



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة ومان للأثاث

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

فيروز شين

جميلة دحماني

...../Master-GE/ GO -GSO /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

تمهيد

يعتبر التوجه الريادي من المواضيع الجديدة التي لقت اهتماما كبيرا وتعددت التوجهات التي تفسره، حيث أن للمؤسسات الرائدة دورا مهما في الحياة الاقتصادية، ومثلها مثل المؤسسات الاقتصادية تواجه التحديات والتغيرات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، ولمواكبة هذه التغيرات والتطورات لا بد من تطوير رؤية شاملة متكاملة تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات وتساعدتها في بناء مركز تنافسي واستراتيجي متميز، حيث يضمن لها الاستمرار في نشاطها والتوسع فيه وتحسين أدائها في ظل هذه التغيرات، وذلك بالاعتماد على المهارات التحليلية للريادي والمسيرين واستخدامها للوصول إلى أفضل قرارات الإستراتيجية لحل أكثر المشاكل تعقدا.

ولقد ازداد اهتمام وتركيز المؤسسات الرائدة على الإبداعية في المنتجات وذلك بتطبيق الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتج أو خدمة جديدة، أو إحداث تجديلات وتحسينات مستمرة عليها، وبذلك تكون السباق في السوق وتمنح قيمة إضافية للمؤسسة بتحقيق تميزها على منافسيها وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق الفعالية أكثر بالتنبؤ باحتياجات المستقبلية للمستهلك، ومعالجة كل التهديدات القائمة وتحويلها إلى فرصة تكسبها لصالحها، حيث تعتبر الميزة التنافسية مفتاحا لنجاح المؤسسات الاقتصادية.

في إطار كل ما سبق يأتي هذا البحث لمعالجة محور التوجه الريادي ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسة، حيث تم اختيار مؤسسة ومان للأثاث والمطابخ العصرية من اجل تطبيق أبعاد التوجه الريادي عليها والمتمثلة في: (الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة)، وذلك لما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وتصاميم ذو مقاييس عالمية، ومنه نحاول إبراز مدى أهمية التوجه الريادي في المؤسسة الصناعية.

أولاً: إشكالية الدراسة:

أصبحت مواكبة التطورات البيئية الخارجية والتي تتميز على انها بيئة حركية غير مستقرة من اخطر المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية، لذا فان قدرتها على التوجه الريادي من خلال الإبداع وتحمل المخاطرة والاستباقية من أهم العوامل التي تساعد على استشراف البيئة الخارجية والبحث عن الفرص الجديدة واستثمارها للتعزيز قدرتها في التنافسية مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة وتحقيق اهدافها، وعليه سيتم صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي: هل للتوجه الريادي دور في تعزيز تنافسية المؤسسة؟ لتنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لبعد الإبداعية دور في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

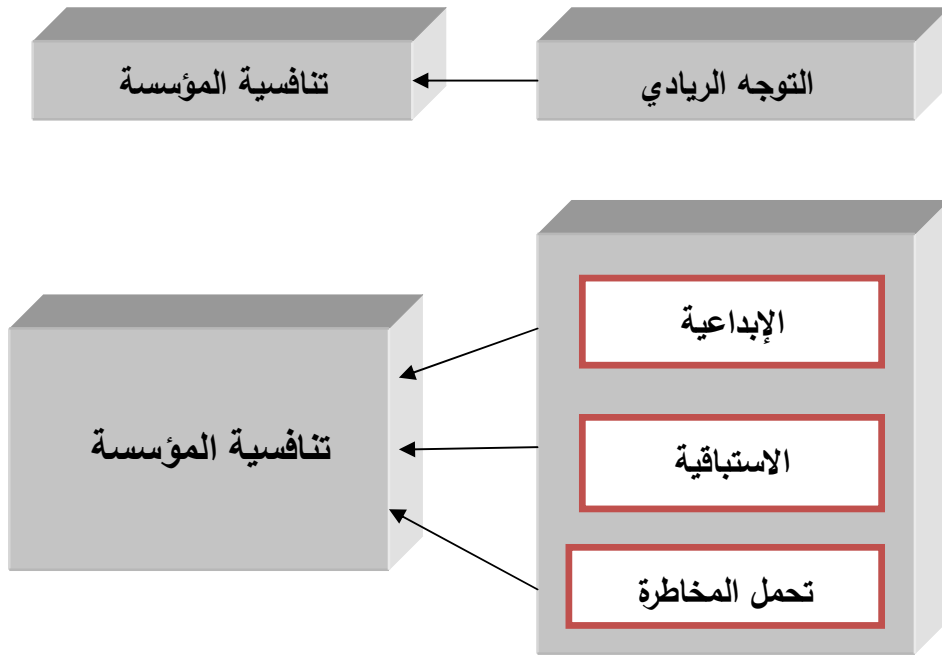
- هل لبعد الاستباقية دور في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

- هل لبعد تحمل المخاطرة دور في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

ثانيا: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

توافقا مع التساؤلات وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة، كما هو موضح أدناه حيث يمثل التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) المتغير المستقل في حين تمثل تنافسية المؤسسة المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

مع الإشارة بأن الفرضية الرئيسة للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداعية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء الاستباقية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث.

ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها.

لا شك بان أهمية الدراسة تكمن أساسا في محاولة ربط بين التوجه الريادي و تعزيز تنافسية المؤسسة من جوانب محددة و المعبر عنها من خلال الأبعاد كل من المفهومين، فضلا عن طرح و مناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع، وكذا محاولة استكشاف و تحليل آراء موظفي مؤسسة ومان للأثاث حول دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة من زوايا مختلفة بحيث سنجد دور كل من التوجه الريادي (الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) في تعزيز تنافسية المؤسسة، و بشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

__ إعداد الإطار النظري للتوجه الريادي و تنافسية المؤسسة.

__ تحديد الأدوات العلمية الملائمة لدراسة الموضوع.

__ محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع القراءة التفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.

__ إبراز دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

1- منهج الدراسة: بالنظر لطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على منهج تحليل المضمون، و استخدمنا أيضا المنهج الوصفي

لتحليل البيانات حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

2- مصادر جمع البيانات:

- مصادر أولية: تم الاعتماد على المقابلة، والاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

- مصادر ثانوية: اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على الكتب و الرسائل الجامعية، والمجلات و الدوريات و مختلف

الملتقيات و المؤتمرات، سواء كانت هذه المراجع بالعربية أو أجنبية.

خامسا: هيكل الدراسة.

وبغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من إنجازه تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية بحيث يتناول الفصل والمسمى الإطار النظري لتوجه الريادي، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان أساسيات حول التوجه الريادي، والمبحث الثاني المؤسسات الرائدة.

