهم.
- ✓ هناك طرق قليلة لتحقيق تمايز المنتجات التي لها قيمة لدى العملاء.
- ✓ يتحمل المشترون تكاليف منخفضة في تحويل مشترياتهم من بائع إلى آخر.
- ✓ تتم غالبية مبيعات الصناعة لعدد قليل من العملاء بكميات كبيرة.
- ✓ يمكن للزعم من خفض التكلفة استخدام تخفيضات الأسعار الخاصة به لجعلها أكثر صعوبة على المنافس الجديد الذي يريد كسب العملاء.

كقاعدة عامة ، كلما كان العملاء أكثر حساسية للسعر، تكون إستراتيجية التكلفة المنخفضة أكثر جاذبية.

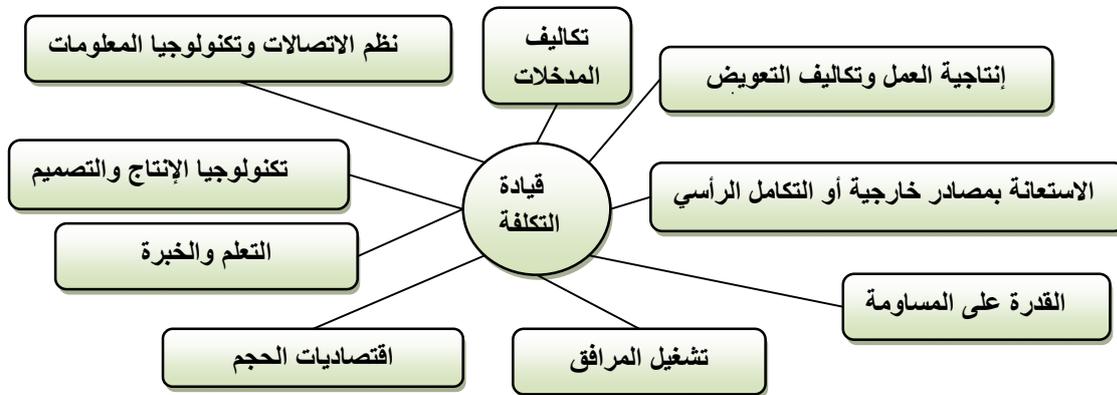
¹ Fred r. David , Forest r. David, Op-Cit, p.134.

² John E. Gamble et al, **Essentials of Strategic Management : The Quest for Competitive Advantage**, 4th ed, McGraw-Hill Education , USA, 2015, pp.98-99.

2- إدارة سلسلة القيمة لدعم إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

لكي تقوم المؤسسة بإدارة سلسلة القيمة الخاصة بها بفعالية أكثر من حيث التكلفة مقارنة بالمنافسين، يجب على المديرين إطلاق جهد متضافر ومستمر لاقتناص فرص توفير التكاليف في كل جزء من سلسلة القيمة، بحيث لا يمكن لأي نشاط أن يفلت من التدقيق الموفر للتكاليف. ويجب أن يستخدم موظفو المؤسسة جميع مواهبهم وإبداعهم للتوصل إلى طرق مبتكرة وفعالة لخفض التكاليف. كما يجب إيلاء اهتمام خاص بالعوامل التي لها تأثير قوي بشكل خاص على تكاليف أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة، والتي يطلق عليها اسم "محركات التكلفة" في سلسلة القيمة، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (28): محركات التكلفة في سلسلة القيمة



Source : John E. Gamble et al, Op-Cit, p.96

تتضمن أساليب توفير التكلفة التي تفسر الإدارة الفعالة لمحركات التكلفة في سلسلة القيمة ما يلي:¹

- السعي لالتقاط جميع وفورات الحجم المتاحة.
- الاستفادة الكاملة من الخبرة وتأثيرات منحنى التعلم.
- محاولة تشغيل المرافق بكامل طاقتها لتقليل التكاليف الثابتة الكبيرة لكل وحدة.
- استبدال المدخلات المرتفعة التكلفة عندما يكون لها تأثير ضئيل أو معدوم على جودة أو أداء المنتج.
- توظيف تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة وتصميم العملية لتحسين الكفاءة الشاملة.
- استخدام أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- استخدام القوة التفاوضية للمؤسسة تجاه الموردين للحصول على امتيازات.
- التنبه إلى مزايا تكلفة من خلال الاستعانة بمصادر خارجية وتحقيق التكامل الرأسي.
- متابعة طرق تعزيز إنتاجية العمل وخفض تكاليف التعويض الإجمالية.

¹ John E. Gamble & all, Op-Cit, pp, 95-97.

يجب على المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة (النوع 1) أو الأفضل تكلفة (النوع 2) تحقيق ميزتها التنافسية بطرق يصعب على المنافسين تقليدها أو نسخها.

3- طريقتان أساسيتان لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

من أجل توظيف نجاح لإستراتيجية قيادة التكلفة يجب على المؤسسة التأكد من أن إجمالي التكاليف عبر سلسلة القيمة الإجمالية الخاصة بها أقل من إجمالي تكاليف المنافسين. وهناك طريقتان لتحقيق ذلك:¹

✓ أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل أكثر كفاءة من المنافسين، والتحكم في العوامل التي تؤثر على تكاليف أنشطة سلسلة القيمة.

✓ تجديد سلسلة القيمة الإجمالية للمؤسسة للقضاء على/ أو تجاوز بعض الأنشطة المنتجة للتكلفة. يمكن أن تشمل هذه الأنشطة تأمين الموردين أو الموزعين الجدد، وبيع المنتجات عبر الإنترنت، ونقل مرافق التصنيع، وتجنب استخدام العمالة النقابية، وما إلى ذلك. عند استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة يجب على المؤسسة أن تكون حريصة على عدم استخدام التخفيضات الكبيرة في الأسعار، بحيث تكون أرباحها منخفضة أو غير موجودة. وأن تكون دائماً على دراية بالاختراقات التكنولوجية الموفرة للتكاليف، أو أي تطورات أخرى في سلسلة القيمة يمكن أن تؤدي إلى تآكل أو تدمير ميزتها التنافسية.

ثانياً: إستراتيجية التمايز (النوع 3)

تهدف إستراتيجية التمايز (النوع 3) إلى تحقيق ميزة التمايز التي تطرقنا إليها سابقاً، من خلال إنتاج منتجات أو خدمات تعتبر فريدة بالنسبة للصناعة، وموجهة إلى المستهلكين الذين لا يهتمون نسبياً للأسعار. لا يحقق التمايز ميزة تنافسية إذا كانت منتجات المنافسين تلبى احتياجات المستهلكين بما فيه الكفاية، أو إذا كان بإمكانهم التقليد بسرعة. يمكن أن يعني التمايز الناجح مرونة أكبر للمنتج أو توافقاً أكبر أو تكاليف أقل أو خدمة محسنة أو صيانة أقل أو راحة أكبر أو ميزات أكثر. ويعتبر تطوير المنتج أبرز مثال على الإستراتيجية التي تقدم ميزة التمايز.

¹ John E. Gamble et al, Op-Cit, p.95.

يجب إتباع إستراتيجية التّمايز فقط بعد دراسة متأنية لاحتياجات المستهلكين و تفضيلاتهم لتحديد جدوى دمج السمات المميزة في منتج. تسمح إستراتيجية التّمايز الناجحة للمؤسسة بتحصيل سعر أعلى لمنتجها واكتساب ولاء العملاء، لأنهم سيصبحون مرتبطين بقوة بعوامل التّمايز¹.

يسمح التّمايز الناجح للمؤسسة بما يلي:²

✓ طلب سعرًا ممتازًا لمنتجها؛

✓ زيادة مبيعات الوحدات (لأنه يسمح بكسب عملاء إضافيين من خلال الميزات المميزة)؛

✓ اكتساب ولاء العملاء لعلامتها التجارية (لأنهم ينجذبون بقوة إلى الميزات المميزة

و يعملون على بناء روابط مع المؤسسة ومنتجاتها).

يعزز التّمايز الربحية كلما تجاوز السعر الإضافي الذي يطلبه المنتج التكاليف الإضافية لتحقيق التّمايز. يتمثل خطر إتباع إستراتيجية التّمايز في أن المنتج الفريد قد لا يتم تقييمه بدرجة عالية بما يكفي من قبل العملاء لتبرير ارتفاع السعر. عندما يحدث ذلك ستهزم إستراتيجية قيادة التكلفة للمنافسين بسهولة إستراتيجية التّمايز. خطر آخر من إتباع إستراتيجية التّمايز هو أن المنافسين قد يطوّرون بسرعة طرقًا لنسخ الميزات المميزة. وبالتالي، يجب أن تجد المؤسسات مصادر دائمة للتفرد لا يمكن أن تقلدها فيه الشركات المنافسة بسرعة أو بثمن رخيص³.

1- إدارة سلسلة القيمة بطرق تعزز التّمايز:

يمكن أن توجد فرص التّمايز في الأنشطة على طول سلسلة القيمة في الصناعة، وخاصة في الأنشطة التي تؤثر بشكل ملموس على قيمة العميل. يُشار إلى هذه الأنشطة على أنها محرّكات تفرد (مماثلة لمحرّكات التكلفة ولكن لها تأثير كبير على التّمايز)، وهي:⁴

• **البحث عن مدخلات عالية الجودة.** يمكن أن تنتشر جودة المدخلات في نهاية المطاف للتأثير على أداء أو جودة المنتج النهائي للمؤسسة.

• **السعي للابتكار والتقدم التكنولوجي.** الابتكار الناجح هو طريق الانتصار الأكثر تكرارًا في السوق، وهو المميّز القوي للمؤسسة. إذا ثبت أنه يصعب تقليده وبالإمكان حمايته من خلال براءات الاختراع أو وسائل أخرى، فإنه يمكن أن يوفر للمؤسسة ميزة مستدامة.

¹ Fred r. David , Forest r. David, Op-Cit, p. 137.

² Thompson, Strickland, and Gamble , **Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concepts And Cases**, McGraw-Hill Education , USA, 2017, pp.129.130.

³ Fred r. David , Forest r. David, Op-Cit, p.136.

⁴ Thompson, Strickland, Gamble , Op-Cit, pp.130-132.

- إنشاء ميزات المنتج الفائقة والتصميم والأداء. السمات المادية والوظيفية للمنتج لها تأثير كبير على التمايز.
 - الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير المتعلقة بالإنتاج. قد يسمح الاستثمار في البحث والتطوير بتصنيع منتجات متخصصة بتكلفة منخفضة، أو توفير مجموعة متنوعة من المنتجات، أو تحسين جودة المنتج.
 - متابعة التحسين المستمر للجودة. تقلل عمليات مراقبة الجودة من عيوب المنتج ، وتمنع فشل المنتج السابق لأوانه، وتمديد عمر المنتج، وتجعل من الاقتصادي توفير تغطية أطول للضمان وتحسين الاقتصاد في الاستخدام، مما يؤدي إلى مزيد من الراحة للمستخدم النهائي، وتحسين مظهر المنتج، أو تحسين خدمة العملاء.
 - التأكيد على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تحسن مهارات وخبرات ومعرفة الموظفين. غالبًا ما تمتلك المؤسسة ذات رأس المال الفكري عالي الكفاءة القدرة على توليد أنواع الأفكار التي تؤدي إلى ابتكار المنتجات وتحقيق التقدم التكنولوجي وتصميم منتجات أفضل، وتحسين جودة المنتجات.
 - زيادة التركيز على أنشطة التسويق وبناء العلامة التجارية. تؤثر الأنشطة التسويقية وإدارة العلامات التجارية بدرجة كبيرة جدا على تصورات العملاء لقيمة عرض منتجات المؤسسة، والسعر الذي سيدفعه العملاء مقابل ذلك.
 - تحسين خدمة العملاء أو إضافة خدمات إضافية. تساهم خدمة العملاء بطريقة أفضل، في مجالات مثل التسليم والإرجاع والإصلاح ، في إنشاء ميزات فائقة.
- يمكن أن تكون إستراتيجية التمايز (النوع 3) فعالة بشكل خاص في ظل الظروف الأربعة التالية:¹
- ✓ هناك العديد من الطرق للتمايز في المنتج أو الخدمة ويرى العديد من المشتريين أن هذه الاختلافات لها قيمة.
 - ✓ احتياجات المستهلك واستخداماته متنوعة.
 - ✓ القليل من المؤسسات المتنافسة التي تتبع أسلوب تمايز مماثل.
 - ✓ يسير التغيير التكنولوجي بخطى سريعة، وتدور المنافسة حول ميزات المنتج سريعة التطور.

¹Fred r. David , Forest r. David, Op-Cit, p.137 .

ثالثاً: إستراتيجية التركيز (النوع 4) و (النوع 5)

تستهدف إستراتيجية التركيز مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية أو جزء من خط الإنتاج أو قسماً من السوق وتخدمه جيداً.

هناك نوعان بديلان من استراتيجيات التركيز في الشكل رقم (27) هما (النوع 4) و (النوع 5).

- إستراتيجية التركيز منخفضة التكلفة (النوع 4): تُقدّم منتجات أو خدمات لمجموعة صغيرة (مجموعة متخصصة) من العملاء بأقل سعر متاح في السوق. كمثال على المؤسسات التي تستخدم هذه إستراتيجية تجار السيارات المستعملة.

- إستراتيجية التركيز لأفضل قيمة (النوع 5): تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة صغيرة من العملاء بأفضل سعر متاح في السوق. تسمى في بعض الأحيان "مركزة التمايز"، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم مجموعة متخصصة من المنتجات أو الخدمات إلى مجموعة مخصصة من العملاء التي تلبى أذواقهم ومتطلباتهم بشكل أفضل من منتجات المنافسين.

تستهدف إستراتيجيتنا التركيز (النوع 4) و (النوع 5) سوقاً صغيرة. غير أن استراتيجيات (النوع 4) تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة متخصصة بأقل سعر، بينما استراتيجيات (النوع 5) تقدم منتجات وخدمات لمجموعة متخصصة بأسعار أعلى ولكنها محملة بالميزات، حتى يتم النظر إلى العروض على أنها أفضل قيمة.

تكون إستراتيجية التّركيز أكثر فعالية عندما يكون لدى المستهلكين تفضيلات أو متطلبات مميزة، وعندما لا يحاول المتنافسون التخصص في نفس الشريحة المستهدفة. على سبيل المثال، تركز شركة Clorox التي تحصل على 80 ٪ من إيراداتها من الولايات المتحدة على العلامات التجارية التي تعتبر صديقة للبيئة.

تشمل مخاطر إتباع إستراتيجية التّركيز إمكانية أن يتعرّف العديد من المنافسين على إستراتيجية التّركيز الناجحة ونسخها، أو أن تتحرف تفضيلات المستهلكين نحو سمات المنتج التي يرغب فيها السوق ككل¹.

يمكن أن تكون إستراتيجية التّركيز منخفضة التكلفة (النوع 4) أو أفضل قيمة (النوع 5) جذابة بشكل خاص في ظل الظروف التالية:²

¹Thompson, Strickland, Gamble , Op-Cit ,pp.138-140.

² John E. Gamble et al,Op-Cit. p.108

- ✓ السوق المستهدفة كبيرة بما يكفي لتكون مربحة وتوفر إمكانيات جيدة للنمو.
 - ✓ عندما لا يختار قادة الصناعة التنافس في هذا المجال.
 - ✓ عندما يصعب على المنافسين تلبية احتياجات شريحة خاصة من المستهلكين وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المستهلكين العاديين.
 - ✓ تتمتع الصناعة بالعديد من المنافذ والقطاعات المختلفة، مما يسمح للمركز باختيار مكانة مناسبة لقوى قدراته و موارده.
 - ✓ قلة من المنافسين الذين يحاولون التخصص في نفس الشريحة المستهدفة.
- تتضمن استراتيجيات Porter الخمس ترتيبات تنظيمية مختلفة وإجراءات تحكّم وأنظمة حوافز مختلفة. عادة ما تتنافس المؤسسات الأكبر حجماً التي تتمتع بإمكانية وصول أكبر إلى الموارد على أساس قيادة التكلفة أو التمايز، بينما تتنافس المؤسسات الأصغر في الغالب على أساس التركيز. بالرجوع إلى الاستراتيجيات العامة الخمس لـ Porter الموضحة في الشكل (27). نلاحظ أنه يمكن تطبيق إستراتيجية التمايز (النوع 3) في سوق مستهدفة صغيرة أو سوق مستهدفة كبيرة. ومع ذلك، ليس من الفعال إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة في سوق صغيرة، لأن هوامش الربح صغيرة جداً بشكل عام. وبالمثل، ليس من الفعال إتباع إستراتيجية التركيز في سوق كبيرة لأن وفرات الحجم تفضل بشكل عام إستراتيجية قيادة منخفضة التكلفة أو أفضل تكلفة للحصول على ميزة تنافسية و الحفاظ عليها.

المطلب الثالث: استدامة الميزة التنافسية

السؤال الذي يجب أن نجيب عليه في هذا المطلب، هو إلى متى ستستمر الميزة التنافسية بمجرد إنشائها؟ و بعبارة أخرى، ما هي قوة الميزة التنافسية بالنظر إلى أن المؤسسات الأخرى التي تسعى أيضاً إلى تطوير كفاءات مميزة تمنحها ميزة تنافسية؟. تعتمد الإجابة على ثلاثة عوامل أساسية هي:¹

أولاً: عوائق التقليد

كلما كان المنافسون أسرع في تقليد الكفاءات المميزة للمؤسسة كانت ميزتها التنافسية أقل ديمومة، والأهم من ذلك هو أن المؤسسة تسعى إلى تحسين كفاءاتها للبقاء متقدمة على المقلدين. لأن أي كفاءة مميزة تقريباً يمكن تقليدها. القضية الحاسمة هنا هي الوقت؛ فكلما طال وقت المنافسين لتقليد كفاءة مميزة، زادت الفرصة المتاحة أمام المؤسسة لبناء مكانة قوية في السوق وسمعة مع العملاء. كلما طال الوقت

¹ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones , **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 9th ed, Nelson Education , Canada ,2010, pp.95-99.

لتحقيق التقليد، زادت فرصة المؤسسة لتحسين كفاءتها أو بناء كفاءات أخرى، وبالتالي البقاء متقدمة على المنافسة.

عوائق التقليد هي العوامل التي تجعل من الصعب على المنافسين نسخ الكفاءات المميزة للمؤسسة ؛ كلما زادت العوائق زادت استدامة ميزة تنافسية للمؤسسة . تختلف عوائق التقليد اعتماداً على ما إذا كان المنافس يحاول تقليد الموارد أو القدرات.

1- تقليد الموارد:

من السهل تقليد الكفاءات المميزة التي تستند إلى امتلاك موارد ملموسة محددة القيمة للمؤسسة من قبل المنافسين المحتملين، مثل المباني والمصانع والمعدات. هذه الموارد مرئية للمنافسين ويمكن شراؤها في كثير من الأحيان من السوق. على سبيل المثال، إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة تستند على امتلاك منشآت التصنيع على نطاق فعال فقط ، فقد يتحرك المنافسون بسرعة إلى إنشاء مرافق مماثلة. غالباً ما يسهل تكرار الموارد الملموسة مثل التكنولوجيا، وبالتالي فإنها لا تقدم سوى ميزة تنافسية مؤقتة؛ وما يمكن اعتباره في البداية خدمة ذات قيمة مضافة يمكن أن يصبح قريباً خدمة متوقعة يجب توفيرها فقط من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية¹.

2- تقليد القدرات:

إن تقليد قدرات أكثر صعوبة من تقليد الموارد الملموسة وغير الملموسة، وعلى رأسها القدرات التي تستند على الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات وإدارة العمليات العميقة داخل المؤسسة. حيث يصعب على المنافسين تمييزها. إلا أن الطبيعة الخفية للقدرات لا تكون كافية لوقف التقليد. بإمكان المنافسين اكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية عمل المؤسسة من خلال استقطاب أفراد منها. عليه، لابد من تجديد الكفاءات الأساسية. من خلال إضافة مخزونات جديدة من التقنيات والكفاءات بسرعة، أو الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأنشطة، ما يسمح ببناء مصادر جديدة للميزة التنافسية².

ثانياً: قدرة المنافسين

وفقاً لـ Ghemawat ، فإن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة الميزة التنافسية للمؤسسة بسرعة هو طبيعة الالتزامات الإستراتيجية السابقة للمنافسين. يقصد بالالتزام الاستراتيجي حسب

¹ Ronald E. Giachetti, Op-Cit, p.153.

² Gary Hamel, Yves L. Doz, And C.K. Prahalad , Collaborate with Your Competitors Andwin , Harvard Business Review ,UK , January-February 1989, p.136.

الفصل الثاني:إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة

Ghemawat هو "التزام المؤسسة بطريقة معينة في ممارسة الأعمال وتطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات". وعندما يكون لدى المنافسين التزامات إستراتيجية طويلة الأمد بطريقة معينة لممارسة الأعمال، سيكونون بطيئين في محاكاة الميزة التنافسية للمؤسسة المبتكرة. وبالتالي فإن ميزة التنافسية لهذه الأخيرة ستكون دائمة نسبياً.

من المحددات الأخرى لقدرة المنافسين على الاستجابة للميزة التنافسية للمؤسسة هي القدرة الاستيعابية للمنافسين. تشير القدرة الاستيعابية إلى "قدرة المؤسسة على تحديد المعارف الجديدة وتقييمها واستيعابها واستخدامها". ضعف القدرة الاستيعابية للمؤسسات المنافسة يجعل من الصعب عليها الرد على منافس تستند ميزته التنافسية على منتجات جديدة أو عمليات داخلية، مثل الابتكار.

عوامل مثل الالتزامات الإستراتيجية القائمة والقدرة الاستيعابية المنخفضة تحد من قدرة المنافسين على تقليد الميزة التنافسية للمنافس، خاصة عندما تستند هذه الميزة التنافسية إلى منتجات أو عمليات مبتكرة. لهذا السبب، عندما تعيد الابتكارات تشكيل قواعد المنافسة في الصناعة، غالباً ما تتجه القيمة نحو المؤسسات التي تعمل بنماذج أعمال جديدة.

ثالثاً - ديناميكية الصناعة

البيئة الصناعية الديناميكية هي البيئة التي تتغير بسرعة. تميل الصناعات الأكثر ديناميكية إلى أن تكون ذات نسبة عالية من ابتكار المنتجات، على سبيل المثال، صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية وصناعة الكمبيوتر الشخصي. حيث يكون معدل الابتكار في هذه الصناعات سريع جداً ودورات حياة المنتج قصيرة، ويمكن أن تكون الميزة التنافسية منخفضة.

المبحث الثالث: الابتكار والميزة التنافسية

كما ذكرنا سابقاً ، يمكن أن تظهر الابتكارات كتغييرات في المنتج أو الخدمة ، وتغييرات في العمليات ، وأساليب جديدة للتسويق ، وأشكال جديدة للتوزيع ، وأساليب جديدة للإدارة والتنظيم . وقد تؤدي نتائج هذه الابتكارات إلى خفض التكاليف (ميزة التكلفة)، و/ أو توفير قيمة متباينة (التمايز) بطرق لا يمكن للعملاء مطابقتها من خلال الشراء من المنافسين ، وبالتالي ينتج عنها ميزة تنافسية.

يتوافق هذا التحليل مع سلسلة القيمة لـ Porter (1985) ، التي يشير إلى أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية من خلال تصور طرق جديدة لإجراء أنشطة سلسلة القيمة لتقديم قيمة فائقة للعملاء. لذلك، يرتبط الابتكار والميزة التنافسية ارتباطاً وثيقاً ببعضهما، ويمكن أن يحدث الابتكار في أي نشاط يخلق قيمة للمؤسسة.

لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعمق قدر الإمكان في طبيعة العلاقة الموجودة بين الابتكار والميزة التنافسية.

المطلب الأول: الابتكار والميزة التنافسية (تأثير متبادل)

يمكن أن يؤدي الجمع بين الأنشطة المبتكرة الحيوية وضغوط التنافسية في السوق إلى إرساء الأساس للنمو و التّموقع القوي للمؤسسة في السوق. ومع ذلك، فإن تأثيرات هذين العنصرين على بعضهما قوية جدًا ومتشابك لل غاية، بحيث يكون لكل منهما تأثير كبير على الآخر. سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: كيف تؤثر المنافسة على الابتكار

يمكن أن تؤثر المنافسة في السوق على الابتكار بطريقتين هما:¹

1-المنافسة التي لا تشجع الابتكار:

عندما تكون الضغوط التنافسية قوية للغاية، لا تكون المؤسسات في وضع يمكنها من الابتكار. ذلك لأن الابتكار سيكون مكافئاً ومحفوفاً بالمخاطر، كما يجب تبرير أي نفقات إضافية بهامش الربح المحتمل. كما يمكن للمنافسة القليلة جداً أن تعيق الابتكار. لأن المؤسسات التي تعمل في الأسواق التي يتواجد فيها عدد قليل من المنافسين، أو لا يواجهون فيها أي منافس، هم أقل عرضة للابتكار لأنه لا يوجد دافع لهم للقيام بذلك. إضافة إلى ذلك، إذا كان العملاء في السوق راضون عن المستوى الحالي للجودة، ولا يوجد سبب للاعتقاد بأن هذا المستوى سيتغير، فإن التفكير في إنتاج منتجات جديدة عالية الجودة لا ضرورة له، لأنه لا يؤدي إلى ميزة تنافسية².

باختصار، من أجل أن تحفز المنافسة بشكل أفضل الابتكار، يجب ألا تكون قوية للغاية أو ضعيفة للغاية. حيث يزداد الابتكار مع اشتداد المنافسة؛ لكن بعد حد معين من شدة المنافسة، يتناقص الابتكار مع دخول المزيد من المنافسين إلى السوق.

¹ World Intellectual Property Organization , **World Intellectual Property: Brand-Reputation And Image In The Global Marketplace**, Wipo World, Wipo Economics & Statistics Series, Report 2013, pp.109-111.

² Clive Reading , **Strategic Business Planning For Improving Performance & Competitive Advantage: a dynamic system**, 2nd Edition , Kogan Page , Uk , 2002, p.75.

2- المنافسة التي تشجع الابتكار

يمكن للمنافسة أن تحفز الابتكار، لأنها تحفز المؤسسات على تطوير منتجات جديدة أو أفضل وعمليات أكثر كفاءة¹. فعندما تعمل المؤسسات في الأسواق التي تتمتع فيها ببعض المداخل الاقتصادية (مداخل مهددة باحتمال دخول منافسين جدد). فمن المرجح أن تبتكر هذه مؤسسات لضمان استمرارها في التمتع الأرباح، و ضمان استمرارها في المنافسة في السوق كذلك. من ناحية أخرى، يتم تشجيع الوافدين الجدد على الابتكار والدخول إلى السوق لالتقاط هذه المداخل لأنفسهم. في هذه الحالة، تشجع المنافسة المؤسسات على الابتكار، مما يؤدي إلى مستويات ابتكار أعلى بشكل عام.

لكن عندما تعمل المؤسسات في الأسواق التي تكون فيها المداخل الاقتصادية صغيرة - عندما تكون المنافسة في السوق شديدة - قد تكون المكافأة من الابتكار أصغر من أن تبرر الاستثمار، وبالتالي فإن مستوى الابتكار في السوق سينخفض أيضاً. من ناحية أخرى، عندما تكون المداخل الاقتصادية كبيرة ولا توجد ضغوط تنافسية، يمكن للمؤسسات أن تستمر في التمتع بهذه المداخل دون الحاجة إلى الابتكار.

تؤثر الضغوط التنافسية أيضاً على الابتكار في المنتج و العملية، ويُنظر إلى ابتكار العمليات عموماً على أنه يقلل من تكاليف الإنتاج. في البيئة التنافسية يتم تحفيز كل مؤسسة للاستثمار في أنشطة مبتكرة من شأنها أن تقلل من تكاليف الإنتاج لكسب هامش ربح أعلى من المنافسين. يصبح هذا الدافع للابتكار أقوى كلما كان من المتوقع أن يكون هامش الربح أعلى. وعلاوة على ذلك، إذا أدى ابتكار عملية إلى خفض التكاليف بشكل كبير، فستكون المؤسسة قادرة على استبدال الرائد الحالي في السوق واكتساب حصة أكبر في السوق. في هذه الحالة، تشجع المنافسة في السوق بشكل عام على الابتكار، الذي بدوره قد يوفر أساساً للتدخل من قبل سلطات المنافسة إذا كان هناك خطر كبير من أن يصبح السوق شديد الاحتكار.

كما يمكن أن يزدهر ابتكار المنتجات - الذي يتميز بتقديم منتجات جديدة ومحسنة - في بيئات تنافسية وأقل تنافسية. والسبب في ذلك هو أن ابتكار المنتجات سيؤدي دائماً إلى زيادة أرباح المؤسسات من بيع كل من المنتجات الجديدة والقديمة، لا سيما عندما يتم تمايز المنتجات.

في حالة ابتكار العملية، غالباً ما تجعل طريقة العملية الجديدة الطريقة القديمة قديمة أكثر، وبالتالي فإن الربح الذي يكتسبه المبتكر يتحقق فقط من استخدام طريقة العملية الجديدة أو القديمة، وليس كليهما.

¹David. J. Teece , **Capabilities And Strategic Management**, Oxford University Press , New York , 2009, p.236.

لذلك، بالنسبة إلى ابتكار العمليات، بغض النظر عن ما إذا كان السوق منافسًا أم لا، تميل المؤسسات إلى الحصول على الحافز للابتكار. هذه النتيجة بدورها، تجعل من الصعب نسبيًا على سلطات المنافسة تقييم ما إذا كان يمكن أن تكون هناك مشكلات في المنافسة عندما تقوم بتقييم الأسواق من حيث الابتكار في المنتجات المختلفة.

جانب آخر من المنافسة التي تشجع الابتكار هي "المنافسة الديناميكية"، يشير مصطلح "ديناميكية" إلى مجموعة متنوعة من الأنشطة التنافسية الصارمة مثل التمايز الكبير للمنتج والاستجابة السريعة للتغيير. لذلك فهي نمط من المنافسة يعتمد على الابتكار لطرح منتجات وعمليات جديدة وتخفيضات الأسعار المصاحبة، تحث هذه المنافسة تحسينات كبيرة في الإنتاجية وتزيد من رفاهية المستهلك.

ترتبط المنافسة الديناميكية بالتغيرات في الظروف الخارجية وتوليد المنتجات والعمليات جديدة أو نماذج أعمال جديدة. حسب Schumpeter فإن المنافسة التي يغذيها إدخال منتجات وعمليات جديدة هي أقوى أشكال المنافسة: "المنافسة في السلعة الجديدة، التكنولوجيا الجديدة، العرض الجديد، النوع الجديد من التنظيم، هي المنافسة التي تحقق ميزة تنافسية حاسمة، والتي لا تؤثر على هامش الأرباح والمخرجات للمؤسسات القائمة فقط، ولكن على أسسها وحياتها بالكامل". في اللغة العامية اليوم، تعتبر المنافسة الديناميكية هي منافسة الوزن الثقيل؛ والمنافسة الساكنة (لفترة قصيرة) هي النسخة "الخفيفة". لذلك يجب على المدافعين عن سياسة المنافسة القوية بالتأكيد إرضاء الأولى. لأن المنافسة الساكنة ضعيفة مقارنة بالمنافسة الديناميكية¹.

ثانياً: كيف يؤثر الابتكار على المنافسة

يمكن أن يؤثر الابتكار - خاصة ابتكار المنتجات - على المنافسة في السوق. ويوجد نوعان عامان من ابتكار المنتجات، لهما تأثيرات مختلفة على المنافسة. النوعان هما: التمايز الأفقي للمنتج والتمايز العمودي للمنتج.

1- ابتكار المنتج والتمايز الأفقي:

عندما تلبي المؤسسات أذواقاً وتفضيلات مختلفة، فإن هذا يعتبر تمايزاً أفقياً للمنتج. يُسمى هذا النوع المحدد من تمايز المنتج أفقياً لأن المنتج لم يتغير بشكل كبير ولكن تم تعديله قليلاً فقط ليُلبي

¹ David. J. Teece , Op-Cit. pp.138-139.

تفضيلات أو أذواق شرائح مختلفة من العملاء. على سبيل المثال ، قد تنتج المؤسسة المصنعة لرقائق البطاطس نكهات مختلفة من المنتجات مثل الشواء أو الفلفل الأحمر أو القشدة الحامضة.

يعرف التمايز الأفقي بنموذج "Hotelling 1929" ، الذي يتم من خلاله نشر المنتجات على طول خط مستقيم تتوافق عمومًا مع أقرب تفضيلات العملاء. يمكن أن تدخل مؤسسات جديدة إلى سوق المنتجات وتضع نفسها على طول الخط، إما بالقرب من المنتجات الموجودة أو بعيدًا عنها، مما يسمح للعملاء بالنقاط المنتجات من المنافسين الجدد والحاليين. قد ينتج عن ابتكار المنتجات في هذه الحالة المزيد من المنافسة في السوق من حيث تنوع المنتجات المتاحة وعدد المنتجين في السوق. كما يمكن للمنتجين الحاليين أيضًا تقديم منتجات جديدة ومتميزة من أجل زيادة قاعدة عملائهم. ما سيؤدي إلى توفر المزيد من المنتجات ويمنع المنتجين الجدد من دخول السوق¹.

2-الابتكار المنتج والتمايز العمودي:

يركز التمايز العمودي على تحسين جودة المنتج. تم تصميم نموذج التمايز العمودي للمنتج بواسطة Shaked و Sutton (1982) ثم Sutton (1991). أحد الأمثلة على التمايز العمودي للمنتج هو ترقية جودة Microsoft من نظام التشغيل Windows Vista إلى Windows 7. يمكن للابتكار أن يزيد أو يحافظ على عدد المنتجات والمنافسين في السوق. عند بيع منتجات متماثلة مع صفات مختلفة بنفس السعر، يُفضل دائمًا الحصول على المنتج الجديد ذا الجودة الأفضل على المنتجات القديمة والأقل جودة، ثم يحل محلها في السوق. إن تفكيك المنتج الأقدم من قبل المنتج الأحدث يمكّن المؤسسة المبتكرة من جذب جميع العملاء المتواجدين في السوق، ويظل كل من عدد المنتجات والمنافسين في السوق كما هو قبل إدخال المنتج. ومع ذلك، في ظروف معينة، يمكن لكل من المؤسسات الجديدة والقائمة التعايش معاً في السوق. عندما يكون هناك اختلاف في رغبة العملاء في الدفع مقابل الجودة - بحيث يدفع البعض سعرًا أعلى مقابل المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية ، بينما يفضل البعض الآخر المنتج الأقل سعرًا بغض النظر عن الجودة - يمكن للمؤسسة الحالية التي لديها منتج بجودة أقل تعيين سعر أقل لمنتجاتها استجابةً لإدخال منتج جديد وعالي الجودة. هذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة في عدد المنتجات والمنافسين في السوق².

¹ Mark B. Vandenbosch And Charles B. Weinberg , **Product And Price Competition In A Two-Dimensional Vertical Differentiation Model**, Marketing Science Vol. 14, No. 2, 1995, pp.225-226.

² Emanuele Bacchiega, Luca Lambertini , Andrea Mantovani, **Process and product innovation in a vertically differentiated industry**, Polo Scientifico Didattico di Rimini, University of Bologna, March, 2007. P.2.

3- التمايز من خلال ابتكار العملية:

غالبًا ما يُنظر إلى المنتجات الجديدة على أنها أحدث الابتكارات في السوق، إلا أن ابتكار العمليات يلعب دورًا استراتيجيًا لا يقل أهمية؛ لأن القدرة على صنع شيء لا يستطيع أي شخص آخر القيام به، أو القيام بذلك بطريقة أفضل من أي شخص آخر هو مصدر قوي للتمايز. على سبيل المثال، فإن الهيمنة اليابانية في أواخر القرن العشرين عبر عدة قطاعات (السيارات، الدراجات النارية، بناء السفن والإلكترونيات) تدين كثيرًا بقدرات فائقة في التصنيع الناتجة عن ابتكار العمليات.

أحد الأسباب الرئيسية لقدرة المؤسسات الصغيرة نسبيًا مثل Oxford Instruments أو Incat على البقاء في الأسواق العالمية شديدة التنافس هو التعقيد الهائل في عمليات التصنيع، والصعوبات الكبيرة التي يواجهها الوافدون الجدد في محاولة تعلم وإتقان تقنياتهم. وبالمثل، فإن القدرة على تقديم خدمة أفضل - أسرع وأرخص وأعلى جودة - يُنظر إليها منذ فترة طويلة على أنها مصدر للميزة التنافسية. حققت Southwest Airlines موقعًا متميزًا باعتبارها شركة الطيران الأكثر فعالية في الولايات المتحدة الأمريكية، على الرغم من كونها أصغر بكثير من منافسيها. كان نجاحها بسبب عملية الابتكار من خلال تقليل أوقات الاستجابة للمطار. أصبح هذا النموذج فيما بعد نموذجًا لجيل جديد تمامًا من شركات الطيران منخفضة التكلفة التي أحدثت جهودها ثورة في عالم السفر الجوي المريح في العالم.

إن التأثير المتبادل للمنافسة والابتكار على بعضهما البعض كان السبب وراء مطالبة بعض الاقتصاديين البارزين، مثل Kenneth Arrow، بالتدخل الحكومي لتشجيع الابتكار. ويكون هذا التدخل في شكل حق حصري، مثل حماية براءات الاختراع، وتقديم مكافآت للمؤسسات لتشجيعهم أكثر على الابتكار¹.

المطلب الثاني: محددات الابتكار لبناء الميزة التنافسية

يشير Porter (1985) إلى أن الابتكار يساعد المؤسسة على تطوير الميزة التنافسية إما من خلال التمايز عن المنافسين أو تحديد المواقع منخفضة التكلفة أو التركيز. وفقًا لـ Lengnick-Hall (1992) فإن الابتكار يرتبط مع المزايا التنافسية بعلاقات معقدة ومتعددة الأبعاد. يعتمد الارتباط بين أنشطة الابتكار والميزة التنافسية بشكل أساسي على أربعة عوامل²:

¹ Joe Tidd , **Managing Innovation Integrating Technological, Market And Organizational Change**, 3rd Edition , John Wiley, USA, 2005, pp.5-6.

² Lilian Onong'no Auma, **The Role Of Innovation In Building Competitive Advantage In Horticultural Processing And Export Companies In Nairobi Kenya**, Master Of Business Administration (Mba) Degree, School Of Business, University Of Nairobi, Kenya, 2014, p.16.

- ✓ تؤدي الابتكارات التي يصعب تقليدها إلى ميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ تؤدي الابتكارات التي تعكس بدقة حقائق السوق إلى ميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ تؤدي الابتكارات التي تمكن المؤسسة من استغلال خصائص التوقيت إلى ميزة تنافسية مستدامة
- ✓ تؤدي الابتكارات التي تعتمد على القدرات والتقنيات التي لا يمكن الوصول إليها بسهولة إلى ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: صعوبة التقليد

تظهر الأدبيات - Bharadwaj وآخرون (1993) ، Reed و Deffilippi (1990) - أنه كلما ارتفعت درجة الابتكار و استمرت القيمة المضافة التي يحققها، زادت درجة الغموض التي تؤدي إلى درجة أعلى من الحواجز أمام التقليد ، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة. عليه، يعد الابتكار نهجاً استراتيجياً رئيسياً للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية. فبالنظر إلى مجموعة القدرات اللازمة للحفاظ على الريادة في السوق، يوفر الابتكار مصدرًا جذابًا للميزة التنافسية إذا كان من الصعب نسخ عملية الابتكار أو نتائجها . يشير Fisher و Lawless (1990) إلى أن شكل المنتج، وظائفه، تسعيره وتوزيعه، توفر طرقاً مختلفة للحد من تقليد المؤسسات المبتكرة. ويرى Tidd (2005) أن أحد الأسباب الرئيسية لقدرة المؤسسات الصغيرة نسبياً مثل Oxford Instruments و Incat على البقاء في الأسواق العالمية شديدة التنافس هو التعقيد الهائل لما يصنعونه والصعوبات الكبيرة التي يواجهها الوافدون الجدد في محاولة تعلم وإتقان تقنياتهم¹. ويرى Jackson & Schuler (1989)، أن الابتكارات الإدارية، مثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والابتكارات المستندة على المعلومات ، مثل تقنيات أبحاث السوق الجديدة، توفر المزيد من الطرق الدائمة لتحديد المواقع التنافسية مقارنة بما يمكن الحصول عليه من ابتكارات المنتج والابتكارات التكنولوجية².

ثانياً: العمل على حقائق السوق

الاختبار النهائي لفعالية الابتكار هو نجاحه في السوق وفي منح المؤسسة أرباحاً أكبر من تكاليف الاستثمار. لذلك يبدو من المنطقي أن فهم ما يريده السوق هو نقطة الانطلاق لعملية الابتكار. وقد اعترف بذلك Cooper الذي كتب في (1993) بأنه "يجب البحث في احتياجات العملاء ومتابعتها في كل خطوة على طول طريق التطوير إلى المرحلة التي يتشكل فيها المنتج". وقد طرح Rothwell (1974)

¹ Joe Tidd , Op-Ci, p.6.

² Amarakoonge Upamali, **The Role of Human Resource Innovation in Firms' Competitive Advantage in Australian Manufacturing and Service Firms**, Doctor of Philosophy, Business School ;Queensland University Australia, 2014, p.12.

وجهة نظر مماثلة عندما قال بأنه: "يجب تحديد احتياجات العميل بدقة وتلبيتها، ومن المهم أن يتم رصد هذه الاحتياجات طوال فترة الابتكار لأنها نادرًا ما تظل ثابتة تمامًا"¹.

حسب Porter (1998) ، فإن الفرص السوقية تستند إلى حد كبير على سلاسل قيمة العملاء. تتحد هذه القيمة بعد اكتشاف الحاجات غير الملبّاة وتوقعات العملاء بالاستناد على حقائق السوق.

يعتمد الابتكار الذي يحركه العملاء على وظائف الجودة ومراقبة الجودة الشاملة - التي تعتبر من أهم مصادر التّمايز - في تحديد تفضيلات العملاء والاستجابة لها من حيث الأداء والميزات و الموثوقية والمطابقة والمتانة وسهولة الخدمة والجماليات والجودة المدركة. تسمح الاستجابة المبتكرة لهذه التفضيلات للمؤسسة من تحديد موقعها داخل مكان جذاب، وتلبية نسبة أكبر من تفضيلات العملاء من منافسيها. حسب Porter فإن كل من أسلوب التركيز والتمايز الواسع هي الخيارات التنافسية الجذابة والمستدامة لهذا النوع من الابتكار². ويعتمد الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية القائمة على حقائق السوق على أربعة عوامل³:

✓ يجب على الإدارة أن تسهّل وتحافظ على النشاط المبتكر الكافي لتكون المؤسسة ذكية وجاهزة للعمل.

✓ يجب أن لا تكون المؤسسة مضطرة إلى تبني الأفكار التي تعتمد على إدخال ميزات غير الملائمة للمنتج أو التافهة في السوق.

✓ يجب على صانعي القرار فهم العميل تمامًا حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الميزات التي يجب تضمينها والتي يجب استبعادها.

✓ يجب أن يكون لدى صانعي القرار الخبرة الكافية فيما يتعلق بالتطبيقات المحتملة لنشاطهم الابتكاري بحيث يمكنهم تحديد الاحتياجات الكامنة للعملاء.

وفقاً لـ Tidd و آخرون (2006) يساهم الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في عدة جوانب، تشمل⁴:

✓ إقامة علاقة قوية بين أداء السوق والمنتجات الجديدة.

✓ تساعد المنتجات الجديدة في الحفاظ على حصص السوق وتحسين الربحية.

✓ النمو أيضاً من خلال العوامل غير السعرية (التصميم والجودة والتفرد...).

¹ David Birchall , George Tovstiga, **Capabilities for strategic advantage Leading through technological innovation** , Palgrave Macmillan, New York, 2005, p.107.

² Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, 1998, p.9.

³ Lilian Onong'no Auma, Op-Cit, p.17.

⁴ Urbancová Hana, **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1, March 2013, p.84.

- ✓ القدرة على استبدال المنتجات القديمة (تقصير دورات حياة المنتج).
- ✓ ابتكار العمليات التي تؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج وتسريع تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين.

ثالثاً: التوقيت

توفر الابتكارات الجديدة ميزة تنافسية للمبتكر فقط عندما يتم ابتكارها قبل المنافسين، وبالتالي، فإن التوقيت مهم في تحديد الفرص السانحة للابتكار¹. درس Rogers (2003) أهمية الوقت فيما يتعلق بكيفية إدخال التكنولوجيا أو الابتكارات الجديدة ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة، حيث درس: "مراحل الابتكار، عملية نشر الابتكار و معدل اعتماد الابتكار في المؤسسة". ووجد أن قياس معدل الاعتماد الابتكار يرتبط بكيفية استخدام الأفراد لوقتهم في مكان العمل لتحسين الأداء. حيث يكون الوقت في بعض الأحيان مصدر ضغط داخل المؤسسة عندما يحاول الأفراد الالتزام بالمواعيد النهائية المحددة². كما يجب أن تستهدف الابتكارات السوق المناسبة كذلك في الوقت المناسب، وإلا فقد ينتهي الأمر القائد بفتح الطريق أمام المنافسين دون الحصول على ميزة تنافسية. ومن المهم أن تكون المؤسسة المبتكرة مرنة وسريعة لتكييف المنتج الجديد مع أوضاع السوق المتطورة³. لذلك فإن التنافس في الوقت المناسب يشكل ضغطاً متزايداً على المؤسسات ليس فقط لتقديم منتجات جديدة، ولكن بتقديمها كذلك بشكل أسرع من المنافسين.

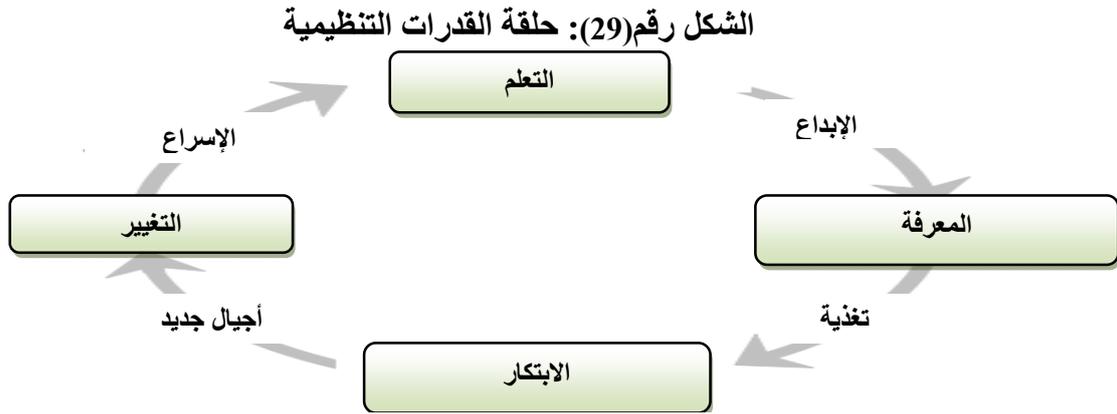
رابعاً: القدرات التنظيمية

يرتبط الابتكار ارتباطاً وثيقاً بعدد من القدرات التنظيمية الهامة الأخرى، مثل المعرفة والتعلم والتغيير. ومن أجل فهم الآثار التنافسية الحقيقية للابتكار، يجب أن نفهم الابتكار في السياق الأوسع لهذه القدرات. تعتبر هذه القدرات المحدد الرئيسي لاستغلال الابتكار والحفاظ عليه؛ الاستغلال الفعال لهذا الأخير يعكس مجموعة واسعة من الكفاءات، ويؤكد كل من Burgelman و Maidique (1988)؛ Damanpour و Evan (1984)؛ Leonard-Burton (1987) أن التكامل بين الوظائف، المعرفة والتعلم التنظيمي المستمر، كفاءات ضرورية لاستغلال الفعال للابتكار (أنظر الشكل 29).

¹ Frederick Betz , **Managing Technological Innovation : Competitive Advantage From Change** , 3rd edition, John Wiley & Sons, Inc ,Canada, 2011, p.130.

² Clareth Hughes , **Valuing People And Technology In The Workplace: A Competitive Advantage Framework** , Information Science Reference , USA, 2012, p.135.

³ Frederick Betz, Op-Cit, p.131.



Source : David Birchall , George, Op-Cit, p.67.

تعكس درجة الابتكار مدى المعرفة المضمنة في الابتكار. لذلك يُنظر إلى الابتكار على أنه عملية تحويل للمعرفة. وتركز العديد من القدرات التنظيمية اهتمامها بتطوير أوجه التنسيق والتكامل المحتملة. على سبيل المثال، يتطلب إنشاء سوق جديدة معرفة عميقة بالعمل المقصود حتى يتم اعتبار المنتج مفيداً ومرغوباً فيه، وتتطلب الابتكارات التي تخلق الأسواق قدرات ترويجية واسعة النطاق وشبكات داخل المؤسسة وخارجها لبناء البنية التحتية اللازمة.

المطلب الثالث: محركات الابتكار في حقل التنافسية

بمجرد أن يُفهم الإطار المحدد لعمل الابتكار، ومشاركته في تطوير المزايا التنافسية، من المهم أن نذكر وجود عناصر مختلفة يمكن أن تعزز أو تخفض من مستوى تنفيذه في المؤسسات. من بين هذه العناصر، اخترنا تحليل العلاقة وتأثير التعلم التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية ونموذج الأعمال في تنفيذ الابتكارات التي تسهل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: التعلم التنظيمي

يشير "التعلم التنظيمي" إلى عملية اكتساب المعرفة (تطوير المهارات والرؤى والعلاقات)، وتبادل المعرفة (نشر ما تم اكتسابه)، واستخدام المعرفة (دمج التعلم وتعميمه على مواقف جديدة)، ومراجعة وتجديد المعرفة الحالية داخل المؤسسة¹. تستطيع المؤسسات الأخرى تقليد مثال واحد من التعلم التنظيمي (تغيير واحد)، لكن التعلم التنظيمي المستمر له تأثيرات تراكمية أكثر صعوبة في التقليد. وبالتالي، فإن التعلم المستمر هو قدرة مهمة يمكن أن تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية المستدامة. ونتيجة لذلك، تستثمر العديد من المؤسسات عالية التنافسية الآن في تطوير القدرة على التعلم التنظيمي

¹ Ramirez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M., Knowledge Creation, Organizational Learning And Their Effects On Organizational Performance. Engineering Economics, 22, Vol 3, 2011, p.310.

المستمر. تطرقنا في المبحث الثاني من الفصل الأول إلى التعلم كأحد العناصر المهمة لتطوير قدرات الابتكار للمؤسسة. إذ أن قدرة المؤسسة على التعلم أمر أساسي لإنشاء وتوسيع وتعديل الروتين التنظيمي وتكوين الموارد ، مما يؤدي إلى الابتكار وخلق القيمة. حيث تُستخدم برامج التدريب والتطوير بشكل واسع لتعزيز التعلم التنظيمي. وتركز على ضمان الحصول على موظفين يتمتعون بأحدث المعارف الصريحة في مجالات تخصصهم. إلا أن المعرفة الصريحة عادة لا يمكن أن تكون بمثابة أساس لميزة تنافسية مستدامة لأنه يمكن بسهولة تقليد برامجها. لكن المعرفة الضمنية لا تنتشر بسهولة. ويتم تعلمها من خلال التجربة، وتتطلب في كثير من الأحيان فترات طويلة من التفاعل الاجتماعي، لذلك فإن نقل هذه المعرفة بشكل عام عملية بطيئة ومعقدة¹. وبالتالي، فإن ممارسات الإدارة التي تهدف إلى الاستفادة من المعرفة الضمنية هي أكثر صعوبة في فهمها وتقليدها من طرف المنافسين.

على الرغم من أن بعض المعرفة يمكن أن تنتقل إلى المنافسين المحتملين من خلال تنقل الموظفين، وتداول المعرفة غير الرسمية ، والهندسة العكسية ، ونشر البحوث ، إلا أن القائد في السوق سيبقى يستفيد من التعلم من خلال نموذج التعلم أو منحى الخبرة². وبالتالي، إلى الحد الذي يصعب فيه نشر المعرفة، يمكن أن يكون للمؤسسة ميزة تكلفة على المنافسين. لأن ذلك يمكن أن يقلل من الداخلين المحتملين الجدد، لأنه سيتعين على أي داخل جديد تجميع أكبر قدر من المعرفة من أجل خفض تكاليفه إلى تكاليف القائد.