أما بالنسبة الفصل الثاني فعنوانه علاقة التوجه الريادي بتنافسية المؤسسة، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان الاطار النظري للتنافسية، المبحث الثاني بعنوان دور أبعاد التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة.

وأخيرا بالنسبة للفصل الثالث والمسمى دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث، الخاص بعرض وتحليل النتائج فسيتناول عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للدراسة.

سادسا: الدراسات السابقة

- أكسمري عامر المناصرة، أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية: تهدف الدراسة الى تحليل اثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية وصمم نموذجا لتحقيق هذا الهدف، تضمن التوجه الريادي المتجسد بأبعاده البعد الإبداعي، والبعد نحو المخاطرة، والبعد الاستباقي، وقد جمعت البيانات من العينة العشوائية التي تتكون من (66) شركة اعتمادا على تقارير عام 2007 وزعت (330) استبانة على مديري الادارة العليا بالشركة، ومن نتائج البحث انه يوجد اثر ذي دلالة احصائية لكل ابعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية.
- بلال خلف سكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات الريادة لتساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن، وللتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغيرات المستقلة تكونت من استراتيجيات الريادة المكونة من (الابداع، المخاطرة، الاستباقية، التفرد، الابتكار) وتكون المتغير التابع من الميزة التنافسية المكونة من (التمايز، قيادة التكلفة، التحالفات)، ولقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الاردن والبالغ عددها اربع شركات، اما عينة الدراسة فمكونة من (140) من مديري الادارات تم التوزيع عليهم الاستبانات وتم استرجاع (109) استبانة، من نتائج البحث انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية.

- سامي حول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، هدفت هذه الدراسة الى ادراك العلاقة بين التطور الذي يحدث على مستوى تنافسية المنظمات والتسويق بغية اعتمادها للتكيف مع المعطيات الجديدة، كذلك تبيان ان المنظمات يمكن ان تشارك جميعا في الاعتراف بان التسويق اساس تحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق، ولقد خلصت هذه الدراسة الى انه بالرغم من تعرض التسويق ولمدة طويلة في الجزائر الى عراقيل بحكم اقتصاد مخطط والسوق غير تنافسية، وعدم تطبيقه، او تطبيقه بشكل سيء، فان هناك تحديات جديدة وظهر سوق تنافسية وما تتطلبه من ايجاد مكانة للمنظمة.
- غانم سلمان عبد الله سلمان، اثر التوجه الريادي، والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي، دراسة تطبيقية على شركات طيران كويتية، الى بيان اثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، تكونت عينة الدراسة من (78) فردا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام spss، ومن النتائج: وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، ووجود اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، ووجود اثر مشترك ذو دلالة احصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية.
- محمود حسين الوادي، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية، لقد هدفت هذه الدراسة الى حث الجامعة عموما على دراسة وتفحص شاملة ومستلزمات في تحقيق المزايا التنافسية، واثرها في تبني الجامعة ادارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في في الجامعة الاردنية لتوفير المسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، ووزعت الاستبانات على عينة البحث وعددها (120) فردا، ومن النتائج: استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة، التاكيد على المشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لافكارهم العلمية والعملية المبدعة، والتاكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الاعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة المتميزة.
- Radical and incremental entrepreneurial orientation : the effect of knowledge acquisition، Bojica et Al، تأثير اكتساب المعرفة التوجه الريادي التدريجي والجزري، تكومت عينة الدراسة منى (203) شركة اسبانية صغيرة الحجم من قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي اكدت على ان اكتساب المعرفة تلعب ادوارا مختلفة بالاعتماد على نوع التوجه الريادين ومن النتائج: اكتساب المعرفة السوقية والتكنولوجية تتوسط بشكل ايجابي علاقة بين التوجه الريادي الجزري والاداء، كما ان التوجه الريادي، التدريجي يتاثر بشكل مباشر بكل من الاداء واكتساب المعرفة السوقية.

Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation, Chang et al -
orientation، هدفت الى فحص اثر التوجه الريادي على الانواع المختلفة للمرونة النصيعة، تكونت عينة الدراسة
من (115) مصنعا يعمل في مجال صناعة لوحات التحكم الحاسوبية في تايوان، ومن النتائج: كل من الابداعية
والاستباقية وتحمل المخاطرة والاستقلالية تؤثر بشكل ايجابي على مرونة المنتج الجديد، وان كل من الاستقلالية
والابداعية والعدائية التنافسية تحسن من مرونة مزيج المنتج.

تمهيد:

ازداد الاهتمام بموضوع التوجه الريادي في السنوات الاخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة التي كان لها الاثر الكبير في بيئة الاعمال، والبيئة التنافسية للمؤسسات المحلية والدولية والعالمية، وله اهمية كبيرة لما له من دور كبير في نمو اقتصاد البلد ونمو هذه المؤسسات الرائدة وتوسعها راجع لتبنيها الابداعية التي بدورها تساهم في تميز المؤسسة من خلال الاستباق في اكتشاف الفرص وتنفيذها والتنبؤ بالمستقبل حيث يمكنها من الانتقال من المرحلة السابقة الى مرحلة جديدة اكثر ملاءمة مع تطورات السوق، بالاضافة الى تحمل المخاطرة التي قد تكون سببا في اعاقا تطور المؤسسة سواء كانت مخاطر مالية او مخاطر تكنولوجية او غيرها من المخاطر فسيتم تجاوزها وذلك بتطبيق استراتيجيات مواجهة المخاطر التي تساهم في تقليل هذه المخاطر او تجنبها.

المبحث الاول: اساسيات التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي من المواضيع الجذابة في الفكر الإداري خلال الفترة الماضية، وأصبح من المواضيع الرئيسة في ميداني الريادة والإدارة الإستراتيجية ، ويأتي الاهتمام بالتوجه الريادي من أهمية دوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز مبادئ الابداع والابتكار للمؤسسة مع الكشف عن الفرص المختلفة والدخول في أسواق جديدة وتكون في نفس الوقت قادرة على تحمل المخاطرة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم التوجه الريادي وأهميته، ومدخله ومقاييسه وابعاده.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الريادي

قبل التطرق لمفهوم التوجه الريادي نحاول اعطاء لمحة تاريخية حول ظهور الريادة وتعريفها.