ثانياً: الموارد البشرية

يعد العمل الإبداعي للمورد البشري أهم مصادر الابتكار. يرى Adair (2004)، أن أي مؤسسة مبتكرة يجب أن يكون لديها مجموعة كبيرة من الأفكار. وأنه يمكن تقسيم العملية الابتكار إلى جزئين أساسيين. يتعلق الجزء الأول بتوليد الفكرة أو المفهوم الأصلي. ويتم من خلال الجزء الثاني تنفيذه وتسويقه. كما يذكر Pitra (2006) أن الابتكار هو نتيجة إبداع الموظفين في المؤسسة ويجب أن يستهدف العملاء دائماً ويحقق قيمة مضافة. لذلك، من الضروري إدراك أن الجزء الأول يعتمد على معرفة ومهارات وخبرات الأفراد. وبالتالي فإن المورد البشري هو عنصر لا غنى عنه في عملية الابتكار³. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموارد البشرية تخدم غرضين أساسيين للابتكار في المؤسسة، هما:⁴

¹ Michael Hitt, Angelo De Nisi, Susan E. Jackson, **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA, 2003, pp.15-16.

² Allan Afuah , p.151.

³ Urbancová Hana, Op-Cit,p.83.

⁴ Amarakoon Upamali Asanka Amarakoon ,Op-Cit, p.21.

✓ دعم التغيير والابتكار.

تم التأكيد في كلتا الحالتين، على أن الموارد البشرية تحسن من سرعة الاستجابة للتغير البيئي، وتوفر المرونة والإنتاجية، وبالتالي تحسين الأداء العام والقدرة التنافسية للمؤسسة. لذلك يمكن أن يكون الابتكار في الموارد البشرية بمثابة مصدر حيوي للميزة التنافسية. تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى ابتكار الموارد البشرية تكون مختلفة في سلوكياتها الإستراتيجية. وتتميز بسلوك قيادة الأعمال (الإبداع ، الاستباقية ، وتحمل المخاطر)، الذي وجد أنه يرتبط بشكل إيجابي بأداء المؤسسات المتميزة. علاوة على ذلك، يعد ابتكار الموارد البشرية معقدًا اجتماعيًا. لذلك ، فإن المزايا المكتسبة من ابتكار الموارد البشرية ليست سهلة، وبالتالي فهي مصدر للميزة التنافسية المستدامة.

ثالثًا: نموذج الأعمال

إلى جانب امتلاك منتج لبيعه، يتعين على المؤسسات أن تضعه في أيدي العملاء وتفي باحتياجاتهم. للقيام بذلك ، تقوم المؤسسات بإنشاء أنشطة وظيفية محددة ترتبط ببعضها البعض لتشكل نموذج أعمال المؤسسة. وتعد فعالية وكفاءة نموذج الأعمال عنصرًا حاسمًا في إستراتيجية المؤسسة. سلط Porter الضوء على أهمية "ملاءمة" الأنشطة الوظيفية التي تشكل إستراتيجية المؤسسة عندما كتب، "الملاءمة الإستراتيجية بين العديد من الأنشطة أمر أساسي ليس فقط للميزة التنافسية ولكن أيضا لاستدامة هذه الميزة... وأن الوظائف المبنية على أساس أنظمة تكون أكثر استدامة من تلك المبنية على أساس أنشطة فردية"¹.

المعنى هنا هو أن المنتج الأكثر ابتكارًا في السوق قد لا يكون قادرًا على التنافس ضد منتج أقل تقدمًا ويتميز بنموذج عمل فريد أو متفوق. على سبيل المثال؛ تعد Dell Computer مؤسسة ناجحة بسبب نموذج أعمالها المبتكر (بيع أجهزة كمبيوتر مخصصة عبر الإنترنت واستخدام إدارة سلسلة التوريد قوية جدًا) ، وليس لأن أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها فائقة. لذلك ، تظل المؤسسات التي ليس لديها قدرة عالمية على البحث والتطوير قادرة على المنافسة بفعالية في الأسواق لأنها تركز جهودها على بناء نموذج أعمال متفوق.

نظرًا للأهمية الإستراتيجية لنموذج الأعمال في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق، فيجب عليها أن تركز على الأقل على "الابتكار" في العناصر المكونة له (وكيفية تفاعلها) كما تفعله بالنسبة

1 Anjana Kak, Sushil, **Sustainable Competitive Advantage with Core Competence : A Review**, Global Journal of Flexible Systems Management ,2002, Vol. 3, No. 4, p.27.

المنتج¹. لأن إدراج الابتكارات في عملية بناء نموذج الأعمال يسمح للمؤسسات بتوجيه خريطة أنشطتها استجابة لديناميكيات التحول والحضور في السوق، مما يؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية أعلى من المؤسسات التي توجه الابتكار لتطوير المنتجات والخدمات التي غالبا ما يتم تقليدها واستبدالها. بالإضافة إلى ذلك ، فإن نموذج الأعمال الذي يتضمن تنفيذ ابتكارات تجارية والترويج لها، يمكن المؤسسة من إعادة اختراع نفسها بمواردها وعملياتها الخاصة، مما يخفف من المصاريف المالية الإضافية التي قد تعني الحصول على موارد جديدة للاستجابة لاحتياجات البيئة. كما أن إدراج الابتكارات في نموذج الأعمال يسمح بتعديل سلسلة الأنشطة التي تقدم القيمة إلى العميل، وتحديد قنوات التوزيع وتقسيم العملاء واختيار الموارد الرئيسية وعلاقات العملاء. يشتمل نموذج الأعمال على أنشطة تهدف إلى توليد قيمة لكل من العميل والمؤسسة، وبالتالي فإنه يأخذ بعين الاعتبار وبشكل متناغم جميع الأطراف المشاركة في تطوير أعمال المؤسسة².

رابعا: الثقافة التنظيمية

تُفهم الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات والعادات والقيم والمعتقدات التي تحدد الطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف بها مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون في مساحة مشتركة، والذين من خلال تجاربهم الفردية أو المشتركة يوافقون ويعززون القبول الذي حدده سابقاً. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً محددًا لسلوك الموظف، الذي يسمح للمؤسسات بالحصول على تعاون أسهل من أجل الامتثال لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للقدرة التنافسية للمؤسسة. إدراكاً لأهمية الثقافة في تطوير المؤسسات ، حددها العديد من المؤلفين كعنصر رئيسي ينبغي أن تشتمل عليه إدارة الابتكار، مما يؤدي إلى خلق ثقافة الابتكار التي بموجبها يتحقق الإبداع ويتم تطوير الأفكار الجديدة، وبالتالي بناء المعرفة الجديدة. يحدث ذلك بعد تطبيق التغييرات في الهيكل التنظيمي التقليدي الذي من شأنه أن يؤدي إلى التغيير في سلوك الأفراد ، وتوليد الابتكارات في محفظة الموارد البشرية³.

تعتمد القدرة على تطوير ثقافة تنظيمية يتبع فيها جميع الموظفون المعايير التي تركز على الابتكار، على أسلوب القيادة الذي يضم المديرين والمسؤولين في المؤسسة، حيث يتم تقدير كل المبادرة للموظفين

¹ Robert E. Johnston, Jr. J. Douglas Bate, **The Power Of Strategy Innovation : A New Way Of Linking Creativity And Strategic Planning To Discover Great Business Opportunities** , Amacom Books , USA, 2003, pp. 6-8.

² Sergio Andres Pulgarín-Molina, Natalia Alejandra Guerrero, **Innovation And Competitive Advantage Studies In Colombia: Findings From Organizational Culture And Business Model**, Dimensión Empresarial, 15(1 ESP), 2017, p.20.

³ Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R., **Es La Cultura Organizativa Un Determinante De La Innovación En La Empresa?** Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa, España , 15-2012, p.64.

كالتزام بتطوير أفكار جديدة للمساهمة في تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة. ويعتمد توليد مزايا تنافسية من الجزء المبتكر من الثقافة التنظيمية على موارد المؤسسة، خاصة الموارد البشرية. حيث أظهرت العديد من الدراسات أن الموظفين كمورد للمؤسسة لديهم عدد من القدرات التي يمكن إدارتها وتطويرها كوسيلة للاستجابة لديناميكيات التغيير في البيئة، بمجرد أن تحقق المؤسسة هذه القدرات يصبح لديها كيانًا مسؤولًا عن توليد المعرفة وتكاملها وتوزيعها¹. تسمح ثقافة تنظيمية المبتكرة بتمكين الموارد البشرية من توليد المعرفة داخل المؤسسة، والتي تشكل المادة الخام للحصول على مزايا تنافسية، يمكن أن تكون مستدامة وغير قابلة للفهم في السوق طالما أنها معقدة وصعبة لفك الشفرة².

بما أن الثقافة جزء لا يتجزأ من إجراءات المؤسسة وأفعالها وتاريخها، فغالبًا ما يكون من الصعب تقليدها وتستغرق وقتًا في بنائها. وعندما تكون هذه الثقافة ذات قيمة يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية. يمكن أن تُخفّض التكاليف أو تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر ابتكارًا وتميزًا عن منافسيها.

¹ Sergio Andres Pulgarín-Molina, Natalia Alejandra Guerrero , **Innovation And Competitiveness: Organizational Culture And Business Model** , Dimensión Empresarial 15. V2, December 2017, p 21.

² Ibid, p.22.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز العلاقة بين إدارة الابتكار والميزة التنافسية. تناولنا في المبحث الأول أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة. مع التركيز على أنواع المزايا التنافسية التي جاءت في كتب إدارة الأعمال، وأهم العوامل التي تساعد على تحقيقها والمحافظة عليه- حيث يعتبر الابتكار واحدا من هذه العوامل-. وتطرقنا في المبحث الثاني إلى الإستراتيجيات التنافسية التي حددها Porter، والتي تمكّن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية بإتباع ثلاثة قواعد أساسية هي: قيادة التكلفة، التّمايز والتركيز.

حاولنا في المبحث الثالث التعمّق قدر الإمكان في طبيعة العلاقة الموجودة بين الابتكار والميزة التنافسية، وكيف يمكن أن يدخل الابتكار في أي نشاط يخلق القيمة للمؤسسة. وأظهرت الأدبيات التي اعتمدنا عليها أنه كلما ارتفعت درجة الابتكار واستمرت القيمة المضافة المتدفقة من خلاله، زادت درجة التعقيد التي تؤدي إلى درجة أعلى من الحواجز أمام التقليد، وبالتالي خلق ميزة تنافسية مستدامة. تطرقنا كذلك في هذا المبحث إلى أهم محركات الابتكار التي تدعم الميزة التنافسية ؛ اخترنا لذلك تحليل العلاقة وتأثير التعلم التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية ونموذج الأعمال في تنفيذ الابتكارات التي تسهل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير واستخدام الابتكارات داخل المؤسسة.

نظرا لأن تحقيق ابتكارات مستدامة ومسؤولة أصبح من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحالي، سوف نناقش في الفصل الموالي إمكانية تنفيذ هذه الابتكارات من خلال تبني مبادئ المسؤولية المجتمعية.

الفصل الثالث:
إدارة الابتكار
والمسؤولية المجتمعية
للمؤسسة

تمهيد:

تغيرت توقعات المجتمع للأعمال في السنوات الأخيرة؛ حيث أصبح ينتظر من المؤسسات أن تعمل من أجل المصلحة العامة بدلاً من التركيز على تعظيمها للأرباح فقط. وتستمر التوقعات بأن المؤسسات التي ستعمل لصالح المجتمع في المستقبل ستصبح أقوى. نتيجة لذلك، فإن القضايا الاجتماعية والبيئية التي تحيط بالابتكار الداخلي أو بالحصول على التكنولوجيا من الخارج ستزيد من أهمية إدارة الابتكار في مجال المسؤولية المجتمعية وتؤثر على الميزة التنافسية. وبالتالي، فإن النظر في القضايا الاجتماعية والبيئية من خلال تطبيق المسؤولية المجتمعية، قد لا يؤثر على خلق قيمة للمؤسسة على المدى القصير فقط، ولكن أيضًا على المدى الطويل، حيث سيخلق قيمة من خلال تمايز المنتجات وتقليل التكاليف وزيادة سمعة المؤسسة والحد من المسؤوليات القانونية المستقبلية المحتملة. يتحقق ذلك من خلال دمج المسؤولية المجتمعية ضمن إدارة الابتكار. وهو ما سنناقشه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية المجتمعية

المبحث الثاني: المسؤولية المجتمعية والميزة التنافسية

المبحث الثالث: إدارة الابتكار في ضوء المسؤولية المجتمعية

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية المجتمعية

سنتناول في هذا المبحث أبرز المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، ونماذج تطبيقها، وأهم المبادرات الدولية التي أرسيت مبادئها، كما سنتطرق إلى أهم المعايير والمواصفات الدولية التي وُضعت لمراقبة وتقييم تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات التي تبنتها.

المطلب الأول: مفهوم ، خصائص و نطاق المسؤولية المجتمعية

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المسؤولية المجتمعية من خلال عرض بعض التعاريف التي وصفتها، أهم خصائصها، وفوائد تبنيها بالنسبة للمؤسسات، ومختلف المجالات التي تشكل نطاقاً لتطبيقها بالنسبة للمؤسسات.

أولاً: مفهوم المسؤولية المجتمعية

شهد مفهوم المسؤولية المجتمعية تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته . لذا لا يوجد لها تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي تشملها. ويُسلّم عادة بأن المسؤولية المجتمعية ليست عملاً خيرياً وليست امتثالاً مطلقاً للقانون. والقاسم المشترك بين أكثر التعاريف هو أن المسؤولية المجتمعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها، قصد تحسين أثرها على المجتمع . ونرد في ما يلي أمثلة عن بعض التعاريف للمسؤولية المجتمعية:

-عرفها **مجلس الأعمال العالمي** في 2005 على أنها "التزام المؤسسات بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية حياتهم"¹.

-عرفها **اتحاد الصناعات البريطانية (CBI)** بأنها "عنوان شامل يشير إلى أنشطة المؤسسات في المجالات التي تؤثر فيها على المجتمع و البيئة ، وكذلك على مساهمين وعملاء والموردين والموظفين والجهات الفاعلة الأخرى"².

- تنظر **المفوضية الأوروبية** إلى المسؤولية المجتمعية كنشاط طوعي ، لكنه يعامل الامتثال للقانون كجزء لا يتجزأ من "المسؤولية المجتمعية":

¹ Jennifer A. Zerk , **Multinationals and Corporate Social Responsibility Limitations and Opportunities in International Law** , Cambridge University Press , USA , 2006, p.29.

² ibid, p.30.

"أن تكون المؤسسة مسؤولة مجتمعيًا لا يكفي لها الوفاء بالتوقعات القانونية فقط، ولكن أيضًا تجاوز الامتثال إلى "الاستثمار" أكثر" في رأس المال البشري والبيئة والعلاقات مع أصحاب المصلحة". وتلعب السلطات العامة دورًا مساندًا من خلال تدابير السياسة الطوعية والتنظيم المكمل عند الضرورة¹.

- عرف المعيار ISO 26000 المسؤولية المجتمعية على أنها مسؤولية المؤسسة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة ، من خلال السلوك الشفاف والأخلاقي الذي يسهم في :

• التنمية المستدامة ، بما في ذلك الصحة ورفاهية المجتمع ؛

• يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة ؛

• يتوافق مع القانون المعمول به ويتفق مع قواعد السلوك الدولية ؛

• متكامل في جميع أنحاء المؤسسة ويمارس في علاقاتها².

- حدد المجلس الاقتصادي والاجتماعي الهولندي -وهو هيئة استشارية للحكومة الهولندية - المسؤولية المجتمعية على أنها تتضمن عنصرين³:

- ما يكفي من التركيز من قبل المؤسسة على مساهمتها في رفاه المجتمع في المدى الطويل.

-وجود علاقة مع أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام.

وقد شدد المجلس على أن مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع لا تكون فقط من خلال تحقيق القيمة الاقتصادية ، ولكن يشمل تحقيق القيمة في ثلاثة مجالات هي:

-البعد الاقتصادي. يشير هذا البعد إلى خلق القيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات، ومن خلال خلق فرص العمل ومصادر الدخل.

-البعد الاجتماعي. يشمل مجموعة متنوعة من الجوانب المتعلقة بتأثير عمليات المؤسسة على الأفراد داخل وخارج المؤسسة، مثل علاقات العمل، الصحة والسلامة.

-البعد البيئي. يتعلق هذا البعد بآثار أعمال وأنشطة المؤسسة على البيئة الطبيعية.

العنصر الثاني في هذا التعريف يؤكد على العلاقة مع أصحاب المصالح والمجتمع ككل - الموظفين

والموردين والعملاء والمنافسين والمجتمع ككل- وفقا لنهج ما يسمى بأصحاب المصلحة ، فإن المؤسسات

ليست مسؤولة فقط على المساهمين، ولكن ينبغي عليها أن توازن أيضا بين مصالح أصحاب المصلحة التي

¹ European Commission, **Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct**, https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en, (last visited : 25-02-2020).

² <https://www.iso.org/standard/42546.html> (last visit : 25-02-2020).

³ Ven van de, B. and Graaand, J.J., **Strategic and moral motivation for corporate social responsibility**, MPRA Paper No. 20278, Online at <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/20278/> ,pp. 2-4. (last visit : 26-02-2020).

يمكن أن تؤثر أو قد تتأثر بنشاطها . بمعنى دمج المسؤولية المجتمعية في رسالة و رؤية و فلسفة المؤسسة و ثقافتها وضمن قواعدها ومبادئها، واعتبار المسؤولية المجتمعية من مسؤوليات الإدارة التنفيذية، تقع ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، وضمن مسؤوليات و إشراف المؤسسة ، وإدماجها كذلك ضمن برامج الاتصالات و التعليم و التدريب .

ثانيا: خصائص المسؤولية المجتمعية

انطلاقا من التعريف السابقة يمكن تمييز بعض السمات الرئيسية للمسؤولية المجتمعية، هي:¹

- تتضمن المسؤولية المجتمعية نوعاً من "الالتزام" في سياسات المؤسسة وإجراءاتها. ينعكس هذا الالتزام على الرؤية التشغيلية للمؤسسة، التي يمكن تقييمها عن طريق كيفية إدارة المؤسسة لعلاقاتها المجتمعية وتأثيرها الاجتماعي. وتعد التقارير الاجتماعية والتدقيق الاجتماعي أمثلة على كيفية قيام المؤسسات بتقييم نتائج سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية.

- يجب أن تتجاوز أنشطة المسؤولية المجتمعية القانون وتتجاوز "الحد الأدنى من الالتزامات". وبالتالي، فإن المؤسسة التي تفي بالمتطلبات القانونية البيئية من حيث انبعاثاتها ليست بالضرورة مؤسسة مسؤولة اجتماعياً لأنها تلتزم فقط بالقانون. ومع ذلك ، إذا أسهمت بمرور المؤسسة في تعزيز رفاهية المجتمع ، مثل توفير رعاية يومية مجانية للموظفين أو خفض انبعاثاتها إلى ما يتجاوز الحد القانوني، يمكن اعتبار هذه الإجراءات مسؤولة مجتمعياً.

- أنشطة المسؤولية المجتمعية "تقديرية" لا يمكن تقديمها أمام أي المحكمة القانونية. لأن المؤسسات التي تتبنى المسؤولية المجتمعية تقوم بذلك عن طريق مدونات السلوك الطوعية على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية والدولية ، لذلك فهي ليست ملزمة قانونياً بأي شكل من الأشكال.

- إن تصورات "المجتمع" التي كانت أساسية عن المسؤولية المجتمعية في سبعينيات القرن الماضي ، قد ضاقت في السنوات اللاحقة بـ "أصحاب المصلحة" على افتراض أن أصحاب المصلحة سيمثلون مصالح المجتمع ويطالبون المؤسسات بالاستجابة لهذه المصالح.

¹ Subhabrata Bobby Banerjee . *Corporate Social Responsibility The Good, the Bad and the Ugly*. Edward Elgar Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA, 2007, pp. 17-18.

ثالثاً: فوائد المسؤولية المجتمعية

تتحمل المؤسسات مسؤوليات المجتمعية بقدر ما تقوم بتعزيز مصالحها الذاتية. فهي تستفيد منها في تحقيق المزايا التالية:¹

- **تحسين الأداء المالي:** البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية المجتمعية، قد بيّنت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً والأداء المالي الإيجابي للمؤسسات.

- **خفض التكاليف التشغيلية:** الكثير من المبادرات التي تستهدف تحسين الأداء البيئي تؤدي إلى خفض التكاليف. -مثل تقليل الانبعاثات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية-. كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية المجتمعية في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل. تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، مما يساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

- **تعزيز المبيعات وولاء العميل:** إن العودة بصورة ملحوظة إلى تثمين البيئة النظيفة والمنتجات الطبيعية يدفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة. وعلى الرغم من أن مؤسسات الأعمال التجارية يجب عليها أن تقي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجودة السلع، وتوفرها، وسلامتها وملاءمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم تأخذ في الاعتبار قلة التأثير السلبي على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً.

- **زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية المجتمعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها، تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

- **زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:** يسهل على المؤسسات المسؤولة اجتماعياً تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية متنسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض مع القيم ويعزز بيئة العمل.

¹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، منشورات الأمم المتحدة رقم الوثيقة: Unctad/Ite/Teb/2003/7، 2003، ص ص 82-83.

-تخفيض الرقابة التنظيمية: إن المؤسسات التي تفي بمتطلبات الامتثال للأنظمة بوضوح أو تذهب إلى أبعد من ذلك، تستفيد بقدر أكبر من حرية التصرف من جانب كيانات الحكومة الوطنية أو المحلية. ومثل هذه المؤسسات قد تخضع لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية، وقد تُمنح الأفضلية أو معاملة "سريعة" عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل، أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من المطالب التي تستلزم موافقة الجهات الحكومية.

-توفير مجتمع مستقر لممارسة الأعمال: يمكن اعتبار المساهمة الإيجابية في المجتمع كاستثمار طويل الأجل في مجتمع أكثر أمانًا وتعليمًا وأكثر إنصافًا، عنصرًا أساسيًا في إنشاء مجتمع محسن ومستقر يمكن من خلاله ممارسة الأعمال المرغوبة¹.

حدد كل من Kristina و Herrmann (2004) مزايا أخرى للمسؤولية المجتمعية تتمثل في:²

✓ إدارة المخاطر؛

✓ حماية وتعزيز السمعة وتعزيز الثقة في أسهم العلامة التجارية و "ترخيص العمل"؛

✓ تحسين كفاءة الموارد والوصول إلى رأس المال؛

✓ الاستجابة للوائح أو استباقها؛

✓ إقامة علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين، والعملاء، والشركاء التجاريين،

والمستثمرين المسؤولين اجتماعيًا، والجهات التنظيمية، والمجتمعات المضيفة؛

✓ تشجيع الابتكار وطرق التفكير الجديدة؛

✓ بناء فرص السوق المستقبلية.

¹ John Wiley & Sons Ltd The ICC, **A Handbook on Corporate Social Responsibility** .Edited by Judith Hennigfeld Manfred Pohl Nick Tolhurst, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England. 2006. pp.9-10.

²Herrmann, Kristina K., "Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: the European Union Initiative as a Case Study", Indiana Journal of Global Legal Studies: Vol. 11: Iss. 2, 2004. pp.206-207.

رابعاً: نطاق المسؤولية المجتمعية

تساهم المؤسسات في تفعيل المسؤولية المجتمعية من خلال عدة جوانب نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم(03) : نطاق المسؤولية الاجتماعية

<p>- دعم التطور الثقافي والحضاري.</p> <p>- نشر ثقافة الالتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع.</p> <p>- تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية.</p> <p>- التواصل الثقافي العالمي.</p>	الجانب الثقافي
<p>- احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة</p> <p>- تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي.</p> <p>- مواجهة الكوارث والأزمات.</p> <p>- دعم الأنشطة الرياضية والصحية.</p>	الجانب الاجتماعي
<p>- الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية.</p> <p>- تطوير بيئة العمل.</p> <p>- الالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي .</p>	الجانب البيئي
<p>- دعم الأنشطة الاقتصادية الاجتماعية.</p> <p>- الالتزام بالأنظمة والقوانين في ممارسة العملية الاقتصادية "الجانب الأخلاقي".</p> <p>- الاهتمام بالموظفين (تدريبهم، مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة).</p>	الجانب الاقتصادي
<p>- الالتزام بالقوانين المحلية، الوطنية والدولية والعالمية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي..</p> <p>- الشفافية في نشر التقارير للإطلاع عليها من قبل جميع الموظفين والجهات القانونية الأخرى.</p>	الجانب القانوني

المصدر: صالح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، ورقة بحث مقدمة في مؤتمر دولي: دور القطاع الخاص في التنمية، ، بيروت، لبنان، 23 مارس 2009، ص ص. 7-8.

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية المجتمعية في المبادرات الدولية

وضعت المبادرات الدولية العديد من المبادئ التوجيهية لدمج مفهوم المسؤولية المجتمعية في

استراتيجيات المؤسسات من أهمها:

أولاً: مجموعة الأمم المتحدة للمبادئ والقواعد المنصفة المتفق عليها اتفاقاً متعدد الأطراف من أجل مكافحة الممارسات التجارية المقيدة .

تركز المبادئ التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1980 في أهدافها على حماية الرفاه الاجتماعي والنهوض به، وبصفة خاصة، رفاه المستهلكين في البلدان المتقدمة والنامية، وتحقيق أكبر قدر ممكن من منافع التجارة الدولية لتنمية البلدان النامية . تتناول هذه المبادئ المؤسسات في فصل: "المبادئ والقواعد المنطبقة على المؤسسات بما فيها الشركات متعددة الجنسيات"، حيث شددت على أهمية الامتثال لقواعد المنافسة، والإفصاح عن أية معلومات تتعلق بالممارسات التجارية الممنوعة وسوء استخدام المركز المهيمن¹.

ثانياً: المبادئ التوجيهية لمبادرة الإبلاغ العالمية GRI

تركز مبادرة الإبلاغ العالمية في الإبلاغ عن الاستدامة على المبادئ التوجيهية التالية: الدقة، الوضوح، حسن التوقيت، قابلية المقارنة، القابلية للمراجعة، الشفافية، الشمولية، سياق الاستدامة، الشمول التام، الوجاهة و الحياد. تخلق معايير هذه المبادرة لغة مشتركة للمؤسسات وأصحاب المصلحة، التي يمكن من خلالها التواصل مع الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطة المؤسسات وفهمها جيداً.

ينص دليل تنفيذ GRI على: "مبادئ صنع القرار بعد فحص أنشطة المؤسسة وتأثيراتها وفهم التوقعات الحقيقية لأصحاب المصلحة". حيث يسمح بـ:

- إشراك أصحاب المصلحة؛
- عرض سياق "التممية المستدامة" الذي تعمل فيه المؤسسة؛
- التركيز على الجوانب التي لها تأثيراً كبيراً (بيئياً و اجتماعياً و اقتصادياً للمؤسسة)، أو تؤثر على قرارات أصحاب المصلحة؛
- استنفاد جوانب الإبلاغ بطريقة واسعة ودقيقة بما فيه الكفاية ليتمكن أصحاب المصلحة من تقييمها².

ثالثاً: إعلان مبادئ الشركات متعددة الجنسيات عن منظمة العمل الدولية

يحدد إعلان المبادئ الثلاثية بشأن الشركات متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية (إعلان الشركات متعددة الجنسيات)، المبادئ في مجالات العمالة والتدريب وظروف العمل والحياة والعلاقات الصناعية،

¹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، مرجع سابق، ص. 30.

² Gri Standards , Introduction In GRI Standards: Webinar1 Of The Six Part Gri Standards In Practice Series, An Exclusive Program For The Gri Community, www.globalreporting.org , pp.7-9.

فضلا عن السياسات العامة التي توصي بها الحكومات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال والشركات متعددة الجنسيات التي يجب مراعاتها طواعية. وهو يشكل بصفته هذه ، صك منظمة العمل الدولية الوحيد الذي يوفر إرشادات مباشرة لفائدة الشركات الوطنية ومتعددة الجنسية، والصك الثلاثي العالمي الوحيد بشأن السياسة الاجتماعية ، الذي صاغته واعتمده الحكومات وأصحاب العمل والعمال في جميع أنحاء العالم ، وقد أجري آخر تنقيح لهذا الصك الذي اعتمد أول مرة في عام 1977 ، في مارس 2017¹.

رابعا: المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي للشركات المتعددة الجنسيات

توفر هذه المبادئ معايير السلوك التجاري المسؤول للشركات متعددة الجنسيات التي تعمل داخل الدول المنظمة . وهي مبادئ غير ملزمة من الناحية القانونية. تم الإعلان عنها سنة 1976 وتم تعديلها خلال السنوات 1979، 1982، 1984، 1991، 2000 و 2011. وهي عبارة عن توصيات توجهها الحكومات للشركات متعددة الجنسيات، تهدف إلى ضمان ممارسة أنشطتها بشكل يتلاءم مع السياسات الحكومية، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الشركات والمجتمعات التي تمارس فيها أنشطتها، وتحسين مناخ الاستثمار الأجنبي وزيادة إسهام الشركات في التنمية المستدامة. تعتبر هذه المبادئ جزءاً من إعلان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول الاستثمار الدولي الذي تتعلق عناصره الأخرى بالمعاملة الوطنية والالتزامات الضريبية المفروضة على الشركات، وكذلك بحوافز الاستثمار الدولي ومعوقاته. تنص هذه المبادئ على معايير اختيارية تتعلق بالسلوك المسؤول للشركات، وفقا للقوانين المعمول بها والمعايير المقررة دوليا. ومع ذلك، تلتزم الدول المنخرطة بتنفيذها وفقا لقرار المجلس بشأن المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الموجهة إلى الشركات متعددة الجنسيات. فضلا عن ذلك، يمكن للمواضيع الواردة في المبادئ التوجيهية أن تشكل أيضا موضوعا لقوانين وطنية والتزامات دولية، وهي تغطي الكشف عن المعلومات، العمالة، العلاقات الصناعية، قضايا البيئة، الرشوة، مصالح المستهلكين، العلم والتكنولوجيا، القدرة على المنافسة والضرائب. يرافق هذه المبادئ التوجيهية إجراءات التنفيذ، إلى جانب وضع عناوين جهات الاتصال الوطنية في كل بلد أقر بالمبادئ².

¹تقرير عن تعزيز وتطبيق إعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت متعددة الجنسية والسياسة الاجتماعية في أفريقيا، منظمة العمل الدولية، 2019، ص3.

²منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، "إعلان بشأن الاستثمارات الدولية والشركات متعددة الجنسيات، OECD، 2011، www.oecd.org

خامسا: اتفاق الأمم المتحدة العالمي

الاتفاق العالمي للأمم المتحدة هو دعوة للمؤسسات لمواءمة استراتيجياتها وعملياتها مع عشرة مبادئ عالمية تعزز تحقيق الأهداف المجتمعية وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، من خلال إشراك الآلاف من الشركات من جميع الأحجام والقطاعات من مختلف أنحاء العالم. يعمل الاتفاق على تعبئة حركة عالمية حقيقية من المؤسسات المسؤولة التي تدمج الاستدامة في استراتيجياتها وعملياتها الأساسية - ليس فقط لصالح مجتمعاتها بل لمصلحتها الخاصة أيضاً - . ويطالب المؤسسات بالتقيّد بهذه المبادئ العشرة التي تتعلق بحقوق الإنسان، حماية البيئة، ومعايير العمل ومكافحة الفساد. استُقيت هذه المبادئ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ومبادئ العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية، ومبادئ Rio de Janeiro (1992) بشأن البيئة والتنمية¹.

المطلب الثالث: نماذج المسؤولية المجتمعية

يمكن تصنيف نماذج المسؤولية المجتمعية إلى ثلاث فئات رئيسية: النموذج الاجتماعي - الاقتصادي، نموذج أصحاب المصلحة، ونموذج النتيجة الثلاثية.

أولاً: النموذج الاجتماعي - الاقتصادي

يركز هذا النموذج على البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمسؤولية المجتمعية، وينقسم إلى مجموعتين:²

- تتمثل المجموعة الأولى في النماذج الكلاسيكية التي تؤكد أن المسؤولية المجتمعية للأعمال هي نشاط أحادي البعد تتحمل فيه المؤسسات المسؤولية الوحيدة عن توفير السلع والخدمات للمجتمع مقابل الحصول على الربح، من أنصار هذا النموذج Bhide و Stevenson (1990)؛ Friedman (1989)، Gaski (1970؛ 1968؛ 1985)؛ Chamberlain (1973).
- ترى المجموعة الثانية من النماذج الكلاسيكية أن الأعمال هي مصفوفة اجتماعية تسهم في رفاهية المجتمع ككل، وتدعم الرأي القائل بأن المؤسسات جزء من المجتمع الأكبر. وأن المسيرين لا يتخذون القرارات التي تعكس تقييمهم للدور الاقتصادي للمؤسسة فحسب، بل يتخذون أيضاً أحكاماً بشأن ما إذا كان ستكون هناك فوائد أو تكاليف صافية للمؤسسة المرتبطة بممارستها للمسؤولية المجتمعية. ومن أبرز نماذج عن هذه المجموعة نموذج Quazi و O'Brien و Carroll.

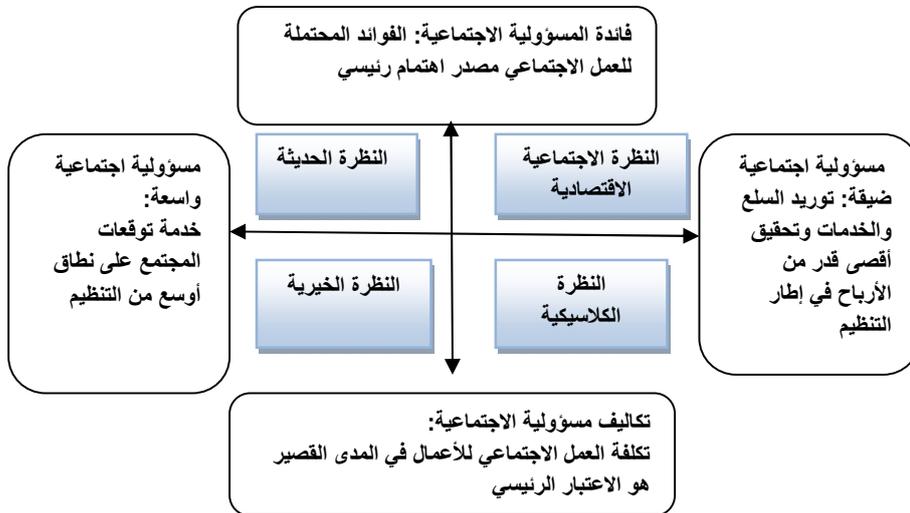
¹ <https://www.un.org/ar/36188>: (last visit: 20-02-2020).

² Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence from Chinese Enterprises, Springer Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2009, p.21.

1- نموذج Quazi و O'Brien:

طور كل من Quazi و O'Brien (2000) نموذجًا ثنائي الأبعاد للمسؤولية المجتمعية، واختبرا صلاحيته تجريبياً في سياق ثقافتين مختلفتين : أستراليا وبنغلاديش. البعدان هما مدى مسؤولية المؤسسات (ضيق إلى منظور أوسع)، ومجموعة من نتائج الالتزامات الاجتماعية للمؤسسات (تكلفة المسؤولية المجتمعية). أكدت نتائج الاختبار صحة النموذج ثنائي الأبعاد في البيئتين. وخلصت إلى أن المسؤولية المجتمعية ذات طبيعة ثنائية الأبعاد و قابلة للتطبيق عالمياً، وأن اختلاف إعدادات الأسواق التي يعمل فيها المسيريون لها تأثير ضئيل فقط على التصورات الأخلاقية لمسيري المؤسسات¹. يظهر النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): النموذج الثنائي للمسؤولية المجتمعية



Source : Liangrong Zu ,Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance : Empirical Evidence from Chinese Enterprises, Springer Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2009, p.22.

النموذج المقترح له أربعة أرباع متميزة على النحو التالي:

- النظرة الكلاسيكية: يمثل هذا الربع وجهة النظر الكلاسيكية للمسؤولية المجتمعية التي لا يوجد فيها نظر إلى ما وراء تعظيم الربح ، وتعتبر المسؤولية المجتمعية تكلفة صافية للمؤسسة لا تحقق أي فائدة حقيقية.
- النظرة الاجتماعية والاقتصادية: يمثل هذا الربع وجهة نظر ضيقة للمسؤولية المجتمعية، لكنه يقبل بأن اعتماد قدر من المسؤولية المجتمعية سيؤدي إلى منفعة صافية للمؤسسة من حيث بناء علاقات جيدة مع العملاء والموردين مثلا. في هذا السياق ، يمكن تبرير المسؤولية المجتمعية حتى ولو كان لدى المسيرين

¹ Liangrong Zu , Op-Cit, pp.22-32.

وجهة نظر ضيقة، يمكن للمؤسسة من خلالها أن تؤدي في وقت واحد إلى تعظيم الربح وخدمة الطلب الاجتماعي.

- **النظرة الحديثة:** توفر طريقة العرض الحديثة منظوراً تحافظ فيه المؤسسة على علاقتها مع شبكة أوسع من المجتمع تتمثل في أصحاب المصلحة، وتؤكد على تحقيق أرباح صافية على المدى القصير والطويل تتبع من إجراءات مسؤولة اجتماعياً.

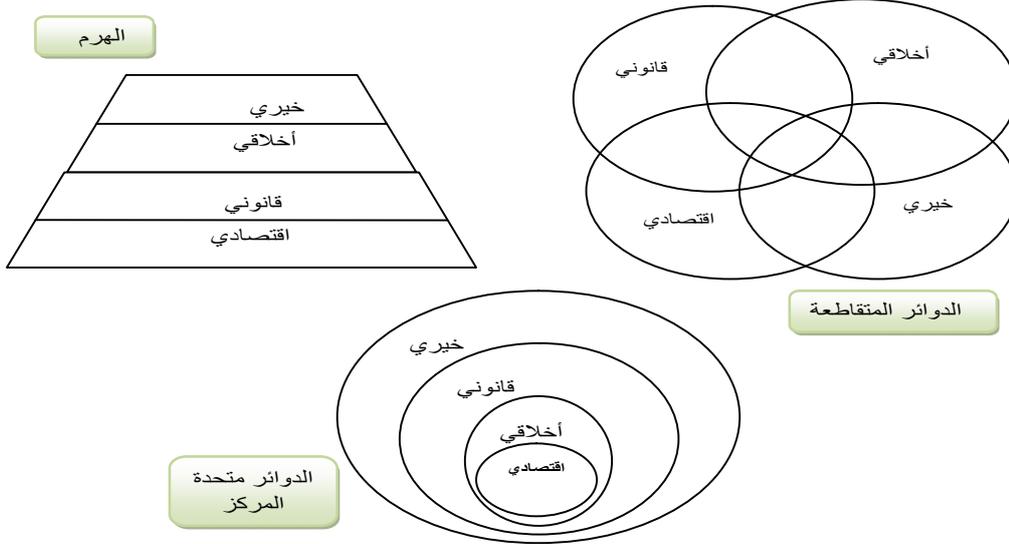
- **النظرة خيرية:** يصور هذا الربع رؤية أوسع للمسؤولية المجتمعية التي توافق فيها المؤسسة على المشاركة في الأنشطة الخيرية بالرغم من أنها تعتبر تكلفة صافية. وهذا نتيجة وجود الأخلاق وتحرك مشاعر الإيثار لفعل بعض الخير للمجتمع.

2- نموذج Carroll:

يشير Carroll في مختلف مؤلفاته (1979 ، 1983 ، 1991) إلى أن المسؤولية المجتمعية لها أبعاد مختلفة: اقتصادية وقانونية وأخلاقية وتقديرية لأداء العمل. يصور هرم المسؤولية المجتمعية الذي صممه كارول البعد الاقتصادي في القاعدة ليكون الأساس الذي تركز عليه الأبعاد الأخرى، كما وضّح أن العمل يجب ألا يكون بطريقة متسلسلة ولكن يجب الوفاء بكل الأبعاد في نفس الوقت. حين ذكر أنه "يتعين على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتحقيق ربح، أن تطبق القانون ، وأن تتمتع بالأخلاق وأن تكون مواطناً صالحاً". انطلقاً من نموذج Carroll (1999)، أجرت Géva (2008) تحليلاً مقارناً لثلاث نماذج معترف بها للمسؤولية المجتمعية هي : نموذج الهرم Carroll (1983) ، نموذج الدوائر المتقاطعة Jones و Schwartz (2003) ، ونموذج الدوائر المركزية للجنة التنمية الاقتصادية CED (1971)¹. يدل التحليل المقارن لثلاثة نماذج مفاهيمية لنفس المصطلحات لكن بمعاني ومناهج مختلفة للمسؤولية المجتمعية ، وبالتالي ، فإن Géva (2008) حللت الفرق في البنية المفاهيمية للنماذج الثلاثة بناءً على طبيعة المسؤولية المجتمعية. وهي موضحة في الشكل الموالي:

¹ Aviva Geva, **Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice**, Business and Society Review, Volume113, Issue1 , March 2008, p5.

الشكل رقم(31): النماذج الثلاث للمسؤولية المجتمعية



Source: Aviva Geva, **Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice**, Business and Society Review, Volume113, Issue1, March 2008, p. 5.

يحدد نموذج الهرم الدور الاقتصادي للمؤسسة من حيث المصلحة الذاتية الضيقة فقط "أن تكون مربحة"، في حين يحدد نموذج الدوائر المركزية الدور الاقتصادي نفسه مع تعزيز مصلحة المجتمع "أن تكون مربحة بناءً على..."، ويعتبر المسؤوليات المجتمعية غير الاقتصادية كتجاوز للمسؤوليات الاقتصادية الأساسية. على النقيض من الهرم ، الذي يقلل من أهمية المسؤوليات الاجتماعية غير الاقتصادية (أي القانونية والأخلاقية والخيرية) ، فإن نموذج الدوائر المتقاطعة يسمح بوجود علاقات المتبادلة بين المجالات المختلفة للمسؤولية.

ثانياً: نموذج أصحاب المصلحة

إن النظريات الموجودة تحت مظلة النموذج الاقتصادي- الاجتماعي ليست مطورة بما فيه الكفاية لمعالجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وعليه، تم اقتراح نموذج لأصحاب المصلحة لإنشاء قيمة تضمن كيف يمكن للمؤسسات وأصحاب المصلحة العمل معاً في الشبكات، لإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة أو حلول مبتكرة للقضايا المشتركة. هذا يوحي بفهم جديد لماهية أصحاب المصلحة، ودور المؤسسة في شبكة أصحاب المصلحة فيها¹. تتفاعل المؤسسة مع المجتمع بطرق عديدة ومتنوعة، وتختلف علاقاتها مع

¹ Sybille Sachs, Edwin Rühli, **Stakeholders Matter A New Paradigm for Strategy in Society**, Cambridge University Press, USA, 2011,p.8.

الفصل الثالث:..... إدارة الابتكار والمسؤولية المجتمعية للمؤسسة

مختلف أصحاب المصلحة. تم تقسيم أصحاب المصالح في المؤسسة إلى مجموعتين مختلفتين هما: أصحاب المصلحة في السوق، أصحاب المصلحة من غير السوق:

1- أصحاب المصلحة في السوق: هم الأشخاص والمجموعات الذين يشاركون في المعاملات الاقتصادية للمؤسسة، حين تقوم بنشاطها الرئيسي المتمثل في تزويد المجتمع بالسلع والخدمات. يطلق عليهم كذلك "أصحاب المصلحة الأساسيين". يمكن تمثيلهم الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): أصحاب المصلحة في السوق

أصحاب المصلحة	طبيعة الاهتمام	طبيعة القوة
الموظفون	- الحفاظ على عمل مستقر في المؤسسة. - الحصول على أجر عادل للعمل والمزايا المطلوبة. - العمل في بيئة آمنة ومريحة.	- قوة الاتحاد التفاوضية. - إجراءات العمل أو الإضرابات. - الدعاية.
المساهمون	- الحصول على عائد مرضٍ على الاستثمارات (أرباح الأسهم). - التقدير في قيمة الأسهم مع مرور الوقت.	- ممارسة حقوق التصويت على أساس ملكية الأسهم. - ممارسة الحقوق لفحص سجلات المؤسسة .
العملاء	- الحصول على تبادل عادل: القيمة والجودة مقابل الأموال التي تنفق. - الحصول على منتجات آمنة وموثوقة. - تلقي معلومات دقيقة. - أن يكونوا قادرين على التعبير عن المخاوف.	- التحول إلى المنافسين. - مقاطعة المؤسسات التي تكون منتجاتها غير مرضية أو سياساتها غير مقبولة.
الموردون	- تلقي طلبات العادية على البضائع. - الدفع فور التسليم. - استخدام القدرات بكفاءة. - بناء علاقات مستقرة . - التعامل أخلاقيا.	- رفض تلبية الطلبات في حالة انتهاك شروط العقد. - تزويد المنافسين.
تجار التجزئة وتجار الجملة	- الحصول على سلع ذات جودة عالية في الوقت المناسب بتكلفة معقولة. - تقديم منتجات موثوقة ولها قيمة عند المستهلكين.	- الشراء من موردين آخرين إذا كانت شروط العقد غير مرضية. - مقاطعة المؤسسات التي تكون سلعها أو سياساتها غير مرضية.
الدائنون	- تلقي سداد القروض. - تحصيل الديون والفوائد.	- الدعوة في القروض إذا لم يتم سداد المدفوعات. - استخدام السلطات القانونية لاستعادة الممتلكات أو الاستيلاء عليها في حالة تأخر تسديد دفعات القروض.

Source: Lawrence, Anne T, Weber, James, **business and society: stakeholders, ethics, public policy**, 15th edition, McGraw-Hill Education, USA , 2017, p.16.

بالنسبة لأصحاب المصلحة في السوق، فإن كل علاقة تعتمد على معاملة فريدة أو تبادل ثنائي الاتجاه؛ يستثمر المساهمون أموالهم في المؤسسات ليحصلوا في المقابل على أرباح، ويساهم الموظفون بمهاراتهم ومعارفهم مقابل الأجور والمزايا والتطوير المهني وتحقيق الذات. وفي مقابل الدفع المادي، يوفر الموردون المواد الخام والطاقة والخدمات والمدخلات الأخرى، ويشارك تجار الجملة والموزعون وتجار التجزئة في معاملات السوق مع المؤسسة حيث يقومون بنقل المنتج من المصنع إلى منافذ البيع للعملاء. كما تحتاج جميع المؤسسات إلى العملاء الذين يرغبون في شراء منتجاتها أو خدماتها.

2- أصحاب المصلحة من غير السوق: هم أشخاص ومجموعات لا يشاركون في التبادل الاقتصادي المباشر مع المؤسسة، إلا أنهم يتأثرون أو يؤثرون على أعمالها، بما في ذلك المجتمعات، ومستويات مختلفة من الحكومات، والجماعات النشطة والمنظمات غير الحكومية، والإعلام، ومجموعات دعم الأعمال والجمهور العام. لا تعتبر بيئة الطبيعية عمومًا من أصحاب المصلحة، لأنها ليست مجموعة اجتماعية، ولكن يتم تمثيلها في أصحاب المصلحة من خارج السوق من قبل الناشطين الداعين لحماية البيئة. يمكن تمثيل هذه المجموعة من أصحاب المصلحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(05) : أصحاب المصلحة من غير السوق

أصحاب المصلحة	طبيعة الاهتمام	قوة التأثير
المجتمعات	-توظيف السكان المحليين في المؤسسة. - ضمان حماية البيئة المحلية. - تحقيق التنمية المحلية.	- رفض تقديم ائتمان إضافي. - إصدار أو تقييد تراخيص التشغيل والتصاريح. - الضغط على الحكومة لتنظيم سياسات المؤسسة أو أساليب استخدام الأراضي والتخلص من النفايات.
المنظمات غير الحكومية	-مراقبة إجراءات المؤسسة وسياساتها لضمان توافقها مع المعايير القانونية والأخلاقية. -تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية	- الحصول على دعم شعبي واسع عند الإعلان عن قضايا تخص المؤسسة. - ممارسة الضغط على الحكومة لتنظيم المؤسسة.
مجموعات دعم الأعمال (مثل الجمعيات التجارية)	- توفير البحوث والمعلومات التي تساعد المؤسسة أو الصناعة على أداء أنشطتها في بيئة متغيرة.	- استخدام موظفيها ومواردها لمساعدة المؤسسة في المساعي التجارية وجهود التطوير. - تقديم الدعم القانوني أو السياسي "الجماعي" إلى جانب الدعم الذي يمكن للمؤسسة توفيره لنفسها.
الحكومات	- تعزيز التنمية الاقتصادية. - تشجيع التحسينات الاجتماعية. - زيادة الإيرادات من خلال الضرائب.	- اعتماد اللوائح والقوانين. - إصدار التراخيص والتصاريح. - السماح أو عدم السماح بالنشاط التجاري.
عامة الناس	- حماية القيم الاجتماعية. - تقليل المخاطر. - تحقيق الرخاء للمجتمع. - تلقي الاتصالات عادلة وصادقة.	- التواصل مع أصحاب المصلحة الآخرين. - الضغط على الحكومة. - إدانة أو إشادة المؤسسات والتأثير في سمعتها.
المنافسون	-التنافس إلى حد معين. - إمكانية التعاون في مجال الصناعة أو القضايا المجتمعية. - البحث عن عملاء جدد.	- الضغط على الحكومة من أجل سياسات المنافسة العادلة. - مقاضاة المؤسسات التي تتنافس بشكل غير عادل.

Source: Lawrence, Anne T, Weber, James, Op-Cit, p.18.

تم تطوير نموذج أصحاب المصلحة بشكل رئيسي من قبل علماء الإدارة الذين أحسوا بالإحباط بسبب عدم القدرة على التطبيق العملي للنماذج النظرية السابقة. حيث ساعد هذا النموذج في حل مشكلة القياس والاختبار، من خلال تحديد الجهات الفاعلة بشكل ضيق أكثر، وتحديد مواقعهم ووظائفهم بالنسبة لبعضهم البعض. كما أن مواصفات النموذج جد صارمة ولديه أسلوب واضح من حيث تحديد المصالح. علاوة على ذلك؛ فإن معظم المؤسسات، سواء عن قصد أو عن غير قصد، تدير بالفعل هذه العلاقات وتحفظ بسجلات لمعاملاتها. لذلك، يعد جمع البيانات وتحليلها أقل تعقيداً مقارنة بالنماذج السابقة.

ثالثاً: نموذج "النتيجة الثلاثية" "Triple Bottom Line"

أدركت المؤسسات في العقود الأخيرة أن الربح المستدام لا ينتج عن طريق السعي نحو تحقيق المكاسب مالية فقط ، بل يمكن تحقيق النمو المستدام وقيمة أفضل للمساهمين من خلال العمل ضمن إطار واسع من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية، ضمن القيم والأهداف المشتركة التي تنطوي على تفاعل مستمر بين المؤسسة و أصحاب المصلحة. يطلق على النموذج الذي يدمج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن التزام المؤسسة بالنمو والربحية المستدامة اسم " النتيجة الثلاثية".

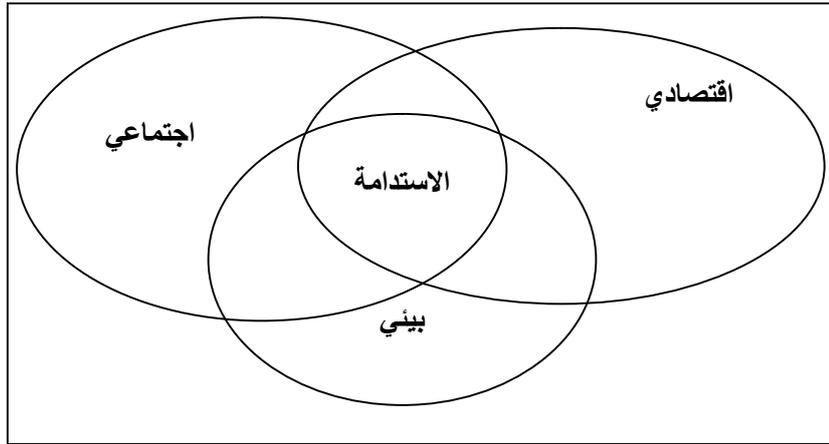
أصبح نموذج "النتيجة الثلاثية" -الذي صاغه John Elkington في أواخر التسعينيات من القرن الماضي- يطبق بشكل متزايد في الإدارة والاستثمار والمنظمات غير الحكومية على مدار السنوات القليلة الماضية، وانتشر ليصبح معترف به في جميع أنحاء العالم.