الفرع الاول: مفهوم الريادة ونشأتها

أولاً: نشأة الريادة: ازداد الاهتمام بموضوع الريادة في السنوات الاخيرة بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير على بيئة الأعمال والبيئة التنافسية للمؤسسات المحلية و الدولية والعالمية، حيث ارتبط مصطلح الريادة Entrepreneurship منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره الى الاقتصاد الفرنسي، اذ يقصد بالكلمة بالفرنسية Entrepreneur : "ذلك الفرد الذي يتولى مشروع او نشاط مهم، ويعني في مضمون الاعمال بمصالح (Undertake) هو بدء الأعمال"¹، اما معجم Webster فقد أوضح ان: "مصطلح entrepreneur ينطبق على الذي ينظم ويدير ويتولى مخاطر الأعمال او المشروع"، أما قاموس أكسفورد oxford الانجليزي فقد وصف الريادة بأنها تعهد ادارة ومراجعة، وقاموس BBC الانجليزي الذي يفسر

¹ صادق راشد الشمري، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، بغداد، العراق،

مصطلح الريادة الى ترتيب الاعمال وتنظيمها"، وفي المصادر العربية فقد تغيرت تسمية المصطلح entrepreneur ثلاث مرات خلال العقود الاخيرة وكما يلي¹:

- المرحلة الاولى: كانت تسمى المنظم لكون علماء الاقتصاد الاوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم وفي اقامة عمل ما او شركة ثم مقال.
- المرحلة الثانية: سميت نسبة الى فئة المقاولين والتي اظهرتها بمسمى جديد (استعدادات ريادية).
- المرحلة الثالثة: والتي حولت تسميتها في التسعينات القرن الماضي الى (الريادة).

ثانيا: مفهوم الريادة

1: تعريف الريادة Entrepreneurship

لقد تعددت مفاهيم الريادة واختلفت، اذ ان سبب الاختلاف يرجع الى تباين الخلفية العلمية والاكاديمية للكتاب والباحثين وطبيعة اهداف دراساتهم.

- تعريف الريادة حسب مبارك: فقد اوضح "ان الريادة ظاهرة ترتبط بالابتكار والابداع والتحديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها المخاطرة والتعامل مع ظروف غير واضحة، والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة الى الانجاز الذي يقود الى الثروة والنمو، وتبني القيم الجديدة مثل اضافة خدمات او تحسينات جديدة للمنتج او اي مزايا اخرى"².
- فيما اشار Robert hisrich الى الريادة "بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذي قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، فضلا عن الرضا الوظيفي"³.
- اما peter drucker فيرى الريادة بانها: "القدرة على تعظيم الفائدة من الفرص، وان الرائد هو الشخص الذي يستطيع ان يعظم الفرصة"⁴.

ثانيا: الريادي

1- تعريف الريادي Entrepreneur

- عرف Don et al الرياديون على انهم "هم الاشخاص الذين يعملون بشكل مستقل او كجزء من المؤسسة، والذين يقومون بالبحث عن الفرص الريادية، ثم يستخدمون عملية الابداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب او استغلال تلك

¹ رسل سلمان نعمة، انعكاسات ابعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية، مجلة كلية المامون الجامعة، العدد 28، 2016، ص 117.

² ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين، اثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2017، ص 16.

³ صادق راشد الشمري، مرجع سابق، ص 177.

⁴ جديان منال، اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 120.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

الفرصة، وغالبا ما يعد الرياديون بأنهم الاشخاص الذين يحصلون على الائتمان المصرفي لتحقيق الاشياء التي تحدث بالصدفة، و يتواجدون في جميع انحاء المؤسسة، بدءا من المدراء التنفيذيين وصولا الى الذين يعملون على انتاج سلع وخدمات المؤسسة¹.

- وقد عرف peter drucker الريادي على انه: "الشخص الذي يستطيع ان ينقل الموارد الاقتصادية من انتاجية منخفضة الى مرتفعة"².

- وحسب زايد مراد "الريادي هو الذي يتمتع بصفات اخذ المبادرة وينظم الاليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الاصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعا وجديدا، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الادارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك"³.

2- خصائص الريادي

مثلا اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه، وقد ذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للريادي التي من ابرزها الاستعداد للميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والالتزام والتفأؤل واتباع المنهج النظامي، هذا وقد اوضح Daft ان السمات الشخصية لريادي هي اكثر من (40) سمة عند العلماء المختصين، ولعل ابرزها يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي⁴:

- التحكم الذاتي (الداخلي): ان مهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد الريادي ان يكون لديه ايمان بالمستقبل وانه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به، وهذه السمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل صاحبها متأثرا بالعوامل الخارجية الى درجة سيطرتها عليه في قراراته.

- مستوى مرتفع من الطاقة: تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي جهودا عظيمة من العمل الشاق والمضني، فالاصرار على العمل ساعات طويلة قد تصل الى 70 ساعة اسبوعيا لا يقدر عليه الا من توافرت لديه سمة المستوى المرتفع من الطاقة.

¹ حامد كريم الحدراوي ، الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، 2010، ص 17.

² زايد مراد، مداخلة بعنوان : الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الاعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 06.

³ زايد مراد، مرجع سابق، ص 06.

⁴ محمد جودت ناصر، غسان العمري، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال واثرها في الاعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، 2011، ص ص 147-148.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

- الحاجة الى الانجاز: الريادي شخص لديه الدافعية لاشباع الحاجة للانجاز بدرجة عالية لانه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والاهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- تحمل الغموض: الريادي يتمتع بخصائص نفسية تمكنه ان يكون شخصا غير متأثر بالفوضى وعدم التاكيد، وهذه السمة مهمة للريادي لان الظروف غير المؤكدة والغامضة والمعقدة هي ميزة الاعمال الريادية، فالريادي يتحمل المخاطرة المحسوبة.
- الوعي بمرور الوقت: الريادي شخص غير صبور يتمتع باحساس بالاستعجال، فهو يريد انجاز الاعمال اليوم وكأن غدا لن ياتي، فهو ينتهز اللحظة من الوقت لكونها لها معنى عنده.
- الثقة بالنفس: الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر بحيث يكون مدفوعا في حماس لانجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده الى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وادامة حركة العمل.

الفرع الثاني: مفهوم التوجه الريادي واهميته

يعد التوجه الريادي احد اهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام من طرف العديد من الباحثين في مجال الريادية في السنوات الاخيرة، وله اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات.

اولا: مفهوم التوجه الريادي

قبل التطرق لمفهوم التوجه الريادي يمكن ذكر لمحة عن اول ظهور لهذا المصطلح:

ان اول من اشار لفكرة التوجه الريادي هو miller سنة 1983 عندما استعمل الاستباقية والابداع وتبني المخاطرة لقياس الريادة، وفي سنة 1989 قد توسع كل من covin and slevin في مناقشة التوجه الريادي، في مقالة لهما نشرت في مجلة الادارة الاستراتيجية عندما طرحا مفهوم البوستر الاستراتيجي الريادي في اشارة الى ان المؤسسة تصبح ريادية اذا كانت استباقية ومبدعية ومتبينة للمخاطرة، الا انه كمصطلح فقد اشار اليه كل من Lumpkin and dess سنة 1996¹.