استناداً إلى نتائج دراسة استقصائية للخبراء الدوليين في المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة، تتمثل فكرة النموذج في أن نجاح المؤسسة أو صحتها في نهاية المطاف لا يمكن ولا ينبغي قياسه فقط من الناحية الاقتصادية فحسب، ولكن أيضاً من خلال أدائها الاجتماعي والأخلاقي والبيئي. يحمل النموذج مجموعة واسعة من المعايير والقيم الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لقياس النجاح التنظيمي (والمجتمعي)، ويساهم في توسيع إطار الإبلاغ التقليدي ليراعي الأداء البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى الأداء الاقتصادي. كما أنه يجسد جوهر التنمية المستدامة (الاستدامة) بالتحديد عن طريق قياس تأثير أنشطة المؤسسة على العالم.

يعكس نموذج "النتيجة الثلاثية" الإيجابي زيادة في قيمة المؤسسة، بما في ذلك ربحيتها وقيمة المساهمين ورأس مالها الاجتماعي والبشري والبيئي¹. يوضح الشكل الموالي العلاقات المتبادلة بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويكشف حقيقة أن "النتيجة الثلاثية" هي طريقة جديدة لقياس النتائج - حيث تتماشى الأرباح جنباً إلى جنب مع الأداء البيئي والاجتماعي - بطريقة واضحة - للحصول على فهم أفضل لمفهوم الاستدامة دون إعطاء الأولوية لبعد على الآخر.

¹ Liangrong Zu ,Op-Cit, pp.28-29.

الشكل رقم(32): نموذج القاعدة الثلاثية



Source : Liangrong Zu, Op-Cit , p.30.

يتضح من الشكل أن البعد "الاقتصادي" متداخل مع البعدين "الاجتماعي" و "البيئي" ، ولا يمكن تقليل قيمة أيٍّ من الأبعاد على حساب البعد الآخر، وقد افترض النموذج أن التركيز المستمر على العوائد الاقتصادية من الأداء البيئي والاجتماعي هو أفضل طريق لتحقيق الاستدامة. من ناحية أخرى ، اكتسب نموذج "النتيجة الثلاثية" المزيد من الثقة بعد ربطه بنموذج أصحاب المصلحة للمسؤولية المجتمعية. حيث أصبح يقدم طريقة مبتكرة للمديرين التنفيذيين في المؤسسات لإيجاد طريقهم إلى مستقبل مستدام ومرح في عصر مليء بالمساءلة البيئية والاجتماعية.

المطلب الرابع: المعايير والمواصفات الدولية لتقييم المسؤولية المجتمعية

تُستخدم معايير ومواصفات القياس لتقييم برامج المسؤولية المجتمعية التي تطبقها المؤسسات، وتساهم الشهادات التي تحصل عليها عند تطبيق المعايير والمواصفات في زيادة ثقة المتعاملين، مثل العملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة، ومن أهم هذه المعايير نجد:

أولاً: مواصفات الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

تم تطوير مواصفات التقييم المعترف بها دولياً لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية من قبل مجموعة من الهيئات التجارية الرائدة في المعايير الدولية وهيئات إصدار الشهادات. تم تصميم نظام OHSAS 18001 ليكون متوافقاً مع ISO 9001 و ISO 14001، ويساعد المؤسسات على الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بالصحة والسلامة بطريقة فعالة.

يشجع نظام الصحة والسلامة المهنية على تحقيق بيئة عمل آمنة وصحية، من خلال توفير إطار يسمح للمؤسسة بتحديد ومراقبة مخاطر الصحة والسلامة الخاصة بها باستمرار، وتقليل احتمال وقوع الحوادث، والمساعدة في الامتثال التشريعي وتحسين الأداء العام¹.

ثانياً: المواصفات الإرشادية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000

يهدف المعيار الدولي ISO 26000 إلى مساعدة المؤسسات على المساهمة في التنمية المستدامة. وتشجيعها على القيام بأنشطة تتجاوز الامتثال القانوني، مع الاعتراف بأن الامتثال للقانون هو واجب أساسي لأي مؤسسة وجزء أساسي من مسؤوليتها المجتمعية. لا يعتبر معيار ISO 26000 نظام إدارة مخصص لأغراض التصديق أو الاستخدام التنظيمي أو التعاقدية. بل يهدف إلى تزويد المؤسسات بالتوجيهات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية ويمكن استخدامه كجزء من أنشطة السياسة العامة، دون منع تنفيذ معايير وطنية أكثر تحديداً أو تطلباً أو من نوع مختلف. تشمل مبادئ المسؤولية المجتمعية المحددة وفق هذا المعيار على:

-المساءلة ؛ - الشفافية ؛ - السلوك الأخلاقي؛ -احترام أصحاب المصلحة؛
- احترام سيادة القانون، - احترام قواعد السلوك الدولية ؛ - احترام حقوق الإنسان.

تشمل المواضيع الأساسية للمسؤولية المجتمعية المحددة في المعيار كل من الحوكمة التنظيمية، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك والمشاركة المجتمعية وتحقيق التنمية².

ثالثاً: سلسلة معايير إدارة الجودة ISO 9000

تهتم سلسلة ISO 9000 بشكل أساسي بإدارة الجودة. وبالتالي ما يجب أن تفعله المؤسسة للوفاء بمتطلبات الجودة للعميل وتعزيز رضاه من خلال التحسين المستمر للأداء.

بشكل أكثر تحديداً، تحدد المواصفة القياسية ISO 9001 معيار نظام إدارة الجودة، وهو المعيار الوحيد في السلسلة الذي يمكن التصديق عليه (رغم أن هذا ليس مطلباً). يمكن استخدامه من قبل أي مؤسسة، كبيرة كانت أم صغيرة، بغض النظر عن مجال نشاطها. يعتمد هذا المعيار على عدد من مبادئ إدارة الجودة بما في ذلك التركيز القوي على رضا العملاء، والتحسين المستمر. يتم شرح هذه المبادئ بمزيد من التفصيل في مبادئ إدارة الجودة ISO. يساعد استخدام ISO 9001 على ضمان حصول العملاء على منتجات وخدمات

¹Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, Nick Tolhurst: **the a to z of corporate social responsibility revised and updated edition**, Wiley Publication, UK, 2010, pp.303-304.

² <https://www.iso.org/standard/42546.html> (last visit : 25-02-2020).

متسقة وذات نوعية جيدة ، والتي بدورها تجلب العديد من مزايا العمل. تم تصميم ISO14001 لأنظمة الإدارة البيئية أدناه ليكون متوافقاً مع ISO 9001.¹

رابعاً: نظام الإدارة البيئية ISO 14000

أكثر أنواع أنظمة إدارة البيئة شيوعاً هو نظام الإدارة البيئية الذي تم تطويره وفقاً للمواصفة ISO 14001: في 2004، وتم مراجعته ونشره مرة أخرى في 2015.

تُعرّف المواصفة ISO14000 "نظام الإدارة البيئية" بأنها ذلك الجزء من نظام الإدارة الشامل للمؤسسة التي تشمل الهيكل التنظيمي وأنشطة التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطوير السياسة البيئية وتحسين الأداء البيئي ، بما في ذلك الامتثال القانوني الأفضل والأكثر اتساقاً. تعكس سلسلة معايير ISO 14000 جوانب مختلفة من الإدارة البيئية. وهي موضحة في القائمة التالية:

• نظم الإدارة البيئية: 14001 ، 14002 ، 14004.

• التدقيق البيئي: 19011

• الملصقات البيئية: 14020 ، 14021 ، 14022 ، 14023 ، 14024 ، 14025.

• تقييم دورة الحياة: 14040 ، 14041 ، 14042 ، 14043.

• تقييم الأداء البيئي: 14031.²

خامساً: نظام المساءلة الاجتماعية SA 8000

تم تأسيس هيئة المساءلة الاجتماعية الدولية (SAI)، وعقد مجلس استشاري دولي بحضور ممثلين عن أصحاب المصلحة المتعددين و خبراء للمشاركة في وضع معايير وأنظمة لمعالجة حقوق العمال في عام 1997. كما تعاون ممثلو النقابات العمالية ومنظمات حقوق الإنسان والأكاديميات وتجار التجزئة والمصنعون والمقاولون، بالإضافة إلى شركات الاستشارات والمحاسبة والمنظمات المانحة لشهادات التصديق، على تطوير معيار SA 8000. الذي تم إصداره بعد توافق الآراء، في أواخر سنة 1997 ونُفِخ سنة 2001 ، كأداة موثوقة وشاملة وفعالة لضمان الحصول على أماكن عمل أكثر إنسانية.

نظام SA 8000 هو معيار شهادة قابل للمراجعة، يستند إلى معايير العمل الدولية لاتفاقيات منظمة العمل الدولية، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان للأمم المتحدة، واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل. يتوفر معيار SA 8000 للتنزيل بلغات متعددة عبر الانترنت. وتتمحور عناصره القياسية حول:

¹ <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (last visit : 01-03-2020).

² Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl ,Nick Tolhurst, Op-Cit, pp.250-251.

- تشغيل الأطفال؛ عمل القصري؛ الصحة والسلامة؛ حرية تكوين الجمعيات والحق في المفاوضة الجماعية؛ تمييز؛ انضباط؛ ساعات العمل؛ أنظمة التعويضات؛ أنظمة الإدارة¹.

بعد أن تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، خصصنا المبحث الموالي لعرض وتحليل أهم ما جاء في أدبيات الأعمال عن العلاقة بين المسؤولية المجتمعية و الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: المسؤولية المجتمعية والميزة التنافسية

خصصنا هذا المبحث لإبراز العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والميزة التنافسية. لتحقيق ذلك، ارتأينا تقسيمه إلى أربعة مطالب أساسية، تناول المطلب الأول كيفية استغلال المسؤولية المجتمعية وتحويلها من وسيلة للدفاع إلى إستراتيجية هجومية. وتناول المطلب الثاني كيفية تأثير المسؤولية المجتمعية على القدرة التنافسية للمؤسسة ، وتناول المطلب الثالث إمكانية تطبيق المسؤولية المجتمعية كإستراتيجية تنافسية ، أما المطلب الأخير فقد تناولنا فيه كيف تؤثر المسؤولية المجتمعية على تمايز المنتجات وقيادة التكلفة.

المطلب الأول: المسؤولية المجتمعية "التحول من الدفاع إلى الهجوم"

غالبًا ما تتخبط المؤسسات في المبادرات الاجتماعية كرد فعل على الكوارث الطبيعية أو مقاطعة المستهلكين أو ضغوط المنظمات غير الحكومية أو بسبب الأزمات التي تحدث في المؤسسات الأخرى. لكن نظرة المستهلكين لمبادرات المسؤولية المجتمعية التي تتبناها المؤسسات كردة فعل ستكون مختلفة عن المبادرات الاستباقية لهذه المؤسسات. يمكن التفصيل في الدور الدفاعي والهجومي للمسؤولية المجتمعية فيما يلي:

أولاً: الدور الدفاعي للمسؤولية المجتمعية

يدرك المسيريون اليوم أن المسؤولية المجتمعية تهدف إلى تحقيق التقدم الاجتماعي وتساهم في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها. قد يحاولون بناء النية حسنة للحفاظ على أعمالهم، لكنهم لا يتوقعون بصدق أن مساهماتهم ستحل الكثير من المشاكل الاجتماعية الرئيسية مثل الجوع والفقر والصحة والتعليم ومخلفات الكوارث الطبيعية. عليه، يجب أن تكون المؤسسة على استعداد أيضًا لوضع قدراتها الكاملة لإيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية وتنفيذها، حتى إذا لم يكن للمؤسسة علاقة في خلق المشكلة². على سبيل المثال، فيروس كورونا الذي ظهر في الصين في نهاية عام 2019 ليس قضية دولة معينة بل هو جائحة عالمية،

¹ Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl ,Nick Tolhurst, Op-Cit, pp.350-351.

² Gh. Militaru, S. Ionescu, **The Competitive Advantage Of Corporate Social Responsibility**, U.P.B. Sci. Bull., Series D, Vol. 68, No. 2, Romania, 2006, p.92.

لكن إمكانية المشاركة في القضاء عليه يستوجب اتخاذ إجراءات تستطيع المؤسسات من خلالها أن تساهم في السيطرة والقضاء عليه وأن تحدث تأثيراً اجتماعياً على نطاق واسع، يسمح لها بتطوير وتنفيذ العديد من حلول مستدامة وسريعة خاصة فيما يتعلق ببناء السمعة.

في مثل هذه القضايا الاجتماعية حيث يكون لدى المؤسسات أسباب للمشاركة، سواء كانت مدفوعة بالسمعة أو الربح، تنظر المؤسسات إلى المسؤولية المجتمعية على أنها ثغرة - خطر خارجي يجب إدارته بأقل استثمار ممكن - لتحقيق فرصة للتأثير الاجتماعي القيم أو التمايز التنافسي.

ثانياً: الدور الهجومي للمسؤولية المجتمعية

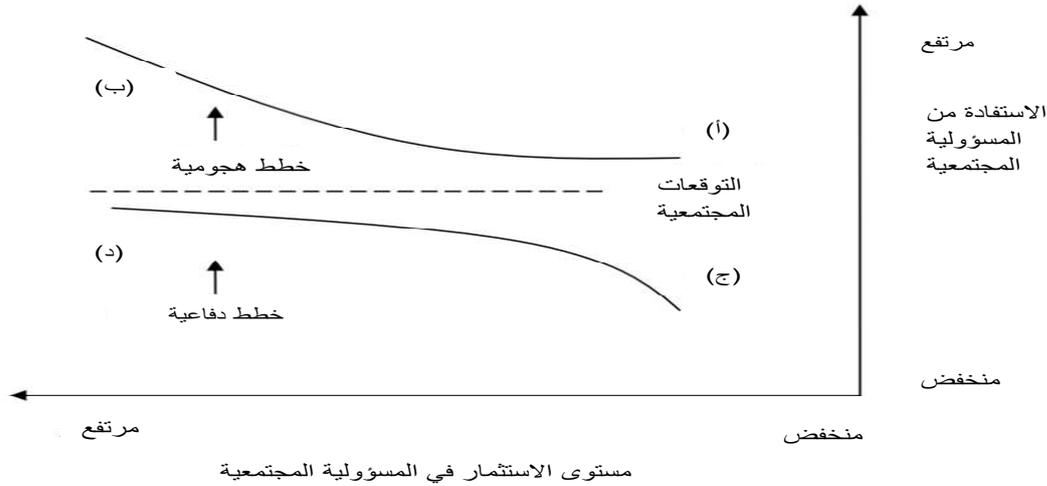
يعتبر توقيت المبادرة (الاستباقية مقابل التفاعلية) بالغ الأهمية بالنسبة للمستهلكين ، وأن المبادرات الاستباقية الملائمة هي فقط التي تؤدي إلى تحسين معتقدات المستهلكين ومواقفهم ونواياهم. فبدلاً من لعب دور الدفاع ، قد تلعب المؤسسات دوراً هجوماً في تطبيق أنشطة المسؤولية المجتمعية. على سبيل المثال ، أن تعمل المؤسسات الصناعية على تقليل انبعاث الكربون من عملياتها بنسبة تتجاوز الرقم المتفق عليه عالمياً.

في وقتنا الحالي، تُنفق المؤسسات المليارات من الدولارات في العالم كل عام على مبادرات الأعمال الخيرية والمسؤولية المجتمعية. ولكن إنفاق هذه المليارات يكون دون الإنقاص من الهدف العام للمؤسسة. بحيث تحصد المؤسسات التي اختارت هذا الإنفاق مكافآت لا تقدر بثمن من خلال بناء سمعة مستدامة تفوق منافسيها، وبالتالي فإنها تحقق نتائج أكثر قوة بتكلفة أقل.

يمكن أن تميز المسؤولية المجتمعية الهجومية سمعة المؤسسة ولكنها لا تستطيع حمايتها ؛ ويمكن أن المسؤولية المجتمعية الدفاعية أن تحمي سمعة المؤسسة ولكنها لا تستطيع تمييزها. وبالتالي فكلاهما ضروري للنجاح في مناخ الأعمال اليوم¹. يوضح الشكل الموالي أن المسؤولية المجتمعية تتطلب التزاماً مركزاً للوصول إلى هدف اجتماعي يتجاوز التوقعات المجتمعية.

¹ Gesa Gordon Astrid Nelke, Op-Cit, p.94.

الشكل رقم(33): الدور الدفاعي والهجومى للمسؤولية المجتمعية



Source: Gesa Gordon Astrid Nelke , **CSR und Nachhaltige Innovation:Zukunftsfähigkeit durch soziale,ökonomische und ökologische Innovationen** , Springer Gabler, Germany, 2017, P28.

نلاحظ في الشكل أن المؤسسة يمكن أن تحقق الكثير من الاستثمارات الاجتماعية غير منسقة وتدرجية ولا ترى فائدة تذكر لسمعتها أو سياقها التنافسي (أ). ومع ذلك، يمكن أن يخلق الاستثمار المركز تأثيراً كبيراً يمكن المؤسسة من تمييز نفسها عن منافسيها (ب) في الحالة الدفاعية ، يمكن للمؤسسة تحقيق مكاسب قصيرة المدى بشكل ملحوظ من خلال إظهار أنها يمكن أن تأخذ القضية على محمل الجد (ج) ، ولكن هذه المكاسب ترتفع بمجرد أن تقترب المؤسسة من التوقعات الاجتماعية (د).

المطلب الثاني: المسؤولية المجتمعية والقدرة التنافسية

تطرقنا إلى القدرة التنافسية للمؤسسة في الفصل الثاني على أنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات التي تخلق قيمة يقدرها العملاء في السوق. وبأنها أداة المؤسسة للدفاع عن نفسها ضد المنافسة. وبعد تحليل العديد من التعريفات والأطر والاقتراحات التي تتعلق بالقدرة التنافسية، اقترح Ambastha و Momaya (2004) أنه يمكن تجميعها في خمسة أبعاد رئيسية هي:¹

✓ تعزيز السمعة والعلامة التجارية؛

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية؛

✓ تحسين الأداء المالي؛

¹ Čedomir Ljubojevic, Gordana Ljubojevic , Nina Maksimovic, **Social Responsibility And Competitive Advantage Of The Companies In Serbia** ,Managing Transformation With Creativity Proceeding Of 13 Th Management International Conference Budapest, Hungary, 22-24 November 2012, p.561.

✓ زيادة المبيعات وولاء العميل؛

✓ زيادة الجودة والالتزام التنظيمي.

سنناقش في هذا المطلب درجة تأثير المسؤولية المجتمعية على القدرة التنافسية للمؤسسة بالتركيز على هذه الأبعاد الخمسة.

أولاً: المسؤولية المجتمعية وسمعة المؤسسة

كشفت أبحاث النظرية القائمة على الموارد والقدرات أن سبب الرئيسي لمشاركة المؤسسات في أنشطة المسؤولية المجتمعية هو مساهمتها في بناء السمعة الجيدة. تسمح هذه الأنشطة بالحصول على الدعم من أصحاب المصلحة من خلال الحصول على ولاء العملاء وجذب الاستثمار والتعاون مع الشركاء وتحقيق شرعية مجتمعية وتغطية إعلامية مواتية. وبالتالي ، تمثل المسؤولية المجتمعية موارد المؤسسة التي تعزز السلوك الإيجابي لأصحاب المصلحة (الاستثمار ، شراء المنتجات والخدمات ، والولاء...) الذي لا يزيد فقط من القيمة السوقية للمؤسسة ولكن يحسن أيضاً من وضعها التنافسي النسبي.

يشير Fonseca (2010) إلى أن إدراك المسؤولية المجتمعية له تأثير كبير على صورة العلامة التجارية للمؤسسة ، وعلى ميل المستهلكين إلى شراء السلع ذات العلامات التجارية للمؤسسات التي تطبق المسؤولية المجتمعية. وأن التركيز المتزايد على المعلومات العامة حول أنشطة المسؤولية المجتمعية، التي بدأتها المؤسسة ودوافعها للانخراط فيها، يقلل من الشكوك والارتباك لدى المستهلكين المحتملين. واقترح Vilanova وآخرون (2009) وجود صلة بين الاثنين، حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن كلا من الصورة والسمعة جزء من الإطار الذي يربط المسؤولية المجتمعية والقدرة التنافسية ، ويعملان كمحرك أساسي لإطلاق وتطوير وثبيت إستراتيجية المسؤولية المجتمعية في المؤسسة نفسها. حيث تعمل السمعة كمحرك أساسي لتنفيذ المسؤولية المجتمعية ، مع الأخذ في الاعتبار أنه يتم الاعتراف بها وتقديرها كأصول غير ملموسة. وكذلك باعتبارها واحدة من الأساليب الرئيسية في إدارة المخاطر. علاوة على ذلك، تخلق السمعة والصورة فرصاً للابتكار في العلامة التجارية للمؤسسة، التي بدورها تولد سمعة المؤسسة وصورتها وهويتها. بصرف النظر عن كونها المبدأ الرئيسي لزراعة المسؤولية المجتمعية ، أصبحت السمعة محركاً لتشغيل العمليات في المؤسسة¹.

¹ Čedomir Ljubojevic et al , Op-Cit ,pp.560-562.

ثانيا: زيادة الكفاءة الإنتاجية

لقد أثبتت استراتيجيات "رفع تكاليف المنافسين" نجاحها بشكل فعال عندما فقد المنافسون الأكثر كفاءة من حيث التكلفة "ميزة التكلفة" ، وذلك نتيجة تعرضهم لضغوط من طرف المؤسسات التي تطبق نظاما بيئيا أكثر حدة ، يمكّنهم الالتزام به بالفعل من الاستفادة من الميزة التنافسية. لأن مشاركة المؤسسات في حماية البيئة مفيدة بشكل موضوعي للعالم بأسره، وتتم مكافأتهم بشكل خاص من خلال رغبة المجتمع في الحفاظ على البيئة.

يمكن زيادة تكاليف المنافسين، بشكل أعم، عن طريق بناء رأس المال السمعة، وذلك من خلال الاستجابة الاجتماعية المتفوقة. علاوة على ذلك، فإن تزايد القلق بشأن الآثار البيئية المرتبطة بدورة حياة المنتج ساهم في إعادة المنتج في نهاية عمره إلى الصدارة. من خلال التجميع الجزئي والفرعي المطلوب لعمليات إعادة الاستخدام وإعادة التدوير المختلفة بأقل التكاليف، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في زيادة الكفاءة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن عدم التعامل مع المسؤولية المجتمعية قد يؤدي في الواقع إلى تكاليف إضافية: يمكن اعتبار التلوث أو التكنولوجيا القديمة بمثابة علامات على عدم الكفاءة ، لأنها تتحمل تكاليف عالية وإنتاجية منخفضة أو جودة رديئة للمنتج. في الوقت نفسه، يمكن أن تؤدي التكنولوجيا الصديقة للبيئة إلى زيادة إنتاجية الموارد من حيث خفض تكاليف التشغيل¹.

ثالثا: تعزيز الأداء المالي للمؤسسة

توصل Marin وآخرون (2012) إلى استنتاج مفاده أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية المجتمعية والأداء المالي، وأن هذه العلاقة لها تأثير إيجابي على القدرة التنافسية أيضًا. وقُدمت أدلة كثيرة على وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسات والأداء المالي، على الرغم من أن الفكر الاقتصادي التقليدي، وخاصة نظرية الوكالة، تفترض وجود علاقة سلبية بين الاثنين: على اعتبار أن المشاركة الاجتماعية تحمّل المؤسسة تكاليف بالضرورة ، ولا توجد لها فوائد في المقابل. لكن هذه الحجة ليست ثابتة في نظريات أخرى، خاصة في النظرية قائمة على الموارد، والتي ترى بأن الاستثمار في الأصول غير الملموسة، شرط جودتها وكميتها، يخلق ميزة تنافسية². وقد حير النقاد وحتى العديد من المدافعين عن المسؤولية المجتمعية، من قوة واستمرار هذه النتائج عبر دراسات تجريبية واسعة ومتنوعة. لقد طُرحت

¹ Christina Keinert. **Corporate Social Responsibility as an International Strategy**. Physica-Verlag A Springer Company, Germany, 2008, p.100.

² Longios Marin, Alicia Rubio, Salvador Ruiz De Maya, **Competitiveness As A Strategic Outcome Of Corporate Social Responsibility**, Corporate Social Responsibility And Environmental Management, Wiley Press Room, Issue 6 Volume 19, 2012,p.367.

تفسيرات، تشمل في الواقع أن حجم المؤسسة قد يشكل في الواقع محددًا خارجيًا للأداء المالي والاجتماعي، وبالتالي يعمل كمشرف للعلاقة بين الاثنين. السبب وراء هذه النظرية هو أن معظم الدراسات اقتصر على المؤسسات الكبيرة للغاية، التي سيحسب حجمها تحسينات في الأداء المالي والاجتماعي، من خلال توليد وفورات الحجم الصافي، وسيطرة أكبر على مجموعات أصحاب المصلحة وزيادة الفرص الترويجية وجذب واستبقاء أفضل الموظفين. حتى إذا كان هذا يبدو معقولاً، فإن الدراسات التي تتحكم في حجم المؤسسة كانت قادرة على إثبات أن الحجم لا يربك العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي الثابت - لأنه لا يزال هناك ارتباط إيجابي كبير بين المؤشرين حتى دون اعتبار حجم المؤسسة¹.

يمكن التأكيد العلاقة بين الجهود الاجتماعية أو الأخلاقية والنتائج المالية للمؤسسة من منظور معاكس: فعندما يكون الأداء الاجتماعي سيئاً ، والمعلومات التي تنتشر عن ممارسات العمل السيئة، فإنها ستلحق بلا شك الضرر بأرباح المؤسسة ، أو بمعنى آخر: "قد يكون الحد الأدنى من الالتزام بالمعايير القانونية قاتلاً للمؤسسة" التي ستتكد تكاليف طويلة الأجل نتيجة فقدان الثقة فيها، فبالرغم من الاعتماد كبريات المؤسسات في العالم على شبكة متميزة من العمال والمديرين أكفاء والمتخصصين والموردين والعملاء والموزعين والدائنين، إلا أنها تواجه خسائر هائلة نتيجة الصورة المشوهة التي يكاد يكون من المستحيل إعادة تأسيسها، في حين أن الإمكانيات الهائلة للأداء المالي المتأصلة في المسؤولية المجتمعية الجيدة غالباً ما يتم إهمالها².

رابعاً: المسؤولية المجتمعية وولاء العميل

تؤثر المسؤولية المجتمعية على العملاء بشكل رئيسي من خلال مجموعة من المتغيرات ، مثل القيمة المدركة والثقة والالتزام ، والتي تؤدي إلى زيادة في الرضا والولاء. يرى Radulescu و Hudea (2018) أن المسؤولية المجتمعية تخلق قيمة للعميل لأنها تهتم باحتياجاته كما تهتم باحتياجات أصحاب المصلحة الآخرين. وبالتالي فإن المؤسسة التي تطبق المسؤولية المجتمعية تكون المؤسسة مستعدة لتكييف منتجاتها باستمرار مع احتياجاته المتغيرة باستمرار. وتسعى إلى الحفاظ على الاتصال المستمر مع العملاء وإقامة علاقات دائمة معهم من خلال مختلف تقنيات "التسويق العلائقي" المعروفة، التي تسمح للمؤسسات بالتكيف والتفاعل مع المستهلكين في بيئتهم المباشرة. يسمح التسويق العلائقي بتحقيق مجموعة من الفوائد بما في ذلك: تعزيز المرونة، قدرة أكبر على الاستجابة للتغيير ؛ التوصيل الأسرع ؛ زيادة الأرباح؛ خدمات محسنة،

¹ Orlitzky M, Does Firm Size Confound The Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?, Journal of Business Ethics 33, 2001, p.167.

² Ibid, pp.99-101.

تخفيضات في التكاليف ؛ تحسينات الجودةالخ. في هذا الصدد ، تعد الثقة والالتزام متغيران أساسيان في هذا الأسلوب الذي يعتمد على بناء العلاقات على المدى الطويل.

يعتبر Morgan و Hunt (1994) أن الثقة تكون موجودة "عندما يدرك أحد الطرفين في التبادل مصداقية ونزاهة الطرف الآخر". لذلك ، وفقاً Moorman و Zaltmen و Deshpandé (1992) ، تتضمن الثقة:

✓ الاعتقاد بأن الطرف الآخر سيتبع مسار العمل الصحيح ؛

✓ النية في التصرف والالتزام وفقاً لهذا المعتقد؛

✓ يتناسب عدم اليقين مع مقدار سلوك الطرف الآخر الذي لا يمكن السيطرة عليه، ما يستدعي تقبل عواقب تصرفات الطرف الآخر.

بناءً على هذه الشروط، حدد Oksuzoglu Guven وآخرون (2017). الثقة كواحدة من أهم العوامل التي تؤثر على معتقدات العملاء ومشاعرهم وتوقعاتهم تجاه المؤسسة. كما أن لها أهمية خاصة في بناء سمعة المؤسسة، التي تمنح للمسؤولية المجتمعية مركزاً أساسياً ، تزيد أهميته بقدر ما يمكن لإجراءات المسؤولية المجتمعية أن تحسن بشكل كبير من صورة المؤسسة وتزيد من ولاء العميل. وعليه فإن الإجراءات المسؤولة اجتماعياً لها تأثير رئيسي على سمعة المؤسسة التي تحسن بدورها من ثقة العملاء ¹.

رابعاً: المسؤولية المجتمعية و إدارة الجودة

أصبح نموذج حركة الجودة أكثر قوة في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من أن طرق تحسين وإدارة الجودة كثيرة إلا أن أدبيات الإدارة تستند في المقام الأول إلى ركيزتين أساسيتين هما : أنظمة إدارة الجودة وفقاً لمعيار ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

أشار بعض المؤلفون للعلاقة التي ترتبط إدارة الجودة بالمسؤولية المجتمعية. وإلى التغيير الكبير الذي حدث في مفهوم الجودة من هذا المنظور. حيث سلط foster و jonker (2007) الضوء على حقيقة أن الجودة انتقلت إلى مرحلة جديدة. تحولت فيها من أداة رصد وتقييم - موجهة نحو مدخلات مرت بسلسلة من المراحل التي تم التركيز فيها على توسيع ودمج جميع جوانب الإدارة التنظيمية - إلى جودة إدارة المؤسسة ككل. بالنسبة foster و jonker، يشير معنى هذه التغييرات إلى أن الجودة مرت بما يمكن وصفه من الجيل الأول و إلى الثاني. ويركز على أنه تم إنشاء جيل ثالث من الجودة من خلال خلط مفاهيم المسؤولية والمساءلة "في هيكل الجودة" ، والذي يمكن تعريفه على أنه "رؤية صاحب المصلحة لنظرية الجودة" ،

¹David Servera-Francés & Lidia Piqueras-Tomás ,The Effects Of Corporate Social Responsibility On Consumer Loyalty Through Consumer Perceived Value, Economic Research-Ekonomska Istrazivanja 2019, Vol. 32, No. 1 ,pp.69-71.

أو "إدارة الجودة المجتمعية"، أو بعبارة أخرى، "الجودة الاجتماعية" .. بالإضافة إلى ذلك ، أكد العديد من قادة الجودة على أهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة، فغالبًا ما يتم تعريف الجودة على أنها " توافق مع المواصفات" أو "لا توجد عيوب" أو "رضا العملاء"¹. أما في إطار المسؤولية المجتمعية، فتستند الجودة على مجموعة من القيم والمعتقدات، مثل "لا توجد حوادث" و " صفر خسارة " و "القضاء على المخاوف" بين الإدارة والموظفين... الخ. هذه العناصر التي تعتبر أهدافًا طموحة للمسؤولية المجتمعية ، تشكل في نفس الوقت المبادئ الأساسية لحركة الجودة، التي صاغها قادة الجودة، أمثال: Crosby ، Feigenbaum ، Deming ، Taguchi منذ سنوات عديدة. فعندما كانت القيود على الموارد تشكل مصدر قلق وتحدي متزايد بالنسبة للمؤسسات. كانت الجودة إطارًا تستخدمه المؤسسات فقط عند الضرورة، ولكن بعد فترات الركود، أصبحت الجودة أقوى وأكثر اندماجًا في هيكل المؤسسات. تمامًا مثل المسؤولية المجتمعية، ركزت الجودة كذلك على الناس بشدة ، ليس فقط على رضا العملاء، ولكن أيضًا على جودة الحياة المهنية ورضا الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تعريف الجودة الذي قدمه "Taguchi"، الذي يقترح رؤية شاملة للجودة من خلال الربط بين الجودة والتكلفة، والتي لا تقتصر فقط على جودة المنتج والعملية الإنتاجية، ولكن تمتد أيضًا إلى جودة العلاقة مع العميل والمجتمع ككل. حيث يعرف Taguchi جودة المنتج أنها "خسارة (الحد الأدنى) من مشاركة المنتج مع المجتمع"². يؤكد معيار ISO 26000 كذلك على العلاقة بين الجودة والمسؤولية المجتمعية، حيث يربط بين الأشخاص وأنظمة إدارة الجودة، مع تركيز واضح على حقوق الإنسان، وممارسات العمل، والممارسات العادلة للتشغيل، وقضايا المستهلك، و إشراك المجتمع وتطوره.

خامسا: تحقيق الالتزام التنظيمي

يمكن أن تؤدي مشاركة المسؤولية المجتمعية و سمعة المؤسسة الممتازة للقيم العالية والمعايير الأخلاقية في معاملة مختلف أصحاب المصلحة إلى زيادة جاذبية طالبي العمل للمؤسسة، وبالتالي المساعدة في توظيف القوى العاملة المؤهلة والمحفزة، وهو أمر بالغ الأهمية لاستمرار النمو في وقت يشكّل فيه "العاملون في مجال المعرفة من الدرجة الأولى" المورد الرئيسي الذي يطور المؤسسة. يتعلق الأمر كذلك بالشركات المتعددة الجنسيات؛ فبصرف النظر عن قدرتها على تعزيز جاذبية المؤسسة ، فإن المناخ المسؤول اجتماعياً

¹ David Foster, Jan Jonker, **Towards A Third Generation Of Quality Management : Searching For A Theoretical Re- Conceptualization Of Contemporary Organizations Based On The Notions Of Stakeholders And Tran....**, International Journal of Quality & Reliability Management, August 2007, pp.685-686.

² Cătălina Sitnikov, Claudiu Bocean, **The Relationship Between Models Of Quality Management And Csr**, Annals Of The ,Constantin Brâncuși" University Of Târgu Jiu, Economy Series, Romania, Issue 1, Volume I, 2015, p.178.

و أخلاقيا قادر على الحد من الاغتراب في مكان العمل وزيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة ، وبالتالي جعل الموظفين أكثر التزامًا بمصالحها.

يُعرف الالتزام التنظيمي، وهو أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات الكبيرة، بأنه "الإيمان القوي والقبول بأهداف المؤسسة وقيمها، والاستعداد لبذل المزيد من الجهود لمصالحها، والرغبة القوية في البقاء فيها". تشمل العوامل التي تعزز بناء الالتزام التنظيمي، بشكل بارز، انتشار مناخ "الاجتماعي" داخل المؤسسة ، والذي يأخذ في الاعتبار مصالح الآخرين، ويعمل على الإنفاذ القوي للقواعد والمدونات الأخلاقية. وبناء مناخ خيري من خلال تحقيق علاقات قوية بين الأشخاص، وتماسك المجموعة، والشعور بالعمل الجماعي والسعي الجماعي من أجل "الصالح العام".

المؤسسة التي تبني التزام الموظف من خلال المشاركة في المسؤولية المجتمعية لا تغير مواقف الموظفين الموجودة بالفعل في هيكلها التنظيمي فحسب، بل ستكون أيضًا أكثر قدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم على التوالي بمعايير عالية على قدم المساواة: الاتساق بين القيم والمعتقدات الشخصية والتنظيمية يشكل جزءًا من التوافق التنظيمي بين الموظف وصاحب العمل. إذا كان الفرد مناسبًا للمؤسسة بشكل جيد ، فلن يقل احتمال تركه لها فحسب، ولكن هذا التوافق التنظيمي الجيد يؤثر أيضًا على أداء الموظف ويحدد الموظف الذي سيكون لديه: الدافع ، والإنجاز ، والالتزام الصادق الذي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت القيم والأخلاق الشخصية متطابقة مع تلك التي تحتفظ بها المؤسسة. في مثل هذه الحالة ، من المرجح أن يحصل الموظف على قدر أكبر من الرضا الوظيفي، ويبدأ في تقدير القيمة الجوهرية التي يوفرها العمل في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة فترة العمل والولاء والثقة، ما يحقق جودة عالية في الحياة الوظيفية، والتي تعتبر جميعها قيمًا تنظيمية رئيسية تؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين. على النقيض من ذلك، فإن المشاكل التي من المحتمل أن تنشأ في مناخ المؤسسات التي لا تعزز المعايير الأخلاقية العالية، ولا الالتزام التنظيمي، وتعاني من النزاعات بين الإدارة الوسطى والموظفين. إذا أصر الأخير على السلوك القانوني والأخلاقي، وتغاضت الإدارة عن هذا السلوك من أجل أهداف الأداء. سيؤدي مثل هذا الموقف على أي حال إلى خسائر للمؤسسة؛ في أفضل الأحوال سيشهد الموظف تمامًا في الاغتراب وينفصل عن المؤسسة في الأخير. في أسوأ السيناريوهات ، سيصبح هو المُخبر الخارجي، الذي يستتكر ارتكاب مثل هذه التصرفات الخاطئة، وسيؤدي سمعة المؤسسة بأكملها¹. لهذه الأسباب، ستتصرف المؤسسات لمصلحتها الذاتية الأفضل إذا شجعت النمو من خلال توفير مناخ أكثر تعاونًا ، ويعزز التزام الموظفين بشكل كبير،

¹Christina Keinert ,Op-Cit , pp.95-97.

مما يؤدي إلى الفوائد ليس فقط نتيجة لخفض معدل دوران الموظفين المكلف ، ولكن أيضاً من خلال تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة الدافع للعمل.

المطلب الثالث: إستراتيجية المسؤولية المجتمعية

يمكن ملاحظة إستراتيجية المسؤولية المجتمعية في ثلاثة مجالات: خلق القيمة ، النظرة القائمة على الموارد (RBV) والميزة التنافسية¹.

أولاً: خلق القيمة

تعتبر القيمة هي الأساس في مبادئ الإدارة، ولا يعني أن العمل على زيادة المسؤولية الاجتماعية هو أفضل أو أسهل طريقة لخلق القيمة والربحية. جادلت نظرية الإدارة الإستراتيجية باستمرار بأن مفتاح النجاح يكمن في خلق الميزة التنافسية التي تدار بمهارة وتؤدي إلى خلق القيمة. يتم إنشاء القيمة عندما يكون المستهلكون على استعداد لدفع قسط نظير منتجات وخدمات المؤسسة بناءً على مشاركتها في موقعها فيما يتعلق بقضايا اجتماعية محددة. يحدث إنشاء القيمة عندما يتم دمج الموارد الثابتة بطرق جديدة لزيادة الإنتاجية المحتملة لتلك الموارد. وبالتالي فإن إنشاء القيمة يتعلق بالضرورة بالابتكار. أكد باحثو الإدارة الإستراتيجية أن المسؤولية المجتمعية يمكن أن توفر فرصاً للابتكار. ومع ذلك ، تماماً مثلما لا تخلق جميع المشاريع القائمة على السوق قيمة، لن تخلق جميع مشاريع المسؤولية المجتمعية قيمة للمؤسسة. كما أن العديد من مشاريع المسؤولية المجتمعية تزيد التكاليف إذا لم تتم إدارتها بالشكل الصحيح². يشير Luo و Bhattacharya (2006) إلى أن الاستخدام الاستراتيجي للمسؤولية المجتمعية يساهم في زيادة القيمة السوقية التي يمكن أن تساعد المديرين على تحقيق ميزة تنافسية وإرضاء جميع أصحاب المصلحة³.

ثانياً: النظرية القائمة على الموارد والقدرات

يمكن النظر إلى المسؤولية المجتمعية من خلال العرض قائم على الموارد، وذلك بمعرفة مكانة ودور المسؤولية المجتمعية في ضوء الموارد والقدرات الإستراتيجية المميزة. في عدد كبير من الدراسات يتم اعتبار للمسؤولية المجتمعية على أنها من الموارد الداخلية- Rodrigues و Castelo Branco (2006) ؛ McWilliams و Siegel (2001) ؛ McWilliams وآخرون (2006) ؛ Russo و Fouts (1997).- عند افتراض

¹Čedomir Ljubojevic, Gordana Ljubojevic , Nina Maksimovic, Op-Cit, pp .561-563.

² Bryan W. Husted and David B. Allen , **Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among LargeFirms , Lessons from the Spanish Experience** , Journal of Business Ethics, 28 - 0 self, 2007, pp.3-5.

³ Čedomir Ljubojevic, Gordana Ljubojevic , Nina Maksimovic, Op-Cit, p. 563.

أن المسؤولية المجتمعية موردًا داخليًا للمؤسسة. نستطيع تطبيق التعريف الذي وضعه Barney (1991) على الموارد التي تخلق ميزة تنافسية. إذ يجب أن تكون إجراءات المسؤولية المجتمعية ذات قيمة، نادرة، لا تعوض ولا يمكن استبدالها. يمكننا أيضًا أن نقول أن المسؤولية المجتمعية هي مجموعة من الموارد ، لأنها تشمل أبعادًا مختلفة يمكن اعتبارها موارد داخلية، مثل قيم المؤسسة، وأخلاقيات العمل، والعلاقة مع أصحاب المصلحة، المشاريع الاجتماعية وسمعة المؤسسة وما إلى ذلك. حسب Logsdon وBurke (1996)

و Husted (2003) يواجه مديرو الأعمال بُعدين آخرين يتعلقان بإستراتيجية المسؤولية المجتمعية هما المركزية والخصوصية. تكون المركزية عالية بقدر ما ترتبط إجراءات المسؤولية المجتمعية بمهمة المؤسسة. وتكون الخصوصية عالية عندما يواجه تقليد إجراء المسؤولية المجتمعية حواجز يصعب التغلب عليها والعكس صحيح. وبالتالي يمكن للمؤسسة إنشاء مشاريع اجتماعية مرتبطة بأعمالها الأساسية تكون قيمة ونادرة وصعبة التقليد، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية. وبالتالي، يمكن أن تكون مجموعة من الموارد غير الملموسة، حيث يعتبر التنفيذ الفعال للمشاريع الاجتماعية المبتكرة والإدارة الأخلاقية في الأعمال التجارية، مصدرًا مختلفًا للميزة التنافسية. ومع ذلك من المهم أن نقول أنه لا يمكن إنشاء ميزة تنافسية من خلال المسؤولية المجتمعية إلا إذا كانت الفوائد للمجتمع موجودة بالفعل ، حيث يجب أن تكون هذه الفوائد مضمنة في فلسفة الاستراتيجيات الاجتماعية. وبالتالي، لكي تكون المسؤولية المجتمعية مصدرًا للميزة التنافسية يجب أن تؤدي إجراءاتها إلى نتائج حقيقية ومتسقة للمجتمع¹.

تفتح المسؤولية المجتمعية كذلك مصادر جديدة للمعرفة وتحسن عمليات وهيكل المؤسسة، ويؤدي السلوك المسؤول اجتماعيًا إلى تحسين العلاقة بين أصحاب المصلحة الخارجيين مثل المستهلكين والمستثمرين والموردين والمنافسين والأشخاص بشكل عام. لذا فهي بمثابة مصدر للميزة التنافسية. ومع ذلك يرى Eisenhardt (2000) أن النهج التقليدي للنظرية القائمة على الموارد ثابتًا ولا ينطبق في دراسة الميزة التنافسية للمؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية، وبالتالي فإن العرض القائم على القدرات يشير إلى أن المهارات هي التي تسد الفجوة بين النية والنتائج. حيث تؤثر أنشطة المسؤولية المجتمعية على القدرات التنظيمية من خلال التغلغل في المكونات الرئيسية للهيكल التنظيمي للمؤسسة وعملياتها الداخلية والخارجية، من خلال الحوار المكثف ودمج المعرفة التي تتعلق بأصحاب المصلحة في إستراتيجية المؤسسة².

¹ José Milton , Lilian Soares Outtes Wanderley , Carla Pasa Gómez , *Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage* , BAR, Curitiba, v. 7, n. 3, art. 5, 2010, pp. 294-309.

² Čedomir Ljubojevic, Gordana Ljubojevic , Nina Maksimovic, Op-Cit, p. 563.

ثالثًا: الميزة التنافسية

ينبغي النظر إلى المسؤولية المجتمعية في ضوء المزايا التي يمكن تقديمها لكل من المؤسسة والمجتمع . يمكن أن تكون المسؤولية المجتمعية أكثر بكثير من مجرد تكلفة أو قيد أو عمل خيري ، إذ يمكن أن تكون مصدرًا للفرص والابتكار والميزة التنافسية .

لا يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل، إذا كانت أنشطة المسؤولية المجتمعية لا تدعم إستراتيجية المؤسسة. لذلك، تحتاج المؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلى تعريف المسؤولية المجتمعية كإستراتيجية أعمال تساعد على حماية فرص الأعمال وعناصر القوة، وإدارة العمليات التشغيلية الداخلية بفعالية من أجل خدمة مطالب أصحاب المصلحة والمجموعات الخارجية التي تضغط على المؤسسة¹. تجدر الإشارة إلى أن الوعي الاجتماعي يتغير تدريجيًا، مما يؤدي إلى تطور تصور المجتمع للأعمال. حيث أصبح التحكم في المؤسسات بشكل رسمي وغير رسمي من قبل أصحاب المصلحة، وخاصة من قبل العملاء والتشريعات الحكومية².

لذلك تم تشجيع النهج الاستراتيجي تجاه المسؤولية المجتمعية، بحجة أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية المسؤولية المجتمعية تنتج المزيد من الناتج الاجتماعي العام مقارنة بالمؤسسات التي تتخذها نهجًا إيثاريًا فقط. ويرى المؤلفان Husted و de Jesus Salazar أنه من خلال إتباع هذا النهج ، "... المزيد من المؤسسات سوف تكون مدفوعة لإنتاج السلع الاجتماعية في ظل الحالة الإستراتيجية، أكبر من الناتج الاجتماعي تحت تركيز الإيثار فقط. عليه، تعتبر المسؤولية المجتمعية بمثابة استثمار استراتيجي للمؤسسة³.

المطلب الرابع: المسؤولية المجتمعية والاستراتيجيات العامة للتنافس

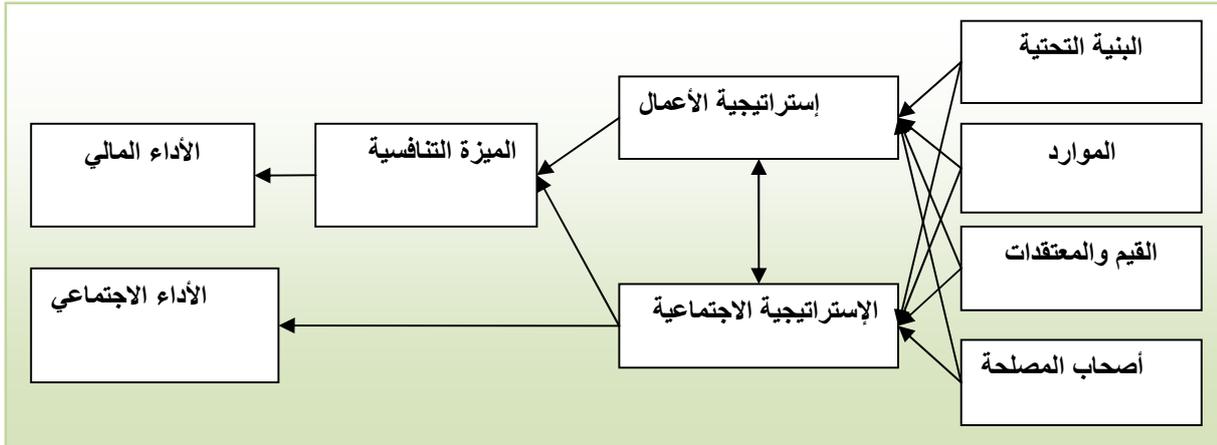
يوضح الشكل الموالي النموذج الذي اقترحه Husted و de Jesus Salazar للتكامل بين الإستراتيجية الاجتماعية وإستراتيجية الأعمال:

¹ Porter, M. E., Kramer, M. R. Creating Shared Value: **How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth**. Harvard Business Review, January – February 2011.p.8.

² Paweł Cegliński , Anna Wiśniewska , **Csr As A Source Of Competitive Advantage: The Case Study Of Polpharma Group** , Journal Of Corporate Responsibility And Leadership , Volume 3 Issue 4, 2016 , p.12-14.

³ Husted, B. W., Allen, D. B. **Toward a model of corporate social strategy formulation**. In Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference. 2001, p.9.

الشكل رقم(34): نموذج Husted & de Jesus Salazar للتكامل بين الإستراتيجية الاجتماعية وإستراتيجية الأعمال



Source : Husted, B. W., Allen, D. B. **Toward a model of corporate social strategy formulation.** In Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference. 2001.p.10.

لشرح هذا النموذج ، سنركز في هذا المطلب بشكل خاص على إستراتيجية المسؤولية المجتمعية التي يتم دمجها في إستراتيجيتي Porter الرئيسيتين، قيادة التكلفة والتمايز، اللتان توفران تصنيفاً بسيطاً وواسعاً لتقييم المواقف الإستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: المسؤولية المجتمعية وميزة التمايز

يصف McWilliams و Siegel (2001) أهمية دمج أنشطة المسؤولية المجتمعية في المؤسسة واعتبارها تكتيكاً لتحقيق ميزة تنافسية ، ويذكران بأن "التمايز يشكل إحدى طرق لتقييم الاستثمار في المسؤولية المجتمعية ". إذ يمكن أن تكون أنشطة المسؤولية المجتمعية المستخدمة كتكتيك من أجل تحقيق التمايز في الاستجابة لطلب المستهلك، أو لإرضاء المصالح الشخصية للمساهمين، وفقاً لـ McWilliams و Siegel . قد يرغب المستهلكون في دعم الأمور التي يقدرونها (كالحفاظ على البيئة مثلاً) بشكل غير مباشر من خلال الشراء من المؤسسات النشطة في المسؤولية المجتمعية، مع ضرورة توفير المؤسسات للمعلومات حول سمات المسؤولية المجتمعية المدمجة من خلال وسائل الإعلان المختلفة، التي تسمح بأن يكون التمايز في المسؤولية المجتمعية ناجحاً عن طريق زيادة الوعي لدى المستهلكين الذين قد يكونون على استعداد لشراء منتجات ذات سمات مسؤولة اجتماعياً. يجادل McWilliams & Siegel أيضاً بأن إستراتيجية التمايز التي تنطوي على أنشطة المسؤولية المجتمعية يمكن أن تؤدي إلى بناء المؤسسة أو الحفاظ على السمعة والجودة والموثوقية والأمانة¹. بصرف النظر عن المستهلكين، قد تواجه المؤسسات أيضاً طلباً على

¹ McWilliams, A., Siegel, D. **Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective.** The Academy of Management Review, Volume 26, Issue 1, 2001, P.120.

أنشطة المسؤولية المجتمعية من قبل أصحاب المصلحة الآخرين كموظفين والمنظمات غير الحكومية ومجموعات المجتمع والحكومة.

يمكن التمايز من خلال أنشطة المسؤولية المجتمعية المؤسسات من الحصول على ولاء ومعنويات وإنتاجية متزايدة من الموظفين وزيادة استهلاك منتجات المؤسسة¹. وفي الحالات التي تكون فيها المنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة في المجتمع مهمة بالنسبة للمؤسسات؛ كلما زادت درجة امتلاك المؤسسة للمصداقية مع أصحاب المصلحة والحكومة، زادت أهمية تمييز المنتجات وإنشاء أسواق جديدة. كما يمكن إضافة علاوة سعرية على المنتج المسؤول اجتماعيا لتغطية قيود التكاليف الناتجة عن تلبية مطالب المنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة في المجتمع².

أكد Jeurissen و Van de Ven أيضاً على أن دمج المسؤولية المجتمعية يمكن أن "يساهم في إستراتيجية تمايز المنتجات"، ويوصيان باستراتيجيات المسؤولية المجتمعية التي تركز على الامتثال للقانون، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة سمعة العلامة والأخلاق التقارير، والتمايز الأخلاقي للمنتج.

حدد Van de Ven (2008) إستراتيجيتين للتمايز من خلال المسؤولية المجتمعية، هما:

إستراتيجية "بناء الفاضلة للعلامة"، وإستراتيجية "التمايز الأخلاقي للمنتج":

- تتضمن إستراتيجية "بناء العلامة الفاضلة" صراحة على أن المؤسسة "تتفوق في ما يتعلق بمساعيها تجاه المجتمع"، وتتجاوز الرغبة في حماية السمعة وتحسينها. يعتمد بناء العلامات التجارية هنا على هوية المؤسسة الفعلية؛ أين يمكن أن يتم التواصل المؤسسي فيما يتعلق بهذه الإستراتيجية من خلال تقديم التقارير الاجتماعية والبيئية، نشر الرموز الأخلاقية، وضع موقع ويب تفاعلي مع مختلف أصحاب المصلحة، وتوفير موظفين مدربين يجسدون العلامة من خلال التفاعل الشخصي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

- تتعلق إستراتيجية التمايز الأخلاقي للمنتج "بتمييز منتج معين على أساس جودته بيئيا واجتماعيا، مما يؤدي إلى زيادة قيمته وبيعه بسعر ممتاز".

يسمح الجمع الإستراتيجيتين معا بالحصول على علامة فاضلة للمؤسسات التي تميز المنتجات بشكل أخلاقي من خلال القضايا المجتمعية التي تدعمها، وزيادة فعالية المبادرات المجتمعية التي تعزز أسباب الخير³.

¹ McWilliams, A., Siegel, D, Op-Cit. pp.119-120.

² Husted, B. W., Allen, D. B, **Toward a model of corporate social strategy formulation**. In Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference. 2001, pp. 16,22,23.

³ Anouk Pruijn , **The Integration of Corporate Social Responsibility into Business Strategies Being profitable whilst doing good** , Bachelor Thesis, Faculty of Humanities, Tilburg University, Holand, 2014, pp.10-11.

ثانياً: المسؤولية المجتمعية وقيادة التكلفة

يمكن أن تكون الفائدة المحتملة من دمج المسؤولية المجتمعية هي تقليل التكاليف والمخاطر. نظراً لأن إستراتيجية قيادة التكلفة تشتمل على تحديد واستغلال جميع أنواع مزايا التكلفة ، وبالتالي يمكن دمج أنشطة المسؤولية المجتمعية الموفرة للتكاليف ضمن هذه الإستراتيجية. يجمع Husted و Allen (2001) بين رؤى العديد من المؤلفين لتوضيح أن توفير التكاليف من خلال عملية الابتكار يمكن أن يتم من خلال "الاستجابة للفرص والتحديات المجتمعية". ويجادلان بأن قيادة التكلفة يمكن أن تحدث "من خلال قدرة المؤسسة على اجتذاب قوة عاملة فعالة والحفاظ عليها بناءً على التزامها بالمنتجات الاجتماعية للمؤسسة". أو من خلال علاقات تدار بدقة مع الموردين الذين يقدرّون أهدافاً مجتمعيةً مماثلة. مع الأخذ بنظرية هيكل الصناعة، يجادل Husted و Allen كذلك بأن وجود موردين يتمتعون بقوة مساومة قوية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الابتكار داخل المؤسسات. ليتم بعدها الوصول إلى الابتكار في المسؤولية المجتمعية الذي يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية من خلال التعاون بين المورد و المؤسسة. يذكر المؤلفان كذلك. أن "الفشل في تدفق المعلومات بحرية بين المؤسسة ومورديها في الأسواق غير التنافسية" غالباً ما يمنع عمليات الابتكار، وأن وجود موردين أقوياء قادرين على المنافسة على المستويات العالمية يمكن أن يعزز الابتكار داخل المؤسسة. يزداد تأثير المورد في ظل الظروف التي تتعامل فيها المؤسسات مع عدد أقل من الموردين ولكل مورد قوة مساومة مع المؤسسة بسبب الأصول الخاصة بالعلاقة المستثمرة في العلاقة". بالإضافة إلى التعاون على الابتكار بين المؤسسة والمورد، يقترح Husted و Allen دمج أصحاب المصلحة ضمن المسؤولية المجتمعية في إستراتيجية قيادة التكلفة. ويعتبر هذا الاندماج الذي تم تعريفه على أنه "مدى قدرة المؤسسة على متابعة علاقات تعاونية وحل المشكلات مع أصحاب المصلحة" أمراً ضرورياً للتعاون بين المؤسسة و المورد في عمليات الابتكار. علاوة على ذلك ، يحتاجان على تضمين وجهات نظر وأفكار الموظفين للمساهمة المحتملة في الابتكار (المتعلق بالمسؤولية المجتمعية) بالنسبة للمؤسسات التي تعتبر الموظفين من أصحاب المصلحة البارزين، ويقترحان أن إنتاجية الموظفين هي المفتاح الكفاءة، وأن إستراتيجية قيادة التكلفة التي تنطوي على المسؤولية المجتمعية لها تأثير كبير على خلق ميزة تنافسية. حيث يمكن تحفيز ابتكار العملية من خلال مشاركة الموظفين في صنع القرار، مما يعني ضمناً توجهاً متصاعداً لهم في اتخاذ القرار؛ خاصة عندما يكون تدفق المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة أكثر حرية من تدفقها داخل المؤسسات المنافسة¹.

¹ Husted, B. W, Allen, D. B, Op-Cit , p. 23.

لو تمعنا جيدا في العلاقة التأثيرية للمسؤولية المجتمعية على الميزة التنافسية نجد أن هذه العلاقة تدعم بقوة أنشطة الابتكار في المؤسسة الابتكار، سواء الابتكار من أجل تحقيق التمايز من خلال بالتميز منتج معين بيئيا واجتماعيا. أو في تحقيق قيادة التكلفة من خلال تأثير الموردين الذين يتمتعون بقوة مساومة قوية على مستوى الابتكار داخل المؤسسات. ليتم بعدها الوصول إلى الابتكار في المسؤولية المجتمعية من خلال التعاون بين المورد و المؤسسة، وتضمين وجهات نظر وأفكار الموظفين للمساهمة في الابتكار المتعلق بالمسؤولية المجتمعية -على اعتبار أن إنتاجية الموظفين هي المفتاح الكفاءة-. كما أن الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية يولد فرصا للابتكار في العلامة التجارية للمؤسسة، التي بدورها تولد سمعة المؤسسة وصورتها وهويتها. انطلاقا من هذه النتيجة، سوف نتطرق في المبحث الموالي إلى كيفية إدارة الابتكارات في المؤسسة بالاعتماد على الفرص التي تمنحها المسؤولية المجتمعية للمؤسسة من أجل تحقيق مزايا تنافسية.

المبحث الثالث : إدارة الابتكار في ضوء المسؤولية المجتمعية

بعد التأكد من أهمية دمج المسؤولية المجتمعية ضمن أنشطة المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية، وأن هذا الدمج يدعم بقوة عمليات الابتكار في المؤسسة. سنركز في هذا المبحث على أهمية إدارة التفاعل بين عمليات الابتكار والمسؤولية المجتمعية والتكامل مع أصحاب المصلحة من أجل الحصول على نظرة ثاقبة لممارسات المؤسسة لدمج المسؤولية المجتمعية في شبكات قيمة الابتكار التي تساعد المؤسسات في الحصول على مزايا تنافسية في ظل تحقيق أهداف المجتمع وباقي أصحاب المصلحة. نتطرق في المطلب الأول إلى أهمية دمج المسؤولية المجتمعية في عمليات الابتكار، ونتطرق في المطلب الثاني إلى العلاقة المتبادلة بين الابتكار والمسؤولية المجتمعية ، ونتناول في المطلب الأخير أهم معايير نظم الإدارة المتعلقة بدمج المسؤولية المجتمعية والابتكار.

المطلب الأول: أهمية المسؤولية المجتمعية في عمليات الابتكار

سنركز في هذا المطلب على المسؤولية المجتمعية كوسيلة لابتكار أدوات وتقنيات جديدة تسمح بتلبية الاحتياجات الاجتماعية والبيئية من جهة، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من جهة أخرى. سنتعرف أولا على الابتكار المدفوع بالمسؤولية المجتمعية وأهميته، ثم نتطرق إلى أهمية دمج المسؤولية المجتمعية في عمليات الابتكار.

أولاً: ماهية الابتكار المدفوع بالمسؤولية المجتمعية

يتم تعريف الابتكار الذي تقوده المسؤولية المجتمعية على أنه عملية مبتكرة تهدف إلى تصميم منتج أو خدمة مريحة بطريقة مبتكرة وموجهة نحو مستخدم أو مستهلك تهمة البيئة والمجتمع. يمكن أيضاً وصف الابتكار المدفوع بالمسؤولية المجتمعية على أنه ابتكار مدفوع بالاستدامة، حيث أن هدف الابتكار الذي تحركه المسؤولية المجتمعية هو تحقيق الاستدامة للأعمال مع الأخذ في الاعتبار "النتيجة الثلاثية". كما يمكننا أن نرى أن الابتكار القائم على المسؤولية المجتمعية يحظى بشعبية بين المؤسسات كإستراتيجية عمل طويلة المدى، حيث أنه من الصعب جداً قياس فوائد تكامل إستراتيجية الابتكار القائمة على المسؤولية المجتمعية على المدى القصير. تخلق إستراتيجية الابتكار المدفوعة بالمسؤولية المجتمعية فرص عمل جديدة، نتيجة خلق مساحة جديدة في السوق، ومنتجات وخدمات أو عمليات مدفوعة بقضايا اجتماعية وبيئية وقضايا الاستدامة¹. لذلك يعد الابتكار الاستراتيجي القائم على المسؤولية المجتمعية مصدراً كبيراً للتقدم وفرصة لنمو الأعمال، من خلال تطبيق إستراتيجية التركيز على التكلفة أو التمايز، وتوفير بيئة خصبة للانجاز الأعمال عن طريق إعداد مختلف أصحاب المصلحة لتقبل منتجات المؤسسة وخدماتها.

ثانياً: لماذا الابتكار القائم على المسؤولية المجتمعية؟

يقول التاريخ أن منافسة الستينيات كانت قائمة على السعر، أي أن التكلفة المنخفضة كانت الأفضل. بينما ركزت منافسة السبعينيات على توفير الجودة بتكلفة منخفضة. حيث يقوم المنافسون بصنع منتجات رخيصة. كان السعر والجودة والمرونة شعار الثمانينيات. منذ تسعينيات القرن الماضي وما بعد أصبح الابتكار هو طريقة التمايز لكل ما كان يتوقعه العملاء و لم يأت به أحد من قبل. تساعد المسؤولية المجتمعية على تعزيز الابتكار وتفعيل مبادرات القيادة في المؤسسة لخلق عمليات جديدة، ومنتجات وخدمات مبتكرة، وشرائح جديدة من فرص السوق. فكلما زادت الابتكار في المجال البيئي مثلاً، زادت القدرة على ابتكار تقنيات جديدة للإدارة التنظيمية الفعالة وتحسين الأداء². وبقدر الحاجة إلى الاستثمارات التكنولوجية لتحقيق أرباح مستقبلية، أصبحت هناك الحاجة أيضاً إلى الاستثمارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

¹ Hasan Md. Mahmood Ul Haque , **Corporate Social Responsibility (CSR) Driven Innovation & Opportunities for Sustainable International Business**, International Journal of Business and Social Research ,Volume 08, Issue 03, 2018, p.15.

² Hasan Md. Mahmood Ul Haque, Op-Cit ,p.16.

ثالثاً: السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية

الابتكار هو القوة الدافعة لتحقيق المزايا التنافسية. جوهرها هو عملية كسر القيود والتقاليد ، وخلق فرص جديدة ومنتجات جديدة لكسب القيمة السوقية أقوى وأكبر. يمكن أن تؤثر المسؤولية المجتمعية على القدرة الابتكارية للمؤسسات بعدة طرق مثل جمع الموارد اللازمة للابتكار، وتعزيز الموردين، العملاء، الموظفين، المستهلكين، والمجتمع لتشكيل جو من الثقة والتعاون.

لا يقتصر دور المسؤولية المجتمعية فقط على جذب الموظفين ذوي الجودة العالية وجمع الموارد المبتكرة بسرعة ، ولكنها يمكن أن تساعد المؤسسات أيضاً على كسر الأنظمة والأفكار القديمة لإفساح المجال للوعي والقدرات المبتكرة. يعتبر Li و He (2012) الابتكار والقدرة على التغيير من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر أداء المؤسسة. من خلال بنائهما لنماذج تجريبية، وجدوا أنه كلما كانت الرغبة في الابتكار والتغيير أقوى، كلما كان دور التعاون والتنسيق من أجل تحسين الأداء أكثر وضوحاً. من منظور نظرية التدمير الخلاق لـ Schumpeter ، يُعتبر الابتكار والقدرة على التغيير هي مصادر رئيسية للتكيف والتألف. فعندما تتغير البيئة الخارجية بشكل جذري، تحتاج المؤسسة إلى الابتكار عن طريق تغيير وخلق فرص السوق من خلال أنشطة الابتكار المستمرة¹.

رابعاً: الطموح الاستراتيجي نحو الاستدامة

اكتسبت الاستدامة مكانة بارزة بعد لجنة Brundtland (1987)، التي عرفت التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم. فيما يتعلق بعمليات الابتكار، تمت ترجمة الاستدامة إلى "النتيجة الثلاثية" التي تطرقنا إليها في المبحث الأول من هذا الفصل. ومن أجل خلق نتائج مبتكرة و مستدامة، على سبيل المثال "المنتجات الأقل ضرراً"، تقوم المؤسسات بإنشاء سياسات المسؤولية المجتمعية التي تتناول صراحة كيفية تعامل المؤسسة مع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد.

عادة ما تضع المؤسسات أهدافاً إستراتيجية تسعى إلى بلوغها في المستقبل، تتضمن هذه الأهداف في كثير من الأحيان وجهة نظر طويلة الأجل حول القيم الاقتصادية، والبيئية والاجتماعية كذلك. قد تتعارض هذه الأهداف في الأفق مع الأهداف الملموسة والقصيرة الأجل للعمليات التشغيلية. لذلك، من أجل تحقيق نتائج مستدامة، من المهم أن تكون الأهداف متوازنة وممكنة. على سبيل المثال، يشرح

¹ Zhonghua Zhao, Fanchen Meng, Yin He and Zhouyang Gu, **The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities, Sustainability**, V11- 218, 2019, p.5.

Bansal و Slawinski (2012) ردود أفعال المؤسسات على قضايا الاستدامة على طول سلسلة متصلة تتراوح من رد الفعل إلى تفاعل. تشير الردود الفعل إلى الاستجابة على سبيل المثال للتغيرات في التشريعات البيئية أو الضغوط من مجموعات أصحاب المصلحة. بالنسبة للإجراءات الإستباقية؛ تتوقع المؤسسات اللوائح والاتجاهات الاجتماعية المستقبلية وتعمل على تعديل المنتجات والعمليات الحالية بشكل مسبق¹. اقترح Valente (2012) امتدادًا إضافيًا لهذا المقياس من رد الفعل إلى استباق الفعل من خلال اقتراح "المنظمة المستدامة" التي تتبنى تحولًا نموذجيًا أكبر في توجه الاستدامة. يوضح Valente (2012) كذلك، أن "ما يتم استدامته هو نتيجة لعملية تفاعلية ومثيرة للخصوصية، حيث تبني المؤسسات وأصحاب المصالح فيها تعقيدًا إدراكيًا داخل شبكة منظمة بطريقة تخلق قيمة مشتركة". ويقترح أنه من أجل الطموح المستمر، يجب على المؤسسات أن تتعاون في شبكات القيمة بطريقة تشمل جميع الأطراف ذات المصلحة وتحتضن جميع الأنظمة ذات الصلة (الشمولية) وتفهم جميع أسباب وتأثيرات هذه الأنظمة في العلاقات المتبادلة (الترابط)². وبالتالي يمكن تصنيف الطموحات الإستراتيجية للمؤسسة إلى المسؤولية المجتمعية وفقًا لشدها من مجرد رد فعل "عدم الإضرار" إلى "فعل الخير" (الاستباقية)، أو حتى إلى طموح منظم مستدام الذي تستخدم فيه المؤسسات عمليات الابتكار الخاصة بها لدمج المسؤولية المجتمعية، لأنه من خلال جهود الابتكار يتم اتخاذ العديد من القرارات التي تحدد التأثير البيئي والاجتماعي للمنتجات وعمليات الإنتاج في المستقبل، مما يخلق ضغطًا أكبر للتغيير في العمليات داخل المؤسسة. وبالتالي يمكن أن يكون الابتكار وسيلة مناسبة تمامًا لتحفيز أنشطة المسؤولية المجتمعية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المتعلقة بالصورة والسمعة من عدة جوانب أهمها:

- تعد جهود الابتكار عملية مستمرة وجوهرية للأنشطة التنظيمية، والتي تضمن البقاء على المدى الطويل من خلال توليد مبيعات مستقبلية. وبالتالي، يمكن للمؤسسات استخدام جهودها الابتكارية المستمرة لتنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية.
- يتعلق الابتكار في جوهره بالتغيير والأفكار الإبداعية والجديدة، وبالتالي فهو طريق مناسب لبدء أنشطة المسؤولية المجتمعية الجديدة.

¹ Karen L. Janssen, Vera Blazeovic, Kristina Lauche, **Integrating CSR in Innovation Value Networks**, article in Innovation Management and Corporate Social Responsibility Series, Department Business IMC University of Applied Sciences Krams, Springer, Austria, 2018, p.76.

² Ivan Montiel, Javier Delgado, **Defining And Measuring Corporate Sustainability : Are We There Yet ?**, Organization & Environment, Sage Publications, 1-27, 2014, p.2.

- تحتاج إدارة الموظفين القائمين على الابتكار بنجاح في الوظائف المختلفة - مثل البحث والتطوير والتسويق وإدارة سلسلة التوريد- إلى التعاون والتنسيق¹.

خامسا: دعم شبكة القيمة للابتكار

عند دمج الجوانب الثلاثة للمسؤولية المجتمعية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) في عملية الابتكار، تحتاج المؤسسة إلى النظر في مجموعة أوسع من المتطلبات. وغالباً ما تؤثر على عدد من المؤسسات التي تحتاج إلى المشاركة في العملية. كما أن عمليات الابتكار المتكاملة تؤدي إلى أخذ المزيد من الجوانب في الاعتبار. تحتاج أيضا إلى التعاون والتفاعل مع المزيد من الجهات الفاعلة خارج أقسام البحث والتطوير الداخلية) على سبيل المثال الموردين، الموزعين، العملاء و الجامعات). وضرورة التسويق الكفاء والفعال للتكنولوجيات الجديدة (على سبيل المثال ، تسليم المنتجات الجديدة في الوقت المناسب بكفاءة عالية مع الجودة المتوقعة)².. ومع ذلك يتطلب دمج المزيد من المسؤولية المجتمعية مزيداً من الاهتمام تجاه شبكة القيمة بأكملها وتحديداً للمؤسسات التي تتجاوز سلسلة القيمة الكلاسيكية ، لتشمل المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية. من أجل معالجة هذا التعقيد المتزايد في عمليات الابتكار، يتعين على المؤسسات أن توحد قواها. لتطوير منتجات وخدمات مستدامة، حيث تلعب الموارد والمعرفة الخارجية دوراً مهماً، تنتقل المؤسسات من خلالها إلى بيئة تركز أكثر على الشبكة التي نشير إليها باسم "شبكة القيمة". أين يتم إنشاء القيمة بشكل مشترك من خلال مجموعة من اللاعبين في الشبكة. تتطلب الحقائق التنافسية لـ "اقتصاد الشبكة" إعادة التفكير في الأساليب التقليدية لتحليل البيئات التنافسية. النماذج الخطية القديمة لا تأخذ في الاعتبار طبيعة التحالفات والمنافسين والتكاملات والأعضاء الآخرين في شبكات الأعمال، وتعتبرها "مجموعة من الوحدات المستقلة نسبياً والتي يمكن إدارتها بشكل مستقل ولكنها تعمل معاً في إطار من المبادئ والاتفاقيات المشتركة". باعتماد نهج شبكة القيمة، لا تركز المؤسسات على المؤسسة أو الصناعة، ولكن على نظام خلق القيمة الذي تعمل فيه الجهات الاقتصادية المختلفة - المورد والشركاء والحلفاء والعملاء - معاً لإنتاج القيمة المشتركة. يتم تحديد القيمة على أنها الفوائد المتصورة التي تتلقاها المؤسسات مطروحاً منها التضحيات المتصورة التي يتم تقديمها أثناء إنتاج تلك الفوائد³.

¹ Karen L. Janssen, Vera Blazevic, Kristina Lauche, Op-Cit, p.77.

² Nobelius, D. **Towards the sixth generation of R&D management**. International Journal of Product Development, 22(5), 2004, p. 373.

³ Peppard, J., & Rylander, A., **From value chain to value network: Insights for mobile operators**. European Management Journal Vol. 24, Issue 2, 2006, p.132.

إذا كانت هناك مؤسسات متعددة تهدف إلى دمج المسؤولية المجتمعية في عملية ابتكار مشتركة ، فإن إنشاء القيمة يتطلب توحيد الجهود بحيث يتم إنشاء القيمة في وقت واحد. بحث يلعب جميع أصحاب المصلحة دورًا في التأثير على القيمة المستخلصة من عملية التطوير. وفقًا لـ Vanhaverbeke و Cloudt (2006)، يجب دعم المؤسسات التي يتعين عليها الاستثمار في أصول جديدة وتعويضها من قبل أصحاب المصلحة الآخرين في الشبكة ، لأن هذه المؤسسات ستكسب أيضًا فوائد مستقبلية من هذا الاستثمار. لإقامة تعاون ناجح، يتعين على المؤسسات في شبكة القيمة متابعة التوزيع العادل للاستثمارات والعائد على الاستثمارات من حيث التأثير الاقتصادي والبيئي والاجتماعي لجميع المؤسسات. عندما يحدث كل من التعاون الموجه نحو الاستدامة ويتم تغيير نموذج الأعمال، ترتبط المجموعة بقوة بالأرباح القائمة على الاستدامة. على سبيل المثال ، في دراسة أجراها Kriron و آخرون (2012) وجدوا أنه نتيجة لأنشطة الاستدامة ، قامت المؤسسات المدروسة بتغيير نموذج أعمالها وزيادة تعاونها مع 6 إلى 10 أنواع من أصحاب المصلحة ، وزادت الاستدامة المضافة إلى أرباح المؤسسات بأكثر من الضعف¹.

إذا نجحت المؤسسات في إنشاء تخصيص عادل للموارد والفرص والاحتياجات الأساسية، فمن المرجح أن تكون شبكة القيمة قابلة للحياة على المدى الطويل². عليه فإن الاعتماد المتبادل بين المؤسسات والمجتمع يعني ضمناً أن قرارات الأعمال والإجراءات الاجتماعية يجب أن تتبع مبدأ القيمة المشتركة. ما يتطلب إفادة الاختيارات لكلا الجانبين. لأنه إذا اتبعت المؤسسات أو المجتمع الإجراءات التي تفيد مصالحهم الخاصة على حساب الآخر، فسيجدون أنفسهم على طريق محفوف بالمخاطر، حيث ستؤدي مكاسب مؤقتة لأحدهم إلى إضعاف الازدهار طويل الأمد لكليهما.

سادسا: مشاركة أصحاب المصلحة في شبكة قيمة الابتكار

يتم خلق القيمة نتيجة جهود العديد من المؤسسات الفاعلة في الشبكة القيمة. تؤدي التفاعلات بين المؤسسات المتعددة في المهام الفرعية والموارد إلى خلق تبعية بين هذه المؤسسات. اكتشف Kapoor و Adner (2010) التحديات الخارجية التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند مواجهتها من قبل الشركاء في شبكة القيمة الخاصة بها. ووجدوا أن تأثير التحديات يعتمد على موقع المؤسسة في شبكة القيمة. "اعتمادًا على موقعها ، يمكن للتحديات في النظام البيئي الخارجي إما أن تعزز أو تقوض الميزة التنافسية للمؤسسة".

¹ Kriron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. **The benefits of sustainability-driven innovation**. MIT Sloan Management Review, 54(2), 2013. p.72.

² Robert C., Rosamaria C., Moura-Leite , **Innovation with High Social Benefits and Corporate Financial Performance** , Journal of Technology Management & Innovation © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios 7(4) , 2012, pp,61-62.

يتميز موقع المؤسسة في الشبكة من خلال قدرتها على التحكم في الموارد الرئيسية وسهولة الوصول إليها، ودورها وقيمتها كشريك في شبكة. كذلك يتعين على المؤسسات في شبكة القيمة أن تحدد التحديات التي يتعين على منظمات المجتمع المدني معالجتها والتي يجب عليها هي معالجتها. ولدمج المسؤولية المجتمعية في شبكات قيمة الابتكار، تصبح علاقات التبعية بين أصحاب المصلحة متبادلة، ولتحقيق الأهداف تعتمد المؤسسات على بعضها البعض. نظرًا لوجود أشكال مختلفة من التعاون في نماذج المعاملات، فإن علاقات المؤسسات مع أصحاب المصلحة، تختلف على حسب نوع الشبكة.

حل Arevalo وآخرون (2011) كيف تقوم المؤسسات بتطوير قدرات ديناميكية لدمج وإدارة المسؤولية المجتمعية في نماذج أعمالها. واقترحوا أن الإدارة الفعالة للمسؤولية المجتمعية والاستدامة ستزيد أرباح المؤسسات. فبالنسبة للأسواق المتخصصة التي تتطلب إتباع إستراتيجية التركيز، أين يعرف العملاء احتياجاتهم بدقة. ويجب تلبية هذه الاحتياجات بدقة. تسمح هذه المجموعة من العملاء بإتقان الابتكار واختباره بوضوح. وتمكن إستراتيجية المسؤولية المجتمعية المؤسسة من التفاعل بقوة مع أصحاب المصلحة في مراحل متقدمة، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم بدقة¹. وبالتالي فإن المسؤولية المجتمعية تتمتع بأعلى إمكانات لخلق القيمة في الأسواق التي تسمح للمؤسسات بتحقيق عائد مرتفع على الاستثمار في المسؤولية المجتمعية. وبالمثل، في مجال الابتكار، تشهد المؤسسات التي تمكنت من تلبية الاحتياجات الدقيقة لعملائها الحصول على عائدات عالية من التفاعل المتقدم مع أصحاب المصلحة².

المطلب الثاني: المسؤولية المجتمعية والابتكار: علاقة متبادلة

يمكن أن تؤدي المسؤولية المجتمعية إلى الابتكار (الابتكار القائم على المسؤولية المجتمعية)، ومن الأمثلة على ذلك أن تسعى المؤسسة إلى ابتكار منتج صديق للبيئة. يمكن أيضًا أن تكون المسؤولية المجتمعية مدفوعة بالابتكار، حيث يكون الابتكار عملية اجتماعية، لكن المنتج نفسه ليس له أي هدف اجتماعي. يسمح نموذج الابتكار المفتوح الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول بتفسير العلاقة المتبادلة بين المتغيرين، بالإضافة إلى مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات الابتكار المستدام.

¹ Karen L. Janssen et al , Op-Cit, p.80.

² Maria Borgeraas Reinlie , **Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation** : Exploring the connection between CSR and innovation - at concept level and through a case study of the Brazilian oil and gas company Petrobras, Master thesis at TIK Centre for Technology, innovation and culture, University of Oslo, Norvège, 2017, P.30-31.

أولاً: المسؤولية المجتمعية والابتكار المفتوح

من المعترف به على نحو متزايد، أنه لا يمكن للمؤسسة أن تبتكر بمعزل عن غيرها ، ولكن عليها أن تتعامل مع أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة لاكتساب الأفكار والموارد من البيئة الخارجية للبقاء على اطلاع على المنافسة. هذا ما يشير إلى " الابتكار المفتوح" الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول. يؤكد Chesbrough (2003) على أن نموذج الابتكار المفتوح يدمج العملاء في عملية الابتكار. ويصفه بأنه قدرة مجتمعات المستخدمين على بدء وتطوير منتجات معقدة، حتى دون أي تدخل محدد من قبل المؤسسة المصنعة في بعض الأحيان¹. توصل Gould (2012) إلى وجود انسجام كبير بين الابتكار المفتوح وإشراك أصحاب المصلحة، خاصة فيما يتعلق بعملياتهم التنظيمية. ويرجع ذلك أساساً إلى أن المؤسسة تهدف في كلا المفهومين إلى تبادل المعلومات مع البيئة الخارجية. يتم استغلال مزايا مشاركة أصحاب المصلحة بشكل أفضل عندما تقرر المؤسسة التحول من مشاركة أصحاب المصلحة المتمحورة حول الأعمال التي تكون أكثر انغلاقاً إلى نقاش أكثر انفتاحاً. هذا النوع من الانفتاح يتم تحقيقه، عندما توضح المؤسسات أهدافها ورؤاها بحيث يمكن مناقشتها على الفور بين الطرفين (المؤسسة وأصحاب المصلحة). يمكن أن تؤدي العلاقات القوية إلى ميزة تنافسية كبيرة للمؤسسة، تليها زيادة في السمعة والثقة والابتكار. تبادل المعلومات والمعرفة من كلا الجانبين، والتفاهم المتبادل والتعاون المتزايد، هي نتائج هذه العلاقات. مع التركيز على أهمية الحوار في تحقيق ذلك، لأنه يوفر نظرة ثاقبة لرغبات كلا الجانبين، التي يمكن أن تؤدي إلى مواقف مريحة للطرفين².

تنظر المؤسسات في ثلاث مراحل لعملية الابتكار تشمل المرحلة الأولية توليد الفكرة، ويتم خلال المرحلة الوسطى تطوير المنتج، ويتم تسويق الابتكار في المرحلة النهائية. وقد وجد أن أصحاب المصلحة مثل المنظمات غير الحكومية يشاركون في عملية الابتكار على مستوى استراتيجي وليس على مستوى المنتج. من ناحية أخرى، يمكن إشراك أصحاب المصلحة مثل معاهد البحث والجامعات في المرحلة الوسطى في ظل اتخاذ تدابير صارمة. وتحدث مشاركة أصحاب المصلحة في الخطوات الأولية لعملية الابتكار وفي المرحلة النهائية من خلال إعداد إستراتيجية التسويق³.

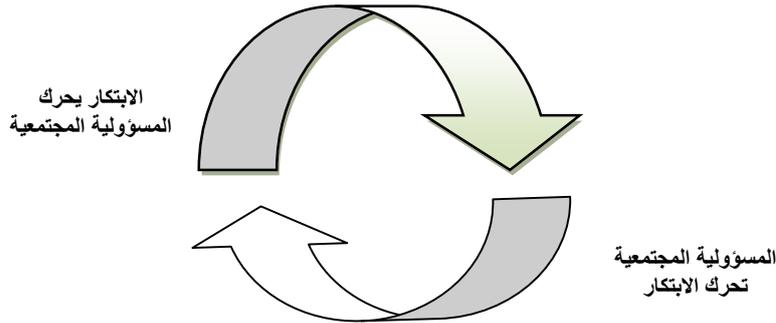
¹ Reinhard Altenburger, **Corporate Social Responsibility as a Driver of Innovation Processes**, Innovation Management and Corporate Social Responsibility, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, Austria , 2018, p.4.

² Blok, V., Hoffmans, L., & Wubben, E. F. M. . **Stakeholder engagement for responsible innovation in the private sector: critical issues and management practices**. Journal on Chain and Network Science, 15(2), 2015, pp. 147-164.

³Konstantina- Maria Pentaraki , **The role of open innovation processes in responsible innovation integration for the development of healthier food products** , an exploratory research in the European food industry, wagening university & research, 2018, pp.19-20.

يؤكد Fontrodona & MacGregor (2008) على أنه يتعين على المؤسسات مراعاة التأثير الاجتماعي والبيئي لعملياتها التشغيلية من أجل أن تكون ناجحة، والعمل مع عملائها ومورديها وشركاء الأعمال الآخرين لتصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة¹. يدرسان أيضاً العلاقة بين الابتكار والمسؤولية المجتمعية ويقترجان نموذج دائرة فاضلة الموضح في الشكل الموالي:

الشكل(35): الدائرة الفاضلة للمسؤولية المجتمعية والابتكار

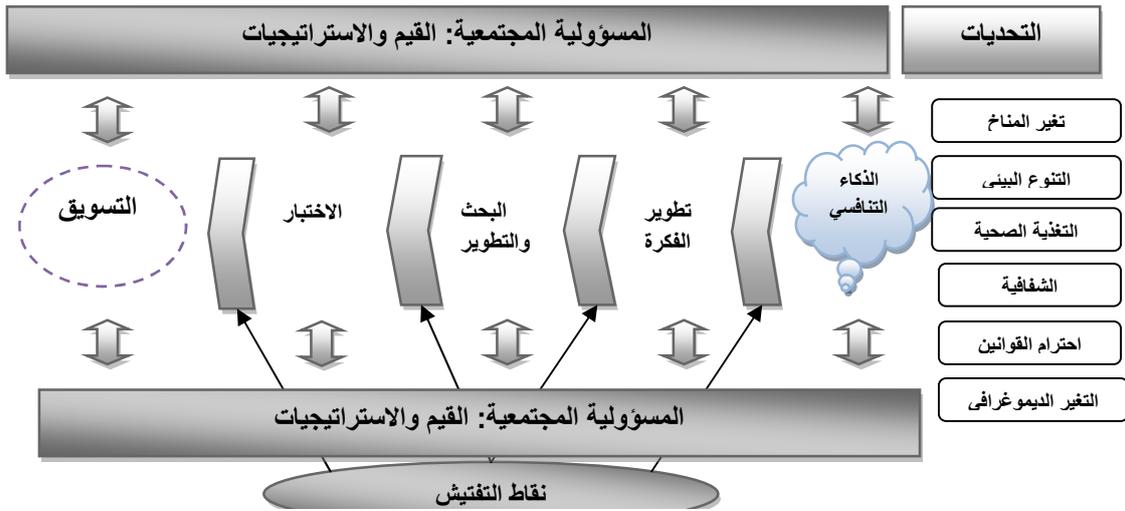


Source : MacGregor P S , Fontrodona J. Exploring, **the fit between CSR and Innovation**, Center for Business in Society, University of Navarra , Spain, July 2008, p.14.

يدور الابتكار الذي تحركه المسؤولية المجتمعية حول "القيام بالأشياء الصحيحة"، ويركز على المنتجات والخدمات التي لها غرض اجتماعي. تدرس المؤسسات هنا بدقة تأثير أنشطتها على البيئة وعلى المجتمع دون تعريض أهمية الربح للخطر. يكمن التحدي بالنسبة لعملية الابتكار المبنية على المسؤولية المجتمعية في ضرورة دمج المسؤولية المجتمعية ليس فقط في المراحل الأولى (كتوليد الأفكار) ولكن في جميع مراحل عملية الابتكار(انظر الشكل 36). وتعتبر القيم والقدرات العامل الحاسم في تحديد مدى ابتكار المؤسسة والدور الذي تلعبه الاستدامة. وبالتالي، يجب تعزيز القيم والمهارات وتأسيس ثقافة مؤسسية متماسكة.

¹ MacGregor P S , Fontrodona J. Exploring, **the fit between CSR and Innovation**, Center for Business in Society, University of Navarra , Spain, July 2008, p.13.

الشكل (36): المسؤولية المجتمعية كمحرك لعملية الابتكار



Source : Reinhard Altenburger, **Corporate Social Responsibility as a Driver of Innovation Processes**, Innovation Management and Corporate Social Responsibility, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, Austria , 2018, p.7

من خلال نموذج الابتكار المفتوح ، يمكن استخدام إمكانات المؤسسات والأفراد المبدعين الآخرين لتطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال مستدامة ومسؤولة اجتماعياً. كما يساعد التبادل المكثف مع أصحاب المصلحة في التعرف على وجهات نظر المحددة وكذلك تحديد فرص للابتكار وقطاعات الأعمال الجديدة. تعتمد علاقات أصحاب المصلحة على التبادل الموثوق والتواصل الملزم والرغبة في إجراء تغييرات من كلا الجانبين. يمكن أن تتراوح أشكال التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح الخاصة بها من المناقشات بسيطة الموجهة إلى الشراكات الإستراتيجية.

لا ينطبق الأمر فقط على الشركات الكبيرة ، ولكن أيضاً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بحيث يكمن التحدي الأساسي فقط في تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين - أصحاب المصلحة المبتكرين بشكل خاص- الذين يتعاملون مع التحديات الاجتماعية والبيئية الجديدة في مرحلة مبكرة ، ويصوغون احتياجاتهم لإيجاد حلول جديدة في وقت مبكر أسرع من الآخرين، ولديهم مستوى عالٍ من المعرفة حول احتياجاتهم، التي غالباً ما تكون مطروحة على الصعيد العالمي¹.

وبالتالي فإن تطوير الحلول المستدامة ونماذج الأعمال الجديدة يتطلب أيضاً استكشاف أشكال جديدة لإدارة الابتكار، تستخدم أساليب جديدة للتفاعل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتركز على فهم أعمق للتحديات أو المشكلات "الحقيقية". وهذا يجعل من الممكن تطبيق حلول أكثر استدامة ونظامية تعتمد على التعلم من خلال الفهم والمراقبة ووضع الأفكار وتهذيبها.

¹ MacGregor P S , Fontrodona J. Exploring, Op-Cit p.13.

ثانيا: مشاركة أصحاب المصلحة في الابتكار المستدام

بالنسبة لـ Pufé (2012) لا تزال أولوية البيئة سائدة إلى يومنا هذا. أي أن الاستدامة ترتبط في الغالب بحماية البيئة والاستدامة البيئية للمؤسسات. ومع ذلك ، تؤدي ظروف العمل والسلامة المهنية، أي الاستدامة الاجتماعية والاستدامة الاقتصادية ، دورًا متزايد الأهمية في الممارسة العملية. لأن المؤسسات التي تعمل بشكل مستدام وتواصل هذه الإجراءات يمكن أن تفتح أسواقًا جديدة ومجموعات مستهدفة أخرى وتعزز ولاء العملاء (إستراتيجية التركيز). ويمكن تفسير ذلك أيضًا من خلال حقيقة أن المستهلكين كانوا يعيدون التفكير في المنتجات والخدمات المستدامة لعدة سنوات. ويمكن ملاحظة ذلك في توسع "المجموعة الاستهلاكية لنمط الحياة الصحية والمستدامة" التي تضع قيمة أكبر للمنتجات الصحية والمستدامة، ما نتج عنه الطلب عليها بشكل متزايد ومستمر.¹

باختصار، يمكن القول أن الابتكارات المستدامة هي أول تنفيذ اقتصادي لفكرة مستدامة بهدف إضافة قيمة. مع أهمية التمييز بين الابتكارات البيئية (من حيث التوافق البيئي) والابتكارات الاقتصادية (من حيث الاقتصاد) والابتكارات الاجتماعية (من حيث الموظفين والمجتمع). كما يمكن للمؤسسات استخدام الابتكارات المستدامة في المنتجات والخدمات لكسب ميزة تنافسية على منافسيها، مما سيكون له تأثير إيجابي على صورة المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

وفقًا لـ Pufé (2012) أيضًا، فإن الفاعلون الاقتصاديون يجدون أن أكبر فوائد الاستدامة تكون من خلال الابتكار والتمايز. بحيث يتم تحقيق أقصى قدر من الربح من خلال الاستدامة، وينظرون إليهما على أنهما يشكلان إستراتيجية ريادة أعمال واعدة ومناسبة لنجاح الابتكارات.²

تتعامل المسؤولية المجتمعية أيضًا مع نفس مجالات البيئة والاقتصاد والقضايا الاجتماعية للاستدامة. وبالتالي فإن الدافع الجوهري لتطبيق المسؤولية المجتمعية يجلب قيمة مضافة للمؤسسة. تُبرر بالزيادة في المزايا الناتجة عن إنشاء الأصول غير الملموسة مثل السمعة والثقة وتحفيز الموظفين ورضا العملاء.

بالإضافة إلى فوائد إشراك أصحاب المصلحة التي تطرقنا إليها سابقًا. ركزت Sharma (2005) كذلك، على مشاركة أصحاب المصلحة التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى المعلومات منهم والتي يمكن استخدامها للمساعدة في فهم القضايا الاجتماعية والبيئية الناشئة والاستجابة لها في الوقت المناسب. يجادل كل من Katsoulacos و Katsoulacos (2007) أن وجود علاقات مع أصحاب مصلحة في خلق المزايا يدعم تطوير

¹ Gesa Gordon Astrid Nelke ,CSR und Nachhaltige Innovation:Zukunftsfähigkeit durch soziale,ökonomische und ökologische Innovationen , Springer Gabler ,Germany , 2017,p. 28.

² Gesa Gordon Astrid Nelke, Op-Cit .p.30.

الفصل الثالث:..... إدارة الابتكار والمسؤولية المجتمعية للمؤسسة

المعرفة التنظيمية. وتزداد قيمة مشاركة أصحاب المصلحة عندما تواجه الشركات ظروفًا واسعة سريعة التغيير. أين يصبح تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وإشراكهم أمرًا بالغ الأهمية لبقاء ونمو المؤسسات على المدى الطويل.

يسمح التواصل مع أصحاب المصلحة أيضًا بـ :

- ✓ إدارة أفضل للمخاطر والسمعة؛
 - ✓ يسمح بتجميع الموارد (المعرفة والأشخاص والأموال والتكنولوجيا) لحل المشاكل والوصول إلى الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها من قبل المنظمات الفردية؛
 - ✓ التمكن من فهم بيئات التشغيل المعقدة ، بما في ذلك تطورات السوق والديناميات الثقافية؛
 - ✓ التعلم من أصحاب المصلحة ، مما أدى إلى تحسينات المنتج والعملية؛
 - ✓ إعلام وتنقيف وتأثير أصحاب المصلحة على تحسين قراراتهم وإجراءاتهم التي سيكون لها تأثير على المؤسسة وعلى المجتمع؛
 - ✓ تطوير علاقات أصحاب المصلحة القائمة على الثقة والشفافية¹.
- وبالتالي، يمكن أن تكون مشاركة أصحاب المصلحة مصدرًا هائلًا للابتكار. وأن نسبة كبيرة من الابتكارات تأتي من خارج المؤسسة وليس من الداخل وهو ما أكدته نموذج الابتكار المفتوح.

المطلب الثالث: معايير نظم الإدارة المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية والابتكار

إن الحاجة إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة أو - بشكل أكثر تحديدًا - الأداء البيئي والاجتماعي، تنطوي بشكل أساسي على أنشطة الابتكار. ومع ذلك ، قد تؤدي هذه الأنشطة إلى تغييرات تدريجية فقط، ما يجعل الابتكار يتمحور في الغالب حول تحسينات العمليات، بالإضافة إلى تركيز بعض المتطلبات على الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. وسنقدم فيما يلي أهم معايير نظم الإدارة التي تساعد الابتكار على الإيفاء بهذه المتطلبات وتحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة:

أولاً: معيار ISO 14001 إصدار 2015

لقد تم تطوير هذا الإصدار ليتناسب ويتماشى مع التعقيدات المستجدة في السوق، وتعتبر المواصفة الدولية ISO 14001 إصدار 2015 نظامًا متطورًا للسلامة البيئية². حيث أن منظور دورة حياة يتطلب تحليل التأثير البيئي للمنتج وإدارته من التصميم إلى نهاية عمره الافتراضي. وفقًا لأسلوب الاقتصاد الدائري، لا

¹ Reinhard Altenburger , Op-Cit. p.8.

² <https://www.iso.org/iso-14001:2015-environmental-management-system.html> (last visit : 01-08-2020).

ينبغي التخلص من المنتج عند نهاية استخدامه، ولكن يجب إعادة تدوير أكبر قدر ممكن من مكوناته. إن تسهيل عملية إعادة تدوير المنتجات بطريقة سهلة وموفرة للموارد يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم المنتج. تتناول معايير نظام الإدارة البيئية إلى حد كبير هذه مسألة، وكيف يتم تعريف الأنشطة وتوجيهها وتنفيذها. وبعبارة أخرى: تعتبر طريقة أداء العمليات هي عنصر رئيسي في معايير نظام الإدارة البيئية. من خلال اشتراط مراعاة الجوانب البيئية في العمليات، يسلب الإصدار الجديد لهذا المعيار الضوء مختلف التحديات التي تظهر عند تصميم المنتج وتطويره، الأمر الذي قد يؤدي مرة أخرى إلى الإبداع وإعادة الابتكار فيه¹.

ثانياً: معيار ISO 9001 إصدار 2015

تقود متطلبات الابتكار إلى إعادة النظر في معيار ISO 9001، على سبيل المثال يجب تحديد متطلبات المنتج والخدمة بالتعاون الوثيق مع العملاء. بناءً على ذلك، فإن الإصدار الجديد لهذا المعيار يقدم إرشادات واضحة لضمان تصميم هذه المتطلبات وتطويرها وإنتاجها وتسليمها وفقاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم (ISO 9001: 2015 ، القسم 8). فإذا كان العميل قد طلب المنتجات والخدمات انطلاقاً من مواصفات تقنية مفصلة. وأحياناً لا يحدد فقط ما سيتم إنتاجه، ولكن حتى كيف سيتم إنتاجه، فلن يكون هناك مجال كبير للإبداع والابتكار. أما إذا تم تحديد احتياجات العملاء وتحليلها وترجمتها إلى ميزات وعروض من قبل المؤسسة، فإن المعيار ISO 9001 إصدار 2015 يعمل كدليل توجيهي لتطوير ابتكارات المنتجات والخدمات بطريقة منظمة وقابلة لإعادة التدوير ومستدامة.

تم تقديم شرط أساسي مهم آخر للابتكار في المعيارين ISO 9001: 2015 و ISO 14001: 2015 على عكس الإصدارات السابقة لهما. بحيث تتطلب المعايير الجديدة صراحة فهم "المؤسسة وسياقها" (ISO 9001: 2015 و ISO 14001: 2015 ، القسم 4.1) و "احتياجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة" (ISO 9001: 2015 و ISO 14001: 2015 ، القسم 4.2). وعلى الرغم من عدم معالجة الإدارة الإستراتيجية كموضوع صريح ، إلا أن الإصدارات الجديدة تقترح استخدام أدوات تطوير الإستراتيجية مثل تحليل Pastel ، تحليل أصحاب المصلحة، وتحليل الكفاءات الأساسية وتحليل SWOT . ولتحديد إطار الابتكار الاستراتيجي. يعتبر تحليل أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية للابتكار وكذلك للمسؤولية المجتمعية كما تطرقنا إليه سابقاً. لذلك

¹ Hans-Jürgen August, **CSR and Innovation: A Holistic Approach From a Business Perspective**, article in Innovation Management and Corporate Social Responsibility Social Responsibility as Competitive Advantage, Reinhard Altenburger Editor, CSR, Sustainability, Ethics & Governance series, Springer, Austria, 2018, p.54.

فإن الجمع بين هذه المعايير يزيد من أهمية التحليل الشامل لأصحاب المصلحة وإدارتها وإدارة عمليات الابتكار في المؤسسة، وهو ما يعد أمراً بالغ الأهمية يدعمه الإصدار الجديد ISO 9001: 2015 بقوة.

باختصار، فإن الطلب المتزايد من العملاء تجاه مورديهم على تحسين أنظمة إدارة "الناس، الكوكب، الربح" يعتمد على المعايير OHSAS 18001 و ISO 45001 (كخلف)، والإصدارات الجديدة لـ ISO 14001 ، و ISO 9001 التي تشجع المؤسسات على الابتكار بشكل تدريجي على الأقل.

المتطلبات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى ميزات المنتجات والخدمات البيئية لا تتطلب صراحة ابتكاراً كبيراً. ومع ذلك، فإن متطلبات المعايير الجديدة لتحليل سياق المؤسسة واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة تدعم إطاراً استراتيجياً للابتكار. بالنظر إلى أن الابتكارات الناجحة يجب أن تلبي احتياجات السوق فإن التركيز القوي على تحديد وتلبية توقعات العملاء على النحو المحدد في ISO 9001 هو شرط أساسي لابتكارات المنتجات والخدمات الناجحة¹.

ثالثاً: نظام إدارة أمن المعلومات لمعيار ISO/IEC 27001

في عصر الرقمنة والبيانات الضخمة يعتبر ISO/IEC 27001 المعيار الدولي الذي يوضح كيفية تطبيق نظام لإدارة أمن المعلومات معتمد بالشكل المناسب للحفاظ على البيانات والمعلومات السرية بشكل آمن، والتقليل من احتمال الوصول إليها بشكل غير قانوني. حيث يسمح للمؤسسات بإثبات مدى التزامها بتطبيق أفضل الممارسات العالمية، لتثبيت للعملاء والموردين ومختلف أصحاب المصلحة مدى أهمية أمن المعلومات في جميع أنشطتها وعملياتها. وعليه يجب التأكيد مرة أخرى على أنه ينبغي اعتبار معيار ISO/IEC 27001 الذي يحدد متطلبات أمن المعلومات معياراً مهماً يتناول موضوعات المسؤولية المجتمعية (خصوصية البيانات)، خاصة في ظل الهجمات الإلكترونية المنتشرة. ويمكن للابتكار في هذا المجال أن يكشف عن المزيد والمزيد من نقاط الضعف في النظام ويعمل علاجها².

¹ Hans-Jürgen August, Op-Cit. p.55.

² <https://www.iso.org/iec27001-information security management.html> (last visit : 01-08-2020).

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية ومدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التطرق إلى دورها في تحسين القدرة التنافسية ودعم الاستراتيجيات التنافسية مع إمكانية تطبيقها كإستراتيجية تنافسية بحد ذاتها .

كما تطرقنا أهمية دمج المسؤولية المجتمعية في أنشطة الابتكار، وتطرقنا بالتفصيل إلى كيفية التفاعل بين المسؤولية المجتمعية وإدارة الابتكار وعلاقات أصحاب المصلحة ، التي ذكرنا أنها مهمة لدمج المسؤولية المجتمعية في شبكات قيمة الابتكار. وفي التفاوض على "صفقة عادلة" لإدارة تكامل المسؤولية المجتمعية في شبكات قيمة الابتكار، وضمان استمرار هذه الشبكة على المدى الطويل. وتساعد المؤسسات في الحصول على مزايا تنافسية في ظل تحقيق أهداف المجتمع وباقي أصحاب المصلحة. كما اكتشفنا أهمية ممارسات التنسيق التي تساهم في بناء هذه الشبكات ومواءمتها والمحافظة عليها. تطرقنا كذلك إلى أهمية نموذج الابتكار المفتوح في العلاقة ، لأنه يساعد التبادل المكثف للمعلومات مع أصحاب المصلحة مما يسمح بالتعرف على وجهات نظر المحددة وكذلك تحديد فرص الابتكار وقطاعات الأعمال الجديدة.

تطرقنا في الأخير إلى أهم معايير نظم الإدارة التي تساعد الابتكار على الإيفاء بمتطلبات المسؤولية المجتمعية من أجل تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة.

بعد أن أثبتنا نظريا وجود التأثير الإيجابي لكل من إدارة الابتكار على الميزة التنافسية والمسؤولية المجتمعية، والتأثير الإيجابي للمسؤولية المجتمعية على الميزة التنافسية، سنحاول في الجزء التطبيقي إسقاط هذه النتائج على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

القسم التطبيقي

الفصل الرَّابِع:

الإطار المنهجي

للدراصة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تناولنا الجانب النظري من موضوع الدراسة وتكوين صورة شاملة عنه، كان لزاما علينا إسقاطه على الواقع البيئية الجزائرية إذ أنه لا يكفي أن نتكلم على دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية دون أن نستفيد من ذلك على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. واخترنا لهذا الغرض بعض المؤسسات الرائدة في قطاع نشاطها، والتي تهتم بالابتكار من خلال تجديدها المستمر لتشكيلة منتجاتها وتحترم إلى حد كبير مبادئ المسؤولية المجتمعية. وسنحاول خلال هذا الفصل شرح الإطار المنهجي الذي اعتمدنا عليه لإجراء الدراسة الميدانية التي أجريناها في هذه المؤسسات من خلال معالجة المباحث ثلاثة التالية:

المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثالث: عينة الدراسة.