اما عن مفهوم التوجه الريادي فقد اختلف الباحثون في تحديدهم للمفهوم الا ان المضمون هو واحد كما يلي:

- تعريف Covin and slevin: "المدى الذي يميل فيه مديرو الادارة العليا الى تبني المخاطرة المتصلة بانشاط، والتفضيل والتغيير، والابداعية، والتنافس المجازف مع المؤسسات الاخرى يقصد الحصول على الميزة التنافسية"².

¹ احسان دهب جلاب، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2014، ص22.

² Covin, J.G. and slevin, D. the influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. Journal of management studies, 1988, p218.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

- تعريف Ezirim and Nwokah : التوجه الريادي يعبر عن ميل المؤسسة لتبني الافكار الجديدة وتحويلها الى منتجات او خدمات او عمليات او انظمة او اجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلا عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمؤسسة وزبائنها¹.

- تعريف Lumpkin and Dess : "عمليات وممارسات ونشاطات اتخاذ القرار المؤدية الى ايجاد مشروع جديد"².

- ويمكن تعريف التوجه الريادي ايضا انه "اسلوب العمل الاستراتيجي الذي يعتمد منهجية التغيير المستمر وتوليد وتوظيف الافكار الابتكارية في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية تضع المؤسسة في مركز الصدارة والقيادة السوقية في مجال اداء الاعمال"³.

الجدول رقم (01): مفهوم التوجه الريادي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Morris and paul	نوع الادارة العليا في المؤسسة لتحمل المخاطرة المحسوبة والابداعية والتركيز على الاستباقية.
2	Lassen	اساس البدء بتميز الفرص وتنمية الابداعية في المؤسسة
3	Rizzo	صيغة من صيغ التوجه الاستراتيجي بموجها تصبح الريادة هي المنطق السائد
4	Tang et al	رغبة المؤسسة لتبني سلوكيات الاستباقية والابداعية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية.
5	Salaran and martitz	عملية يتمكن من خلالها الفرد او المجموعة من خلق المؤسسة الجديدة او التجديد او الابداع ضمن مؤسسته الحالية.
6	Luke	المدى التي تتعلق فيه المؤسسات الابداعية والاستباقية والكيفية التي تركز فيها تلك المفاهيم في عمليات الاعمال فيها.
7	Short et al	عمليات المؤسسة ذات الصلة بالدخول الى اسواق جديدة والممارسات والانماط اتخاذ القرارات المستعملة في بلوغ الاهداف الريادية.
8	Tajeddini	عملية تنظيمية حرجة تساهم في بقاء المؤسسة والاداء.
9	Fairoz et al	استراتيجية الادارة العليا المتصلة بالابداعية والاستباقية وتبني المخاطرة.
10	Chen et al	عمليات صياغة الاستراتيجية والانماط التي تتبناها المؤسسة في نشاطاتها الريادية.
11	Madhoushiet al	العملية، والممارسة، والفلسفة، واتخاذ القرار التي تؤدي جميعا الى الدخول المبكر للاسواق.
12	Kimuli	ميل الفرد الى الانخراط في السلوكيات الابداعية والاستباقية وتحميد المخاطرة اللازمة لبدء مغامرة جديدة.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص 206.

² Lumpkin, g, t. Dess, g, g. clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, academic management review, 1996, p 136.

³ رافت عواد موسى التميمي، التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز باداء الاعمال، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 18، العدد 02، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

13	todorovic	خاصية على مستوى المؤسسة تمثل منظور الريادة والابداعية المنعكسيتين عبر عمليات المؤسسة وثقافتها.
14	Zellweger and sieger	مكون اساس للريادة على مستوى المؤسسة.
15	Agca	مصطلح يصف النشاطات الريادية في المؤسسات.
16	Al-dhaafrik and yusoff	طرائق، وممارسات، وعملية، واتخاذ القرار، وفلسفة عملياتية تستعملها الادارة العليا لتحويل المؤسسة الى كيان ريادي.

المصدر: احسان دهب جلاب ، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2014، ص 22.

- وفي ظل ما تقدم في هذا الجدول يتضح ان التوجه الريادي يترجم المبادأة في العمل بقصد الاستباقية، وعلى نحو يؤشر الانسياق وراء التوجهات الابداعية دون التخوف من المخاطر وتهديدات تنظيمية وبيئية.
- ويمكن استنتاج ان التوجه الريادي هو ان المؤسسة تتبنى الافكار الجديدة وتحويلها منتجات او خدمات وتكون هي السبابة من بين منافسيها مع تحمل المخاطرة ومعرفة كل متغيرات البيئة الخارجية مما يمكنها من خلق قيمة جديدة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية التوجه الريادي

تتمثل أهمية التوجه الريادي في ما يلي:

- إن أهمية التوجه الريادي في ميدان الأعمال يمكن تاطيرها من خلال كونه احد العوامل الأكثر أهمية في المجال النمو التنظيمي وتحقيق الرخية، وهذا لا يتم الا من خلال تحقيق الاداء العالي¹، وحسب الباحثين Shah and bhutta فان هناك مجموعة من الاسباب التي شجعت المؤسسات للاهتمام بالتوجه الريادي وهي²:
- يعزز من قيمة الإبداع في بيئة العمل وتقديم فرصة للعاملين للاستفادة من مهاراتهم وتعزيز ثقافة تشجع على تحسين الاداء.
- يسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الاداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة في المؤسسات.
- يساعد المؤسسات في معرفة كيفية التعامل مع التهديدات ومخاطر المؤسسات الاخرى في ظل بيئة تنافسية.
- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات القيادات الادارية لاقرار التوجهات الريادية واهمية اعتماد انماط قيادية تتلائم وذلك التوجهات التي تبحث عن التغير وتؤمن بالنتائج المترتبة عليه.

¹ سلطان احمد خليف، خالد محمد جميل، الاشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 21، العدد 86، ص 234.

² Shah, syed zulfiqar ali, and bhutta, nousheen tariq, Corporate entrepreneurship and agency cost , open journal of accounting, 2013, p 79.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

اما جلاب احسان دهش يرى ان للتوجه الريادي اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك لانه يتضمن مزايا كبيرة ومنها¹:

- تحقيق ربحية عالية للمؤسسات.
- زيادة المستوى رضا الوظيفي.
- رفع المستوى الالتزام الوظيفي.

اما من وجهة نظر الباحث زيد حضير محسن فيرى اهمية التوجه الريادي تكمن في الاتي²:

- يعزز من جعل المؤسسة مسايرة للحدثة والتطور وعدم الانغلاق.
- يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث من خلال وضع استراتيجيات الاستباقية.
- يساهم بشكل كبير في استفادة القيادات الموجودة في المؤسسات من احداث تطوير الريادي في مؤسساتهم للرفي نحو المؤسسات الرائدة.
- يعزز من موقع المؤسسة التنافسي وتحسين ادائها التنظيمي.

المطلب الثاني: مداخل التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي مصدرا من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من التميز في ادائها، اذ ان ادراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المنظمي نحو التجدد والتطور يتطلب مداخل لدراسة ادارة التوجه الريادي وتمثل في مايلي:

- 1- المدخل الاقتصادي: ظهر الاهتمام بالريادية في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي اكدت ان الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرائق الانتاج الجديدة، والاشكال التنظيمية الجديدة، وفتح اسواق جديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة³.
- 2- المدخل النفسي- الاجتماعي: ان العوامل النفسية-الاجتماعية للأفراد كاحد اسباب للاعمال الريادية وهناك عوامل اجتماعية وخصائص يتاثر بها المحيط الاجتماعي والمعايير الاجتماعية والقيم والثقافة التي تدعم او تعيق الاعمال الريادية او السلوك الريادي⁴.

¹ جلاب احسان دهش، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمي في اليقظة الريادية، مجلة قادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 03، 2013، ص 79.

² زيد حضير محسن، التوجه الريادي وتأثيره على التميز التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 09، العدد 18، 2017، ص 285.

³ Spencer, AS, Kirchoff, B A and White C., (2008), 'Entrepreneurship, Innovation, and Wealth distribution: The Essence of Creative Destruction', International Small Business Journal 09.

⁴ ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 21، العدد 02، 2013، ص 397.

3- **مدخل التوجه الريادي** بالاستفادة من القدرات والموارد: على وفق هذا النموذج تحدد المؤسسة اولا اين تريد ان يكون مستواها من الكثافة الريادية، وتحدد هل ان الجهود الريادية للمؤسسة ستكون موجهة نحو خدمات جديدة او نحو اسواق جديدة، ومن ثم تحدد الموقع الذي تريد ان تكون فيه القائدة للابداع، فمجال الريادة يتضمن دراسة مصادر وعمليات الاكتشاف والتقييم واستغلال الفرص والافراد الذين يقومون بذلك، اذ يجب على الرياديين الانتفاع من القدرات والموارد التي تحت تصرفهم مع ادنى حد من راس المال واقصى حد من العبقرية والارتجال، حيث ان دعم الادارة يشير الى استعداد المديرين لتسهيل وتشجيع الانشطة والفعاليات الريادية في المؤسسة، وتشير ايضا الى صحة الاعتقاد بان العاملين يمتلكون حرية تحديد الفعاليات والانشطة المرتبطة باداء عملهم بان تبني الافكار الجديدة والمبدعة يتطلب منح الافراد الوقت الكافي لتبني هذه الافكار وانضاجها، وهناك حاجة الى ان يكون عبء العمل معقولا للسماح بالوقت الكافي للابداع والعمل على حل المشكلات طويلة الامد¹.

4- **مدخل المنظمة المتعلمة**: ويمكن ان يسمى بمدخل التوجه نحو التغيير، اذ يتطلب (الرؤيا الريادية) في سعي المؤسسة لتحقيق الاداء المتوقع ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة، يتطلب اسلوب فريق (المخاطر الجديدة للمؤسسة) من خلال الابتكارات، ويتطلب ايضا المكافآت كعنصر مهم في الدافعية للتحسين ويتطلب القدرة على تقبل المخاطرة بالتوجه نحو التغيير المطلوب الوصول الى المنظمة المتعلمة².

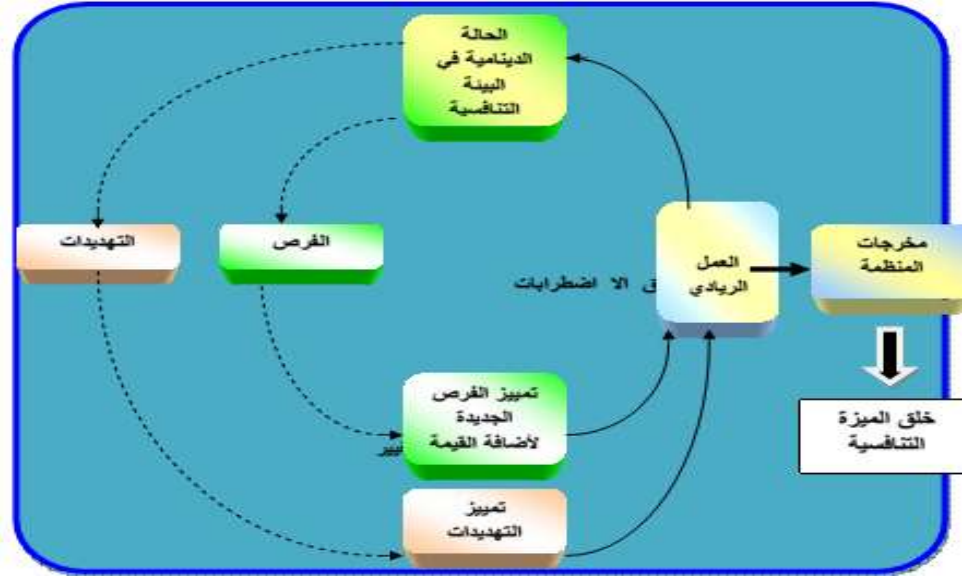
5- **مدخل السلوك الريادي**: تقوم المؤسسات على وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية، وفي هذا الصدد قدم (thompson) عام 1999 نموذجا للسلوك الريادي للمؤسسات، اذ يشير على وفق هذا النموذج الى وجود فرص وتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة، والرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئية وعدم التاكيد، محاولين تاسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة، واستغلالها قبل المنافسين لاضافة قيمة للزبائن، وفي الوقت نفسه يجب عليه ان يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة والاستجابة للتقلبات البيئية، والشكل () يوضح ذلك السلوك. وهناك متغيرات مرتبطة مباشرة بسلوك المنظمة الريادية ونشاطاتها مثل الاستراتيجية والهياكل التنظيمية والاداء، ويميل السلوك الريادي الى تشجيع المعرفة التنظيمية والمشاركة فيها عبر المؤسسة والتي تعد مصدرا مهما للميزة التنافسية³.