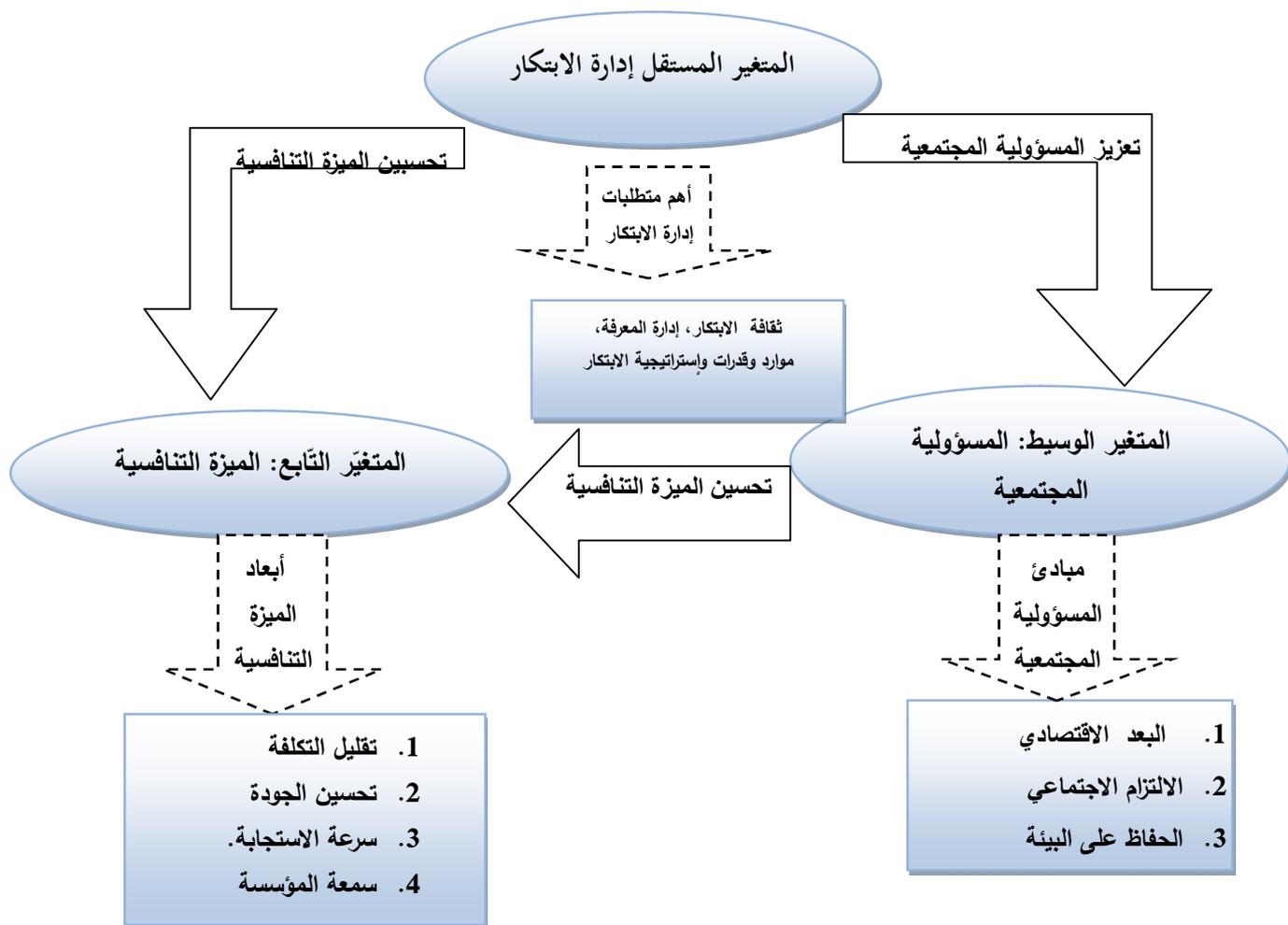
المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث شرح الخطوات المنهجية التي اتبناها في دراستنا الميدانية، من خلال توضيح نموذج الدراسة وإبراز أهم متغيراته، بالإضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات، كما سنعمل على شرح محاور الاستبيان، الذي اعتمدنا عليه كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

المطلب الأول: نموذج الدراسة، متغيراتها وحدودها

يهدف نموذج الدراسة إلى إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث ، كما يُعتبر الأداة التي توضح العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات. انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة وعلى ضوء الإشكالية والفرضيات تم تشكيل نموذج الدراسة الذي يهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية. كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل (37): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يتّضح من النموذج أعلاه وجود ثلاث متغيرات، المتغير المستقل الأول المتمثل في إدارة الابتكار، الذي يتكون ضمناً من عدة متطلبات تطرقنا إليها سابقاً في الفصل الأول من الأطروحة، تتمثل في: ثقافة الابتكار، موارد الابتكار، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى قدرات وإستراتيجية الابتكار.

أما المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، فتم تناوله من خلال أبعادها المتمثلة في تقليل التكلفة، والتمايز، وتم تقسيم ميزة التمايز أبعادها الأساسية المتمثلة في: تحسين الجودة، سمعة المؤسسة وسرعة الاستجابة.

أما المتغير الثالث فهو المسؤولية المجتمعية، تم ترجمة مبادئها وفق نموذج "القاعدة الثلاثية" (البعد الاقتصادي، الالتزام اجتماعي، الحفاظ على البيئة)، الذي يعتبر أحدث النماذج في دراسة المسؤولية المجتمعية والأوضح والأسهل في التطبيق من طرف المؤسسات مقارنة بالنماذج الأخرى.

إن المتغير المستقل (إدارة الابتكار) من شأنه أن يعزز ويدعم كل من المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية)، كما يمكن للمتغير الوسيط أن يساهم في تحسين المتغير التابع، وهو ما تم إثباته في الجانب النظري من البحث وتأكيدُه من خلال الدراسات السابقة. لكننا نحاول من خلال النموذج أعلاه إظهار كيف يمكن للمتغير المستقل أن يعزز المتغير التابع في ظل احترام وتطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية كوسيط وداعم للعلاقة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

يتطلب معالجة أي بحث علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات العلمية لجمع البيانات، ولمعالجة موضوع الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع هذه البيانات، كما استعنا بالمقابلة كأداة ثانوية من أجل شرح أسئلة هذا الاستبيان لتقادي عدم فهم المستجوب، وتبرير النتائج، وسنقوم بشرح كل أدوات جمع البيانات كما يلي:

أولاً: المقابلة

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع عدد من مسؤولين في بعض المؤسسات المدروسة، حيث استجوبت كل من نائب مدير الموارد البشرية، مدير البحث والتطوير في مؤسسة Cevital، مدير الموارد البشرية، مدير الجودة والصحة والسلامة المهنية في مؤسسة Condor، نائب المدير العام لمؤسسة Saterex، في حين تعذر إجراء المقابلة مع المسؤولين في باقي المؤسسات وذلك بحجة كثرة انشغالاتهم وافتقارهم فقط

بملاء الاستبيانات. دارت أسئلة المقابلة حول أنشطة الابتكار التي تقوم بها المؤسسات على مستوى العمليات والمنتجات. تم طرح أسئلة تتعلق بتطبيقها للمسؤولية المجتمعية من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي،الالتزام الاجتماعي الحفاظ على البيئة)، وما إذا كانت هذه المؤسسات تدمج هذه الأبعاد في أنشطتها المتعلقة بالابتكار، وتم استغلال أجوبة المقابلة في تبرير نتائج الدراسة الإحصائية.

ثانيا: الاستبيان أو الاستمارة

يعد الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم واتجاهاتهم. وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أنه اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة ودراسة الحالة، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد. وعليه فقد تمت الاستعانة به في دراستنا الميدانية، أين تم تصميمه بناءً على إشكالية موضوع البحث وعلى ضوء الفرضيات والجانب النظري، ووفق نموذج الدراسة؛ حيث تضمن مجموعة من الأسئلة البسيطة التي رأينا أنها تخدم الموضوع. حتى يكون الاستبيان منظما في شكله العلمي من حيث البساطة والشكل والمضمون، والملائمة مع موضوع الدراسة، إشكالياتها والفرضيات فقد مر بين صيغته الأولية والنهائية بالمراحل التالية:

-إعداد استبيان أولي تضمن 92 سؤال.

-عرض الاستبيان على المشرفة لأجل اختبار مدى ملاءمته مع إشكالية و فرضيات ونموذج الدراسة، تم بعدها إجراء التعديلات اللازمة على ضوء ملاحظات ونصائح المشرفة.

-عرض الاستبيان المعدل على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم 01) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف، الذين قاموا بدورهم بتقديم العديد من الملاحظات من بينها كثر عدد الأسئلة وصعوبة فهم بعض المصطلحات من طرف المستجوبين، أين تم التعديل وحذف واستبدال بعض العبارات والأسئلة وإعادة صياغتها بشكل سهل وبسيط، كما تم تغيير طريقة عرض الاستبيان بالكامل وذلك بعد عرضه على مسؤولين في مؤسستي Saterex و Condor ، أين لم تتم الإجابة على بعض العناصر التي تتعلق بمعدل نمو رقم أعمال المؤسسة، ونسبة ما تنفقه على أنشطة البحث والتطوير، ونسبة ما تجنيه من بيع المنتجات الجديدة والمحسنة خلال السنوات الثلاث الماضية، على الرغم من أن الإجابة تكون محصورة في مجالات نسبية ولا تفترض إعطاء أرقام دقيقة، كما أبدوا استيائهم من كثرة الأسئلة.

-إعداد الاستبيان في صيغته النهائية ليتضمن 69 فقرة مقسمة على خمسة محاور (انظر الملحق رقم 02).

ثالثا : محاور الاستبيان

يمكن توضيح محاور الاستبيان كآتي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين، حيث تضمن فقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية للأفراد المستجوبين (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي) ، مع التأكيد على ملء الاستبيان من طرف الإطارات السامية في المؤسسة .

المحور الثاني: الخاص بالبيانات العامة حول المؤسسات محل الدراسة، تم وضع مجموعة من الخيارات، يختار منها المستجوب خيارا واحدا. تتعلق بنوع المؤسسة وشكلها القانوني وحجمها وما تحصلت عليه من شهادات في مجالات الجودة وحماية البيئة والمسؤولية المجتمعية. أما باقي المحاور فتم تخصيصها لمتغيرات الدراسة كما يلي:

المحور الثالث: يركز على أهم مصادر إدارة الابتكار، المتمثلة الاهتمام بثقافة الابتكار، مدى تطبيق إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، وتوفير الموارد البشرية والمادية القادرة على الابتكار، ومدى اهتمام المؤسسات بوضع إستراتيجية للابتكار.

المحور الرابع: يركز على مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ المسؤولية المجتمعية المتمثلة في البعد الاقتصادي والالتزام الاجتماعي والحفاظ على البيئة. تم تصنيف هذه المبادئ بالاعتماد على نموذج القاعدة الثلاثية (انظر المبحث الأول من الفصل الثالث)، الذي يعتبر أحدث النماذج لتطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية.

المحور الخامس: يركز على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في تقليل التكلفة، التمايز من خلال تحسين الجودة و سمعة المؤسسة و سرعة الاستجابة.

رابعا: سلم الاستبيان

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخدامًا ضمن استمارة الاستبيان، ويشمل على عدة تدريجات للإجابة على الأسئلة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2017، ص. 540.

من أجل تسهيل تفسير النتائج، تم تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) / \text{عدد الإجابات} = 5 / (1 - 5) = 0.80$$

يتم بعدها أخذ قيمة أول قيمة وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات. لنحصل في الأخير على الجدول التالي:

الجدول رقم(07) : تقسيم الفئات المتوسط الحسابي ومستوى الموافقة

الفئات	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.81]	[3.40-2.61]	[4.20 - 3.41]	[5 -4.21]
مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

نستنتج من الجدول أعلاه أن تحديد مستوى الموافقة لكل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1 - 1.80) فهذا يعني أن مستوى الموافقة منخفضة جدا
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.81 - 2.60) فهذا يعني أن مستوى الموافقة منخفضة
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح ما بين (2.61 - 3.40) فهذا يعني أن مستوى الموافقة متوسطة
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.41 - 4.20) فهذا يعني أن مستوى الموافقة مرتفع
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.21 - 5.00) فهذا يعني أن مستوى الموافقة مرتفع جدا.

ترتب الفقرات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط الحسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين فقرتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات الاستبيان

من أجل معالجة موضوع الدراسة اعتمدنا على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائية التي تخدم الموضوع وتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة. ثم حاولنا فيما بعد قياس صدق الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي و الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بحساب معامل الالتواء (Skewness) ، ومعامل التقلطح (Kurtosis)، حسب القاعدة العامة يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون معامل الالتواء محصور بين (-1) و(1)، ومعامل التقلطح محصور بين (-3) و(3) وقد حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التقلطح

معامل التقلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	//
-0,239	0.439	محور إدارة الابتكار
0.088	- 0.390	محور المسؤولية المجتمعية
-0.259	-0.557	محور الميزة التنافسية
-0.089	-0.117	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم 03)

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت قيم معامل الالتواء للاستبيان ككل (-0.117) و هي قيمة محصورة بين (-1) و(1) وتراوحت قيم محاور الدراسة لمعامل الالتواء ما بين (-0.390) و(0.452)، كما كانت قيم معامل التقلطح للاستبيان ككل (-0.089) وهي قيمة محصورة بين (-3) و(3). كذلك تراوح معامل التقلطح لمحاور الدراسة ما بين (-0.202) و(0.088) مما يؤكد

أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة لاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، عمقها وتعقيدها، باختلاف الهدف من إجرائها، وبغية تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمي بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS¹) حيث استخدمنا الإصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب المناسبة لأهداف الدراسة والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **اختبار معامل الالتواء (Skewness) ، واختبار التفلطح (Kurtosis)** من أجل التأكد أن البيانات المستخرجة للدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (α)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها كالتالي:²
 - إذا كان المعامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يسلم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
 - إذا كان المعامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6) و(0.7) ، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان المعامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7) و(0.8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان المعامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

¹ Statistical Package for the Social Sciences

² عبد الحميد بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss، الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2013، ص 35.

• **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) :**

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح عينة الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية الأساليب التالية:

• **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

• **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.

• **المتوسط الفرضي (Test Value):** تمت مقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات مع المتوسط الفرضي لتحديد اتجاه إجابات المستجوبين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة تقدر قيمة هذا المتوسط ب (03) . لأن كل عبارة تنقُط من (01) إلى (05) ، وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة: $3 = (1+2+3+4+5)/5$

• **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري. يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت القيمة من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم؛ حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف هو الأول في الترتيب.

• **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysi) :** يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كمية، شريطة أن يكون التوزيع طبيعي. تم استخدامه من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير محاور الاستبيان على بعضها البعض، كتأثير إدارة الابتكار على أبعاد الميزة التنافسية.

• **معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** يستعمل لتحديد درجة واتجاه تأثير عدة متغيرات على متغير واحد عندما تكون بياناتهما كمية ، شريطة أن يكون التوزيع طبيعي. تم استخدامه في هذه الدراسة في تحديد درجة واتجاه تأثير لمبادئ للمسؤولية المجتمعية (البعد الاقتصادي، الالتزام الاجتماعي، الحفاظ على البيئة) على الميزة التنافسية ككل.

- معامل تضخم التباين (Inflation factor Variance) (IFV) : الهدف من استعماله هو اختبار الارتباط الخطي المسموح به (Tolerance)، وعدم تجاوز ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة للحد الأقصى المسموح به.
- اختبار فيشر (F-test): تم الاعتماد عليه لقياس نمطية أو عشوائية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل التحديد (R^2): يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و1.
- اختبار (T) لعينة واحدة (one Sample t-test): يستخدم لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي ($x=03$)
- كما تم الاعتماد على نموذج Andrew F Hayes (2018) من خلال مصفوفة (Process Procedure For SPSS Version 3) من أجل اختبار الفرضية الرئيسية.

المطلب الثاني : الصدق الظاهري وثبات أداة الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . وقد تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال إجراء دراسة استطلاعية على عينة من المسيرين في كل من مؤسستي Condor و Saterex ، وذلك لمعرفة مدى صدق وصلاحيته محاور وعبارات الاستبيان في شكلها النهائي للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات ومعالجة الموضوع. تم بعدها تطبيق الاستبيان في شكله النهائي على باقي المؤسسات محل الدراسة من خلال توزيعه على مجموعة من الإطارات المسيرة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ من الاختبارات الضرورية التي تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه. وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات أداة هذه الدراسة. يشترط الثبات والصدق باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن يكون الناتج أكبر من أو يساوي (0,6) أي (60%). الجدول التالي يوضح معاملات ثبات والصدق لأبعاد ومحاور أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول رقم(09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات والصدق لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

الأبعاد والمحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
محور إدارة الابتكار	22	0,95	0,97
محور المسؤولية المجتمعية	21	0,88	0,93
البعد الاقتصادي	07	0,80	0,89
الالتزام الاجتماعي	07	0,78	0,88
الحفاظ على البيئة	07	0,85	0,92
محور الميزة التنافسية للمؤسسة	14	0,93	0,96
بعد تقليل التكلفة	03	0,77	0,87
بعد تحسين الجودة	05	0,83	0,91
بعد الاستجابة	03	0,87	0,93
بعد سمعة المؤسسة	03	0,76	0,87

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (انظر الملحق رقم04)

الجدول رقم(10): معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإجمالي لأداة الدراسة

معامل الثبات الإجمالي	معامل الصدق الإجمالي
0,964	0,981

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (انظر الملحق رقم04)

نلاحظ من الجدولين أعلاه أن معامل الثبات لكل من محاور وأبعاد الدراسة أكبر من الحد المتفق عليه، أي أكبر من (0,6)؛ حيث تراوح معامل الثبات لكل من محور إدارة الابتكار ومحور المسؤولية

المجتمعية ومحور الميزة التنافسية للمؤسسة على التوالي (0,95؛ 0,88؛ 0,93) وهي قيم أكبر من (0,6)، بالإضافة إلى معامل الثبات لأبعاد محور المسؤولية المجتمعية التي تجاوزت المتفق عليه (0,6) حيث كان البعد الاقتصادي والالتزام الاجتماعي والحفاظ على البيئة (0,80؛ 0,78؛ 0,85) على التوالي. كذلك بالنسبة لمعامل الثبات لأبعاد محور الميزة التنافسية للمؤسسة لكل من بعد تخفيض التكلفة وبعد تحسين الجودة وبعد سرعة الاستجابة وأخيرا بعد سمعة المؤسسة (0,77؛ 0,83؛ 0,87؛ 0,76) على التوالي، وهي قيم تدل على أن محاور وأبعاد الدراسة تتمتع بالثبات الممتاز.

في حين أن معامل الثبات الإجمالي لأداة الدراسة هو (0,964) وهو ما يدل بأن الاستبيان يتمتع بثبات ممتاز كونه تجاوز (0,6)، كما أن معامل الصدق الإجمالي مرتفع حيث بلغ (0,981)، ما يعكس صدق وقدرة الأداة في قياس المتغيرات محددة للدراسة.

ثالثا: الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا بقياس الاتساق الداخلي من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لنبيّن درجة ارتباط كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الابتكار والدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى المعنوية Sig
01	توفر الإدارة مختلف الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بأنشطة البحث والتطوير .	0.612*	0.000
02	قامت المؤسسة بتغييرات جذرية في عملياتها الإدارية.	0.733*	0.000
03	توفر المؤسسة عملية الاتصال مفتوحة على محيطها لدعم أنشطة الابتكار.	0.648*	0.000
04	تحرص المؤسسة على توظيف العمال اللذين يتمتعون بقدرات ابتكارية عالية.	0.764*	0.000
05	تحرص إدارة المؤسسة على اكتساب التكنولوجيا المتطورة باستمرار .	0.751*	0.000
06	تهتم إدارة المؤسسة بقضية الابتكار وتوليها أهمية كبيرة.	0.746*	0.000
07	يسود في المؤسسة جو عمل يشجع على التحسين والإبداع.	0.756*	0.000

0.000	0.573*	يتم تمكين العمال من التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم باستمرار.	08
0.000	0.753*	تحرص إدارة المؤسسة على الاستفادة من اقتراحات الزبائن باستمرار.	09
0.000	0.754*	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم التحفيز المادي والمعنوي للأشخاص اللذين يقترحون عليها تحسينات في منتجاتها وخدماتها.	10
0.000	0.770*	تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من المعارف الجديدة.	11
0.000	0.727*	يتم تبادل الأفكار والمعارف في المؤسسة بسهولة.	12
0.000	0.791*	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة الجديدة باستمرار.	13
0.000	0.807*	تحرص الإدارة على تعميم التعلم الجماعي داخل المؤسسة.	14
0.000	0.748*	يتم الاستفادة القصوى من مهارات العمال وقدراتهم الإبداعية.	15
0.000	0.689*	تحرص الإدارة على تنمية معارف العمال وخبراتهم باستمرار.	16
0.000	0.794*	تعمل المؤسسة على مفاجأة الزبائن بمنتجات وخدمات جديدة باستمرار.	17
0.000	0.760*	تحرص المؤسسة على تنسيق وتكامل جهود الابتكار.	18
0.000	0.768*	يتم تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بدقة.	19
0.000	0.701*	تمارس المؤسسة اليقظة المستمرة على محيطها لمعرفة الفرص والتحديات.	20
0.000	0.702*	يعتبر الابتكار عنصر أساسي في النمو طويل الأجل للمؤسسة.	21
0.000	0.598*	يتم معرفة وتحليل خطط المنافسين المتعلقة بالابتكار والاستفادة منها.	22
*: دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع الفقرات والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت ما بين (0.807) في حدها الأعلى مقابل الفقرة (13)، وبين (0.573) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (08)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك يعتبر المحور الأول صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المسؤولية المجتمعية والدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى المعنوية
23	تركز المؤسسة على زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية بشكل مستمر.	0.571*	0.000
24	تعمل المؤسسة على اكتشاف الفرص الكامنة في السوق واستغلالها	0.556*	0.000
25	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات وفق حاجات ورغبات الزبائن.	0.589*	0.000
26	تحرص المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار.	0.473*	0.000
7	يتم التركيز على مبدأ التحسين المستمر في كل الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.	0.619*	0.000
28	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف بشكل مستمر.	0.424*	0.000
29	يتم اكتشاف الأخطاء بشكل مبكر داخل المؤسسة.	0.673*	0.000
30	ظروف العمل في المؤسسة جيدة.	0.555*	0.000
31	تعمل الإدارة على اتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها الحفاظ على صحة العمال.	0.409*	0.000
32	تعمل المؤسسة على معرفة حاجات ورغبات كل الأطراف ذات المصلحة وتعمل على إشباعها.	0.508*	0.000
33	تعمل الإدارة على الحوار مع مختلف الأطراف ذات المصلحة بشكل مستمر.	0.529*	0.000
34	تقوم المؤسسة بمبادرات خيرية يتم من خلالها مساعدة الفئات المحرومة من المجتمع.	0.458*	0.000
35	تساهم المؤسسة في تحقيق التنمية المحلية في المنطقة التي تنشط فيها.	0.561*	0.000
36	تعمل المؤسسة على توفير منتجات وخدمات ليس لها تأثيرات سلبية على صحة الأفراد.	0.405*	0.000
37	تعمل الإدارة على احترام القوانين واللوائح البيئية.	0.399*	0.000
38	تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات خضراء صديق للبيئة.	0.591*	0.000
39	تعمل المؤسسة على التقليل من الآثار السلبية لأنشطتها الإنتاجية على البيئة.	0.621*	0.000
40	تتم مؤسستكم باقتناء أحدث التقنيات والتكنولوجيات النظيفة	0.594*	0.000
41	تحرص المؤسسة على جعل التوجه البيئي أمراً مريحا.	0.727*	0.000
42	تعمل المؤسسة على القيام بمبادرات بيئية باستمرار.	0.764*	0.000
43	تعتبر قضية البيئة والحفاظ عليها محور اهتمام كل الأطراف داخل المؤسسة.	0.721*	0.000
*: دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات محور المسؤولية المجتمعية والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت ما بين (0.764) في حدها الأعلى مقابل الفقرة (42)، وبين (0.399) في حدها الأدنى مقابل الفقرة (37)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك يعتبر المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية و الدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى المعنوية Sig
44	تعمل الإدارة على الاستفادة القصوى من مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة.	0.704*	0.000
45	تبحث المؤسسة عن تحقيق الكفاءة الانتاجية بشكل مستمر	0.787*	0.000
46	تعمل المؤسسة على التقليل من التكاليف التشغيلية بشكل مستمر.	0.758*	0.000
47	تمتلك المؤسسة كفاءات ومهارات بشرية يصعب تقليدها من طرف المنافسين	0.743*	0.000
48	تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص متميزة يصعب تقليدها من طرف المنافسين	0.680*	0.000
49	تعتبر قضايا الجودة محور اهتمام كل الأطراف داخل المؤسسة.	0.690*	0.000
50	الخصائص المميزة لمنتجات المؤسسة لها تأثير قوي على قرار شراء المستهلكين	0.768*	0.000
51	تستخدم المؤسسة أساليب تسويقية مكثفة لتسليط الضوء على مزايا منتجاتها	0.741*	0.000
52	تتمتع المؤسسة بصورة ذهنية مميزة مقارنة بالمنافسين.	0.735*	0.000
53	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها المدركة في السوق الذي تنشط فيه باستمرار.	0.704*	0.000
54	نادرا ما تفقد المؤسسة عملاءها لصالح مؤسسات أخرى	0.745*	0.000
55	تستجيب المؤسسة لأراء و شكاوي الزبائن بسرعة	0.770*	0.000
56	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الإنتاج بما يتناسب والتطورات التي تحدث في السوق	0.792*	0.000
57	تتمتع المؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة السريعة للفرص والتحديات الخارجية.	0.759*	0.000
*: دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات محور الميزة التنافسية حسب رأي المستجوبين، مع الدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت ما بين (0.792) في حدها الأعلى مقابل الفقرة (56)، وبين (0.680) في حدها الأدنى مقابل الفقرة (48)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المحور الثالث صادق لما وضع لقياسه.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مجتمع الدراسة، وواقع تطبيق إدارة الابتكار والمسؤولية المجتمعية في البيئة الاقتصادية الجزائرية، كما نتطرق إلى مختلف التسهيلات التي وضعها الدولة الجزائرية للرفع من مستوى تنافسية المؤسسات الاقتصادية. ومختلف التحديات التي تواجه هذه الأخيرة.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة التي تعمل على تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها والإنتاجية وتحترم مبادئ المسؤولية المجتمعية، و متحصلة على شهادات محلية أو دولية في مجالات الجودة، حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية. ويتمثل المستجوبون في إطارات في المستويات الإدارية العليا ورؤساء الوظائف الذين يمكنهم الإجابة على أسئلة الاستبيان.

أولاً: واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يتألف قطاع الأعمال في الجزائر بشكل أساسي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنفصلة عن بعضها البعض. خلال العقد الماضي، زاد وزن المؤسسات الصغيرة في النسيج الوطني بشكل ملحوظ. وفقاً لوزارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة والحرف اليدوية، فقد ارتفع عددها من 245348 في عام 2001 إلى 1 171 945 في عام 2019، ويشكل القطاع الخاص أكثر من الثلثين. تكشف الإحصائيات أن 90% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة تنتمي إلى فئة المشروعات الصغيرة التي يعمل بها أقل من 10 موظفين¹. غالباً ما تستجيب هذه المؤسسات إلى التقسيم الدولي للعمل الذي يحافظ على الأنشطة البحثية في بلدان المتقدمة. تعتمد هذه المؤسسات على قوة اليد العاملة وليس مهاراتها. تتركز على قطاعات التوزيع وتبتعد عن اقتصاد الإنتاج، وبالتالي لا تتطلب معرفة مكثفة وتستخدم القليل من

¹ Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique de la PME N°35, Edition novembre 2019.

الوظائف المؤهلة تأهيلاً عالياً . المؤسسات القليلة التي تنتج، تتجه نحو إنتاج السلع الاستهلاكية من أجل تلبية الطلب المحلي.

أغلب المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن ديناميكية العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق، أو تعزيز التعاون الخارجي مع شركات أخرى أو مع المجتمع العلمي. يقدم CNES (2003) بعض العناصر التي توضح طريقة إدارة المؤسسات الجزائرية. التي اعتمدت على إدارة بعيدة عن التفاعل وبالتالي فهي بعيدة عن الإبداع والابتكار. يتم تلخيص هذه العناصر في:

- نسبة العاملين في الإدارة منخفضة للغاية تتراوح من 3 إلى 13% إلى مجموع العاملين في المؤسسة.
- الإدارة العليا، موجهة بشكل رئيسي من طرف الأسرة (غالباً ما يكون المحاسب فقط شخصاً خارج الأسرة).

- هيكل تنظيمي يسمح للمدير بأن يكون اللاعب الرئيسي في صنع القرار والتنسيق/ مع تركيز السلطة حول المالك.

- اتخاذ القرار يعتمد على الإرشاد الأسري حتى خارج المؤسسة.
بالنسبة للمؤسسات الكبرى، فإنها لا تولي الاهتمام الكافي بالابتكار. حيث يظهر نشاط البحث والتطوير بشكل جيد في الخرائط التنظيمية فقط . خاصة لدى المؤسسات العمومية. حيث يأخذ نشاط البحث والتطوير أحياناً شكل الوحدة و أحياناً إدارة. ما يضع وظيفة البحث والتطوير في المستوى الثانوي لأنها في الواقع لا تستطيع أن تتبادل المعارف مع الوظائف الأخرى لحل المشكلات. أو بتقديم الارتقاء التكنولوجي للمؤسسات¹.

بالنسبة للقطاع الخاص، يتجلى الاستخدام المنخفض للمعرفة وتوليدها بشكل صريح في انخفاض كثافة الصادرات من المنتجات كثيفة المعرفة، أو براءات الاختراع. بصرف النظر عن أن الجزائر تصدر من حيث المبدأ فقط الهيدروكربونات (منتجات التكنولوجيا المنخفضة والمتوسطة)². وفقاً لإحصائيات وزارة الصناعة والطاقة، فإن صادرات المواد النفطية لا تزال تمثل الجزء الأكبر من مبيعاتها في الخارج

¹ Ouchalal H, Khelfaoui H, & Ferfera Y "Situation de la R&D dans l'industrie algérienne. Cas de trois entreprises publiques". In IRD, decembre2005, sur <http://www.cdesoran.org/doc/cherchem20.pdf> , (consulté en mars 2020).

² Ilyes Mancet, L'entreprise Algerienne Et L'innovation : Un Essai D'analyse, Les Cahiers du Cread n°98-99 /2011-2012,p.36.

خلال عام 2019 بنسبة 92.53% من إجمالي حجم الصادرات. ولا تزال الصادرات غير نفطية هامشية ، حيث بلغت نسبتها 7.47% فقط من إجمالي حجم الصادرات¹.

تظهر إحصاءات المعهد الوطني للملكية الصناعية أن تسجيل المؤسسات الجزائرية للعلامات التجارية زاد بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة؛ حيث تشير الإحصائيات في الجدول الموالي إلى أنه خلال 2018 تم إيداع 8246 علامة مسجلة و 1269 رسم ونموذج صناعي و 162 براءة اختراع، تم منح 18 منها فقط، وتتعلق براءات الاختراع هذه بشكل أساسي بالمؤسسات الكبيرة ونادراً ما تكون للصغيرة.

الجدول رقم (14):تطور إيداع براءات الاختراع في الجزائر للفترة 2009-2018

إيداعات الملكية الفكرية (المقيمون + في الخارج، بما في ذلك المكاتب الإقليمية) د			
السنة	البراءة الاختراع	العلامة التجارية (عدد الأصناف)	التصميم الصناعي (عدد التصميم)
2009			
2010	80		
2011	102	3,577	699
2012	139	3,634	877
2013	138		
2014	101		825
2015	123	14,930	
2016	117		
2017	163	9,644	1,219
2018	162	8,246	1,269

source : https://www.wipo.int/ipstats/ar/statistics/country_profile/profile.jsp?code=DZ

نلاحظ من خلال الجدول حدوث تطور متواضع للغاية في عدد براءات الاختراع ، وتطور كبير في تسجيل العلامات التجارية. قد يعود التطور الإيجابي والمهم في تسجيلات العلامات التجارية إلى ديناميكية زيادة الأعمال التي شهدتها الجزائر في السنوات الأخيرة، ويتجلى ذلك في نمو عدد المؤسسات. أما الركود في إيداع براءات الاختراع، فيمكننا تفسيره من خلال عنصرين رئيسيين على الأقل:

- العنصر الأول يرجع إلى التطورات الأخيرة في الاقتصاد الجزائري، لا سيما في مجال الإصلاحات ومحاولة انتعاش المؤسسات العمومية. حيث يتركز الجهد بالكامل على تصحيح توازن العجز وإلغاء دور البحث. (لا يمكن تصور الابتكار في المؤسسات العامة التي تخضع للإصلاح في المقام الأول)؛

¹الموقع الإلكتروني لوكالة الأنباء الجزائرية :

<http://www.aps.dz/ar/economie/82616-2020-01-21-10-12-17> تم الاطلاع عليه يوم : 2020/06/14.

- يشير العنصر الثاني إلى ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة. الهدف الأساسي لهذه المؤسسات هو العثور على مكان في السوق. وبالتالي فإن معظم هذه المؤسسات في بداية منحى التعلم. لذلك، لم تكتسب هذه المؤسسات بعد رأس المال المعرفي الذي يسمح لها بالابتكار.

ثانيا: نظرة مختصرة على واقع المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

اقتصر دور المؤسسة الجزائرية تجاه المسؤولية المجتمعية قبل التسعينيات على توفير فرص العمل للسكان الذين كانوا محرومين سابقاً، وتقديم الخدمات الأخرى تتعلق بالصحة والتعليم و السكن. ولكن مع بداية التسعينيات و دخول الاقتصاد إلى مرحلة الخصخصة ، ظهرت تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية أكبر أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. التي ولدت قيوداً مجتمعية وبيئية ، حيث ارتفع معدل البطالة خاصة بين الشباب ، وساد الفساد أمام ضعف سلطة الحكومة ، وانخفض مستوى أداء المؤسسات ، وكان من الصعب إقناع المؤسسات الجزائرية بالمسؤولية المجتمعية خاصة الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك ، وضعت الدولة مجموعة من التدابير لتعزيز سياق المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة من خلال التركيز على أبعاد النتيجة الثلاثية التي تطرقنا إليها سابقا ، والتي يمكن الاستشهاد بها فيما يلي:

1- على الصعيد الاقتصادي:

حاولت الجزائر في نهاية التسعينيات بناء اقتصاد يواكب التطورات الحاصلة في السوق العالمية، خاصة في ظل تحرير التجارة والأخذ بمبدأ حرية النفاذ إلى الأسواق العالمية وتوسيع شراكتها الأجنبية، ورغبتها القوية في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة . تمحورت جهودها حول إنشاء نظام تشريعي وتشغيلي قوي. تم تعزيزه في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين لإعطاء المؤسسة مزيداً من التحرر الاقتصادي والقوة والصرامة والوضوح. كل ذلك بهدف زيادة جاذبية الاستثمار الأجنبي للبلاد، ورفع تنافسية المنتج الوطني. في هذا السياق ، تم اتخاذ العديد من الإجراءات بما في ذلك خطة الانتعاش الاقتصادي (2001-2004) البالغة 7 مليارات دولار وبرنامج دعم النمو الإضافي لفترة 2005-2009 ، والبرامج الإقليمية التي تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي وإعادة التوازن الإقليمي من خلال تطوير شبكة الطرق والسكك الحديدية وتحسين الظروف المعيشية للسكان¹. لكن في ظل الانفتاح الاقتصادي والزيادة الحاجة إلى الاستثمار اتسم النسيج الاقتصادي الجزائري بتجزئة شديدة للغاية وعدم التكامل بين قطاعاته. وبالنظر إلى أهمية المسؤولية المجتمعية في دفع عجلة المنافسة المحلية والدولية،

¹ Boudjema.R, Violence Du Capitalisme : Développement Durable Et Responsabilité Sociétale Des Entreprises, Aclcom Editions, Algerie, 2009, P141.

باعتبارها مطلب عالمي فرضته الأسواق الدولية. وأهميتها في تحسين سمعة المؤسسة في ظل الوعي المتنامي للمستهلك الجزائري الذي أصبح يهتم بمساهمة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المحلية، والظهور القوي لجمعيات حماية البيئة والمستهلك التي أصبحت تشارك وتتفاعل بقوة في كل القضايا التي تمس البيئة والمجتمع ، أدركت المؤسسات الجزائرية (العمومية والخاصة) حتمية دمج المسؤولية المجتمعية في استراتيجياتها وأنشطتها لحماية منتجاتها في مواجهة المنافسة المحلية التي طغت عليها المنتجات المستوردة ، والولوج بدورها إلى الأسواق الأجنبية. و بعد إدراكها للمزايا التي يوفرها السلوك المسؤول. أخذت العديد منها على عاتقها مجموعة من الإجراءات أهمها:¹

-تحسين نوعية المنتجات وتكييفها مع متطلبات الأسواق المحلية والأجنبية من خلال اعتماد نظم الجودة ISO 9001.

-اقتناء تكنولوجيا نظيفة.

-الدخول في شراكات إستراتيجية مع العديد من الشركات الأجنبية للاستفادة من خبراتها وتجاربها في تطوير الصناعة المحلية من جهة، والاستفادة من شبكات التوزيع من جهة أخرى.

ترافق هذه الإجراءات أهداف عملية وكمية ، تم تعزيزها بأنظمة المراقبة والإبلاغ.

2-على المستوى البيئي:

أصبحت حماية البيئة من أهم متطلبات الأعمال الناجحة في ظل ثقافة التنمية المستدامة التي تجتاح العالم، وأمام حدة الوضع البيئي في الجزائر، وتزايد رغبة السلطات بوضع حد لهذا الوضع، ارتأت الدولة اتخاذ العديد من المبادرات بما صياغة التقرير الوطني عن حالة ومستقبل البيئة (2001)، الذي يشكل أساساً لتطوير خطة العمل الوطنية للبيئة والتنمية المستدامة . كما تبني فيه المشرع الجزائري الخطوط العريضة لمبادئ التنمية المستدامة لقمة Rio De Junior 1994، والتي أتت بالعديد من القوانين من أهمها توفير العديد من المحفزات مالية ومعرفية للمؤسسات التي تستورد معدات وتكنولوجيات صديقة للبيئة. كما تم إنشاء مرصد البيئة والتنمية المستدامة من قبل وزارة البيئة و التخطيط الإقليمي، بهدف مراقبة وإدارة القضايا البيئية. وبذلك ، فإن مقارنة الجزائر لإستراتيجية حماية البيئة والتنمية المستدامة تمت صياغتها على المستويين ، الوطني والدولي.

¹ Mebarki Naceur, *Le Developpement Durable En Algerie : Un Etat Des Lieux* , Revue Des Sciences Economiques Et De Gestion, N° 13 , 2013, pp.76-78.

فعلى المستوى الوطني ، يوفر نظام التقييس الجزائري نوعين من المواصفات (المواصفات القياسية المعتمدة والمعايير المسجلة). كما صدرت عدة قوانين في سياق التنمية المستدامة على المستوى التشريعي والتنظيمي نذكر من بينها:¹

- القانون 01-19 المؤرخ في ديسمبر 2001 المتعلق بإدارة النفايات والرقابة عليها والتخلص منها ؛
- القانون 03-10 المؤرخ في جويلية 2003 لحماية البيئة.
- القانون 04-09 المؤرخ في أوت 2004 لتعزيز الطاقات المتجددة ؛
- القانون 04-20 المؤرخ في ديسمبر 2004 بشأن الوقاية من المخاطر الكبرى وإدارة الكوارث في سياق التنمية المستدامة ؛

فيما يتعلق بالسياق الدولي ، استثمرت الجزائر أكثر في التعاون الدولي من أجل تحقيق الأهداف والكفاءة المرجوة للحفاظ البيئة وتحقيق التنمية المستدامة ، فهي عضو في المنظمة العالمية للتقييس. كما أنها صادقت على اتفاقية فيينا وبروتوكول Montréal في سبتمبر 1992 ، وبروتوكول Kyoto ، واتفاقية تغير المناخ ، وصادقت على تعديل Copenhague لبروتوكول Montréal . كذلك قامت بإنشاء أدوات التحكم في عملية الإنتاج التدريجي وجودة المنتج التي تأخذ في الاعتبار الجوانب المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة (ضرائب مكافحة التلوث ، وإصدار الشهادات وتوحيد المنتجات والعمليات ، والتحكم و مراقبة تدفق البضائع والمواد المصنفة على أنها ضارة أو خطيرة ، إلخ).² و إبرام عقود الأداء البيئي من بداية 2005 و 2006 بالنسبة لقطاعات الإلكترونيات والكيماويات والأدوية ومجموعات الأسمنت والصلب والأغذية الزراعية. نتج عن هذه الالتزامات ارتفاع عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO14001.³

3- على المستوى الاجتماعي:

منذ نهاية الثمانيات تأثر الوضع الاجتماعي والاقتصادي الجزائري بشكل كبير بتنفيذ برنامج التكيف الهيكلي الذي فرضه صندوق النقد الدولي. أدى ذلك إلى إضعاف الحياة الاجتماعية للجزائريين بفقدان الوظائف في القطاع العام بنسبة تجاوزت 25% ، وهبوط بأكثر من 20% في دخل الموظفين ، ما أدى إلى تدهور قدرتهم الشرائية. نتيجة لذلك ، قامت السلطات العمومية في إطار تشجيع وتنمية الحياة الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر بإطلاق وتسريع عمليات الإصلاح لمكافحة البطالة من خلال توظيف العمالة

¹ Si Tahar Amira , Meziaini Yacine , **La Gouvernance De L'entreprise Socialement Responsable : Cas De La Société Nationale D'électricité Et Du Gaz (Sonelgaz)** , Revue Des Economies Nord Africaines, Vol 14 / N ° (19) 2018, p.5.

² Boualem.F, **Un Etat De La Responsabilité Sociale Des Entreprises Mondialisées Et Politiques Publiques En Algérie**, Université De Montpellier.

³ Mebarki Naceur, Op-Cit, p.76.

المكثفة وطويلة الأجل ، نتيجة لذلك ، بدأ معدل البطالة في الانخفاض بشكل مستمر من 29.3% عام 1999 إلى 11.8% عام 2007 و 9.8% عام 2011. وقد تم اتخاذ بدائل أخرى ، وهي زيادة دخل الأسرة وتخصيص موارد من الميزانية للقطاعات الاجتماعية ضعيفة الدخل. بالإضافة إلى وضع آليات لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشغيل الشباب.ومن أجل الحصول على وضع اجتماعي موات ومقبول فيما يتعلق بمتطلبات المنظمات الدولية، اعتمدت الجزائر أنظمة تحظر تشغيل العمال دون سن معينة (15 سنة على الأقل) ، ورفع الحد الأدنى للأجور¹.

أثر هذا الوضع الجديد على المسؤولية الاجتماعية في الجزائر بشكل خاص على المؤسسات العمومية التي يُطلب منها إجراء تغييرات في حوكمتها أدت إلى إعادة تحديد التزاماتها فيما يتعلق بالاستثمار المسؤول اجتماعياً. كما أخذت العديد من المؤسسات الجزائرية على عاتقها مجموعة من الإجراءات لدعم الجانب الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية ، لعل أهمها الاعتماد على نظم السلامة والصحة المهنية المطابقة للمواصفة OHSAS 18001 لغرض توفير الجو الآمن للعمال مما يسمح لهم بإعطاء مردود أكبر، والمساهمة بشكل فعال في القضاء على ظاهرة البطالة في المجتمع. بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في دعم مختلف الفئات الهشة في المجتمع عن طريق دعم مختلف الجمعيات التي تمثلها.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

بعد التعرف على وضعية الابتكار والمسؤولية المجتمعية في بيئة الأعمال الجزائرية ، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة ، والتي تتمثل في بعض المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة. تمثلت هذه العينة في 09 مؤسسات صناعية جزائرية سنتعرف عليها باختصار في هذا المطلب بعد التعرف على أسباب اختيارها.

أولاً: أسباب اختيار المؤسسات محل الدراسة

تعود مبررات اختيار مؤسسات الدراسة إلى العدة الأسباب هي:

-الدور الاقتصادي الذي تلعبه هذه المؤسسات؛ باعتبارها من أكبر المؤسسات التي تنشط في قطاعات إستراتيجية كالطاقة، الالكترونيات، الغذاء والدواء. فهي تلبي طلبات السوق المحلية والأجنبية أيضاً، وتعد مصدراً هاماً للموارد الجبائية للدولة.

¹ Si Tahar Amira , Meziaini Yacine, Op-Cit, p.6.

-الدور الاجتماعي الهام الذي تلعبه هذه المؤسسات؛ فهي تستقطب عدد كبير من اليد العاملة، وتخلق مناصب شغل كثيرة مما يقلل من حدة ظاهرة البطالة.

-طبيعة نشاط هذه المؤسسات؛ فمعظمها لها تأثير سلبي على الطبيعية، الإنسان والحيوان على حد سواء، من خلال الملوثات والغازات والغبار الذي تطرحه.

ثانيا: التعريف بمؤسسات الدراسة

نقدم فيما يلي لمحة مختصرة للتعريف بمؤسسات الدراسة:

1- كوندور إلكترونيكس CONDOR electronics

بدأت Condor Electronics نشاطها سنة 2002 ، وهي مؤسسة جزائرية خاصة كبيرة الحجم ذات أسهم، مختصة في إنتاج وتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وأجهزة الإعلام الآلي. تقع في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج ، وتنتمي إلى مجمع بن حمادي الذي يتكون من: -مؤسسة Aglotubes لتصنيع مواد البناء.

-مؤسسة Polyben لإنتاج وتسويق الأكياس المنسوجة من البوليبزوبيلان المستعملة في الصناعات الغذائية.

-مؤسسة Gerbior لإنتاج المواد الغذائية (السميد ، الفرينة والعجائن المختلفة).

-مؤسسة Argior لإنتاج الأجور .

-مؤسسة Hodna Métal تتشط في مجال المواد المعدنية.

-مؤسسة Condor Electronics.

تتكون Condor Electronics من ثمان وحدات إنتاجية تتمثل في: وحدة التلفاز ومستقبلات الأقمار الصناعية، وحدة الإعلام الآلي والهواتف، مجمع المكيفات الهوائية، مجمع الثلاجات، وحدة المنتجات البيضاء، وحدة اللوحات الشمسية، وحدة البوليسترين، وحدة الحقن بالبلاستيك.

وقد مرت المؤسسة بأربعة مراحل كالتالي:

1 -مرحلة الشراء للبيع،

2 -مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا،

3 -مرحلة شراء المنتج مفككا كليا،

4 -مرحلة الإنتاج.

تحصلت المؤسسة على عدة شهادات تتمثل في: شهادات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة . ISO9001، ISO14001، OHSAS18001 ، والمواصفات الإرشادية للمسؤولية المجتمعية ISO26000¹.

2- شي علي CHIALI

تأسست مؤسسة CHIALI سنة 1981، وهي مؤسسة ذات أسهم تخصصت في صنع الأنابيب من النوع PVC الموجهة لشبكات مياه الشرب والري. وبعد ذلك أصبحت هذه المؤسسة عبارة عن مجمع شي علي يضم أربع فروع تتمثل في:

- فرع CHIALI Tubes : يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، ويتكون من مصنعين متخصصين، مصنع PVC يتولى صنع سلسلة من أنابيب PVC موجهة لإيصال المياه الصالحة للشرب وتوزيعها وتصريف مياه الأمطار ومياه الصرف الصحي، ومصنع PE لصنع أنابيب PEHP موجهة لتوزيع الغاز الطبيعي وماء الشرب.

- فرع CHIALI Profiplast : يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف، ويتكون من مصنعين متخصصين، مصنع أنابيب PE و PVC ، ومصنع القمع النمطية PVC المتخصص في إنجاز قطع نمطية مختلفة، لاستخدامها في النجارة (أبواب، نوافذ، سقف).

- فرع CHIALI Nawafid : يقع هذا الفرع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، ويقوم بابتكار حلول فيما يخص النجارة من مادة PVC (أبواب، نوافذ، الأسقف). ويحقق ذلك بإتقان عالي من تحضير المنتج إلى غاية تسليمه للزبون وتركيبه من طرف نجارين يضمون الجودة.

- فرع CHIALI Services : يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، وينشط منذ عدة سنوات في مجال الهندسة وإنجاز مشاريع الأشغال العمومية والهيدروليكية والري والمحيط. وهو مؤهل من طرف وزارة الموارد المائية ووزارة الأشغال العمومية والبناء.

تحصل الفرعين CHIALI Tubes و CHIALI Profiplast على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وشهادة نظام الإدارة البيئية ISO 14001:2015، وشهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:2007 ، وشهادة تاج الجزائرية لمنتج الأنابيب المستعملة في شبكات توزيع ماء الشرب PEHP².

3- باتيسيم BATICIM

أنشأت المؤسسة في 1997 من طرف المؤسسة العمومية للهياكل المعدنية BATIMETAL، وهي شركة

¹ وثائق المؤسسة

² www.groupe-chiali.com

ذات أسهم متخصصة في بناء الهياكل المعدنية الصناعية. تقع الإدارة العامة لهذه المؤسسة في المنطقة الصناعية واد السمار الجزائر العاصمة ولها سبع وحدات تتمثل في:

وحدة الهندسة بالمنطقة الصناعية واد السمار، وحدة الروبية بالجزائر العاصمة، وحدة عين ولمان بسطيف، وحدة أم البواقي، وحدة المغير بالوادي، وحدة شاتيبو بوهران، وحدة السوقر بتيارات. تقوم هذه المؤسسة بالنشاطات التالية:

-تصميم، صناعة وبيع أعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي والمتوسط والمنخفض وأبراج الاتصالات السلكية واللاسلكية.

-كهربة شبكة السكك الحديدية والترامواي.

-إنتاج أعمدة الألواح الكهروضوئية ولوحات الإعلانات والعديد من المنتجات المعدنية الأخرى.

-دراسة الخطوط الكهربائية، الدراسات الطبوغرافية، دراسات مختلف الهياكل المعدنية.

-خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد الساخنة.

تحصلت المؤسسة على الشهادات التالية:

-شهادة نظام إدارة الجودة 2015: ISO9001.

-شهادة نظام الإدارة البيئية 2015: ISO14001.

-شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001.

-شهادة المبادئ الإرشادية حول أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية 2001: ILO-OSH¹.

4- أس بي سي (SBC) Setifis Bottlihg Company

تأسست المؤسسة سنة 2000 ، وهي مؤسسة عائلية تقع في المنطقة الصناعية لولاية سطيف، وتقوم بتجهيز وتطوير عصائر الفاكهة والمشروبات الغازية وتعبئتها في زجاجة PET وفي علب. بعلامات "FARHA ,BONJOS, JUFRE" .

تحصلت المؤسسة على الشهادات التالية:

-شهادة نظام إدارة الجودة 2015: ISO9001.

-شهادة نظام الإدارة البيئية 2015: ISO14001.

-شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 2007: OHSAS18001.

-شهادة نظام إدارة سلامة الأغذية 2005: ISO22000.

¹ www.baticim.com.dz

- المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة ISO 17025

-المواصفات الإرشادية للمسؤولية المجتمعية ISO26000 .

بالإضافة لحصولها على العلامة «Buvez tranquille» من طرف جمعية منتجي المشروبات الجزائرية

¹ APAB .

5- سفيتال للصناعات الغذائية Cevital Agro Industrie

تعتبر Cevital Agro Industrie مؤسسة فرعية لمجمع Cevital ، وهي أكبر مركب خاص في الجزائر. كما أنها الشركة الرائدة في إفريقيا و البحر الأبيض المتوسط كلا في صناعة السكر و الزيوت النباتية. تقع سفيتال للصناعة الغذائية منذ نشأتها في ميناء بجاية (الجزائر)، و تمتلك عدة وحدات إنتاج هي: مصفائين للسكر، وحدة انتاج السكر السائل، مصفاة الزيت، مصنع للسمن، وحدة تكييف الماء المعدني، وحدة صناعة و تكييف مشروبات مبردة ، وحدة تغليب الحبوب والمصبرات.

تمتلك المؤسسة أيضا عدة مستودعات بالإضافة إلى محطة للتفريغ في ميناء بجاية ذات قدرة 2000 طن/ساعة. تصدر سفيتال للصناعة الغذائية منتجاتها إلى عدة بلدان في أوروبا والمغرب العربي والشرق الأوسط وأفريقيا الغربية. أبرز علاماتها " Skor, Elio, Matina, Fleurial , La Parisienne ,Madina , "Tchina , Lala Khedidja" تصنع سفيتال للصناعات الغذائية الزيوت والسكر وفقاً لمعايير جودة ISO 22000 ، وتستعد للحصول على نظام الإدارة المدمج² .

6- فارمال Pharmal وحدة الدار البيضاء فرع Saidal

أنشأت المؤسسة سنة 1958، وتعتبر من أقدم المصانع المكونة للمجمع، تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية للعاصمة، ، حيث كانت تنتمي إلى المخبر الفرنسي LABAZ (مجمع SANOFI) قبل تأميمه سنة 1970 بـ 51% لتصبح تابعة 100% إلى الصيدلية المركزية الجزائرية PCA، التي تغير اسمها إلى Saidal سنة 1984. تتكون Pharmal من ثلاثة وحدات للإنتاج وحدة الدار البيضاء؛ وحدة قسنطينة ووحدة عنابة.

¹ www.sbc-dz.com

² www.cevital.com

اقتصرت نشاط الوحدة في البداية على صناعة بعض الأدوية ومستحضرات التجميل، لكن من أجل ضمان استمراريتها وزيادة حصتها السوقية، قررت Pharmal إتباع إستراتيجية جديدة من خلال توسيع وتنويع قائمة الأدوية المنتجة لوحدة الدار البيضاء.

تحصل مركز البحث والتطوير الداعم لفروع المجمع صيدال على 09 براءات اختراع وطنية لتسع منتجات ووصفات تحضيرها في المجال الصيدلاني. واحد من هذه البراءات سمحت للمجمع بالفوز بالميدالية الذهبية لأحسن إبداع لدى المنظمة العالمية للملكية الفكرية بمناسبة اليوم الوطني للاختراع الذي نظم بالجزائر في سنة 2007¹.

7- أن. سي. أ. رويبة الجزائر NCA. Rouiba algerie

تأسس "المعمل الجزائري الجديد للمصبرات" في 1966 ، وهو مؤسسة عائلية تابعة للقطاع الخاص تم إنشاؤها من طرف "الأخوة عثمانى" ، ويعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية الرائدة في قطاع المشروبات حاليا و في قطاع المصبرات سابقا ، وهي مؤسسة متوسطة الحجم ، تقوم بتسويق جميع منتجاتها بعلامة (ROUIBA) نسبة للمنطقة التي تتواجد بها . وتعتبر أحد أهم المؤسسات الرائدة والمهمة في الجزائر، في مجال الصناعة الغذائية خاصة فيما يتعلق بقطاع المشروبات، من حيث مساهمته في تغطية احتياجات السوق المحلي، وهذا من خلال السياسات المحكمة التي اتبعتها والخيارات الإستراتيجية المستمرة طوال مدة نشاطها، خاصة فيما يتعلق بالخيارات المتعلقة بالتعبئة والتغليف وتوجيه المنتجات . وكانت سنة 1999م بمثابة المنعرج في حياة المؤسسة وهذا بسبب التطورات الحاصلة في السوق الجزائرية، والتي دفعت بمسؤولي المؤسسة إلى استعمال أحدث وأتقن العبوات المستعملة في العالم في مجال التصبير، لتعليب بعض منتجاتها التي كثر عليها الطلب مثل عصير الفواكه. الأمر الذي ساعدها على التوغل في السوق المحلي والدولي.

إضافة إلى انتشار منتجات مؤسسة NCA rouiba في السوق المحلية الجزائرية، تصدر هذه المؤسسة منتجاتها إلى 11 دولة افريقية منها (تونس و المغرب وليبيا)، وبعض البلدان الأوروبية وكندا.

تحصلت المؤسسة على الشهادات التالية:

-شهادة نظام إدارة الجودة 2008: ISO9002.

-شهادة نظام الإدارة البيئية 2007: ISO14001.

¹ www.saidalgroup.dz

-شهادة المواصفات الإرشادية للمسؤولية المجتمعية 2012: ISO 26000.

-شهادة نظام إدارة سلامة الأغذية 2013: ISO22000.

الجائزة الوطنية للبيئة والمحيط 2008¹.

8- ساتاراكس Saterex (IRIS)

تأسست المؤسسة في 2004 ، وهي مؤسسة فردية (Eurl)، مختصة في إنتاج وتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع للأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية، ومنتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية، بالإضافة إلى الاستثمار في صناعة الإطارات (يعتبر مصنع ساتاريكس- إيريس للإطارات ، الأول من نوعه في الجزائر والثالث في إفريقيا). تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف. تباع منتجاتها تحت اسم "Iris"².

نجحت Saterex في تدقيق نظام إدارة الجودة ومطابقة الإنتاج، ما مكنها من الحصول على شهادة صادرة عن هيئة أوروبية ، حيث تعمل المؤسسة حاليًا على أساس نظام إدارة الجودة والبيئة وفقًا لمعايير ISO 9001: 2015 و ISO 14001: 2015 و IATF 16949: 2016 المخصص لصناعة السيارات. بالإضافة إلى حصولها على شهادة بصفة جزائرية من طرف منتدى رؤساء المؤسسات وشهادة الجودة و السعر³.

9- لطفي الكترونيكس Lotfi Electronix (Géant Electronics)

تأسست مؤسسة لطفي الكترونيكس في 2005 ، وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تابعة لمجموعة مباركية متخصصة في إنتاج وتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وأجهزة الإعلام الآلي. تقع بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج. في 2011 أطلقت المؤسسة علامة " Géant Electronics " على جميع منتجاتها.

تحتل المؤسسة سمعة جيدة في مجال الصناعة الكهرومنزلية ،خاصة بعد نجاحها في المستقبلات الفضائية، شعارها " ابتكار ، جودة، نوعية وأسعار معقولة"، تعطي فترة ضمان قدرها 36 شهرا على منتجاتها وهي مدة جد معتبرة. بالرغم من أنها مؤسسة فتية إلا أنها استطاعت أن تثبت وجودها في سوق تنافسية وبقوة.

تحصلت المؤسسة على العديد من شهادات المحلية لقاء تعاونها ومشاركتها في دعم المجتمع المدني بجميع شرائحه⁴.

¹ www.rouiba.com.dz

² وثائق المؤسسة.

³ معلومة محصلة من خلال المقابلة مع مستشار المؤسسة، جويلية 2019.

⁴ وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص العينة المستجوبة

إن الهدف من استعراض خصائص العينة المستجوبة تسهيل عملية تحليل محاور وأسئلة الاستمارة والإجابة على إشكالية البحث وفق منهجية سليمة تسهل المناقشة والتحليل، ومن أهم هذه الخصائص المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي للمستجوب. حيث تم توزيع 140 استبيان على عدد من إطارات السامية في المديرية والمصالح (الموارد البشرية، البحث والتطوير، المالية، الإنتاج، الجودة، التجارة والتسويق) وذلك بمساعدات مسؤولي التكوين بوظيفة الموارد البشرية لكل مؤسسة، وتمكننا من استرجاع 110 الاستمارات صالحة للإجراء الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (15): الاستثمارات الموزعة

النسبة المئوية	الاستثمارات المسترجعة (تكرار)	الاستثمارات الموزعة	إسم المؤسسة
10 %	11	15	باتيسيم Baticim
10 %	11	15	سفيتال Cevital Ago Industriels
9,1 %	10	15	شي علي Chiali – profiplas
13.6 %	15	15	كوندور Condor electronics
9.1 %	15	15	أس بي سي Sbc Setif
9,1 %	10	10	لطفي الكترونيكس Sarl Lotfi Electronics
11,8 %	15	15	ساتاراكس Satarex
9,1 %	11	15	فارمال فرع مجمع صيدال Sidal
10.9 %	12	15	أن. سي. أ. رويبة الجزائر Nca. Rouiba Algerie
100 %	110	140	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يمكننا القول بأن الاستجابة لأداة الدراسة كانت كبيرة حيث بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة

(78.58 %) من عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى:

- أن الاستبيان لا يتطلب ذكر اسم ولقب المبحوث.
- أننا اعتمدنا في فقرات الاستبيان على جمل بسيطة وواضحة بعيدة عن الغموض، ليستطيع المبحوث الإجابة عليها بسهولة.

- أننا قمنا بشرح فقرات الاستبيان لمسؤولي التكوين بوظيفة الموارد البشرية في كل مؤسسة المكلفين بتوزيع الاستبيانات، ليشرحوها هو بدورهم للأفراد المبحوثين.
 - ترجمة فقرات الاستبيان إلى الفرنسية بالنسبة لمؤسسة سفيتال (لعدم إتقانهم للغة العربية جيدا).
- بعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات المسترجعة، تم تأكيد عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (110) استثمارة، لتشكل ما نسبته (100 %) .

أولاً: عرض البيانات الخاصة بالموظفين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة

1- توزيع موظفي المؤسسات المدروسة وفق متغير المستوى الإداري

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري:

الجدول رقم(16) : توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي

متغير المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
نائب مدير عام	1	0.1%
مساعد مدير عام	8	7.3%
مدير الوظيفة	24	21.8%
نائب مدير الوظيفة	9	8.2%
رئيس مصلحة	27	24.5%
نائب رئيس مصلحة	41	37.3%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة "نائب رئيس مصلحة" بنسبة (37.3%)، ثم تليها فئة "رئيس مصلحة" بنسبة (24.5%)، وجاءت فئة مدير الوظيفة في المرتبة الثالثة بنسبة (21.8%)، واحتلت فئة كل من "مساعد مدير عام" و"نائب مدير عام" المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بنسب (7.3%) و (0.9%) يرجع سبب ارتفاع نسبة الإجابة على الاستثمارة من طرف "نائب رئيس مصلحة" لعدم كفاية وقت المسؤولين لملء الاستثمارات بسبب كثرة التزاماتهم المهنية. ومع ذلك فإن هذا التنوع في التصنيفات الإدارية ساعدنا في الوقوف على مختلف وجهات نظر المسؤولين في كافة المستويات الإدارية العليا في مؤسسات حول موضوع الدراسة.

2- توزيع موظفي المؤسسات المدروسة وفق متغير المؤهل العلمي

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(17) : توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	40	36.4 %
ماستر	20	18.2 %
مهندس	50	45.5 %
المجموع	110	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح من خلال الجدول أعلاه سيطرة فئة الموظفين الحاصلين على شهادة مهندس (مهندس إلكترونيك، مهندس كيمياء...) على عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة حامليها (45%)، تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادة الليسانس نظام كلاسيك بنسبة (36%)، وأخيرا احتلال الموظفون الذين يحملون شهادة الماستر في المرتبة الثالثة بنسبة (18.2%).

نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسات محل الدراسة حاصلين على شهادات جامعية ، وهذا مؤشر جيد يعكس المستوى المعرفي العالي في هذه المؤسسات، ويبين كذلك مدى حرصها على استقطاب كوادر بشرية من خرجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية في التخصص، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

3- توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة

يمثل الجدول الموالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(18) : توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	11 %
5- 10 سنوات	44	40 %
10- 15 سنة	36	36 %
أكثر من 15 سنة	17	15 %
المجموع	110	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (5 إلى 10 سنوات)، تأتي في المرتبة الأولى بنسبة (40%)، تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم ما بين (10 سنوات إلى 15 سنة) بنسبة (36%)، تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة (15%)، وأخيرا جاءت فئة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (11.8%).

تدل هذه النتائج على طول الخبرة التي اكتسبها إطارات المؤسسات محل الدراسة في مجال عملهم، والتي تعكس معرفتهم الواسعة بإجراءات العمل بمؤسساتهم، ما يضيف مصداقية أكثر على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلالهم.

المطلب الرابع: مجالات الدراسة الميدانية

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية معرفة واستعراض مختلف المجالات المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية التي تمت على ضوءها ، وعليه فبعد تحديد مؤسسات الدراسة اتضح لدينا تحديد هذه المجالات كالتالي:

-**المجال المكاني** : شملت الدراسة الميدانية بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات النشاطات المختلفة في كل من الولايات: سطيف، بجاية، الجزائر، برج بوعريبيج.

-**المجال الزمني** : دامت الدراسة الميدانية ابتداء من عملية توزيع الاستبيانات واسترجاعها قرابة ثلاثة أشهر؛ بحيث انطلقت من الأسبوع الأول من شهر جويلية إلى نهاية الأسبوع الأخير من شهر سبتمبر لسنة 2019.

- **المجال البشري** : يتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد الإدارة العليا والوسطى المتمثلة في كل من المدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح والمكلفين بالدراسات، على مستوى المؤسسات المبحوثة.

-**الحدود الموضوعية** : ركزت الدراسة على تناول دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل احترام مبادئ المسؤولية المجتمعية التي تم حصرها في " نموذج القاعدة الثلاثية" المعترف به عالميا ، والذي تم التطرق إليه في الجانب النظري من الدراسة. الذي يعتبر الأحدث والأسهل للفهم والتطبيق من طرف المؤسسات الاقتصادية ويتمشى في نفس الوقت مع أهداف التنمية المستدامة.

الخلاصة الفصل:

لقد خصصنا هذا الفصل لاستعراض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية كتمهيد لإجراء الدراسة التطبيقية التي تناقش العلاقة بين متغيرات البحث كمحاولة لإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على واقع بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، التي تم اختيارها لإجراء الدراسة التطبيقية لمجموعة من الاعتبارات والمبررات.

حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى استعراض منهج ونموذج الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث والكفيلة بالإجابة على الإشكالية والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى مختلف أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في دراسة محاور الاستبيان والمتمثلة في كل من: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية، اختبار الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار معامل تضخم التباين، اختبار فيشر، معامل التحديد، اختبار (T) لعينة واحدة ، نموذج (Andrew F Hayes.2018) من خلال مصفوفة (Process V3 par SPSS) للاختبار علاقة بين جميع المتغيرات في آن واحد.

في حين خصصنا المبحث الأخير للتعريف بمجتمع الدراسة الميدانية والمؤسسات المدروسة ومبررات اختيارها، ومجالات الدراسة الميدانية المتمثلة في كل من المجال الجغرافي والزمني والمجال البشري.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

واستعراض أهم النتائج

واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في معالجة الدراسة الميدانية في واقع بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل محاور وعبارات الاستبيان في واقع المؤسسات محل الدراسة، مع استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، واختبار صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، للخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن الاسترشاد بها من طرف الإدارات في المؤسسات المدروسة، والتي يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى بغرض الاستفادة من إيجابية العلاقة بين إدارة الابتكار والمسؤولية المجتمعية في تحقيق النمو والتميز على الساحتين الوطنية والدولية. ولتحقيق ذلك جاء تقسيم هذا الفصل على الشكل التالي:

- **المبحث الأول: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة**
- **المبحث الثاني: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

المبحث الأول: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

سوف نحاول من خلال هذا المبحث القيام بعرض وتحليل محاور الاستبيان التي تدرس متغيرات الدراسة، وذلك للوقوف على مدى مساهمة إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة. وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات أفراد العينة المدروسة، التي شملت كل من فقرات، وأبعاد ومحاور الاستبيان. وقد تم تعزيز نتائج الدراسة الإحصائية بإثباتات تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، وبعض المعلومات التي تحصلت عليها الباحثة من خلال تصفح مواقع هذه المؤسسات عبر الانترنت. وتم عرض النتائج عبر ثلاثة مطالب رئيسية تغطي متغيرات الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور إدارة الابتكار

للتعرف على مستوى موافقة عينة الدراسة على فقرات محور إدارة الابتكار تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): مستوى تطبيق "إدارة الابتكار" في مؤسسات الدراسة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	توفر الإدارة مختلف الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بأنشطة البحث والتطوير.	3.98	0.70	مرتفعة
02	قامت المؤسسة بتغييرات جذرية في عملياتها الإدارية.	3.97	0.67	مرتفعة
03	توفر المؤسسة عملية الاتصال مفتوحة على محيطها لدعم أنشطة الابتكار.	3.83	0.87	مرتفعة
04	تحرص المؤسسة على توظيف العمال اللذين يتمتعون بقدرات ابتكارية عالية.	3.86	0.65	مرتفعة
05	تحرص إدارة المؤسسة على اكتساب التكنولوجيا المتطورة باستمرار.	3.71	0.79	مرتفعة
06	تهتم إدارة المؤسسة بقضية الابتكار وتوليها أهمية كبيرة.	3.82	0.66	مرتفعة

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

مرتفعة	0.67	3.88	يسود في المؤسسة جو عمل يشجع على التحسين والإبداع.	07
مرتفعة	0.71	3.90	يتم تمكين العمال من التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم باستمرار.	08
مرتفعة	0.71	3.63	تحرص إدارة المؤسسة على الاستفادة من اقتراحات الزبائن باستمرار.	09
مرتفعة	0.64	3.84	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم التحفيز المادي والمعنوي للأشخاص الذين يقترحون عليها تحسينات في منتجاتها وخدماتها.	10
مرتفعة	0.63	3.96	تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من المعارف الجديدة	11
مرتفعة	0.60	4.08	يتم تبادل الأفكار والمعارف في المؤسسة بسهولة.	12
مرتفعة	0.72	3.93	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة الجديدة باستمرار.	13
مرتفعة	0.68	3.70	تحرص الإدارة على تعميم التعلم الجماعي داخل المؤسسة.	14
مرتفعة	0.58	3.95	يتم الاستفادة القصوى من مهارات العمال وقدراتهم الإبداعية.	15
مرتفعة	0.50	4.10	تحرص الإدارة على تنمية معارف العمال وخبراتهم باستمرار.	16
مرتفعة	0.67	3.92	تعمل المؤسسة على مفاجأة الزبائن بمنتجات وخدمات جديدة باستمرار.	17
مرتفعة	0.79	3.91	تحرص المؤسسة على تنسيق وتكامل جهود الابتكار	18
مرتفعة	0.65	4.03	يتم تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بدقة	19
مرتفعة	0.60	4.20	تمارس المؤسسة اليقظة المستمرة على محيطها لمعرفة الفرص والتهديدات.	20
مرتفعة جدا	0.64	4.36	يعتبر الابتكار عنصر أساسي في النمو طويل الأجل للمؤسسة	21
مرتفعة	0.65	3.97	يتم معرفة وتحليل خطط المنافسين المتعلقة بالابتكار والاستفادة منها.	22
مرتفعة	0.49	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة باتجاه فقرات محور إدارة الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93) من (5)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.41-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة "مرتفعة" في أداة الدراسة. كما

يتبين من الجدول أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة على الفقرات، وذلك من خلال الانحراف المعياري العام الذي قدر بـ (0.49). نفس الأمر بالنسبة للمتوسطات الحسابية للفقرات؛ حيث تراوحت ما بين (4.26 – 3.36) ، وهو مجال يقع كذلك في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (خيار مرتفع). إذ جاءت العبارة (21) والتي مضمونها: " يعتبر الابتكار عنصر أساسي في النمو طويل الأجل للمؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.64)، بينما جاءت الفقرة (9) التي مضمونها: " تحرص إدارة المؤسسة على الاستفادة من اقتراحات الزبائن باستمرار " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.71).

يمكن تفسير النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

- تسعى مختلف المؤسسات التي تم اختيارها للدراسة إلى اكتساب أحدث التكنولوجيات، وهذا راجع إلى أهمية التكنولوجيات المتطورة في زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، فبالنسبة لـ Condor يتم تصنيع لوحات الطاقة الشمسية بواسطة الروبوت¹، كما تستخدم Cevital أحدث التكنولوجيات في العالم في عمليات الإنتاج².

- في إطار اكتساب التكنولوجيا الجديدة، ركزت Saterex على نقل التكنولوجيا المتميزة المليئة بالمعرفة والمهارات وأساليب الإنتاج مع تأسيس وتشكيل يد عاملة مؤهلة جزائرية بنسبة 100٪. وذلك بمرافقة مكتب تصميم إطارات فنلندي Black Donuts ، المتخصص في إنشاء المصانع ، والبحث والتطوير في مجال الإطارات واختبارات الجودة المختلفة . تعمل المؤسسة مع العديد من الشركاء التكنولوجيين الأجانب (ألمانيا وإيطاليا وفنلندا والولايات المتحدة) من أجل الاستفادة من نقل التكنولوجيا والمعرفة³.

- تُطبق المؤسسات محل الدراسة إدارة المعرفة، وذلك من خلال السعي إلى الحصول على المعرفة ونشرها. كمثال عن ذلك، استحدثت Cevital ثلاث خلايا يقظة: خلية اليقظة التكنولوجية على مستوى مديرية البحث والتطوير، خلية اليقظة التسويقية على مستوى مديرية التسويق، خلية اليقظة الإستراتيجية على مستوى الإدارة العامة⁴. كما وضعت condor لرقم أخضر "3737" مع تخصيص خلية للرد عن

¹ ملاحظة الباحثة عند زيارتها وحدة إنتاج اللوحات الشمسية بالمؤسسة.

² معلومة مقدمة من طرف مدير البحث والتطوير بمركب Cevital للصناعات الغذائية ، فيفري 2018.

³ virée au sein de l'usine iris tyre, <https://www.autoalgerie.com/wp/actualite/industrie-automobile/viree-au-sein-de-lusine-iris-tyres/> visite le 04/05/2020.

⁴ معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مدير البحث والتطوير بمركب Cevital للصناعات الغذائية ، فيفري 2018.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

الانشغالات العملاء والمستهلكين، وجمع المعلومات بخصوص آرائهم في المنتجات المؤسسة¹. الهدف من وضع هذه الخلايا هو الوصول إلى المعرفة بشكل استباقي. ومعرفة وتحليل خطط المنافسين المتعلقة بالابتكار لاستغلالها في رسم إستراتيجية الابتكار للمؤسسة.

- في إطار اهتمام المؤسسات بتعميم التعلم والتعلم التنظيمي ، قامت مؤسسة Chi-Ali بإنشاء أكاديمية Chiali في 2017 لتوفر تكوينات تقنية دقيقة لمواردها البشرية ، تسمح بتطوير منتجات ذات جودة عالية، وكذا التكفل بخطط تكوينية لفروعها المختلفة². كما أطلق مجمع Cevital جامعة " Corporate" في جانفي 2013 ، على مستوى المديرية العامة للمجمع بالجزائر العاصمة³.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور المسؤولية المجتمعية

للتعرف على مستوى الموافقة للمسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة، تم تقسيم محور المسؤولية المجتمعية إلى ثلاثة أبعاد أساسية، هي: البعد الاقتصادي- الالتزام الاجتماعي - الحفاظ على البيئة ، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب والاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الموجودة ضمن كل بعد من أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج الموضحة في الجداول الموالية.

جدول رقم(20): متسوى تطبيق أبعاد محور المسؤولية المجتمعية في مؤسسات الدراسة

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
البعد الاقتصادي	4.37	0.38	مرتفعة جدا
الحفاظ على البيئة	4.09	0.62	مرتفعة
الالتزام الاجتماعي	3.96	0.41	مرتفعة
محور المسؤولية المجتمعية	4.14	0.38	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

¹ يوجد الرقم على كل منتجات المؤسسة ووسائلها الإشهارية.

² www.groupe-chiali.com

³ تعتبر جامعة سفيثال الأولى من نوعها التي تم إطلاقها من طرف شركة خاصة في الجزائر، بشراكة مع مؤسسة الكندية R3D المتخصصة في الاستشارة والخبرة الإستراتيجية والحكومة وتسيير المشاريع وإعادة هيكلة المؤسسات، وتقدم مؤسسة R3D برامج تدريبية ثبتت فعاليتها حقا في الواقع من خلال الأخذ في عين الاعتبار كل الظروف الداخلية والمحيطية بالمؤسسة. ويسمح تطبيق هذه البرامج بتنفيذ الإستراتيجية الواسعة التي يسعى المجمع إلى تنفيذها محليا ودوليا. وترتكز جامعة سفيثال على تكوين إطاراتها في مجالات المناجمنت العصري " Top Managment " وإدارة الأعمال، وفق أحدث المعايير المنتهجة من طرف أكبر المدارس العالمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

تكشف النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب المؤسسات تمارس مبادئ المسؤولية المجتمعية بدرجة مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور المسؤولية المجتمعية (4.14) بانحراف معياري مقداره (0.38). كما أن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو البعد الاقتصادي بمتوسط حسابي قدر بـ (4.37) وانحراف معياري قيمته (0.38)، يليه البعد الحفاظ على البيئة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.09) وانحراف معياري قيمته (0.62)، واحتل البعد الالتزام الاجتماعي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط قدر بـ (3.96) وانحراف معياري قيمته (0.41).

من أجل تفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المسؤولية المجتمعية على حدّ.

أولاً: البعد الاقتصادي

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول تطبيق البعد الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة. يتكون هذا البعد من سبعة فقرات كانت موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (23-24-25-26-27-28-29). من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى الموافقة المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة تجاه كل فقرة من الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): مستوى تطبيق " للبعد الاقتصادي "

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
23	تركز المؤسسة على زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية بشكل مستمر.	4.02	0.31	مرتفعة
24	تعمل المؤسسة على اكتشاف الفرص الكامنة في السوق واستغلالها	4.37	0.27	مرتفعة جداً
25	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات وفق حاجات ورغبات الزبائن.	4.21	0.40	مرتفعة جداً
26	تحرص المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار.	4.65	0.24	مرتفعة جداً
27	يتم التركيز على مبدأ التحسين المستمر في كل الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.	4.62	0.31	مرتفعة جداً
28	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف بشكل مستمر.	4.67	0.25	مرتفعة جداً
29	يتم اكتشاف الأخطاء بشكل مبكر داخل المؤسسة.	4.12	0.45	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.37	0.14	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين الجدول أعلاه تحليل البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة. أظهرت النتائج درجة موافقة مرتفعة جدا على هذا البعد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.37) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي وهي ضمن الدرجة "مرتفعة جدا" من خلال أداة الدراسة. كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على فقرات هذا البعد حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.14)، وهي قيمة منخفضة.

بالنسبة للمتوسطات الحسابية للفقرات، تراوحت قيمتها ما بين (4.67 - 4.02) ، وهو مجال يقع كذلك في الفئة الرابعة والخامسة من مقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة، مرتفعة جدا) . إذ جاءت العبارة رقم (28) و التي مضمونها: "تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف بشكل مستمر" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط حسابي قدر بـ (4.67) بانحراف معياري قيمته (0.25)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) التي مضمونها "تركز المؤسسة على زيادة كفاءة و فعالية الأنشطة التسويقية بشكل مستمر" على المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.02) و انحراف معياري (0.31).

تفسر هذه النتيجة بأن مؤسسات محل الدراسة تركز على تحقيق نتائج اقتصادية جيدة تسمح لها بتحقيق مختلف أهدافها المتعلقة بالنمو والربحية وتساعدتها كذلك في تحقيق الالتزامات الاجتماعية والحفاظ على البيئة. وتتحقق هذه الأهداف عن طريق استغلال كل الفرص الموجودة في السوق. وبما أن المؤسسات التي تم اختيارها للدراسة تعمل في بيئة تنافسية، فإن سعيها المستمر إلى تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء، يعتبر ضرورة لا بد منها للحصول والحفاظ على حصة في السوق.

ثانيا: بعد الالتزام الاجتماعي

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول تطبيق البعد الالتزام الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة. يتكون هذا البعد من سبعة فقرات كانت موزعة في الاستبيان وفق الترتيب التالي (30-31-32-33-34-35-36). من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى الموافقة المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة تجاه كل فقرة من الفقرات. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): مستوى تطبيق "الالتزام الاجتماعي"

الدرجة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
30	ظروف العمل في المؤسسة جيدة.	4.10	0.44	مرتفعة
31	تعمل الإدارة على اتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها الحفاظ على صحة العمال.	4.39	0.52	مرتفعة جدا
32	تعمل المؤسسة على معرفة حاجات ورغبات كل الأطراف ذات المصلحة وتعمل على إشباعها.	3.95	0.58	مرتفعة
33	تعمل الإدارة على الحوار مع مختلف الأطراف ذات المصلحة بشكل مستمر.	3.87	0.57	مرتفعة
34	تقوم المؤسسة بمبادرات خيرية يتم من خلالها مساعدة الفئات المحرومة من المجتمع.	3.55	0.78	مرتفعة
35	تساهم المؤسسة في تحقيق التنمية المحلية في المنطقة التي تنشط فيها.	3.50	0.72	مرتفعة
36	تعمل المؤسسة على توفير منتجات وخدمات ليس لها تأثيرات سلبية على صحة الأفراد.	4.40	0.68	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.96	0.41	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يبين الجدول أعلاه تحليل البعد الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة . أظهرت النتائج درجة موافقة مرتفعة على هذا البعد ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي و هي ضمن الدرجة "مرتفعة" من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على فقرات هذا البعد؛ حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.41). وهي قيمة منخفضة.

جاءت الفقرة رقم (36) التي مضمونها: "تعمل المؤسسة على توفير منتجات وخدمات ليس لها تأثيرات سلبية على صحة الأفراد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.68)، بينما جاءت الفقرة (35) التي مضمونها: "تساهم المؤسسة في تحقيق التنمية المحلية في المنطقة التي تنشط فيها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.50) وانحراف معياري قدر بـ (0.72) على المرتبة الأخيرة.

تعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحسين ظروف العمل، ووعيها بأهمية الانفتاح والحوار مع الأطراف ذات المصلحة. أما ما يتعلق بالجانب الخيري، فهو متأصل لدى مسيري المؤسسات الذين هم في الغالب مالكوها (المؤسسات الخاصة)، وهو نابع من تعاليم الدين الإسلامي الذي يحث على الإنفاق، فمن خلال مقابلة مسؤولين في Saterex و Condor تبين لنا قيام المؤسستين بدعم كل الجمعيات الخيرية التي تطرق أبوابها (دون استثناء)، شريطة التأكد من مصداقية هذه الجمعيات. وفي هذا الإطار قامت المؤسسات المدروسة بعدة مبادرات خيرية نذكر منها:

- قامت Cevital بإطلاق عملية خيرية خلال شهر رمضان من سنة 2019 لفائدة جمعيات المصابين بالتوحد في الجزائر بالأخص جمعية الأطفال المصابين بالتوحد لسيدي بلعباس، التي تسعى إلى انجاز مركز متخصص في التكفل بمرضى التوحد. وقامت الشركة في هذا الصدد، بتخصيص جزء من سعر البيع وتحويله لهذا المركز الذي تتمثل مهمته في التشخيص المبكر والتكفل بالأطفال والمراهقين المصابين بالتوحد والذين يعانون من اضطرابات جسدية وعقلية. كما أعنت في مارس 2020 استعدادها للمساهمة في جهود مجابهة أزمة كورونا التي تشهدها البلاد. بالإضافة إلى دعمها للعديد من الجمعيات الخيرية والرياضية على مدار السنة وتقديم مساعدات مباشرة إلى الفقراء¹.

- تخصص Nci Rouiba كل سنة مبلغ 10 ملايين دينار لدعم الجمعيات الخيرية وإعانة الفقراء مباشرة².

- استجابت Lotfi Electronics (Geant) لمبادرة "نداء الوطن" لمواجهة جائحة كورونا وذلك بالتبرع لحساب كوفيد 19 بمبلغ 10 مليون دينار (مليار سنتيم) للخرينة العمومية، كما قام بالتبرع على مستوى ولاية برج بوعرييج (مقر المؤسسة)، بكميات معتبرة من المواد الغذائية وأجهزة التنفس الصناعي ومواد التعقيم والتنظيف بقيمة مالية تقدر بـ 15 مليون دينار. في حين تبرعت Saterex بمبلغ 50 مليون دينار للخرينة العمومية لمواجهة الوباء³.

أما فيما يتعلق بتحسين ظروف العمل، فإن أغلب مؤسسات الدراسة متحصلة على مواصفات OHSAS18001 في إطار نظام الإدارة المدمج (Saterex، Codor، Nci Rouiba، Sbc Setif، Baticim، Chiali). كما تسعى مؤسسة Cevital إلى اكتسابها ضمن نفس الإطار.

فيما يتعلق بدعم التنمية المحلية، تقوم مؤسسات المدروسة بمبادرات في المجتمع الذي تنشط فيه، نذكر على سبيل المثال:

¹ www.cevital.com

² www.nci.rouiba.com

³ www.echoroukonline.com

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

- قامت Saterex بتزويد جامعة سطيف بعدة شاشات عرض ضخمة، وتجهيز 30 سرير للإيواء أولياء مرضى السرطان الذين يقدمون من ولايات أخرى، بالإضافة إلى دعم مختلف الجمعيات الخيرية في الولاية، وتقوم كل سنة بتجهيز مجموعة من المؤسسات التربوية في الولاية بالمدفئ، وتركيب مكيفات في مساجد الولاية ودوائرها¹.

- قامت Condor كذلك بالعديد من المبادرات أهمها: بناء مسجدين في كل من مدينة برج بعيريرج ومدينة رأس الواد، دعم كل الجمعيات الخيرية بالولاية².

ثالثا: بعد الحفاظ على البيئة

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول تطبيق البعد الحفاظ على البيئة في المؤسسات محل الدراسة. حيث يتكون هذا البعد من سبع فقرات كانت موزعة في الاستبيان وفق الترتيب التالي (37-38-39-40-41-42-43)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى الموافقة المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة على كل فقرة من الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): مستوى تطبيق " بعد الحفاظ على البيئة "

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
37	تعمل الإدارة على احترام القوانين واللوائح البيئية.	4.76	0.46	مرتفعة جدا
38	تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات خضراء صديق للبيئة.	4.01	0.98	مرتفعة
39	تعمل المؤسسة على التقليل من الآثار السلبية لأنشطتها الإنتاجية على البيئة.	4.55	0.58	مرتفعة جدا
40	تتم مؤسستكم باقتناء أحدث التقنيات والتكنولوجيات النظيفة	3.52	1.12	مرتفعة
41	تحرص المؤسسة على جعل التوجه البيئي أمرا مربحا.	4.08	0.94	مرتفعة
42	تعمل المؤسسة على القيام بمبادرات بيئية باستمرار.	3.75	0.86	مرتفعة
43	تعتبر قضية البيئة والحفاظ عليها محور اهتمام كل الأطراف داخل المؤسسة.	3.95	0.82	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.09	0.62	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

¹ معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مستشار المدير العام لمؤسسة Saterex، جويلية 2019.

² معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية بمؤسسة Condor، جويلية 2019.

يبين الجدول أعلاه تحليل بعد الحفاظ على البيئة للمسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة. أظهرت النتائج درجة موافقة مرتفعة على هذا البعد؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي و هي ضمن الدرجة "مرتفعة" من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على فقرات هذا البعد؛ حيث سجل الانحراف المعياري العام قيمة (0.62). إذ جاءت العبارة رقم (37) والتي مضمونها: "تعمل الإدارة على احترام القوانين واللوائح البيئية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.76) وانحراف معياري قدر بـ (0.46). وجاءت العبارة رقم (40) والتي مضمونها: "تتم مؤسستكم باقتناء أحدث التقنيات والتكنولوجيات النظيفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.52) و انحراف معياري قدره (1.12).

يمكن تفسير هذه النتائج بأن أغلب المؤسسات محل الدراسة تطبق نظاما للإدارة البيئية (تحصلت كل من Condor Electronics ، Baticim ، Sbc ، Nci Rouiba ، Saterex على مواصفات ISO14001 للإدارة البيئية)، في حين تسعى Cevital إلى الحصول على هذه المواصفة في إطار نظام الإدارة المدمج.

من أهم المبادرات التي قامت بها مؤسسات الدراسة للحفاظ على البيئة ما يلي:

- قامت كل من Condor Electronics و Baticim بالاستثمار في الطاقات المتجددة من خلال إنتاج اللوحات الطاقة الشمسية. موجهة للاستخدام المنزلي، والضخ الزراعي، الكهرباء الريفية وإنارة الشوارع.
- قامت Condor Electronics بإنتاج حاويات مخصصة لكل نوع من القمامة تم وضعها على مستوى المنطقة الصناعية ككل ومناطق مختلفة من ولاية برج بوعرييج¹.
- قامت مؤسسة Satarex بتعويض استيراد للمواد الأولية في عبوات مضررة بالبيئة عند إعادة استخدامها في تعبئة المياه بعبوات لا تفرز مواد خطيرة، بالرغم من ارتفاع سعر الثانية بـ 20%. والمشاركة في عدة حملات تحسيسية للحفاظ على البيئة بحضور ممثلي من مؤسسات المنطقة الصناعية وبالتنسيق مع مديرية البيئة لولاية سطيف².

- إعادة تدوير الفضلات في كل مؤسسات الدراسة؛

- قامت Cevital بوضع شبكة لتصفية المياه المستخدمة في التصنيع قبل توجيهها إلى البحر، ووضع

مصافي على مستوى فوهات وحدات الإنتاج لتقليل انبعاثات في الجو؛

¹ معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مدير الجودة والصحة والسلامة المهنية بمؤسسة Condor Electronics، جويلية 2019.

² معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مستشار المدير العام لمؤسسة Saterex، جويلية 2019.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

- تنتهج Condor Electronics سياسة التحسين المستمر في إدارة الطاقة في جميع نشاطاتها الصناعية، من خلال تطبيق " نظام إدارة الطاقة "المعمول به في إطار حصولها على شهادة المطابقة " ISO5001 " الذي يهدف إلى التحكم بشكل أفضل في استهلاك الطاقة وتأثيرها البيئي. تلتزم المؤسسة من خلاله بـ:
- ✓ تحديد النشاطات الأكثر استهلاكاً للطاقة وتطوير مخطط عمل.
 - ✓ توعية وتحسيس جميع الموظفين حول الاستخدام الرشيد للطاقة.
 - ✓ توفير المعلومات والموارد اللازمة لجميع الموظفين لتحقيق الأهداف والغايات المحددة؛
 - ✓ التشجيع على شراء المنتجات الموفرة للطاقة.
 - ✓ احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية¹.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور الميزة التنافسية للمؤسسة

للتعرف على درجة الاهتمام بالميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، تم تقسيم محور الميزة التنافسية إلى أربعة أبعاد أساسية، هي: بعد تخفيض التكلفة - بعد تحسين الجودة- بعد سمعة المؤسسة- بعد سرعة الاستجابة. ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والاتجاه العام لإجابات الأفراد المستجوبين على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج موضحة في الجداول الموالية:

جدول رقم(24):أبعاد محور الميزة التنافسية

ترتيب الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
بعد تقليل التكلفة	4.62	0.45	مرتفعة جداً
بعد تحسين الجودة	4.56	0.43	مرتفعة جداً
بعد سمعة المؤسسة	4.41	0.46	مرتفعة جداً
بعد سرعة الاستجابة	3.99	0.67	مرتفعة
محور الميزة التنافسية	4.42	0.44	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

¹ www.condor.com

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

على ضوء النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن أبعاد محور الميزة التنافسية تمارس بدرجة مرتفعة جدا بمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية (4.42) بانحراف معياري مقداره (0.44)، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو بعد تخفيض التكلفة بمتوسط حسابي قدره (4.62) وانحراف معياري قيمته (0.45). يليه بعد تحسين الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.58) وانحراف معياري قيمته (0.43)، وجاء بعد سمعة المؤسسة لمرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.41) وانحراف معياري قيمته (0.46). في حين جاء بعد سرعة الاستجابة المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري قيمته (0.67).

من أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من الأبعاد على حدًا فيما يلي:

أولاً: بعد تخفيض التكلفة

نقدم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول الاهتمام بتخفيض التكلفة في المؤسسات محل الدراسة. قسم هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (44-45-46)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مستوى الموافقة المستجوبين في المؤسسات المدروسة على كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): مستوى بعد " تخفيض التكلفة "

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
44	تعمل الإدارة على الاستفادة القصوى من مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة.	4.58	0.58	مرتفعة جدا
45	تبحث المؤسسة عن تحقيق الكفاءة الانتاجية بشكل مستمر	4.69	0.52	مرتفعة جدا
46	تعمل المؤسسة على التقليل من التكاليف التشغيلية بشكل مستمر.	4.59	0.53	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.62	0.45	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

أظهرت نتائج الجدول رقم (25) أن مستوى الموافقة على بعد التكلفة المنخفضة مرتفع جدا . إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.62) ، وهي قيمة تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، ضمن الدرجة "مرتفعة جدا" من خلال أداة الدراسة. كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.45). جاءت العبارة رقم (45) التي مضمونها: "تبحث المؤسسة عن تنمية مواردها باستمرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.69) وانحراف معياري قيمته (0.52). وجاءت العبارة رقم (44) التي مضمونها: "تعمل الإدارة على الاستفادة القصوى من مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.58) وانحراف معياري قيمته (0.58).

يمكن تفسير هذه النتائج التي ظهر فيها بعد تخفيض التكلفة في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، بأن مؤسسات محل الدراسة تسعى باستمرار إلى اكتساب ميزة التكلفة خاصة في ظل تشابه منتجاتها مع منتجات المنافسين، وذلك لتضمن وصول منتجاتها إلى أكبر فئة من المستهلكين بأسعار تنافسية وتستجيب لقدرتهم الشرائية.

ثانيا: بعد تحسين الجودة

سنحاول في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة عن أهمية تحسين الجودة في المؤسسات محل الدراسة. يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب الآتي (47-48-49-50-51). من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى الموافقة على كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): مستوى بعد "تحسين الجودة"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
47	تمتلك المؤسسة كفاءات ومهارات بشرية يصعب تقليدها من طرف المنافسين	4.54	0.58	مرتفعة جدا
48	تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص متميزة يصعب تقليدها من طرف المنافسين	4.51	0.55	مرتفعة جدا
49	تعتبر قضايا الجودة محور اهتمام كل الأطراف داخل المؤسسة.	4.65	0.53	مرتفعة جدا
50	الخصائص المميزة لمنتجات المؤسسة لها تأثير قوي على قرار شراء المستهلكين	4.50	0.53	مرتفعة جدا
51	تستخدم المؤسسة اساليب تسويقية مكثفة لتسليط الضوء على مزايا منتجاتها	4.61	0.56	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.58	0.43	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة عن بعد تحسين الجودة مرتفع جدا. إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4.58). وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، وهي ضمن الدرجة "مرتفعة جدا" من خلال أداة الدراسة. كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على فقرات هذا البعد حيث سجل الانحراف المعياري العام قيمة (0.43). حيث جاءت العبارة رقم (49) والتي مضمونها: "تعتبر قضايا الجودة محور اهتمام كل الأطراف داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.65) وانحراف معياري (0.53)، في حين جاءت العبارة رقم (48) التي مضمونها: "تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص متميزة يصعب تقليدها من طرف المنافسين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4.50) وانحراف معياري (0.53).

احتل بعد "تحسين الجودة" المرتبة الثانية من حيث ترتيب أبعاد محور الميزة التنافسية وفق آراء موظفي المؤسسات محل الدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة جدا، وهذا راجع إلى تشابه ونمطية منتجات المؤسسات في ظل المنافسة خاصة في قطاع الصناعات التكنولوجية (Condor، Saterex) الذي يشهد تطورا كبيرا، ما حتم على المؤسسات المتنافسة تمييز منتجاتها لكسب أكبر عدد من العملاء وبالتالي حصة سوقية مناسبة. بالإضافة إلى أن هاتين المؤسستين تستهدفان السوق العالمية (أوروبا وإفريقيا)، الأمر

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

الذي يلزم عليها التقيد بمعايير الجودة العالمية وتطوير منتجاتها بشكل مستمر (أغلب مؤسسات الدراسة تطبق معيار ISO 9001).

ثالثاً: بعد سمعة المؤسسة

سنحاول في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة عن أهمية السمعة في المؤسسات محل الدراسة. يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (52-53-54)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى الموافقة على كل فقرة من هذه الفقرات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (27): مستوى بعد " سمعة المؤسسة "

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
52	تتمتع المؤسسة بصورة ذهنية مميزة مقارنة بالمنافسين.	4.33	0.62	مرتفعة جداً
53	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها المدركة في السوق الذي تنشط فيه باستمرار.	4.50	0.62	مرتفعة جداً
54	نادراً ما تفقد المؤسسة عملاءها لصالح مؤسسات أخرى	4.41	0.54	مرتفعة جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.41	0.46	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على بعد السمعة في المؤسسات المدروسة مرتفع جداً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.41). وهي قيمة تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي ضمن الدرجة "مرتفعة جداً" من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على فقرات هذا البعد حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.46). جاءت العبارة رقم (53) التي مضمونها: "تعمل المؤسسة على تحسين صورتها المدركة في السوق الذي تنشط فيه باستمرار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.50) وانحراف معياري (0.62). في حين جاءت العبارة رقم (52) التي مضمونها: "تتمتع المؤسسة بصورة ذهنية مميزة مقارنة بالمنافسين". المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري قيمته (0.62).

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالسمعة الجيدة، التي جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، وعيها هذه المؤسسات بأهمية السمعة في الحفاظ على صورة ايجابية لها لدى عملائها ، ولقائها القبول لدى المجتمع و باقي أصحاب المصلحة بصفة عامة. على سبيل المثال قامت جامعة Cevital بتكوين كل إداراتها على برنامج الحامض النووي DNA ، الذين يقومون بدورهم بتكوين جميع العاملين في المجمع دون استثناء أحد. الهدف من هذا البرنامج هو تعزيز التكامل بين الرسالة والقيم والثقافة والاستراتيجيات وقضايا المجموعة ونقل صورة ايجابية من داخل المؤسسة إلى خارجها ، بحيث يفخر كل فرد بانتمائه إلى المؤسسة وينشر صورة ايجابية عنها في المجتمع¹.

رابعاً: بعد سرعة الاستجابة

سنحاول في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة عن بعد الاستجابة في المؤسسات محل الدراسة. يتكون هذا البعد من سبعة فقرات كانت موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب الآتي (55-56-57)، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): مستوى " بعد الاستجابة "

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
55	تستجيب المؤسسة لأراء و شكاوي الزبائن بسرعة	4.14	0.71	مرتفعة
56	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الإنتاج بما يتناسب والتطورات التي تحدث في السوق	3.95	0.74	مرتفعة
57	تتمتع المؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة السريعة للفرص والتحديات الخارجية.	3.91	0.83	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.99	0.67	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على بعد الاستجابة في المؤسسات المدروسة مرتفع جداً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وهي قيمة تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي ضمن

¹ معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع نائب مدير الموارد البشرية لمؤسسة Cevital، جويلية 2018.

الدرجة "مرتفعة جدا" من خلال أداة الدراسة، كما أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة في الإجابة على فقرات هذا البعد. حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.67). جاءت العبارة رقم (55) التي مضمونها: "تستجيب المؤسسة لأراء و شكاوي الزبائن بسرعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.14) وانحراف معياري (0.71). وجاءت العبارة رقم (57) التي مضمونها: "تتمتع المؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الخارجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري (0.83).

يفسر تبني البعد الاستجابة بدرجة مرتفعة وأخيرة من بين أبعاد محور الميزة التنافسية بأن المؤسسات محل الدراسة تدرك أهمية الوقت وسرعة الاستجابة في الحفاظ على العملاء، كما أنها تدرك ضرورة أن تمتلك المرونة اللازمة للبقاء في بيئة متغيرة. من أهم ما قامت به المؤسسات محل الدراسة في هذا الإطار ما يلي:

- تطبيق جامعة Cevital لبرنامج القيادة والتدريب على الانترنت "Welch Way" للأمريكي (Jack Welch). يجمع البرنامج بين ثلاثة عناصر أساسية هي: العملية والمهارات وأدوات الأعمال التي من شأنها أن تسمح للقيادة على جميع المستويات بضبط أعمالهم، وتحفيز فرقهم، وتقديم نتائج أفضل في أسرع وقت ممكن. (استفاد من البرنامج 400 إطار من المجمع خلال سنة 2014)¹.

- تطبيق كل من Cevital، Condor، Saterex لنظام إدارة سلاسل التوريد الذي يسمح بتسهيل وتسريع مهلة الاستجابة للعملاء.

- إنشاء فرع لمجمع Cevital، المتخصصة في توزيع منتجات Cevital إلى منصاتها المتواجدة في كل من الجزائر، وهران وقسنطينة، ما سهل عملية الاستجابة السريعة للعملاء.²

- إنشاء مجمّع Chiali مؤسسة فرعية للتوزيع "Chiali Trading". متخصص في توزيع جميع منتجات Chiali للمهنيين وعامة الناس. يتوفر على مسطحات فسيحة للتخزين وشبكة توزيع تضم 250 موزعاً ومعيداً للبيع، ما يضمن تسويقاً أسرع لمنتجات المؤسسة. بالإضافة إلى تقديم المساعدة التقنية والخدمة ما بعد البيع للزبائن.³

¹ معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع نائب مدير الموارد البشرية لمؤسسة Cevital، جويلية 2018.

² معلومة مقدمة في إطار المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مدير مشاريع البحث والتطوير لمؤسسة Cevital، جويلية 2018.

³ الموقع الإلكتروني لمؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

كنتيجة جوهرية يمكن القول بأن مؤسسات محل الدراسة تسعى بقوة إلى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية. وذلك لكونها تنشط في بيئات تنافسية (محلية وأجنبية).

المبحث الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضيات

سيتم ضمن هذا المبحث اختبار فرضيات البحث باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وعرض نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: الفرضية الأولى

نص الفرضية: "مستوى تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسات محل الدراسة جيد".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفرقات محور إدارة الابتكار) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 5% وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (29): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة: 95%	
				القيمة الدنيا	القيمة القصوى
19.932	109	0.000	0.93306	0.8403	1.0258

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "05").

يتضح من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية ، وعليه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة لها مستوى كبير في تطبيق إدارة الابتكار. حيث أن الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي يقدر بـ (0.93306)، يقع هذا الفرق في حدود المجال [1.0258 - 0.8403] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام لإجابات موظفي مؤسسات محل الدراسة يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتقع قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة الابتكار المقدر بـ (3.93) في حدود المجال [4.20-3.41]، ويدل على أن مستوى الموافقة مرتفع حول فرقات محور الابتكار. ويرجع الأمر في ذلك إلى اهتمام المؤسسات التي تم اختيارها للدراسة بقضايا الابتكار - وإن كان في الواقع ابتكار تحسيني-. ومن أهم المبررات على ذلك احتواء كل منها على قسم أو مصلحة أو مديرية للبحث والتطوير، ما يسمح لها بتطوير منتجات جديدة وتحسين

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

المنتجات القائمة ، فبالنسبة لمؤسسات الصناعة الالكترونية ((Condor, Saterex, Lotfi Electronics)) يتم إجراء تحسينات على المنتجات بمعدل تحسين واحد كل شهر تقريبا. ويرجع الأمر في الواقع إلى البيئة التنافسية التي تنشط فيها هذه المؤسسات وتوجهها نحو التصدير ما يحتم عليها تطوير منتجاتها بشكل مستمر .

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن مستوى تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسات محل الدراسة جيد. وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى محققة.

ثانيا: الفرضية الثانية

نص الفرضية : " مستوى تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة جيد".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) (One-Sample-T-test) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور المسؤولية المجتمعية) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 5% وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول(30): اختبار(T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
1.0727	1.2182	1.14545	0.000	109	31.203

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم"06")

يتضح من خلال الجدول أن مستوى الدلالة Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة لها مستوى كبير في تطبيق المسؤولية المجتمعية. كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي قدر بـ (1.14545)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.2182-1.0727] بمستوى ثقة (95 %)، وبدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور المسؤولية المجتمعية والمقدر بـ (4.14) في حدود المجال [4.20-3.41]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات محور المسؤولية المجتمعية. كنتيجة جوهرية يمكننا القول أن مؤسسات محل الدراسة تدعم بشكل مرتفع نسبيا مستوى تبني المسؤولية المجتمعية لديها. ما يبرره كذلك تبني البعض منها (Condor

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

Electronics و Sbc Setif و Nci Rouiba) لمواصفات المسؤولية المجتمعية ISO 26000. وتبني أغلبها لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن مستوى تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة جيد. وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية محققة.

ثالثاً: الفرضية الثالثة

نص الفرضية: "تساهم إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة".
من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج. بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(31): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (F)	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	8.071	1	8.071	63.847	0.000*
الخطأ	13.653	108	0.126	*: ذات دلالة إحصائية	
المجموع	21.724	109	//	(α =0.05)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "07").

يتضح من معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (63.847) عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (32): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات	المتغير
0.000	8.295	//	0.273	2.261	الثابت
0.000	7.990	0.610	0.069	0.550	إدارة الابتكار
معادلة نموذج الانحدار البسيط $Y = 2.261 + 0.550X$				0.372	معامل التحديد (R^2)
				0.610	معامل الارتباط (R)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "07").