شكل رقم(02): السلوك الريادي للمؤسسات وفق نموذج (Thompson)

¹ Sebor,TC, Theerapatvong, T,M, Lee,Sang, Corporate entrepreneurship in the face of changing competition, journal of organizational change management, 2010, p455.

² Hitt ,Charles W.&Jones,G.R. :."Strategic Management theory an in Integrated approach"., Houghton Mifflin Co, 2008, p112..

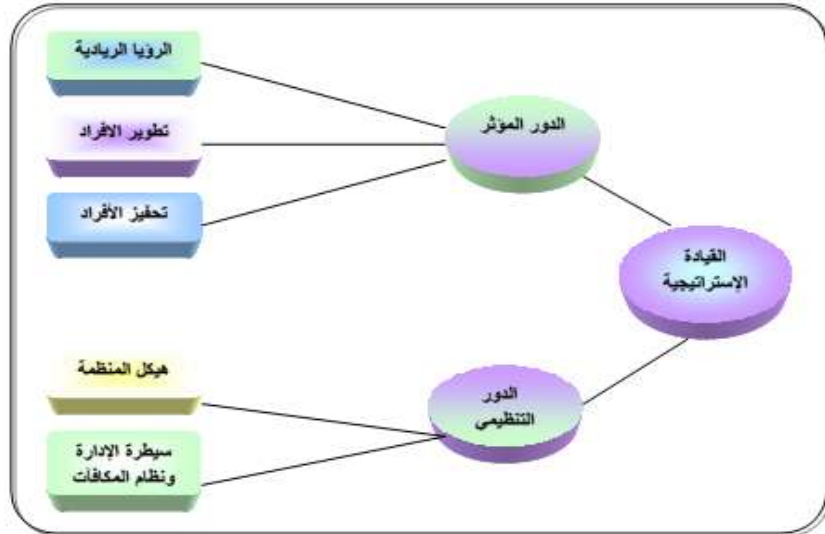
³ ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 397.



المصدر: ميسون علي حسين، مرجع سابق ص 397.

6- مدخل القيادة الاستراتيجية: يؤدي القادة ادوارا فاعلة ومؤثرة لضمان امتلاك المؤسسة رؤيا واضحة ومفهومة وموجهة ومدججكل تنظيمي ملائم وثقافة ادارية ونظام ومكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم وكما موضح في الشكل(1).

الشكل رقم (03): مدخل القيادة الاستراتيجية في الريادة



المصدر: فضيلة سلمان داوود، مرجع سابق، ص 150.

المطلب الثالث: ابعاد التوجه الريادي

ان ابعاد التوجه الريادي تنقسم الى نوعين، النوع الاول يتمثل في الابعاد الرئيسية التي وافق عليها اغلبية الباحثين تكون ضمن التوجه الريادي التدريجي، اما الابعاد الثانوية تكون ضمن التوجه الريادي الجذري.

¹فضيلة سلمان داوود، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادة الاعمال، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص150.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

اولا: التوجه الريادي التدريجي incremental entrepreneurial orientation

توجهه تتبناه الإدارات العليا بالمؤسسات وذلك من خلال القيام بتحسين تدريجي للمنتجات أو الخدمات ولا يشترط أفكار جديدة، ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للخدمات أو أساليب تقديمها، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتنوع¹، حيث يحتوي على الابعاد الرئيسية للتوجه الريادي وهي الابداعية، وتقبل المخاطرة والاستباقية.

1-الابداعية Innovativeness :

الابداعية هي "ميل المؤسسة الى الانحراف في التجريب ودعم الافكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي ينتج عنها تقديم سلع وخدمات جديدة اوعمليات تكنولوجية جديدة"²، فالابداعية هي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، اي الطريقة التي يتعامل فيها الافراد مع المعلومات، ويعالجون المشكلات، فالنمط المعرفي للفرد هو الذي يحدد انفتاحه على الابتكار الجديدة والتغير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقبل عن اراء الاخرين³، وفي ما يلي ندرج مفهوم الابداعية من وجهة نظر بعض الباحثين.

الجدول رقم (02): مفهوم الابداعية من طرف بعض الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Lado and voziki	عملية يمكن ان تخلق بواسطتها ثروة لاسيما عندما تكون هياكل الاسواق مشتتة عبر تقديم سلع وخدمات جديدة تجعل من المؤسسات الجديدة في حالة نمو
2	Sciascia et al	الميل الداعم للافكار الجديدة والتجارب الجديدة والعمليات المبدعة ومغادرة الممارسات الحالية.
3	Kroeger	ملاحظة الحلول الابتكارية وغير المسبوقة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص التي تواجه المؤسسة.
4	Zimmerer et scarboroug	. القدرة على تطبيق الحلول الابتكارية للمشكلات والفرص لتعزيز واثراء حياة الافراد.
5	Baoshan et al	استعمال الخيال المعتم بالحويوية للوصول الى الافكار الجديدة
6	Piechowski	تقديم شيء ما جديد للمؤسسة كالمنتج او العملية او التكنولوجيا او الاستراتيجية او الممارسات الادارية.
7	Sanyag and hong	توليد وتطبيق الافكار الابداعية.
8	Mullins	القدرة على تنشئة واستعمال الابتكار وتطوير الافكار الجديدة وتسخيرها لخدمة الحياة.
9	Nehete	. الرغبة في دعم الابتكار والتجريب.
10	Chen et al	القدرة على تصور وتنفيذ الافكار والطرائق الجديدة التي قد ينتج عنها سلع وخدمات وعمليات جديدة
11	Tang et al	شيء ما يتزعم في البلدان ذات الاقتصاديات المتطورة ويصدر الى البلدان ذات الاقتصاديات الاقل تطورا.

¹ محمد عبد العال النعيمي، هنادة ماجد المومني، اثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الاردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 48، 2016، ص 40.

² Lumpkin, G,T,Dess,G,G, o , cit , p142 .

³ حامد كاظم متعب، جواد محسن راضي، دور التوجه الريادي في اصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 07، العدد 03، 2017، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

kim et al	المدى الذي تبحث فيه المؤسسة عن الافكار الابداعية وتكون مستعدة لتبنيها.	12
-----------	--	----

المصدر: احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 24.

من خلال الجدول نلاحظ ان بعض الباحثين يرون الابداعية على انها عملية تبني فكرة او سلوك او اي ممارسة جديدة للمؤسسة، في حين يرى البعض الاخر على انها عملية تحديد الفرص واستثمارها بطريقة تساهم في تقديم منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها، وعيله نستنتج ان الابداعية هي مجموعة من الافكار او السلوكيات الجديدة التي تبناها المؤسسة الرائدة لتحقيق اهدافها المستقبلية.

2- الاستباقية Proactiveness

الاستباقية تمثل جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمدير الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الامكانيات الجديدة للنمو والتطور للمؤسسات الريادية¹، وتعتبر ايضا جهود المؤسسة في التعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها الى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات². وهي السلوك الفعال للمؤسسة والمكون الرئيسي للابتكار والتجدد والمبادرات المتبنات من طرف المؤسسة، والميل نحو توقع احتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والاساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق اهداف المؤسسة على المدى البعيد³.

الجدول رقم (03): مفهوم الاستباقية من طرف مجموعة من الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Lumpkin and dess	تولي زمام المبادرة بتوقع الفرص الجديدة وملاحقتها والمشاركة في الاسواق الواعدة
2	Lumpkin and dess	البحث عن الفرصة اي تبني المنظور الاستكشافي بما في ذلك تقديم منتجات جديدة قبل تقديمها من قبل المنافسين والتصرف على اساس استشعار المستقبل لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها.
3	Sciascia et al	الميل الى التوقع والتصرف على اساس حاجات السوق المستقبلية.
4	Kroeger Fairoz et al	المدى الذي تكون فيه المؤسسة قائدة او تابعة.
5	Tang et al	عنصر اساس وحرص لتشجيع وتمكين الابعاد الاخرى للتوجه الاستراتيجي.
6	Piechowski	يعد سلوكي يساعد على خدمة السوق من قبل المؤسسة والنمو في المستقبل.
7	Lee et al	تولي زمام المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة وملاحقتها وتوقع الاسواق الواعدة.
8	Nehete et al	البحث عن الفرصة وان تصبح منقب.

¹ Dess, Gregory,G,Lumpkin, G, T, strategic management crating competitive advantages, McGraw-hill companies, Inc, united states, 2007, p 458.

² رشيد صالح عبد الرضا، الزياي صبايح حسين شناوة، التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد02، 2013، ص209.

³ Bojica ana maria, fuentes maria del mar, gomzz-gras, josé maria, Radical and incremental entrepreneurial orientation, the effect of knowledge acquisition, journal of management and organization, 2011, p328.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

9	Kimuli	ميل المؤسسة للتصرف بطريقة توقع الفرص المستقبلية.
10	Sokolova	الميل الى التوقع المستمر لحاجات السوق المستقبلية والتصرف على اساسها.
11	Zellweger and Sieger	جهود المؤسسة لتحديد حجم الفرص الجديدة.

المصدر: احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 26.

ومن خلال ما تقدم من الجدول فان الاستباقية هي جهود المؤسسة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها الى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات.

3- تحمل المخاطرة Risk-taking

يعد تقبل المخاطرة من العناصر الجوهرية للتوجه الريادي فمن غير الممكن الانطلاق بالاعمال والمشاريع من دون ان يتحمل كل من الريادي والمؤسسة قدرا معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية¹، ويمكن القول "" بان المخاطرة هي الاستراتيجية التي تعكس رغبة المؤسسة في الدخول الى مجال الاعمال التي تتسم بالمخاطرة لتحقيق اهدافها²، او يمكن اعتبار "" ان تقبل المخاطرة تمثل نزعة المؤسسة لتحمل المخاطر المتمثلة في تخصيص الموارد اللازمة التي تمكنها من استثمار الفرص ولكن ليس بشكل عشوائي وانما بشكل مدروس³، ان الاشخاص الرياديين ينزعون الى تقليل المخاطرة من خلال زيادة المنفعة، او من خلال تقليل درجة احتمالات عدم التاكيد حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات اكثر موثوقية، الرياديون يرغبون في معرفة الاسواق المحتملة، والمنافسون المحتملون، والاستراتيجية الافضل في السوق لغرض تقييم المخاطر لمختلف الانشطة والعمليات التي تتضمن شراء المواد والتجهيز، ومخاطر السوق بهدف تقليل حالات عدم التاكيد وتعظيم احتمالية النجاح⁴.

وهناك ثلاث انواع من المخاطر التي يمكن ان تواجهها المؤسسة وقياداتها الادارية وهي⁵:

أ- مخاطرة الاعمال business risk : وتكون في شكل من اشكال المخاطرة المرتبطة مع دخول السوق الجديد قبل الاختبار واستخدام تكنولوجيا غير مجربة.

ب- المخاطرة المالية Financial risk : وتظهر في صورة نفقات او قرض كبير دون معرفة كافية عن فرص النجاح.

¹ Filler karen smith, an analysis of leadership styles and entrepreneurial orientation of executives within the licensed assisted living facility industry in Indiana, Dissertation abstracts international, 2013, p78.

² AL-nuami mohamed, wael mohamed, An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels in Jordan, international journal of business administration, 2014, p114.

³ Otache innocent, mahmood rosli, Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks, journal of social sciences, 2015, p 408.

⁴ حامد كاظم متعب، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 43.

⁵ رافت عواد موسى التميمي، التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز باداء الاعمال، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 18، العدد 02، 2016، ص 43.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

ج- المخاطرة الشخصية personality risk: وتنعكس في شكل مواقف المدراء نحو تحديد العمل والتحرك الاستراتيجي الذي قد يؤثر لاحقاً على تقدمهم (مفهوم) الوظيفي.

الجدول رقم (04): مفهوم تحمل المخاطرة من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Thoumungroje and tansuhaj	رغبة المؤسسة في تخصيص الموارد المهمة لاستثمار الفرص ذات احتمال الفشل المحسوب.
2	Sciasca et al Zellweger and sieger	الرغبة في تخصيص كمية كبيرة من الموارد للمشاريع التي تتصف بنتائج ذات عدم تاكد مرتفع.
3	Kroeger	المدى الذي ترغب فيه المؤسسة بشكل كبير المجازفة بمواردها.
4	Sanyang and huang	الرغبة في تبني المخاطرة المرتبطة بعدم التاكيد.
5	Nehete et al	الميل الى السلوكيات الغامضة كاستثمار في الاسواق غير المعلومة.
6	Kimuli	الرغبة في استثمار الموارد في فرص الاعمال ذات احتمال الفشل المكلف.
7	Sokolova	رغبة المؤسسة في الانخراط في المشاريع الخطرة والاستعداد لتخصيص الموارد المهمة في المشاريع ذات عوائد مجهولة.
8	Agca	احتمالية الخسارة.
9	Mungai and ogot	الرغبة في تخصيص الموارد المهمة على بعض الفرص غير المؤكدة.

المصدر: احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 25.