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أن إدارة الابتكار تساهم في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (7.990) عند مستوى المعنوية يساوي (0.000)، وهو أقل من الخطأ المسموح به (0.05).

يتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت (0.610). كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.372$)، هذا يعني أن أي التغيير في إدارة الابتكار يفسر التغيير في الميزة التنافسية بنسبة (37.2%). أما نسبة المتبقية (62.8%) تفسرها متغيرات أخرى.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة. وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

1- الفرضية الثالثة: الفرعية "أ"

نص الفرضية: "تساهم إدارة الابتكار في تحسين جودة المنتجات والخدمات".

من أجل اختبار الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في تحسين جودة المنتجات في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

الجدول رقم (33): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة الفرعية أ"

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى (الدلالة (F)	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	6.491	1	6.491	49.685	0.000 *
الخطأ	14.109	108	0.131	*: ذات دلالة إحصائية	
المجموع	20.600	109	//	$(\alpha = 0.05)$	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "08").

يتضح من معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (49.685) عند مستوى معنوية قدر بـ (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (34): اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة أ"

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	2.642	0.277	//	9.471	0.000
ادارة الابتكار	0.493	0.070	0.561	7.049	0.000
معامل التحديد (R^2)	0.315	معادلة نموذج الانحدار البسيط :			
معامل الارتباط (R)	0.561	$Y=2.642+0.49$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "08").

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة الابتكار تساهم في تحسين جودة المنتجات في المؤسسات محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة (T) التي بلغت (7.049) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من المستوى المعنوي المفروض الذي قدر بـ (0.05).

يتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لإدارة الابتكار على تحسين جودة المنتجات والخدمات في المؤسسات محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار "Beta" التي بلغت (0.561)؛ كما أن معامل التحديد ($R^2=0.315$)، هذا يعني أن أي تغير في إدارة الابتكار يفسر التغير في

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

تحسين جودة المنتجات بنسبة (31.5%) . كتفسير لهذه النتيجة ، يرجع تركيز أنشطة الابتكار في المؤسسات المدروسة على التحسين المستمر لجودة منتجاتها إلى أن هذه المؤسسات تنشط في سوق تباع منتجات مماثلة مع صفات مختلفة بنفس السعر تقريبا والذي يجب أن يتوافق مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري، الذي يُعتبر معيار الاختيار بالنسبة إليه هو الحصول على منتج جديد ذو جودة أفضل من المنتج القديم أو الأقل جودة دون زيادة كبيرة في السعر.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات. وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة الفرعية "أ" محققة.

2- الفرضية الثالثة: الفرعية "ب"

نص الفرضية: "تساهم إدارة الابتكار في التخفيض التكاليف بشكل مستمر".

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في تخفيض التكاليف بشكل مستمر في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (35): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية "ب"

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	5.169	1	5.169	32.533	0.000*
الخطأ	17.159	108	0.159	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	22.328	109	//		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "09")

يتضح من معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.533) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

الجدول رقم (36): اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة "ب"

الاختبار	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	2.892	0.306	//	9.465	0.000
ادارة الابتكار	0.440	0.777	0.481	5.704	0.000
معامل التحديد (R^2)	0.231	معادلة نموذج الانحدار البسيط :			
معامل الارتباط (R)	0.481	$Y=2.892 + 0.440x$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "09")

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة الابتكار تساهم في التخفيض من التكاليف بشكل مستمر في مؤسسات محل الدراسة، وذلك استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (5.704) عند مستوى معنوية قدر بـ (0.000) وهو أقل من المستوى المعنوية المفروض (0.05).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.481)، هذا يعني أن هناك تأثير بعلاقة طردية لإدارة الابتكار في تخفيض التكاليف بشكل مستمر، وهذا ما يوضحه معامل التحديد ($R^2=0.231$)؛ هذا يعني أن أي تغيير في إدارة الابتكار يفسر التغيير في تخفيض التكاليف بشكل مستمر بنسبة 23.1%. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مؤسسات محل الدراسة تسعى باستمرار إلى اكتساب ميزة التكلفة خاصة في ظل تشابه منتجاتها مع منتجات المنافسين، فلكي تضمن الحصول على أكبر حصة من السوق يجب أن تركز جهود الابتكار على رفع الكفاءة الإنتاجية وإدارة سلسلة التوريد بطريقة تضمن تحقيق هذه الميزة.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في التخفيض التكاليف بشكل مستمر. وبالتالي الفرضية الثالثة الفرعية "ب" محققة .

3- الفرضية الثالثة : الفرعية "ج"

نص الفرضية: "تساهم إدارة الابتكار في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل استباقي". من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل استباقي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (37): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة الفرعية

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	16.873	1	16.873	54.463	0.000*
الخطأ	33.459	108	0.310	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	50.332	109	//		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "10").

يتضح من معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (54.463) عند مستوى معنوية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (38): اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة "ج"

الاختبار	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	0.873	0.427	//	2.046	0.000
ادارة الابتكار	0.797	0.108	0.579	7.380	0.000
معامل التحديد (R^2)	0.335	معادلة نموذج الانحدار البسيط :			
معامل الارتباط (R)	0.597	$Y=0.873 + 0.797x$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "10").

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة الابتكار تساهم في تحقيق الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل استباقي في المؤسسات محل الدراسة، و ذلك استنادا إلى قيمة (T) بلغت (7.380) عند مستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من المستوى المعنوي المفروض الذي يبلغ (0.05).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.579) ، هذا يعني أن هناك تأثير بعلاقة طردية لإدارة الابتكار في تحقيق الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل استباقي، كما أن معامل التحديد قدر بـ

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

($R^2=0.335$)، هذا يعني أن أي تغيير في إدارة الابتكار يفسر التغيير في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل استباقي بنسبة (33.5%). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات المدروسة تدرك أهمية الوقت وسرعة الاستجابة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب العملاء المحتملين ، كما أنها تدرك أهمية أن تمتلك المرونة اللازمة للبقاء في بيئة تنافسية. لذلك يجب أن تركز الجهود الابتكار لديها على تحقيق هذه الميزة .

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن بشكل استباقي. وبالتالي الفرضية الثالثة الفرعية "ج" محققة.

رابعاً: الفرضية الرابعة

نص الفرضية: "تساهم إدارة الابتكار في تعزيز مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة".
سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في تعزيز المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(39) : تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	5.907	1	5.907	62.228	0.000*
الخطأ	10.251	108	0.095	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)	
المجموع	16.158	109	//		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "11")

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (62.228) عند مستوى المعنوية قدرت بـ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (40): اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الاختبار	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	2.297	0.236	//	9.726	0.000*
ادارة الابتكار	0.470	0.060	0.605	7.888	0.000*
معامل التحديد (R ²)	0.366	معادلة نموذج الانحدار البسيط :			
معامل الارتباط (R)	0.605	Y=2.297 + 0.470X			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "11")

يتبين من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة الابتكار تساهم في تعزيز المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.888) عند مستوى المعنوية بلغت (0.000) ، وهي قيمة أقل من المستوى المعنوي المفروض (0.05).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.605) ، هذا يعني أن هناك علاقة تأثير طردية لإدارة الابتكار على المسؤولية المجتمعية في حين معامل التحديد قدره R²=0.366 ، هذا يعني أن أي تغير في إدارة الابتكار يفسر التغير في المسؤولية المجتمعية بنسبة (36.6%).

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في تعزيز مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة. وبالتالي الفرضية الرابعة محققة.

1- الفرضية الرابعة : الفرعية "أ"

نص الفرضية: تساهم إدارة الابتكار في تعزيز البعد الاقتصادي للمؤسسات المدروسة"

من أجل اختبار هذه الفرضية سننعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في تعزيز البعد الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

الجدول رقم(41): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة "أ"

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	4.901	1	4.901	46.927	0.000*
الخطأ	11.280	108	0.104	*ذات دلالة إحصائية	
المجموع	16.181	109	//	(α =0.05)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "12")

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (46.927) بقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (42): اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "أ"

الاختبار	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	2.695	0.248	//	10.880	0.000*
ادارة الابتكار	0.428	0.063	0.550	6.850	0.000*
معامل التحديد (R ²)	0.303	معادلة نموذج الانحدار البسيط:			
معامل الارتباط (R)	0.550	Y=2.695+ 0.428X			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "12")

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة الابتكار تساهم في تعزيز البعد الاقتصادي للمؤسسات المدروسة، وذلك استنادا إلى قيمة (T) التي بلغت (6.850) عند مستوى معنوية قدر بـ (0.000) وهي قيمة أقل من المستوى المعنوي المفروض (0.05). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.550) وهذا يعني أن هناك علاقة تأثير طردية لإدارة الابتكار على تعزيز البعد الاقتصادي للمؤسسات المدروسة؛ في حين معامل التحديد قدر بـ (R²=0.303)، هذا يعني أن أي تغير في إدارة الابتكار يفسر التغير في تعزيز البعد الاقتصادي بنسبة 30.3%، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات محل الدراسة تركز على تحقيق

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

نتائج اقتصادية جيدة تسمح لها بتحقيق مختلف أهدافها المتعلقة بالنمو والربحية. وتتحقق هذه الأهداف عن طريق إدارة أنشطة الابتكار بطريقة تسمح لها باستغلال الفرص المختلفة (الداخلية والخارجية، والفرص الناتجة عن تغيرات الصناعة والأسواق) للحفاظ على/ وزيادة حصتها في السوق.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في تعزيز البعد الاقتصادي للمؤسسات المدروسة. وبالتالي الفرضية الرابعة الفرعية "أ" محققة.

2- الفرضية الرابعة : الفرعية "ب"

نص الفرضية: " تساهم إدارة الابتكار في تعزيز مبدأ الالتزام الاجتماعي للمؤسسات المدروسة". من أجل اختبار هذه الفرضية سننعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في تعزيز مبدأ الالتزام الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (43): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"ب"

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (F)	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	8.711	1	8.711	92.003	0.000*
الخطأ	10.225	108	0.095	*: ذات دلالة إحصائية	
مجموع	18.936	109	//	(α = 0.05)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "13")

يتضح من معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (92.003) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

الجدول رقم (44): اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ب"

الاختبار	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	1.721	0.236	//	7.299	0.000*
إدارة الابتكار	0.571	0.60	0.678	9.592	0.000*
معامل التحديد (R ²)	0.460	نموذج الانحدار البسيط : Y=1.721 +0.571X			
معامل الارتباط (R)	0.678				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "13").

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة الابتكار تساهم في تعزيز مبدأ لالتزام الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة (T) بلغت (9.592) بقيمة احتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.678)، هذا يعني أن هناك تأثير بعلاقة طردية لإدارة الابتكار على مبدأ الالتزام الاجتماعي، في حين قدر معامل التحديد بـ (R²=0.460)، هذا يعني أن أي تغيير في إدارة الابتكار يفسر التغيير في مبدأ الالتزام الاجتماعي بنسبة 46%. يمكن تفسير هذه النتائج بإدراك المؤسسات المدروسة لأهمية تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، والمشاركة في تحسين المجتمع المحلي والانفتاح والحوار مع الأطراف ذات المصلحة في حل العديد من المشاكل داخل المؤسسة وخارجها. وفي إطار تبنيها للمسؤولية المجتمعية يجب عليها أن تركز جهود الابتكار لدعم هذا المبدأ.

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في تعزيز مبدأ الالتزام الاجتماعي للمؤسسات المدروسة. وبالتالي الفرضية الرابعة الفرعية "ب" محققة.

3- فرضية الرابعة: الفرعية "ج"

نص الفرضية: "تساهم إدارة الابتكار في الحفاظ على البيئة في المؤسسات المدروسة" من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى مساهمة إدارة الابتكار في الحفاظ على البيئة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (45): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ج"

الاختبار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	4.519	1	4.519	12.955	0.000
الخطأ	37.674	108	0.349	*ذات دلالة إحصائية	(α = 0.05)
المجموع	42.193	109	//		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم "14").

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (12.955) بقيمة احتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (46): اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ج"

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	2.474	0.453	//	5.465	0.000
إدارة الابتكار	0.411	0.114	0.327	3.599	0.000
معامل التحديد (R ²)	0.107	معادلة نموذج الانحدار البسيط :			
معامل الارتباط (R)	0.327	Y=2.474 +0.411X			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم "14").

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن إدارة الابتكار تساهم في الحفاظ على البيئة في المؤسسات محل الدراسة، وذلك استنادا إلى قيمة (T) بلغت (3.599) بقيمة احتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من المستوى المعنوي المفروض (0.05).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.327)، هذا يعني أن هناك علاقة تأثير طردية لإدارة الابتكار في الحفاظ على البيئة؛ كما قدر معامل التحديد بـ ($R^2=0.107$)، هذا يعني أن التغيير في إدارة الابتكار يؤدي إلى التغيير في الحفاظ على البيئة بنسبة 10.7%. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلب المؤسسات محل الدراسة تطبق نظاما للإدارة البيئية (تحصلت كل من Condor Electronics ، Baticim ، Sbc ، Nci Rouiba ، Saterex على مواصفات ISO14001 للإدارة البيئية)، وللحفاظ على هذه المواصفة وفي ظل وعي المستهلك الجزائري بأهمية الحفاظ على البيئة وانفتاح هذه المؤسسات على الأسواق العالمية التي تفرض عليها التعامل بوعي ومسؤولية اتجاه البيئة، وجب على هذه المؤسسات توجيه جهود الابتكار لديها لتقديم مبادرات في إطار الحفاظ على البيئة .

بناءً على النتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تأكيد أن إدارة الابتكار تساهم في الحفاظ على البيئة في المؤسسات المدروسة. وبالتالي الفرضية الرابعة الفرعية "ج" محققة.

خامسا: الفرضية الخامسة

نص الفرضية: "تعتبر المسؤولية المجتمعية مصدر للميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة".
لمعرفة مدى مساهمة أبعاد المسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis). لكن قبل ذلك لابد من تأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وأنه لا وجود لمشكلة الارتباط الخطي بين أبعاد المسؤولية المجتمعية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation factor -IFV) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل (محور المسؤولية المجتمعية). والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (IFV) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل في ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض، ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (47): نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين والتباين المسموح به لمبادئ المسؤولية المجتمعية.

العلاقة الخطية بين المتغيرات		الأبعاد	المتغير المستقل
التباين المسموح (Tolérance)	معامل التضخم (IFV)		
0.561	1.784	البعد الاقتصادي	المسؤولية المجتمعية
0.732	1.365	الالتزام الاجتماعي	
0.663	1.507	الحفاظ على البيئة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق "15").

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (IFV) لجميع أبعاد المتغير المستقل (المسؤولية المجتمعية) نقل عن (10)؛ حيث تراوحت بين (1.784) و(1.365) كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05)؛ حيث تراوحت بين (0.732) و(0.561). بناءً على هذه النتائج نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (المسؤولية المجتمعية)، وعليه يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى اعتبار المسؤولية المجتمعية كمصدر للميزة التنافسية، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

الجدول رقم(48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الخامسة

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	0.741	0.3520	//	2.107	0.037
البعد الاقتصادي	0.490	0.100	0.423	4.980	0.000
الالتزام الاجتماعي	0.139	0.081	0.130	1.725	0.087
الحفاظ على البيئة	0.240	0.157	0.335	4.225	0.000
معامل التحديد (R ²)	0.558	معادلة نموذج الانحدار المتعدد :			
معامل الارتباط (R)	0.747	Y=0.741+0.490X1+0.139X2+0.240X3			
مستوى الدلالة (F)	44.608	*: ذات دلالة إحصائية (α =0.05)			
مستوى المعنوية الكلية	0.000*				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم "16").

يتضح من معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ المسؤولية المجتمعية على الميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.608)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000). كما بلغ معامل التحديد (0.558)، ما يشير إلى أن مبادئ المسؤولية المجتمعية تفسر ما قيمته (55.8%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية.

يتضح من نفس الجدول كذلك، وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية (α =0.05) لكل من (البعد الاقتصادي - الحفاظ على البيئة) على الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للبعدين الاثنین على التوالي (4.980)، (4.225)، بمستوى معنوية أقل من (0.05).

في حين يظهر نفس الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد الالتزام الاجتماعي على الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (1.725) بمستوى معنوية (0.087)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

بناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن الفرضية "تعتبر المسؤولية المجتمعية مصدر للميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة" محققة ولكن من خلال البعد الاقتصادي و البعد الحفاظ على البيئة فقط .

1- الفرضية الخامسة: الفرعية "أ"

نص الفرضية: "تساهم المسؤولية المجتمعية في تخفيض التكاليف بشكل مستمر".

لاختبار الفرضية نستخدم نتائج الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم(49): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الفرعية "أ"

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	1.311	0.409	//	3.209	*0.002
البعد الاقتصادي	0.523	0.116	0.445	4.506	*0.000
الالتزام الاجتماعي	0.090	0.094	0.083	0.962	*0.338
الحفاظ على البيئة	0.162	0.066	0.222	2.446	*0.016
معامل التحديد (R ²)	0.420				
معامل الارتباط (R)	0.648				
معادلة نموذج الانحدار المتعدد : $Y=1.311+0.523X1+0.090X2+0.162X3$					
مستوى الدلالة (F)	25.544				($\alpha=0.05$)
مستوى المعنوية الكلية	0.000*				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم 17").

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة لمبادئ المسؤولية المجتمعية على بعد تقليل التكلفة للمؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.544)، وهي دالة عند مستوى معنوية كلية

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

(0.000)، كما بلغ معامل التحديد (0.420) مما يشير إلى أن مبادئ المسؤولية المجتمعية تفسر ما قيمته (42%) من التغيرات الحاصلة في تقليل التكاليف بشكل مستمر .

يتبين من نفس الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل من (البعد الاقتصادي- الحفاظ على البيئة) على تقليل التكاليف ، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للبعدين على التوالي (4.506) و (2.446) بمستوى معنوية (0.000) و(0.016) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

في حين تظهر نتائج الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً للبعد الالتزام الاجتماعي على تقليل التكاليف؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (1.725) بمستوى معنوية (0.338) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات المدروسة لا تستغل البعد الالتزام الاجتماعي للمسؤولية المجتمعية بالقدر الكافي الذي يسمح لها بتخفيض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، أو أنها تدرجه ضمن التكاليف فقط ولا تحتسب العوائد المحققة من خلاله.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن الفرضية " تساهم المسؤولية المجتمعية في تقليل التكاليف بشكل مستمر في المؤسسات محل الدراسة" محققة من خلال مساهمة كل من البعد الاقتصادي و بعد الحفاظ على البيئي.

2- الفرضية الخامسة : الفرعية "ب"

نص الفرضية: " التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يمكنها من تحسين جودة منتجاتها باستمرار".
لاختبار الفرضية نستخدم نتائج الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الفرعية "ب"

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
الثابت	1.096	0.358	//	3.060	*0.003
البعد الاقتصادي	0.522	0.102	0.463	5.128	*0.000
الالتزام الاجتماعي	0.090	0.082	0.086	1.092	*0.277
الحفاظ على البيئة	0.201	0.058	0.288	3.467	*0.001
معامل التحديد (R^2)	0.516	معادلة نموذج الانحدار المتعدد :			
معامل الارتباط (R)	0.718	Y= 1.096 +0.522X1+0.090X2+0.201X3			
مستوى الدلالة (F)	37.689	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)			
مستوى المعنوية الكلية	0.000*				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم "18").

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة لمبادئ المسؤولية المجتمعية على بعد تحسين الجودة للمؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.689)، وهي دالة عند مستوى معنوية كلية (0.000). كما بلغ معامل التحديد (0.516) مما يشير إلى أن مبادئ المسؤولية المجتمعية تفسر ما قيمته (51%) من التغيرات الحاصلة في تحسين جودة المنتجات بالاستمرار.

يتضح من نفس الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لكل من (البعد الاقتصادي-بعد الحفاظ على البيئة) على تحسين جودة المنتجات إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للبعدين على التوالي (5.128) و (3.467) بمستوى معنوية (0.000) و(0.001) على التوالي، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

في حين يظهر نفس الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً للبعد الالتزام الاجتماعي على تحسين الجودة؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (0.092) بمستوى معنوية (0.277)، وهي أكبر من مستوى المعنوية

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

المفروض (0.05). يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسات المدروسة (خاصة العمومية) لا تستغل البعد الاجتماعي بالقدر الذي يمكن أن تؤثر من خلاله على الجودة المنتجات، على سبيل المثال فإن عدم الاهتمام بظروف العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية والحوار مع أصحاب المصلحة في بعض هذه المؤسسات سيكون لها تأثير سلبي على جودة مخرجاتها.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن الفرضية "التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يمكنها من تحسين جودة منتجاتها باستمرار في المؤسسات محل الدراسة" محققة من خلال مساهمة كل من البعد الاقتصادي و البعد الحفاظ على البيئة.

3- الفرضية الخامسة : الفرعية "ج"

نص الفرضية: "التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يحسن من سمعة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه".

لاختبار الفرضية نستخدم نتائج الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم(51): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الفرعية "ج"

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية* (Sig)
الثابت	1.081	0.415	//	2.602	*0.011
البعد الاقتصادي	0.479	0.118	0.397	4.057	*0.000
الالتزام الاجتماعي	0.085	0.095	0.076	0.889	*0.376
الحفاظ على البيئة	0.219	0.067	0.293	3.261	*0.001
معامل التحديد (R^2)	0.431	معادلة نموذج الانحدار المتعدد:			
معامل الارتباط (R)	0.656	$Y = 1.081 + 0.479X_1 + 0.085X_2 + 0.219X_3$			
مستوى الدلالة (F)	26.727	*: ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)			
مستوى المعنوية الكلية	0.000*				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر الملحق رقم"19").

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ المسؤولية المجتمعية على بعد سمعة المؤسسة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (26.727)، وهي دالة عند مستوى معنوية كلية (0.000)، كما بلغ معامل التحديد (0.431) مما يشير إلى أن أبعاد المسؤولية المجتمعية تفسر ما قيمته (42%) من التغيرات الحاصلة في سمعة المؤسسة.

يتضح من نفس الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل من (البعد الاقتصادي-البعد الحفاظ على البيئة) على تحسين سمعة المؤسسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للبعدين على التوالي (4.053) و (3.261) بمستوى معنوية (0.000) و (0.001) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض الذي يبلغ (0.05).

في حين يظهر نفس الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً للبعد الالتزام الاجتماعي على تحسين سمعة المؤسسة؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة له (0.889) بمستوى معنوية (0.376) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسات المدروسة لا تفصح على أداؤها الاجتماعي (خاصة الجانب الخيري) وبالتالي فإنه ينعكس على تحسين صورتها وسمعتها.

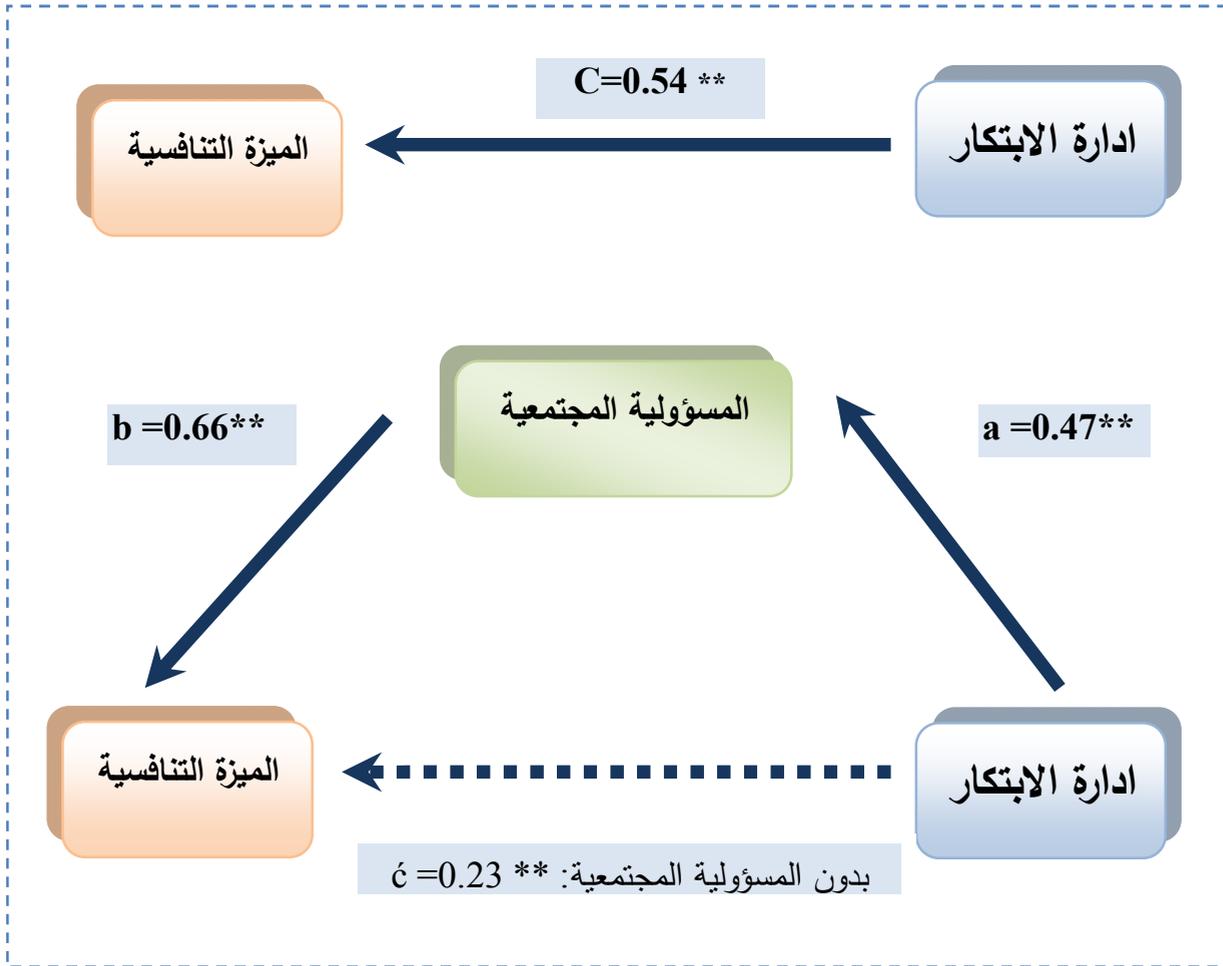
بناءً على هذه النتائج فإن الفرضية " التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يحسن من صورتها المدركة في السوق الذي تنشط فيه في المؤسسات محل الدراسة" محققة من خلال مساهمة كل من البعد الاقتصادي و البعد الحفاظ على البيئة.

المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تم طرح الفرضية الرئيسية لهذه الأطروحة كالتالي: "تلعب إدارة الابتكار دور كبير في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

للتأكد من صحة هذه الفرضية، اعتمدت الباحثة على مصفوفة PROCESS V3.4.1 (2018) لـ Andrew F. Hayes. وعلى النموذج الرابع وهو "نموذج الوسيط البسيط". بعد تفريغ وتثبيت نتائج برنامج الـ SPSS في المصفوفة ظهرت النتائج التالية:

الشكل رقم(39): مخطط اختبار الفرضية الرئيسية بالاعتماد على "نموذج الوسيط البسيط" النموذج 4



مخرجات النموذج:

تم تثبيت متغيرات الدراسة وفق معطيات النموذج على النحو التالي:

Y :VCP (الميزة التنافسية)

X :VOC (إدارة الابتكار)

M :VEmp (المسؤولية المجتمعية)

حجم العينة: 110

سنحاول فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية بالاعتماد مخرجات خلال مصفوفة (Process Procedure For SPSS Version 3)النموذج الموجودة في الملحق رقم(20)، وفق كل مسار للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: نتائج المسار (a) - تأثير إدارة الابتكار على المسؤولية المجتمعية
يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (a) الموضح في الشكل أعلاه ، الذي يحدد تأثير إدارة الابتكار على المسؤولية المجتمعية.

الجدول رقم (52): مخرجات مسار (a)

النموذج						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى	T	الخطأ	الأثر	
لمجال الثقة	لمجال الثقة	الدلالة p		المعياري		
2.7651	1.8288	0.0000	9.7262	0.2362	2.2970	الثابت
0.5884	0.3521	0.0000	7.8885	0.0596	0.4702	A

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

نلاحظ من خلال الجدول أن تأثير المتغير المستقل (إدارة الابتكار) على المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية) أي (a) هو معامل التنبؤ لأثر X على M) والذي يساوي (0.47) بخطأ معياري قدره (0.059)، ودلالة إحصائية P (0.000) وهي (أقل من 0.05). وهذا يبين أن إدارة الابتكار تؤثر على المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: نتائج المسار (b) - تأثير المسؤولية المجتمعية على الميزة التنافسية

يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (b) الموضح في الشكل أعلاه ، الذي يحدد تأثير المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الجدول رقم (53) : مخرجات مسار (b)

النموذج						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى	T	الخطأ	الأثر	//
لمجال الثقة	لمجال الثقة	الدلالة		المعياري		
1.3431	0.1271	0.0183	2.3969	0.3067	0.7351	الثابت
0.8450	0.4833	0.0000	7.2791	0.0912	0.6641	B

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

نلاحظ من خلال الجدول تأثير المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث تمثل (b) الأثر السببي للمسؤولية المجتمعية على الميزة التنافسية ، بدون أخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل "إدارة الابتكار"، والذي يساوي (0.66) بخطأ معياري قدر بـ (0.09) ودلالة إحصائية عند (0.000) أقل من (0.05). وهذا يبين أن المسؤولية المجتمعية تؤثر على الميزة التنافسية، بدون وجود متغير إدارة الابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: نتائج المسار (c) - لتأثير إدارة الابتكار على الميزة التنافسية

يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (c) الموضح في الشكل أعلاه ، الذي يحدد أثر المتغير المستقل (إدارة الابتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، بدون الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية المجتمعية).

الجدول رقم(54) : مخرجات مسار c

النموذج						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	مستوى	T	الخطأ	الأثر	//
لمجال الثقة	لمجال الثقة	الدلالة		المعياري		
1.3431	0.1271	0.0183	2.3969	0.3067	0.7351	الثابت
0.3780	0.0967	0.0011	3.3453	0.0710	0.2374	c

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

نلاحظ من خلال الجدول تأثير المتغير المستقل (إدارة الابتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي (المسار c) ، الذي يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف الوسيط) والذي يساوي (0.23) بخطأ معياري (0.07) عند مستوى دلالة (P= 0.0011) وهي أقل من (0.05).

ثالثاً: نتائج المسار (c) - الأثر الكلي لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية

يوضح الجدول الموالي مخرجات النموذج للمسار (c) الموضح في الشكل أعلاه ، الذي يحدد تأثير المتغير المستقل (إدارة الابتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية).

الجدول رقم (55): مخرجات مسار c

النموذج						
الحد الأعلى لمجال الثقة	الحد الأدنى لمجال الثقة	مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	الأثر	//
2.8008	1.7204	0.0000	8.2946	0.2725	2.2606	الثابت
0.6860	0.4133	0.0000	7.9905	0.0688	0.5497	C

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

نلاحظ من خلال الجدول (55) تأثير المتغير المستقل (إدارة الابتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، أي المسار (c) الذي يقيس الأثر الكلي لـ X على Y، ويتم الحصول عليه من خلال المعادلة $(c = \hat{c} + ab)$ ، الذي يساوي (0.5497) بخطأ معياري يقدر بـ (0.06)، ودلالة إحصائية P أقل من (0.05). وهذا يبين أن إدارة الابتكار تؤثر على الميزة التنافسية.

رابعاً: التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية

1- التأثير الكلي لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية

تمثل القيمة (c) المستخرجة من الجدول رقم (55) الأثر الكلي لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية والتي تقدر بـ (0.5497). أي أن المعادلة الكلية للأثر المباشر وغير المباشر لإدارة الابتكار والميزة التنافسية تكون على النحو التالي:

$$Y=0.5497x$$

يمكن تقسيم هذا الأثر إلى مباشر وغير مباشر كما يلي:

أ- الأثر المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية

تمثل القيمة (c) المستخرجة من الجدول رقم (54) الأثر المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية (مع عدم الأخذ بمتغير المسؤولية المجتمعية) التي تقدر بـ (0.2374)، أي أن المعادلة الأثر المباشر لإدارة الابتكار والميزة التنافسية تكون على النحو التالي:

$$Y=0.2374 X.....(1)$$

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات

ب- الأثر غير مباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية (في ظل وساطة المسؤولية المجتمعية)
يمثل الجدول الموالي الأثر المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية في ظل وساطة المسؤولية المجتمعية.

الجدول رقم(56): الأثر غير المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية

الحد الأدنى لمجال الثقة	الحد الأعلى لمجال الثقة	الخطأ المعياري	الأثر	//
0.1999	0.4271	0.0575	0.3123	Ab

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات PROCESS V3.4.1

يتبين من الجدول أن الأثر المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية يقدر بـ (0.3123) (مع الأخذ
بمتغير المسؤولية المجتمعية) ، أي أن المعادلة الأثر غير المباشر لإدارة الابتكار والميزة التنافسية تكون
على النحو التالي:

$$Y=0.3123X.....(2)$$

نلاحظ من خلال الجدولين رقم (00)، (00) والمعادلتين (1) و(2) ، أن تأثير المتغير المستقل (إدارة
الابتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) يكون أكبر في ظل وساطة المسؤولية المجتمعية
(0.3123)، وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، وهو كذلك الأثر الذي يمثل من خلال مسارين (a)
و(b) في الشكل (00) ، اللذان يربطان X بـ Y من خلال M .

نلاحظ من خلال الجدول (56) مجال الثقة ينحصر بين القيمتين $LLCI= 0.1999$ و $ULCI= 0.4271$ ،
وهما موجبتان تماما ولم يقطعهما الصفر . بمعنى أن مجال الثقة لا يتضمن ولا يزيد عن الصفر، وبهذا
نستنتج بأن التأثير غير مباشر إيجابي. أي أن:

$$ab=0.3123, [LLCI=0.1999,ULCI= 0.4271]$$

LLCI: Lower Limite Confedence interval : الحد الأدنى لمجال الثقة.

ULCI: Upper Limite Confedence interval : الحد الأعلى لمجال الثقة.

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها عند تحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة باستخدام مصفوفة PROCESS V3.4.1 ، يمكن أن نستخلص في الأخير أن الاستخدام الصحيح للمسؤولية المجتمعية يمكن المؤسسات من تطوير طرق مبتكرة لخلق قيمة تسمح المؤسسات بالبقاء في صدارة المنافسة. وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية " لإدارة الابتكار دور فعال في تحسين الميزة التنافسية في ظل وجود مبادئ المسؤولية المجتمعية" في المؤسسات المدروسة محققة.

كخلاصة لما سبق ومن خلال استخدام مختلف الأدوات جمع البيانات عن المؤسسات المدروسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، واختبار الفرضيات التي تفسر العلاقة فيما بينها، والتي حاولنا من خلالها إثبات وجود دور لإدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل تطبيق أبعاد المسؤولية المجتمعية يمكننا القول بأن:

الفرضية الأولى: "مستوى تطبيق إدارة الابتكار في المؤسسات محل الدراسة جيد" محققة.

الفرضية الثانية: "مستوى تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة جيد" محققة.

الفرضية الثالثة: "تساهم إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة" محققة.

-الفرضية الثالثة الفرعية "أ": "تساهم إدارة الابتكار في تحسين جودة المنتجات والخدمات" محققة.

-الفرضية الثالثة الفرعية "ب": "تساهم إدارة الابتكار في التخفيض التكاليف بشكل مستمر" محققة.

-الفرضية الثالثة الفرعية "ج": "تساهم إدارة الابتكار في الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن

بشكل استباقي" محققة.

الفرضية الرابعة: "تساهم إدارة الابتكار في تعزيز مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة" محققة.

-الفرضية الرابعة الفرعية "أ": "تساهم إدارة الابتكار في تعزيز البعد الاقتصادي للمؤسسات المدروسة" محققة.

-الفرضية الرابعة الفرعية "ب": "تساهم إدارة الابتكار في تعزيز مبدأ الالتزام الاجتماعي للمؤسسات المدروسة" محققة.

-فرضية الرابعة الفرعية "ج": "تساهم إدارة الابتكار في الحفاظ على البيئة في المؤسسات المدروسة" محققة.

الفرضية الخامسة: "تعتبر المسؤولية المجتمعية مصدر للميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة" محققة من خلال البعد الاقتصادي و البعد الحفاظ على البيئة فقط .

-الفرضية الخامسة الفرعية "أ": "تساهم المسؤولية المجتمعية في تخفيض التكاليف بشكل مستمر" محققة من خلال البعد الاقتصادي و البعد الحفاظ على البيئة فقط .

-الفرضية الخامسة الفرعية "ب": "التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يمكنها من تحسين جودة منتجاتها باستمرار" محققة من خلال البعد الاقتصادي و البعد الحفاظ على البيئة فقط .

-الفرضية الخامسة الفرعية "ج": "التزام المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية يحسن من سمعة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه" محققة من خلال البعد الاقتصادي و البعد الحفاظ على البيئة فقط .

الفرضية الرئيسية: "إدارة الابتكار دور فعال في تحسين الميزة التنافسية في ظل وجود مبادئ المسؤولية المجتمعية" محققة.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

تطرقنا في المقدمة هذه الأطروحة إلى بعض الدراسات السابقة التي اتفقت مع دراستنا من حيث تناولها لنفس المتغيرات. وسنناقش فيما يلي مدى توافق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج تلك الدراسات:

اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة بصير خلف خزعل و عامر رجب ذياب (2019) بعنوان "الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك". توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الابتكار الأخضر يرتبط ويؤثر معنويا في الميزة التنافسية المستدامة، وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والفرضية الرابعة الفرعية "ج" ، والفرضية الفرعية الخامسة. اتفقت دراستنا كذلك مع دراسة رجال سلاف (2016-2017) بعنوان " الابتكار والتنافسية المستدامة - دراسة حالة مجموعة سوناكراك-، التي تناولت مساهمة الابتكار في تعزيز التنافسية المستدامة للمؤسسة. توصلت النتائج إلى أن الابتكار يساهم في تعزيز التنافسية المستدامة من خلال الروابط القوية بين الخطة الإستراتيجية وإدارة الابتكار، والخصائص التنظيمية التي تسهل سيرورة الابتكار، الثقافة المرتبطة بالابتكار، إستراتيجية الابتكار، إدارة المعرفة بمستوى متوسط، ومساهمة المبادرات الإبداعية للعاملين وللشركاء الخارجيين، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المبدعة وأداء البحث والتطوير بمستوى أقل. ركزت الدراسة الحالية على بعض الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة، وكانت النتائج التي توصلت إليها من خلال اختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية لها، والفرضية الرئيسية تتطابق مع نتائج هذه الدراسة.

اتفقت نتائج دراستنا مع الدراسة التي قام بها Ying Zhang ،Yi Tang ،Rui Shen (2016) بعنوان "هل يؤثر الابتكار على المسؤولية الاجتماعية للشركات؟. التي كان من أهم نتائجها أن الكثير من المؤسسات المبتكرة تشارك بشكل أكبر في أنشطة المسؤولية الاجتماعية بغرض تحقيق مصلحتها الخاصة ، رغم إشارتها المسبقة لهدف تحقيق الاستدامة. وإلى التأثير القوي للابتكار على المسؤولية المجتمعية في المؤسسات ذات المخاطر العالية والتي تعمل في بيئة متغيرة. وأن المؤسسات ذات الابتكار العالي تجني فوائد مالية أكبر من أنشطة المسؤولية المجتمعية. نفس الأمر تقريبا بالنسبة للدراسة الحالية بالنسبة التي أثبتت نتائج مشابهة من خلال اختبار الفرضية الرابعة والفرضية الرئيسية. اتفقت نتائج دراستنا كذلك مع نتائج دراسة Gadaf Rexhepia و Selma Kurtishib و Gjilnaipe Bexheti (2013) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكار محركات نمو الأعمال؟". التي توصلت إلى أن القدرة التنافسية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تشارك في الابتكار بطريقة ضمنية يمكن أن تكون أحد المحركات الرئيسية للمنافسة. ومع نتائج دراسة Mariana Cristina GANESCU (2012) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات ، إستراتيجية لإنشاء وتعزيز الأعمال التجارية المستدامة" التي توصلت إلى أن تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المناسبة أمراً مهماً في تحقيق القيمة المضافة من خلال إنشاء وتعزيز الأعمال التجارية المستدامة على عدة مستويات: على مستوى أصحاب المصلحة ، على المستوى التنظيمي ، وعلى المستوى البيئي. وهي نفس النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري والتطبيقي من الأطروحة (اختبار الفرضية الرئيسية).

لم تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة Maria Elena و Baltazar Herrera (2014) بعنوان "خلق ميزة تنافسية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على الابتكار الاجتماعي للشركات " التي توصلت إلى أن دمج الابتكار الاجتماعي للشركات في الإستراتيجية والعمليات يخلق قيمة مشتركة ويعزز الميزة التنافسية للمؤسسات المدروسة. على الرغم من إثبات هذه النتيجة في الجانب النظري من الأطروحة إلا أن نتائج اختبار الفرضية الرابعة بينت أن إدارة الابتكار تساهم في تعزيز المسؤولية المجتمعية في المؤسسات المدروسة من خلال البعدين الاقتصادي والبيئي فقط ، وهو ما يساهم بدوره في تحسين الميزة التنافسية في هذه المؤسسات. لم تتفق نتائج دراستنا كذلك مع نتائج دراسة Isabel Gallego-A´lvarez و Jose´ Manuel Prado Lorenzo و Isabel-Mari ´a Garc´ıa-Sa´nchez (2011) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكار: نظرية قائمة على الموارد". التي توصلت إلى عدم توافق بين الاستثمار في البحث والتطوير وتشجيع السلوك المستدام في المؤسسات المدروسة.

خلاصة الفصل :

لقد جاء هذا الفصل بمثابة إسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع ومحاولة إثباتها ميدانيا على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ولتحقيق ذلك قمنا بجملة من الخطوات الممنهجة التي تم عرضها في مبحثين رئيسيين هما:

تناولنا في المبحث الأول من الفصل تحليل نتائج الدراسة الإحصائية، وقمنا بدعمها ببعض المعلومات التي حصلنا عليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع عدة مسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، ومعلومات حصلنا عليها من خلال المواقع الالكترونية الرسمية لهذه المؤسسات.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لاختبار الفرضيات التي قام عليها بحثنا، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كنموذج الانحدار البسيط والمتعدد، ونموذج الوسيط البسيط PROCESS V3.4.1 لـ Andrew F. Hayes. التي تبين من خلالها إثبات الدور الذي تلعبه إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية، والذي يُعتبر محور هذه الأطروحة.

الخاتمة العامة

تم خلال هذه الدراسة البحث في العلاقة التي تربط بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: إدارة الابتكار، الميزة التنافسية والمسؤولية المجتمعية. وتم التطرق كذلك إلى العديد من المفاهيم ذات الصلة، وإلى المبادئ والأبعاد التي تشكل كل متغير. وتوصلنا في الأخير إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية، نتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

ربما أعطت هذه الدراسة أهمية كبيرة للجانب النظري، ويرجع ذلك إلى حداثة الموضوع في أدبيات الأعمال من جهة . وإلى أهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة في الوقت الحالي من جهة أخرى؛ فبعد أن كانت المسؤولية المجتمعية تشكل تحدياً بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، أصبحت تقدم فرصاً للابتكار تسمح لها بتحقيق التميز في مناخ الأعمال. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في شقها النظري ما يلي:

- 1- تتمثل إدارة الابتكار في التخطيط المنتظم والسيطرة والإشراف على الابتكارات في المؤسسات، واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استخدام الموارد للوفاء بأهداف المؤسسة الخاصة بالابتكار، وبالتالي فهي توفر القيمة التي تساهم في بناء المزايا التنافسية.
- 2- تؤدي نتائج الابتكارات إلى خفض تكاليف (ميزة التكلفة) و / أو توفير قيمة متباينة (التمايز) بطرق لا يمكن للعملاء مطابقتها من خلال الشراء من المنافسين وبالتالي ينتج عنها ميزة تنافسية.
- 3- تؤثر المسؤولية المجتمعية على القدرة التنافسية من خلال تعزيز السمعة والعلامة التجارية، رفع الكفاءة الإنتاجية، تحسين الأداء المالي، زيادة المبيعات وولاء العميل وزيادة الجودة والالتزام التنظيمي.
- 4- يمكن أن تميز المسؤولية المجتمعية الهجومية سمعة المؤسسة ولكنها لا تستطيع حمايتها ؛ ويمكن أن المسؤولية المجتمعية الدفاعية أن تحمي سمعة المؤسسة ولكنها لا تستطيع تمييزها. وبالتالي فكلاهما ضروري للنجاح في عالم الأعمال.
- 5- يمكن ربط إستراتيجية المسؤولية المجتمعية بثلاثة مجالات تنافسية : خلق القيمة ، النظرية قائمة على الموارد والقدرات وتحقيق الميزة التنافسية.

6- يعتبر الابتكار وسيلة مناسبة تمامًا لتحفيز أنشطة المسؤولية المجتمعية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المتعلقة بالصورة والسمعة من عدة جوانب، لعل أهمها هو استخدام جهود الابتكار المستمرة في تنفيذ مبادرات المسؤولية المجتمعية. وتقديم الأفكار الإبداعية التي تساهم في تجديد أنشطة المسؤولية المجتمعية .

7- عند دمج المسؤولية المجتمعية في شبكة قيمة الابتكار، فإن المؤسسات لا تركز على المؤسسة أو الصناعة فقط، ولكن على نظام خلق القيمة الذي تعمل فيه الجهات الاقتصادية المختلفة - الموردون والشركاء والحلفاء والعملاء - معًا لإنتاج قيم مشتركة.

8- تمكّن إستراتيجية المسؤولية المجتمعية المؤسسة من التفاعل بقوة مع أصحاب المصلحة في مراحل متقدمة من الابتكار (من خلال نموذج الابتكار المفتوح)، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم بدقة. وبالتالي فإن المسؤولية المجتمعية تتمتع بأعلى إمكانات لخلق القيمة في الأسواق التي تسمح للمؤسسات بتحقيق عائد مرتفع على الاستثمار في المسؤولية المجتمعية.

النتائج التطبيقية:

✓ تطبق المؤسسات محل الدراسة إدارة الابتكار من خلال :

1- استثمارها في مجال البحث والتطوير من أجل زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات بشكل مستمر، وإطلاق منتجات جديدة حسب ظروف السوق ومتطلبات المنافسة.

2- إجراء البعض منها لتغييرات كبيرة في نظام التسيير؛ خاصة بتطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد(مثل ما قامت به كل من Chiali و Cevital) .

3- تطبيقها لإدارة المعرفة التي تعتبر من أهم مصادر الابتكار؛ قيام البعض منها بأنشطة اليقظة.

4- توفير وتمكين الموارد البشرية القادرة على الابتكار من خلال التدريب والتكوين المستمرين ، واستثمار بعض هذه المؤسسات في إنشاء مراكز خاصة للتكوين على غرار " جامعة cevital" و"أكاديمية شي علي".

5- وضع إستراتيجية للابتكار والتحسين المستمر و اكتساب أحدث التكنولوجيات ، خاصة بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

✓ بالنسبة للمتغير الثاني (الميزة التنافسية) كانت النتائج كما يلي:

1- تعمل المؤسسات المدروسة على تخفيض تكاليفها من خلال تطبيق مجموعة من الآليات من بينها الاستخدام الأمثل للموارد، والحصول على أحدث التكنولوجيات لزيادة الطاقة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم، ودعم أنشطة البحث والتطوير المتعلقة بالابتكار في العمليات وهذا بهدف تطوير حصتها في السوق وتحقيق أكبر ربح.

2- تعمل المؤسسات المدروسة على تحسين سمعتها، وهذا بغرض ترسيخ صورة ايجابية لها في نظر عملائها بصفة خاصة و لدى أفراد المجتمع على العموم.

3- أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسات المدروسة تعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر. مركزة في ذلك على تطوير سياسة الاتصال والبرامج الحاسوبية داخلها، بالإضافة إلى تحفيز مواردها البشرية.

4- تعمل المؤسسة المدروسة على تحقيق أفضل استجابة للعملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم ، والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في السوق، ولقد ساهم نظام سلاسل التوريد الذي طبقته بعض المؤسسات المدروسة في تحقيق هذه الميزة. بالإضافة إلى تمكين الموارد بشرية من إتقان هذه الميزة من خلال التكوين والتدريب المستمرين.

5- تشير نتائج الدراسة التطبيقية كذلك إلى اهتمام المؤسسات بجودة المنتجات عن طريق استخدام تكنولوجيات متطورة، وتطبيق معايير الجودة المحلية والعالمية.

✓ فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تم اختيار مؤسسات الدراسة على أساس أنها تطبق المسؤولية المجتمعية ، الأمر الذي تم تأكيده من خلال المقابلة و الدراسة الإحصائية . وأثبتته الشهادات التي تحصلت عليها أغلب هذه المؤسسات في المجال المسؤولية المجتمعية والإدارة البيئية.

2- تطبق المؤسسات محل الدراسة مختلف أبعاد المسؤولية المجتمعية المسؤولية بدرجة مرتفعة ومتفاوتة، يتم التركيز في الغالب على البعد الاقتصادي الذي تتحقق منه خلاله الأبعاد الأخرى، يليه البعد البيئي الذي يتحقق من خلال تطبيق أغلب المؤسسات لنظام الإدارة البيئية ، بالإضافة إلى تقديم بعضها للعديد من المبادرات في مجال الحفاظ على البيئية والاستثمار في مجال الطاقات المتجددة على غرار Condor و Baticim، اللتان استثمرتا في إنتاج لوحات الطاقة الشمسية. ويتفاوت تطبيق البعد

الاجتماعي من مؤسسة إلى أخرى ، ففي بعضها يتم التركيز على الجانب الاجتماعي لعمال المؤسسة فقط خاصة بالنسبة للمؤسسات التابعة للقطاع الحكومي ، ويشمل تطبيقه لدى مؤسسات أخرى المساهمة في تحسين ظروف العاملين ، ودعم مختلف الجمعيات الخيرية والمساهمة في تحقيق التنمية المحلية في المناطق التي تنشط فيها، و تقديم إعانات للحكومة عند الضرورة.

3- توصلت الدراسة إلى وجود دور فعال للمسؤولية المجتمعية ببعديها الاقتصادي والبيئي في تحقيق الميزة التنافسية ، في حين لا يساهم البعد الاجتماعي في تحقيقها . وذلك راجع لعدة أسباب أهمها:

4-عدم إفصاح مؤسسات الدراسة عن مساهمتها في المجتمع، وبالتالي لا يمكن معرفة هذه المساهمات من طرف العملاء والمستهلكين وبالتالي لا يتم التأثير من خلالها على خياراتهم الشرائية.

5-تركز المساهمات الاجتماعية في الغالب على الموظفين خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية(Pharmal, Baticim).

6-تعتبر المساهمات الاجتماعية الخيرية الداعمة لمختلف شرائح المجتمع "صدقة" وبالتالي لا يجب الإفصاح عنها واستغلالها في تمييز سمعة المؤسسة.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن إدراج جملة من التوصيات، نلخصها فيما يلي :

- 1- يجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بالمسؤولية المجتمعية ، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال إرساء معايير وإجراءات لتطبيقها تحقق نتائج مالية أفضل، تمكنها من النمو والتقدم وتسمح بتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- 2- وضع جهة مختصة ؛ إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تهتم بتسيير الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الأطراف ذات المصلحة.
- 3- إعطاء نفس الأهمية لأبعاد النتيجة الثلاثية (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) عند وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات.

- 4- ضرورة قيام المؤسسات بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية والبيئية التي تقوم بها خلال السنة، وعرضها في التقارير المالية المنشورة، حتى يتسنى لأفراد المجتمع تقييم الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، ما يزيد في فرصها للقبول ويعطيها صورة ايجابية لدى المجتمع ومختلف أصحاب المصلحة.
- 5- إقامة شراكة مع الجهات الفاعلة في المجتمع مثل جمعيات حماية البيئة والمستهلك، مما يسمح بتتبع أوسع للنشاطات والممارسات الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح سواء داخل أو خارج المؤسسة، والعمل على تحقيق نوع من التوازن بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة إليهم.
- 6 - استغلال البعد البيئي في تطوير منتجات صديقة للبيئة خاصة في ظل تزايد الوعي المحلي والوطني والدولي بأهمية التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة.
- 7- التركيز على دمج برامج المسؤولية المجتمعية ضمن الأنشطة التسويقية للمؤسسة. كتخصيص مبلغ معين من ثمن البيع لفائدة فئات هشة في المجتمع، مثل ما فعلته Cevital مع جمعيات مرضى التوحد. تعطي هذه البرامج صورة ايجابية للمؤسسة ومنتجاتها وتزيد في نفس الوقت من مبيعاتها وتحقق الأهداف الاجتماعية.
- 8- إعداد برامج للتضامن مع المجتمع في حالة الكوارث والأزمات وتخصيص الاحتياطات اللازمة لمجابهتها. على سبيل المثال، في ظل انتشار فيروس كورونا، انتظرت كل من الحكومة والمجتمع تدخل المؤسسات الاقتصادية للمساعدة في محاصرة الوباء. وفي المقابل واستفادت المؤسسات التي مدت يد العون من ميزة تحقيق سمعة ايجابية والقبول لدى المجتمع والحكومة ومختلف أطراف المصلحة.
- 9- تشجيع النهج الاستراتيجي للمسؤولية المجتمعية، حيث أن المؤسسات التي تطبق المسؤولية المجتمعية كإستراتيجية لأعمالها تحقق أهداف اجتماعية أكبر مقارنة بالمؤسسات التي تتخذها نهجاً إيثاريًا فقط.

آفاق الدراسة:

- ككل الدراسات العلمية لا تخلوا هذه الدراسة من النقائص والأخطاء، وأثناء معالجتنا سواء للجانب النظري أو التطبيقي لفت انتباهنا بعض المواضيع التي تستحق البحث ، من بينها:
- ✓ آليات دمج أصحاب المصلحة في شبكة قيمة الابتكار.
 - ✓ إستراتيجية المسؤولية المجتمعية كآلية لإدارة سمعة المؤسسة.

- ✓ الابتكار في ظل المسؤولية المجتمعية كإستراتيجية لإدارة المخاطر.
- ✓ تأثيرات شبكة القيمة على ممارسات الإدارة المبتكرة.
- ✓ تبني إستراتيجية المسؤولية المجتمعية كمحرك للابتكار المستدام.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أ-الكتب:

- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- عبد الحميد بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع: الرياض، السعودي، 2017.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، الطبعة 1، "دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

ب-الأطروحات:

- دنيا أيار، أثر استخدام أنظمة الموافقات الطبية الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات إدارة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.

ج-التقارير و المؤتمرات:

- صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، ورقة بحث مقدمة في مؤتمر دولي: دور القطاع الخاص في التنمية، ، بيروت، لبنان، 23 مارس 2009.
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، "إعلان بشأن الاستثمارات الدولية والشركات متعددة الجنسيات، OECD، 2011.
- منظمة العمل الدولية، تقرير عن تعزيز وتطبيق إعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت متعددة الجنسية والسياسة الاجتماعية في أفريقيا، 2019.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة) .

المراجع الأجنبية:

أ-الكتب:

- Adedeji B. Badiru , **Triple C Model Of Project Management Communication, Cooperation, And Coordination**, Crc Press, USA, 2008.
- Adedeji Badiru , Abidemi Badiru , Adetokunboh Badiru , **Industrial Project Management : Concepts, Tools, And Techniques**, Crc Press ,USA, 2008.
- Allan Afuah , **Strategic Innovation : New Game Strategies For Competitive Advantage** , Taylor & Francis E-Library, USA, 2009.
- Bernd X. Weis, **From Idea To Innovation A Handbook For Inventors, Decision Makers And Organizations**, Springer, Germany, 2015.
- Cadix.A, Pointet. JM, **Le Management A L'épreuve Des Changements Technologiques:Impacts Sur La Société Et Les Organisations**, Editions d'Organisation, Paris , 2002.
- Carolina Machado J. Paulo Davim , **Management And Engineering Innovation**, Iste Ltd And John Wiley & Sons , UK and USA, 2013.
- Charles W. L. Hill , Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, **Strategic Management: An Integrated Approach** , 11th ed , Cengage Learning , USA,2015.
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones , **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 9th ed, Nelson Education, , Canada ,2010.
- Christina Keinert. **Corporate Social Responsibility as an International Strategy**. Physica-Verlag A Springer Company, Germany, 2008.
- Claretha Hughes , **Valuing People And Technology In The Workplace: A Competitive Advantage Framework** , Information Science Reference , USA, 2012.
- Clive Reading ,**Business Planning For Improving Performance & Competitive Advantage** ,2nd Edition, Kogan Page Limited , UK,2004 .
- Clive Reading ,**Strategic Business Planning For Improving Performance & Competitive Advantage: a dynamic system**, 2nd Edition , Kogan Page , UK , 2002 .
- David Birchall , George Tovstiga, **Capabilities for strategic advantage Leading through technological innovation** , Palgrave Macmillan, USA, 2005.
- David. J. Teece , **Capabilities And Strategic Management**, Oxford University Press , New York , 2009.
- Davila Tony, Epstein Marc J, Shelton Robert D, **Making Innovation Work : How To Manage It, Measure It, And Profit From It**, Pearson Education, USA, 2006.
- E. Kreilkamp, C. Laesser, H. Pechlaner, M. Peters, K. Wöber , **Entrepreneurial Management und Standortentwicklung – Perspektiven für Unternehmen und Destinationen** , Book Series, spriger, Germany 13 volumes, 2019.

- Elias G. Carayannis , Elpida T. Samara, Yannis L. Bakouros , **Innovation And Entrepreneurship Theory, Policy And Practice**, Springer , USA .2015.
- Fred R. David , Forest R. David , **Strategic Management: Concepts And Cases**, 15th ed,: Prentice Hall.Inc, USA, 2015.
- Fred r. David and Forest r. David,. **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases**, 16th Edition, Pearson Education, USA, 2017.
- Frederick Betz , **Managing Technological Innovation : Competitive Advantage From Change** , 3rd edition, John Wiley & Sons, Inc ,Canada, 2011.
- Gesa Gordon Astrid Nelke ,**CSR und Nachhaltige Innovation:Zukunftsfähigkeit durch soziale,ökonomische und ökologische Innovationen** , Springer Gabler ,Germany ,2017.
- Gordon L. Clark, Paul Tracey, **Global Competitiveness And Innovation : An Agent-Centred Perspective** , Palgrave Macmillan , UK, 2004.
- Helfat, s. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter , **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations**, Blackwell, UK,2007.
- Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West, **Open Innovation Researching A New Paradigm**, Oxford University Press, USA, 2006.
- Hui-Ling Wang, **Theories for competitive advantage**. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research. Wollongong, Australia, 2014.
- James Zurn , Perry Mulligan, **Learning With Lean Unleashing The Potential For Sustainable Competitive Advantage**, Crc Press, USA, 2014.
- Jay B. Barney , William S. Hesterly , **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson Education , Global Edition ,USA, 2015..
- Jennifer A. Zerk , **Multinationals and Corporate Social Responsibility Limitations and Opportunities in International Law** , Cambridge University Press , USA , 2006.
- Joe Tidd , **Managing Innovation Integrating Technological, Market And Organizational Change**, 3rd Edition , John Wiley, USA, 2005.
- John De La Mothe, Dominique Foray, **Knowledge Management In The Innovation Process**, Economics Of Science, Technology And Innovation Volume 24 , **Copyright** , USA, 2001.
- John E. Gamble & All, **Essentials Of Strategic Management The Quest For Competitive Advantage** ,4th Edition, McGraw-Hill Education, USA, 2015.
- John Storey & Graeme Salaman , **Managers Of Innovation Insights Into Making Innovation Happen**, Blackwell Publishing, USA , 2005.
- John Wiley & Sons Ltd The ICC, **A Handbook on Corporate Social Responsibility** .Edited by Judith Hennigfeld Manfred Pohl Nick Tolhurst, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England. 2006.
- Lawrence, Anne T, Weber, James, **business and society: stakeholders, ethics, public policy**,15th edition, McGraw-Hill Education, USA , 2017.

- Liangrong Zu ,**Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance : Empirical Evidence from Chinese Enterprises**, Springer Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2009.
- Lory Mitchell Wingate ,**Project Management For Research And Development Guiding Innovation For Positive R&D Outcomes**, CRC Press Taylor & Francis Group, London, 2015.
- Margaret A. White , Garry D. Bruton ,**The Management Of Technology And Innovation:A Strategic Approach**, 2nd edition, South-Western, Cengage Learning ,USA, 2011 .
- Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter, **The Management Of Technological Innovation Strategy And Practice**, Oxford University Press , USA , 2008.
- Markus Sattler, **Excellence In Innovation Management : A Meta-Analytic Review On The Predictors Of Innovation Performance**,1st Ed, Germany ,2009.
- Melissa A. Schilling , **Strategic Management Of Technological Innovation**, 5th Edition, Fifth Edition, Mcgraw-Hill Education, USA, 2017.
- Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, 1998.
- Michael E. Porter, **Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, The Free Press, USA, 1998.
- Michael Hitt, Angelo De Nisi, Susan E. Jackson, **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management**, Jossey-Bass A Wiley Imprint ,USA, 2003.
- Michael E. Porter,**The Competitive Advantage Of Nations: With A New Introduction**, Free Press, USA, C1990.
- Nicolai J. Foss , Torben Pedersen , Jacob Pyndt , Majken Schultz ,**Innovating Organization And Management: New Sources Of Competitive Advantage**, Cambridge University Press ,USA, 2012.
- Nils Kraiczy, **Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms : An Analysis of Innovation-Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics**, Springer Gabler, Germany, 2013.
- Oslo Manuel,**Guidelines For Collecting And Intrepreting Innovation Data**, OCDE. Paris, 2005.
- oswald jones & fiona tilley, **competitive advantage in smes :organising for innovation and change**, john wiley ,UK ,2003.
- Paul Jackson ,**Virtual Working Social And Organisational Dynamics** , The Management Of Technology And Innovation, David Preece, University Of Portsmouth, Uk, 1999.
- Paul Trott , **Innovation Management And New Product Development**, 6th Edition, Pearson Education, UK, 2017 .
- Paul Trott, **Innovation Management And New Product Development**. Third Edition, Pearson Education ,UK , 2005 .
- Rajan Suri ,**It's About Time The Competitive Advantage Of Quick Response Manufacturing ; On Acid-Free Paper** ,USA, 2010.

- Robert E. Johnston, Jr. J. Douglas Bate, **The Power Of Strategy Innovation : A New Way Of Linking Creativity And Strategic Planning To Discover Great Business Opportunities** , Amacom Books , USA, 2003.
- Ronald E. Giachetti , **Design Of Enterprise Systems Theory, Architecture, And Methods** , CRC Press , USA, 2010.
- Stern .T, Jaber H., Erfolgreiches **Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele**, Gabler, Germany, 2007.
- Subhabrata Bobby Banerjee . **Corporate Social Responsibility The Good, the Bad and the Ugly**. Edward Elgar Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA, 2007.
- Sybille Sachs, Edwin Rühli ,**Stakeholders Matter A New Paradigm for Strategy in Society**, Cambridge University Press, USA, 2011.
- Thompson, Strickland, and Gamble , **Crafting & Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concepts And Cases**, McGraw-Hill Education , USA, 2017.
- Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl ,Nick Tolhurst: **the a to z of corporate social responsibility revised and updated edition**, Wiley Publication, UK, 2010.
- Yu-Chiho , **Analysis Of Manufacturing Enterprises An Approach To Leveraging Value Delivery Processes For Competitive Advantage** , Harvard University , Copyright ,USA, 2000.

ب- الأطروحات:

- Amarakoonge Upamali, **The Role of Human Resource Innovation in Firms' Competitive Advantage in Australian Manufacturing and Service Firms**, Doctor of Philosophy, Business School ;Queensland University Australia, 2014.
- Anouk Pruijn , **The Integration of Corporate Social Responsibility into Business Strategies Being profitable whilst doing good** , Bachelor Thesis, Faculty of Humanities, Tilburg University, holland, 2014.
- Ben Arfi Wissal, **Partage Des Connaissances : Articulation Entre Management De L'innovation Et Management Des Connaissances Cas Des Plateformes D'innovation D'un Groupe Leader Du Secteur Agroalimentaire En Tunisie**, Thèse Doctorats, Université De Grenoble, France, 2006.
- Lilian Onong'no Auma, **The Role Of Innovation In Building Competitive Advantage In Horticultural Processing And Export Companies In Nairobi Kenya**, Master Of Business Administration (Mba) Degree, School Of Business, University Of Nairobi, Kenya, 2014.
- Maria Borgeraas Reinlie , **Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation : Exploring the connection between CSR and innovation - at concept level and through a case study of the Brazilian oil and gas company Petrobras**, Master thesis at TIK Centre for Technology, innovation and culture, University of Oslo, 2017.
- Nicolas Maranzana, **Amélioration De La Performance En Conception Par L'apprentissage En Réseau De La Conception Innovante**, Thèse Doctorat En Sciences De L'ingénieur Physics , l'Université De Strasbourg, France,2009.

- Romain Lorentz, **Formalisation D'un Modèle De Conception Et D'innovation Dans Le Domaine Des Bioindustries : Cas Des Particules D'argile**. Génie Des Procédés - ENSAM, France, 2014.

ج- المقالات:

- Amit, R& Shoemaker, '**Strategic Assets And Organizational Rent**' , Strategic Management Journal, Vol. 14, No.1, 1993.

- Anjana Kak, Sushil, **Sustainable Competitive Advantage with Core Competence : A Review**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 3 , No. 4, 2002.

- Aviva Geva, **Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice**, Business and Society Review, Volume113, Issue1 , March 2008 .

- Blok, V., Hoffmans, L., & Wubben, E. F. M. . **Stakeholder engagement for responsible innovation in the private sector: critical issues and management practices**. Journal on Chain and Network Science, 15(2), 2015.

- Boualem.F, **Un Etat De La Responsabilité Sociale Des Entreprises Mondialisées Et Politiques Publiques En Algérie**, Revue D'economie Et De Management , Volume 7, Numéro 1, .2005.

- Boudjema.R, **Violence Du Capitalisme : Développement Durable Et Responsabilité Sociétale Des Entreprises**, Aclcom Editions, Algeria, 2009.

- Cătălina Sitnikov, Claudiu Bocean, **The Relationship Between Models Of Quality Management And Csr**, Annals Of The ,Constantin Brâncuși" University Of Târgu Jiu, Economy Series, Romania, Issue 1, Volume I/2015.

- Darroch, J., **Developing A Measure Of Knowledge Management Behaviours And Practices**, Journal Of Knowledge Management, Vol. 7 N°. 5, 2003.

- David Foster, Jan Jonker, **Towards A Third Generation Of Quality Management : Searching For A Theatrical Re- Conceptualization Of Contemporary Organizations Based On The Notions Of Stakeholders And Tran.....**, International Journal Of Quality & Reliability Management, August 2007.

- David Servera-Francés & Lidia Piqueras-Tomás ,**The Effects Of Corporate Social Responsibility On Consumer Loyalty Through Consumer Perceived Value**, Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja , Vol. 32, No, 2019.

- Emanuele Bacchiega, Luca Lambertini , Andrea Mantovani, **Process and product innovation in a vertically differentiated industry**, Polo Scientifico Didattico di Rimin, University of Bologna, March, 2007.

- Gary Hamel, Yves L. Doz, And C.K. Prahalad , **Collaboratewith Your Competitors Andwin** , Harvard Business Review ,UK , January–February 1989.

- Gh. Militaru, S. Ionescu, **The Competitive Advantage Of Corporate Social Responsibility**, U.P.B. Sci. Bull., Series D, Vol. 68, No. 2, Romania, 2006.

- Grant, R, **The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation** , California Management Review, Vol. 33, No. 3, 1991.
- Hans-Jürgen August, **CSR and Innovation: A Holistic Approach From a Business Perspective**, article in: Innovation Management and Corporate Social Responsibility Social Responsibility as Competitive Advantage, Reinhard Altenburger Editor, CSR, Sustainability, Ethics & Governance series, Springer, Austria, 2018.
- Hasan Md. Mahmood Ul Haque , **Corporate Social Responsibility (CSR) Driven Innovation & Opportunities for Sustainable International Business** ,International Journal of Business and Social Research ,Volume 08, Issue 03, 2018.
- Herrmann, Kristina K., "**Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: the European Union Initiative as a Case Study**", Indiana Journal of Global Legal Studies: Vol. 11: Iss. 2, Article 6. 2004.
- Ilyes Mancer, **L'entreprise Algerienne Et L'innovation : Un Essai D'analyse**, Les Cahiers du Cread n°98-99 /2011-2012.
- Ivan Montiel, Javier Delgado, **Defining And Measuring Corporate Sustainability : Are We There Yet ?**, Organization & Environment , 1-27, Sage Publications, 2014.
- Jean-Michel Sahut And Frédéric Teulon, **Introduction To The Special Section Innovation And Entrepreneurship**, Management International Journal, Volume 21, Number 2, HEC Montréal Université Paris Dauphine, Winter 2017.
- José Milton , Lilian Soares Outtes Wanderley , Carla Pasa Gómez , **Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage** , BAR, Curitiba, v. 7, n. 3, art. 5, 2010.
- Karen L. Janssen, Vera Blazevic, Kristina Lauche, **Integrating CSR in Innovation Value Networks**, article in Innovation Management and Corporate Social Responsibility Series, Department Business IMC University of Applied Sciences Krems , springer, Austria, 2018.
- Kriron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. **The benefits of sustainability-driven innovation**. MIT Sloan Management Review, 54(2), 2013.
- Longios Marin, Alicia Rubio, Salvador Ruiz De Maya, **Competitiveness As A Strategic Outcome Of Corporate Social Responsibility**, Corporate Social Responsibility And Environmental Management, Wiley Press Room, Issue 6 Volume 19, 2012.
- MacGregor P S and Fontrodona J. Exploring, **the fit between CSR and Innovation**, Spain, Center for Business in Society, University of Navarra, July 2008.
- Mark B. Vandenbosch And Charles B. Weinberg , **Product And Price Competition In A Two-Dimensional Vertical Differentiation Model**, Marketing Science Vol. 14, No. 2, 1995 .
- McWilliams, A., Siegel, D., **Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective**. The Academy of Management Review, Volume 26, Issue 1, 2001 .
- Mebarki Naceur, **Le Developpement Durable En Algerie : Un Etat Des Lieux** , Revue Des Sciences Economiques Et De Gestion, N° 13, 2013.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R., **Es La Cultura Organizativa Un Determinante De La Innovación En La Empresa?** Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa, España , 15-2012.

- Nobelius, D. **Towards the sixth generation of R&D management**. International Journal of Product Development, 22(5), 2004.
- Norman.A.Donald , Verganti.R, Verganti, **Incremental And Radical Innovation: Desing Research Versus Technology And Meaning Change**, Design Issues, Volume 30, Number 1 Winter 2014.
- Olson, Walker, Ruekem, **Organizing For Effective New Product Development: The Moderating Role Of Product Innovativeness**, Journal Of Marketing, Volume 59 Issue 1, January 1995.
- Orlitzky M, **Does Firm Size Confound The Relationship Between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?**, Journal of Business Ethics 33,2001.
- Ouchalal H, Khelfaoui H, & Ferfera Y, "**Situation de la R&D dans l'industrie algérienne. Cas de trois entreprises publiques**". In IRD. 2005.
- Paweł Cegliński , Anna Wiśniewska , **Csr As A Source Of Competitive Advantage: The Case Study Of Polpharma Group** , Journal Of Corporate Responsibility And Leadership,Volume3 Issue 4.
- Peppard, J., & Rylander, A., **From value chain to value network: Insights for mobile operators**. European Management Journal Vol. 24, Issue 2, 2006.
- Percy Marquina Feldman & All, **A New Approach For Measuring Corporate Reputation**, Rae São Paulo, Brazil V. 54 N. 1, Jan-Fev 2014 .
- Porter, M. E., Kramer, M. R. **Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth**. Harvard Business Review, January – February 2011.
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M., **Knowledge Creation, Organizational Learning And Their Effects On Organizational Performance**. Engineering Economics, 22, Vol 3, 2011.
- Raphael Amit, Paul Schoemaker, **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal 14(1) , January 1993.
- Reinhard Altenburger, **Corporate Social Responsibility as a Driver of Innovation Processes**, article in: Innovation Management and Corporate Social Responsibility, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, Austria ,2018.
- Robert C. Padgett1, Rosamaria C. Moura-Leite , **Innovation with High Social Benefits and Corporate Financial Performance** , Journal of Technology Management & Innovation © Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios . Journal of Technology Management and Innovation 7(4), December 2012.
- Robert G. Cooper, Scott J. Edgett And Elko J. Kleinschmidt , **Portfolio Management: Fundamental For New Product Success** , Stage-Gate International and Product Development Institute Inc, January 2002.
- S.J. & Kleinschmidt, E.J, **New Product Portfolio Management: Practices And Performance**, Journal Of Product Innovation Management, 16, 4, July 1999.
- Sergey Filippov, Herman Mooi, **Innovation Project Management: A Research Agenda** , Journal on Innovation and Sustainability. Risus; Vol 1, No 1 , 2010.

- Sergio Andres Pulgarín-Molina, Natalia Alejandra Guerrero, **Innovation And Competitive Advantage Studies In Colombia: Findings From Organizational Culture And Business Model**, Dimensión Empresarial, 15(1 ESP), 2017.
- Si Tahar Amira , Meziaini Yacine , **La Gouvernance De L'entreprise Socialement Responsable : Cas De La Société Nationale D'électricité Et Du Gaz (Sonelgaz)** , Revue Des Economies Nord Africaines, Vol 14 / N ° (19) 2018.
- Urbancová Hana, **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1, March 2013.
- Ven van de, B. and Graaand, J.J.,**Strategic and moral motivation for corporate social responsibility**, MPRA Paper No. 20278.
- Wael Hassan El-Garaihy & All, **Measuring The Impact Of Corporate Social Responsibility Practices On Competitive Advantage: A Mediation Role Of Reputation And Customer Satisfaction** , International Journal Of Business And Management Vol. 9, No. 5, 2014.
- Zhonghua Zhao 1, Fanchen Meng 1, Yin He 2 and Zhouyang Gu, **The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities** , Sustainability, 11, 218, 2019.

د- الملتيقيات:

- Armand Hatchuel, Pascal Le Masson,Benoit Weil, **C-K Theory In Practice: Lessons From Industrial Applications**, International Design Conference, Ubrovnik, Croatia, May 18 - 21, 2004.
- Ćedomir Ljubojevic, Gordana Ljubojevic , Nina Maksimovic ,**Social Responsibility And Competitive Advantage Of The Companies In Serbia** ,Managing Transformation With Creativity Proceeding Of 13 Th Management International Conference Budapest, Hungary,22-24 November 2012.
- Husted, B. W., Allen, D. B. **Toward a model of corporate social strategy formulation**. In Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference, 2001.
- Miglė Šontaitė-Petkevičienė , **CSR Reasons, Practices And Impact To Corporate Reputation** , 20th International Scientific Conference Economics And Management , 2015.
- Sri Sarjana, Nur Khayati, **The Role Of Reputation For Achieving Competitive Advantage**, 11th International Conference On Business And Management Research(ICBMR), Padjajaran, 2017.

- Gri Standards , **Introduction In GRI Standards: Webinar1 Of The Six Part Gri Standards In Practice Series**, An Exclusive Program For The Gri Community.
- Konstantina- Maria Pentaraki , **The role of open innovation processes in responsible innovation integration for the development of healthier food products**, an exploratory recherche in the European food industry, wagening university & research, 2018.
- Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique de la PME N°35, Edition novembre 2019
- World Intellectual Property Organization , **World Intellectual Property: Brand-Reputation And Image In The Global Marketplace**, Wipo World, Wipo Economics & Statistics Series, Report 2013.

و- المواقع الالكترونية

- <http://www.aps.dz/ar/economie/82616-2020-01-21-10-12-17> .
- https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en,
- <https://www.iso.org/standard/42546.html> .
- <https://www.autoalgerie.com/wp/actualite/industrie-automobile/viree-au-sein-de-lusine-iris-tyres/> .
- <https://www.echoroukonline.com>
- <https://www.iso.org/iec27001-information-security-management.html> .
- <https://www.iso.org/iso-14001:2015-environmental-management-system.html> .
- <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> .
- <https://www.iso.org/standard/42546.html> .
- https://www.researchgate.net/publication/323396479_The_Role_Of_Reputation_For_Achieving_Competitive_Advantage .
- <https://www.un.org/ar/36188>).
- https://www.wipo.int/ipstats/ar/statistics/country_profile/profile.jsp?code=DZ
- www.cevital.com
- www.condor.com
- www.groupe-chiali.com
- www.nci.rouiba.com
- www.globalreporting.org

فهرس

الجداول

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	أمتلة عن المدة الفاصلة بين "الاختراع" و التحول إلى "الابتكار" Mensch (1979)	13
2	نتائج تحديد الفجوات	50
3	نطاق المسؤولية الاجتماعية	110
4	أصحاب المصلحة في السوق	117
5	أصحاب المصلحة من غير السوق	119
6	درجات مقياس ليكرت الخماسي	159
7	تقسيم الفئات المتوسط الحسابي ومستوى الموافقة	159
8	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة بالاستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	160
9	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق لمحاور وأبعاد أداة الدراسة	164
10	معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإجمالي لأداة الدراسة	164
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة الابتكار والدرجة الكلية	165
12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المسؤولية المجتمعية والدرجة الكلية	167
13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية و الدرجة الكلية	168
14	تطور إيداع براءات الاختراع والنمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 2009-2018	171
15	الاستثمارات الموزعة	182
16	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي	183
17	توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	184
18	توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة	184
19	مستوى تطبيق "إدارة الابتكار" في مؤسسات الدراسة	189
20	متسوى تطبيق أبعاد محور المسؤولية المجتمعية في مؤسسات الدراسة	191
21	مستوى تطبيق " للبعد الاقتصادي"	192
22	مستوى تطبيق "الالتزام الاجتماعي"	194
23	مستوى تطبيق " بعد الحفاظ على البيئة "	196
24	أبعاد محور الميزة التنافسية	198
25	مستوى بعد " تخفيض التكلفة "	199
26	مستوى بعد " تحسين الجودة "	201

202	مستوى بعد " سمعة المؤسسة "	27
203	مستوى " بعد الاستجابة "	28
205	اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	29
206	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الفرعية الثانية)	30
207	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار مساهمة إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة	31
208	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	32
209	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة الفرعية "أ"	33
209	اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة "أ"	34
210	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية "ب"	35
211	اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة "ب"	36
212	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة الفرعية	37
212	اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة "ج"	38
213	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة	39
214	اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	40
215	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة "أ"	41
215	اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "أ"	42
216	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ب"	43
217	اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ب"	44
218	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ج"	45
218	اختبار معنوية ارتباط الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ج"	46
220	نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين والتباين المسموح به لمبادئ المسؤولية المجتمعية.	47
221	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية اعتبار المسؤولية المجتمعية كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة	48
222	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الفرعية "أ"	49
224	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الفرعية "ب"	50
225	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الفرعية "ج"	51

فهرس الجداول

228	مخرجات مسار (a)	52
228	مخرجات مسار (b)	53
229	مخرجات مسار c	54
230	مخرجات مسار C	55
231	الأثر غير المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية	56

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
10	نظرية "المعرفة والتصميم"	1
14	التفاعل بين أنشطة التطوير وبيئة التصميم	2
20	مصادر الفرص	3
23	متطلبات إدارة الابتكار	4
25	نموذج Click.Innov	5
27	القدرات الديناميكية الداعمة للابتكار: البحث والاختيار والنشر	6
30	دورة حياة المنتج	7
34	نموذج دفع العلوم	8
34	نموذج دفع السوق	9
35	نموذج Rovhforf & Rudelius (1992) لعملية الابتكار	10
36	نموذج السلسلة المرتبطة (Rosenberg & Kline 1986)	11
38	نموذج "العملية العضوية" Aoussat (1990)	12
39	النموذج الماسي للابتكار مقترح من طرف (Giget1994)	13
40	النموذج الهندسي للابتكار (Cantisani 2006)	14
41	نموذج الابتكار المغلق	15
42	نموذج الابتكار المفتوح	16
45	درجة المخاطر التي تحيط بمشاريع الابتكار	17
47	نموذج الثلاثي C	18
48	مصفوفة المسؤولية في إدارة المشروع	19
49	خطوات إدارة مشروع الابتكار	20
58	محددات التنافسية لـ M. Porter	21
62	نموذج قوى المنافسة لـ Porter	22
65	خصائص الموارد	23
69	سلسلة القيمة لـ Michael porter	24
73	منحنى اقتصاديات الحجم	25
74	منحنى التعلم	26
80	الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter	27
82	محركات التكلفة في سلسلة القيمة	28
98	حلقة القدرات التنظيمية	29
114	النموذج الثنائي للمسؤولية الاجتماعية	30

116	النماذج الثلاث للمسؤولية المجتمعية	31
121	نموذج القاعدة الثلاثية	32
126	الدور الدفاعي والهجومى للمسؤولية المجتمعية	33
136	نموذج Husted & de Jesus Salazar للتكامل بين الإستراتيجية الاجتماعية وإستراتيجية الأعمال	34
147	الدائرة الفاضلة للمسؤولية المجتمعية والابتكار	35
148	المسؤولية المجتمعية كمحرك لعملية الابتكار	36
155	نموذج الدراسة	37
227	مخطط اختبار الفرضية الرئيسية بالاعتماد على " نموذج الوسيط البسيط" النموذج 4	38

فهرس

المحتويات

المحتوى	الصفحة
مقدمة عامة	أ _ ظ
القسم النظري	
الفصل الأول : إدارة الابتكار في المؤسسة	
تمهيد:	1
المبحث الأول: مدخل للابتكار	2
المطلب الأول: مفهوم الابتكار	2
المطلب الثاني: خصائص الابتكار	7
المطلب الثالث: الابتكار والمصطلحات ذات الصلة	11
المبحث الثاني: أساسيات إدارة الابتكار	17
المطلب الأول: مهام وأهداف إدارة الابتكار	17
المطلب الثاني: مبررات إدارة الابتكار	18
المطلب الثالث: متطلبات إدارة الابتكار	22
المبحث الثالث: نماذج الابتكار	33
المطلب الأول: النماذج الخطية لعملية الابتكار	33
المطلب الثاني: من النماذج الخطية إلى النظريات التكرارية	36
المطلب الثالث: نموذج الابتكار المفتوح	41
المبحث الرابع: إدارة محفظة ومشاريع الابتكار	43
المطلب الأول: محفظة مشاريع الابتكار	43
المطلب الثاني: إدارة مشاريع الابتكار	46
الخلاصة الفصل:	55
الفصل الثاني: إدارة الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة	
تمهيد:	56
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية	57
المطلب الأول: التنافسية، الميزة التنافسية، خصائصها وأهميتها	57
المطلب الثاني: المداخل المفسرة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة	61
المبحث الثاني: المزايا التنافسية واستراتيجيات التنافس	72
المطلب الأول: أنواع المزايا التنافسية ومصادرها	72
المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس	80

87	المطلب الثالث: استدامة الميزة التنافسية
89	المبحث الثالث: الابتكار والميزة التنافسية
90	المطلب الأول: الابتكار والميزة التنافسية: تأثير متبادل
94	المطلب الثاني: محددات الابتكار لبناء الميزة التنافسية
98	المطلب الثالث: محركات الابتكار في حقل التنافسية
103	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إدارة الابتكار والمسؤولية المجتمعية للمؤسسة	
104	تمهيد:
105	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية المجتمعية
105	المطلب الأول: مفهوم ، خصائص و نطاق المسؤولية المجتمعية
110	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية المجتمعية في المبادرات الدولية
113	المطلب الثالث: نماذج المسؤولية المجتمعية
121	المطلب الرابع: المعايير والمواصفات الدولية لتقييم المسؤولية المجتمعية
124	المبحث الثاني: المسؤولية المجتمعية والميزة التنافسية
124	المطلب الأول: المسؤولية المجتمعية : التحول من الدفاع إلى الهجوم
126	المطلب الثاني: المسؤولية المجتمعية والقدرة التنافسية
133	المطلب الثالث: إستراتيجية المسؤولية المجتمعية
135	المطلب الرابع: المسؤولية المجتمعية والاستراتيجيات العامة للتنافس
139	المبحث الثالث : إدارة الابتكار من خلال المسؤولية المجتمعية
139	المطلب الأول: أهمية المسؤولية المجتمعية في عمليات الابتكار
145	المطلب الثاني : المسؤولية المجتمعية والابتكار : علاقة متبادلة
150	المطلب الثالث: معايير نظم الإدارة المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية والابتكار
153	خلاصة الفصل
القسم التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
154	تمهيد:
155	المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية
155	المطلب الأول: نموذج الدراسة، متغيراتها وحدودها
156	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

160	المبحث الثاني: الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق الأداة
160	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي و الأساليب الإحصائية المستخدمة
163	المطلب الثاني : الصدق الظاهري وثبات أداة الاستبيان
169	المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
169	المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة
175	المطلب الثاني:عينة الدراسة
182	المطلب الثالث: خصائص العينة المستجوبة
185	المطلب الرابع: مجالات الدراسة الميدانية
186	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستعراض أهم النتائج واختبار الفرضيات	
187	تمهيد:
188	المبحث الأول: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة
188	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور إدارة الابتكار
191	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور المسؤولية المجتمعية
198	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات المستجوبين على محور الميزة التنافسية للمؤسسة
205	المبحث الثاني : عرض نتائج اختبار الفرضيات
205	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
226	المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
233	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة
235	خلاصة الفصل
236	الخاتمة العامة
243	قائمة المراجع
253	فهرس الجداول
256	فهرس الأشكال
258	فهرس المحتويات
	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الجامعة
أ.د. العايب عبد الرحمان	جامعة سطيف 1
د. العينوس رياض	جامعة سطيف 1
د. كمال محلي	جامعة سطيف 1
د. نويري مجدي	جامعة سطيف 1
د. غرزولي إيمان	جامعة سطيف 1
د. قصاص الطيب	جامعة سطيف 1
أ.بوزناشة علاء ادين	جامعة سطيف 1
أ. بلموهوب خديجة	جامعة سطيف 1
أ. مزروع الطاهر	جامعة سطيف 1

الملحق رقم (02): أداة الدراسة " الاستبيان :

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

إستمارة البحث

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإعداد بحث علمي للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة فرحات عباس - سطيف 1- تحت عنوان : دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية ، ويتطلب تحقيق أهداف البحث جمع بيانات عن المعلومات العامة عن المؤسسة، وقدرات الابتكار وتبني المسؤولية الاجتماعية فيها. علما أن المعلومات ستكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

• لمن يوجه هذا الاستبيان؟

يوجه الاستبيان للمسريين في المؤسسة، وهذا يعني الرئيس المدير العام أو المسؤول الأول للمؤسسة، نواب الرئيس المدير العام، نواب المسؤول الأول والمدراء المسؤولون عن الإدارات الوظيفية التي تشارك بشكل مباشر في إدارة نظام الابتكار في المؤسسة، على الأخص أقسام البحث والتطوير والإنتاج والمبيعات والتسويق، والموارد البشرية، والاتصالات وخدمة العملاء والجودة.

• الهدف من الاستبيان

يهدف الاستبيان إلى معرفة دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل احترام مبادئ المسؤولية المجتمعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وبالتالي، فهو يسمح بتنفيذ الإجراءات وتحديد الوسائل اللازمة لضمان تطور طويل الأجل لنظام الابتكار في المؤسسة بطريقة تضمن تحسين صورتها وسمعتها وتزيد من ثقة أصحاب المصلحة. يؤدي هذا الاستبيان إلى تفسيرات واضحة وتوصيات تضمن للمؤسسة قدرة أكبر على الابتكار المستدام من خلال توفير الموارد والقدرات ووضع الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة تصميمها، تطويرها، وتنفيذها من أجل ضمان إدارة أفضل لجهودها في تطوير منتجات، عمليات ومفاهيم تجارية جديدة.

مع خالص الشكر والتقدير والاحترام

الملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. المستوى الإداري: مدير عام ، نائب مدير عام ، مساعد مدير عام ، أخرى يرجى ذكرها:
2. المؤهل العلمي:
3. عدد سنوات الخبرة:

المحور الثاني: معلومات عامة عن المؤسسة

4. إسم المؤسسة:
5. مركز ، فرع
- تاريخ التأسيس...1998
6. ملكية المؤسسة: مؤسسة خاصة مؤسسة عمومية مؤسسة مختلطة.

7. الهيكل القانوني للمؤسسة: شركة ذات مساهمة شركة ذات مسؤولية محدودة مؤسسة فردية ذات مسؤولية محدودة.
8. قطاع الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسة: الزراعة الصناعة الخدمات التجارة

9. حجم المؤسسة من حيث عدد العمال: صغيرة متوسطة

الملاحق

كبيرة

10. العدد الإجمالي لعمال المؤسسة..... عدد الإطارات في المؤسسة:.....

11. الشهادات المحلية والدولية التي حصلت عليها المؤسسة في مجالات الجودة، حماية البيئة والخدمات المجتمعية:.

المحور الثالث: إدارة الابتكار

الرقم	العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
1	توفر الإدارة مختلف الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بأنشطة البحث والتطوير.					
2	قامت المؤسسة بتغييرات جذرية في عملياتها الإدارية.					
3	توفر المؤسسة عملية الاتصال مفتوحة على محيطها لدعم أنشطة الابتكار.					
4	تحرص المؤسسة على توظيف العمال اللذين يتمتعون بقدرات ابتكارية عالية.					
5	تحرص إدارة المؤسسة على اكتساب التكنولوجيا المتطورة باستمرار.					
6	تهتم إدارة المؤسسة بقضية الابتكار وتوليها أهمية كبيرة.					
7	يسود في المؤسسة جو عمل يشجع على التحسين والإبداع.					
8	يتم تمكين العمال من التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم باستمرار.					
9	تحرص إدارة المؤسسة على الاستفادة من اقتراحات الزبائن باستمرار.					
10	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم التحفيز المادي والمعنوي للأشخاص اللذين يقترحون عليها تحسينات في منتجاتها وخدماتها.					
11	تحرص الإدارة على الاستفادة القصوى من المعارف الجديدة					
12	يتم تبادل الأفكار والمعارف في المؤسسة بسهولة.					
13	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة الجديدة باستمرار.					
14	تحرص الإدارة على تعميم التعلم الجماعي داخل المؤسسة.					
15	يتم الاستفادة القصوى من مهارات العمال وقدراتهم الإبداعية.					
16	تحرص الإدارة على تنمية معارف العمال وخبراتهم باستمرار.					
17	تعمل المؤسسة على مفاجأة الزبائن بمنتجات وخدمات جديدة باستمرار.					
18	تحرص المؤسسة على تنسيق وتكامل جهود الابتكار					
19	يتم تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بدقة					
20	تمارس المؤسسة اليقظة المستمرة على محيطها لمعرفة الفرص والتهديدات					
21	يعتبر الابتكار عنصراً أساسياً في النمو طويل الأجل للمؤسسة					
22	يتم معرفة وتحليل خطط المنافسين المتعلقة بالابتكار والاستفادة منها.					

المحور الرابع: المسؤولية المجتمعية

البعد الاقتصادي

الرقم	العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
23	تركز المؤسسة على زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية بشكل مستمر.					
24	تعمل المؤسسة على اكتشاف الفرص الكامنة في السوق واستغلالها.					
25	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات وفق حاجات ورغبات الزبائن.					
26	تحرص المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار.					

الملاحق

					27	يتم التركيز على مبدأ التحسين المستمر في كل الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.
					28	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف بشكل مستمر.
					29	يتم اكتشاف الأخطاء بشكل مبكر داخل المؤسسة.

البعد الاجتماعي

الرقم	العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
30	تعمل المؤسسة على معرفة حاجات ورغبات كل الأطراف ذات المصلحة وتعمل على إشباعها.					
31	تعمل الإدارة على تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.					
32	ظروف العمل في المؤسسة جيدة.					
33	تعمل الإدارة على اتخاذ كل الإجراءات التي من شأنها الحفاظ على صحة العمال.					
34	تعمل الإدارة على الحوار مع مختلف الأطراف ذات المصلحة بشكل مستمر.					
35	تقوم المؤسسة بمبادرات خيرية يتم من خلالها مساعدة الفئات المحرومة من المجتمع.					
36	تساهم المؤسسة في تحقيق التنمية المحلية في المنطقة التي تنشط فيها.					
37	تعمل المؤسسة على توفير منتجات وخدمات ليس لها تأثيرات سلبية على صحة الأفراد.					

البعد البيئي

الرقم	العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
38	تعمل الإدارة على احترام القوانين واللوائح البيئية.					
39	تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات خضراء صديق للبيئة.					
40	تعمل المؤسسة على التقليل من الآثار السلبية لأنشطتها الإنتاجية على البيئة.					
41	تتم مؤسستكم باقتناء أحدث التقنيات والتكنولوجيات النظيفة					
42	تحرص المؤسسة على جعل التوجه البيئي أمرا مريحا.					
43	تعمل المؤسسة على القيام بمبادرات بيئية باستمرار.					
44	تعتبر قضية البيئة والحفاظ عليها محور اهتمام كل الأطراف داخل المؤسسة.					

محور الخامس: الميزة التنافسية للمؤسسة

الرقم	العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
45	تعمل الإدارة على الاستفادة القصوى من مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة.					
46	تبحث المؤسسة عن تحقيق الكفاءة الانتاجية بشكل مستمر					
47	تعمل المؤسسة على التقليل من التكاليف التشغيلية بشكل مستمر.					
48	تمتلك المؤسسة كفاءات ومهارات بشرية يصعب تقليدها من طرف المنافسين					
49	تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص متميزة يصعب تقليدها من طرف المنافسين					

الملاحق

50	تعتبر قضايا الجودة محور اهتمام كل الأطراف داخل المؤسسة.
51	الخصائص المميزة لمنتجات المؤسسة لها تأثير قوي على قرار شراء المستهلكين
52	تستخدم المؤسسة اساليب تسويقية مكثفة لتسليط الضوء على مزايا منتجاتها
53	تمتع المؤسسة بصورة ذهنية مميزة مقارنة بالمنافسين.
54	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها المدركة في السوق الذي تنشط فيه باستمرار.
55	نادرا ما تفقد المؤسسة عملاءها لصالح مؤسسات أخرى
56	تستجيب المؤسسة لأراء و شكاوي الزبائن بسرعة
57	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الإنتاج بما يتناسب والتطورات التي تحدث في السوق
58	تمتع المؤسسة بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الخارجية.

الملحق رقم (03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة بمعامل الالتواء ومعامل التفلطح

		Statistics			
		الابتكار إدارة: محور	المسؤولية: محور	الميزة: محور	ككل الاستبيان
		المجتمعية	المؤسسة التنافسية		
N	Valid	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0
Skewness		,439	-,390	-,557	-,117
Std. Error of Skewness		,230	,230	,230	,230
Kurtosis		-,239	,088	-,259	-,089
Std. Error of Kurtosis		,457	,457	,457	,457

الملحق رقم (04): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	57

المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	22

البعد الاقتصادي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	7

البعد الاجتماعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	7

البعد البيئي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	7

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	21

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,935	14

بعد تقليل التكلفة

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,777	3

بعد تحسين الجودة

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,834	5

سمعة المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,761	3

بعد الاستجابة

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,872	3

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابتكار إدارة: محور	110	3,9331	,49098	,04681

One-Sample Test

Test Value = 3

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الابتكار إدارة: محور	19,932	109	,000	,93306	,8403	1,0258

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجتمعية المسؤولية: محور	110	4,1455	,38502	,03671

One-Sample Test

Test Value = 3

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المجتمعية المسؤولية: محور	31,203	109	,000	1,14545	1,0727	1,2182

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 ^a	.372	.366	.35555

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.071	1	8.071	63.847	.000 ^b
	Residual	13.653	108	.126		
	Total	21.724	109			

a. Dependent Variable: للمؤسسة التنافسية الميزة: محور

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.261	.273	//	8.295	.000
	الابتكار إدارة: محور	.550	.069	.610	7.990	.000

a. Dependent Variable: للمؤسسة التنافسية الميزة: محور

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "أ"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.315	.309	.36144

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.491	1	6.491	49.685	.000 ^b
	Residual	14.109	108	.131		
	Total	20.600	109			

a. Dependent Variable: الجودة تحسين بعد

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.624	.277		9.471	.000
	الابتكار إدارة محور	.493	.070	.561	7.049	.000

a. Dependent Variable: الجودة تحسين بعد

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "ب"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 ^a	.231	.224	.39860

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.169	1	5.169	32.533	.000 ^b
	Residual	17.159	108	.159		
	Total	22.328	109			

a. Dependent Variable: التكاليف تقليل بعد

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.892	.306	//	9.465	.000
	الابتكار إدارة محور	.440	.077	.481	5.704	.000

a. Dependent Variable: التكاليف تقليل بعد

b.

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "ج"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 ^a	.335	.329	.55660

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.873	1	16.873	54.463	.000 ^b
	Residual	33.459	108	.310		
	Total	50.332	109			

a. Dependent Variable: الاستجابة بعد

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.873	.427		2.046	.043
	الابتكار إدارة: محور	.795	.108	.579	7.380	.000

a. Dependent Variable: الاستجابة بعد

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 ^a	.366	.360	.30809

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.907	1	5.907	62.228	.000 ^b
	Residual	10.251	108	.095		
	Total	16.158	109			

a. Dependent Variable: المجتمعية المسؤولية: محور

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.297	.236		9.726	.000
	الابتكار إدارة: محور	.470	.060	.605	7.888	.000

a. Dependent Variable: المجتمعية المسؤولية: محور

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "أ"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.296	.32318

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.901	1	4.901	46.927	.000 ^b
	Residual	11.280	108	.104		
	Total	16.181	109			

a. Dependent Variable: الاقتصادي البعد

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.695	.248		10.880	.000
	الابتكار إدارة: محور	.428	.063	.550	6.850	.000

a. Dependent Variable: الاقتصادي البعد

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ب"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.460	.455	.30770

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.711	1	8.711	92.003	.000 ^b
	Residual	10.225	108	.095		
	Total	18.936	109			

a. Dependent Variable: الاجتماعي البعد

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.721	.236		7.299	.000
	الابتكار إدارة: محور	.571	.060	.678	9.592	.000

a. Dependent Variable: الاجتماعي البعد

الملحق رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "ج"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 ^a	.107	.099	.59062

a. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.519	1	4.519	12.955	.000 ^b
	Residual	37.674	108	.349		
	Total	42.193	109			

a. Dependent Variable: البيئي البعد

b. Predictors: (Constant), الابتكار إدارة: محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.474	.453		5.465	.000
	الابتكار إدارة: محور	.411	.114	.327	3.599	.000

a. Dependent Variable: البيئي البعد

الملحق رقم 15): نتائج اختبارات معاملات تضخم والتباين المسموح به لأبعاد المسؤولية المجتمعية.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	الاقتصادي البعد	.561	1.784
	الاجتماعي البعد	.732	1.365
	البيئي البعد	.663	1.507

a. Dependent Variable: للمؤسسة التنافسية الميزة: محور

الملحق رقم 16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747	.558	.546	.30097

a. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,122	3	4,041	44,608	,000 ^b
	Residual	9,602	106	,091		
	Total	21,724	109			

a. Dependent Variable: للمؤسسة التنافسية الميزة: محور

b. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,741	,352		2,107	,037
	الاقتصادي البعد	,490	,100	,423	4,900	,000
	اجتماعي البعد	,139	,081	,130	1,725	,087
	البيئي البعد	,240	,057	,335	4,225	,000

a. Dependent Variable: للمؤسسة التنافسية الميزة: محور

b.

الملحق رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة "أ"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 ^a	,420	,403	,34965

a. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,369	3	3,123	25,544	,000 ^b
	Residual	12,959	106	,122		
	Total	22,328	109			

a. Dependent Variable: التكاليف تقليل بعد

b. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,311	,409		3,209	,002
	الاقتصادي البعد	,523	,116	,445	4,506	,000
	الاجتماعي البعد	,090	,094	,083	,962	,338
	البيئي البعد	,162	,066	,222	2,446	,016

a. Dependent Variable: التكاليف تقليل بعد

الملحق رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة "ب"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 ^a	,516	,502	,30666

a. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,631	3	3,544	37,683	,000 ^b
	Residual	9,968	106	,094		
	Total	20,600	109			

a. Dependent Variable: الجودة تحسين بعد

b. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,096	,358		3,060	,003
	الاقتصادي البعد	,522	,102	,463	5,128	,000
	الاجتماعي البعد	,090	,082	,086	1,092	,277
	البيئي البعد	,201	,058	,288	3,467	,001

a. Dependent Variable: الجودة تحسين بعد

الملحق رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة "ج"

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656 ^a	,431	,415	,35557

a. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,137	3	3,379	26,727	,000 ^b
	Residual	13,402	106	,126		
	Total	23,539	109			

a. Dependent Variable: المؤسسة سمعة بعد

b. Predictors: (Constant), الاقتصادي البعد, الاجتماعي البعد, البيئي البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,081	,415		2,602	,011
	الاقتصادي البعد	,479	,118	,397	4,057	,000
	اجتماعي البعد	,085	,095	,076	,889	,376
	البيئي البعد	,219	,067	,293	3,261	,001

a. Dependent Variable: المؤسسة سمعة بعد

الملحق رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Y
X : x
M : M

Sample
Size: 110

OUTCOME VARIABLE:

M

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6046	.3656	.0949	62.2278	1.0000	108.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.2970	.2362	9.7262	.0000	1.8288 2.7651
x	.4702	.0596	7.8885	.0000	.3521 .5884

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7614	.5797	.0853	73.7828	2.0000	107.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.7351	.3067	2.3969	.0183	.1271 1.3431
x	.2374	.0710	3.3453	.0011	.0967 .3780
M	.6641	.0912	7.2791	.0000	.4833 .8450

***** EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6095	.3715	.1264	63.8474	1.0000	108.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.2606	.2725	8.2946	.0000	1.7204 2.8008
x	.5497	.0688	7.9905	.0000	.4133 .6860

***** , DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
.5497	.0688	7.9905	.0000	.4133	.6860	1.2312	.6095

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.2374	.0710	3.3453	.0011	.0967	.3780	.5317	.2632

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	.3123	.0571	.2036 .4308

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	.6995	.1052	.4945 .9141

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect BootSE BootLLCI BootULCI

M .3463 .0540 .2389 .4525

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

المخلص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وتأثير إدارة الابتكار على الميزة التنافسية في ظل احترام مبادئ المسؤولية المجتمعية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في بيئات تنافسية، وتتبنى الابتكار من خلال التحسين المستمر لتشكيلة منتجاتها، وتحترم أهم مبادئ المسؤولية المجتمعية. تم اختيار 110 مستجوب كعينة قصدية من فئة الإشراف في هذه المؤسسات وإجراء مقابلات مع البعض منهم. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية في ظل وساطة المسؤولية المجتمعية أكبر من التأثير المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية. في الأخير، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات بما في ذلك، زيادة الاهتمام بمختلف أبعاد المسؤولية المجتمعية خاصة البعد الاجتماعي، ودمجها في أنشطة الابتكار لتنعكس على الربحية والميزة التنافسية، وكذلك الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي الذي يزيد من ولاء العملاء ويحسن من سمعة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الابتكار، المسؤولية المجتمعية، الميزة التنافسية.

Abstract

The study aims to identify the role as well as the impact of innovation management on the competitive advantage in light of social responsibility principles, in a sample of Algerian economic enterprises operate in a competitive environment and adopt innovation through continuous improvement of their product lines, and respect the most important principles of social responsibility. 110 respondents were selected as an intentional sample from the supervision level in these enterprises and some of them were interviewed. The results, revealed that there is a positive impact of innovation management on the competitive advantage under the mediation of social responsibility; this impact greater than the direct effect of innovation management on competitive advantage.

Finally, the study provided a number of recommendations can be presented as follows:

To increase the attention about the various dimensions of social responsibility especially the social dimension, and to integrate them into innovation activities in order to be reflected on profitability and competitive advantage lastly, to disclosure of environmental and social performance that increases customer loyalty and improves the corporate reputation.

Key words: innovation management, social responsibility, competitive advantage.