ومن خلال ما تقدم في الجدول فان تحمل المخاطرة يمثل رغبة الادارة العليا في المؤسسة في الدخول الى المشاريع الجديدة التي فيها مخاطر وحالة عدم التاكيد، مع حشد الموارد اللازمة لها وذلك لتحقيق نتائج وعوائد جيدة للمؤسسة.

ثانياً: التوجه الريادي الجذري radical entrepreneurial orientation

توجه تتبناه الإدارات العليا بالمؤسسات والذي يشير إلى العملية المتكاملة بكافة الوظائف الإدارية بحيث يتم تقديم خدمات جديدة أو خدمات مختلفة جذرياً عن خدمات المؤسسات الأخرى المتماثلة بعمل المؤسسة¹، حيث تتفرع منه بعد التنافسية وبعد الاستقلالية.

1- التنافسية Competitiveness

التنافسية تعني القدرة على تعظيم الأرباح، أي التركيز على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، فهي القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية (مناسبة) وكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح في المدى الطويل²، وتعني التنافسية أيضاً تحدي المنافسين بشكل مكلف وإعادة النظر في قواعد المنافسة وتحقيق ميزة الدخول للسوق وتمكين الشركة

¹ محمد عبد العال النعيمي، هنادة ماجد المومني، مرجع سابق، ص 40.

² النور عبدالحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الأردن، 2009، ص 15.

من الحصول على حصتها في السوق والتفوق على المنافسين مثل تقديم منتجات او خدمات جديدة واساليب جديدة للانتاج تفوق على المنافسين والعمل تحسبا للطلب في المستقبل¹.

2- الاستقلالية *Autonomy*

وتعني عمل يمارس من القاعدة الى الادارة العليا ويلعب فيه الابطال دورا حاسما في عملية تقدم الابداعات للامام وانهم يستخدمون راسمالمهم الاجتماعي لتطوير شبكات غير رسمية داخل المؤسسة وتوظيف ذلك لنجاح العمل ولتكون فاعلة اكثر فان عملية الاستقلال الذاتي تتطلب ان تكون المعرفة الجديدة ذات انتشار مستمر داخل المؤسسة ولاسيما المعرفة الضمنية²، او " بان الاستقلالية تتجسد بسعي القادة الى امتلاك زمام المبادرة في العمل الى حد انه ينفذ المهمات على وفق رؤيته ويعتمد اساليب عمل تدعم ذاته مقترنا ذلك بانتهاجه مسالك تؤمن حرية تصرفه في العمل وتعزيز شعوره بالانشداد له³.

المطلب الرابع: مقياس التوجه الريادي

تستند مساهمات الباحثين في ما يخص قياس مستوى التوجه الريادي على مقياس Miller سنة 1983، ويمكن توضيح مقياس التوجه الريادي كما يأتي⁴:

1- مقياس Miller لقياس التوجه الريادي مصمم على شكل استبانة وفق مقياس ليكرت السباعي، (1) يمثل غير موافق بشدة و (7) يمثل موافق بشدة، وتشمل كل فقرة من فقرات الاستبانة على سؤال يشمل جميع الابعاد الثلاثة الابداع وتقبل المخاطرة والاستباقية.

2- مقياس Covin and Slevin لقياس التوجه الريادي مصمم ايضا على شكل استبانة وفق مقياس ليكرت السباعي، الا انه يتناول كل بعد من الابعاد الثلاثة الابداع والاستباقية وتقبل المخاطرة بمجموعة من الاسئلة الفرعية المتقابلة وتحدد درجة كل سؤال من (1-7) درجة.

3- مقياس Dess and Lumpkin حيث يشمل هذا المقياس على خمسة ابعاد للتوجه الريادي هي الابداع والاستباقية وتقبل المخاطرة والمغامرة التنافسية والاستقلالية، مصمم على شكل استبانة بواقع (18) فقرة موزعة على (3) فقرات لكل بعد من الابعاد الخمسة باستثناء بعد الاستقلالية (6) فقرات.

¹ احمد محمد المتبوتي، سارة عبد الفتاح الحيالي، التوجه الريادي للقيادات الادارية واثره في تحسين عمليات الانتاج، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، العراق، 2017، ص 119.

² ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين، اثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2017، ص 21.

³ النوفل سلطان احمد خليف، نبال يونس محمد، مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الاداريين، مجلة البحوث المستقبلية، العراق، المجلد 04، العدد 04، 2011، ص 26.

⁴ ايثار عبد الهادي ال فيحان، صادق امحان راضي، قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 38، العدد 105، 2015، ص 58.

المبحث الثاني: المؤسسات الرائدة

اصبحت المؤسسات الرائدة محركا اقتصاديا للعديد من الدول نظرا لما لديها من خصائص وادوار مهمة في خلق الثروة والرفع النمو الاقتصادي، وتعطي اهمية ومكانة كبيرة للابداع والابتكار بصفة مستمرة ومتواصلة من خلال اعداد استراتيجية واضحة من اجل بلوغ اهدافها اهمها الريادة والتحسين من جودة منتجاته بتكلفة اقل من اجل رفع حصتها السوقية، وبالمقابل تواجه المؤسسات الرائدة عدة مخاطر ومعوقات لذلك يجب تجنبها او مواجهتها .

المطلب الاول: مفهوم المؤسسات الرائدة وخصائصها

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم المؤسسات الرائدة واهم الخصائص والسمات التي تميزها.

الفرع الاول: مفهوم المؤسسات الرائدة

اختلفت التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الرائدة في شكلها لكنها لم تعدد في مضمونها واهدافها، ومن بين التعاريف المتداولة لدى الاكاديميين والاداريين ما يلي:

- تعريف المؤسسات الرائدة حسب lumpkin and gregory: هي تلك المؤسسات التي تبني شيئا ذا قيمة من لاشيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الاخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الانشطة الريادية¹.
- وتعرف ايضا على انها " تلك المؤسسات التي يكون لديها القدرة على الابداع والابتكار، ومن خلال منتجات جديدة او طرق جديدة في الانتاج، واسواق جديدة ونماذج جديدة في المؤسسات، والتي تركز على الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء والمؤسسة الريادية هي تلك المؤسسة التي تكون قادرة على ايجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الاخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعتهم².

ثانيا: خصائص المؤسسات الرائدة وسماتها

أن خصائص المؤسسات الرائدة يشمل (الإبداعية ، والمخاطرة ، وعدم الاتساق ، وأفضل طريقة للتنظيم ، والتنافسية الهجومية). ويعبر عن ريادة الأعمال كأداة لتجديد القيمة، او اعادة الحياة للمؤسسات الموجودة، وبذلك فهي كأداة ممارسة (لتطير الأعمال، ونمو المغامرات، ودعم الربحية، وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة). فالمزاي الريادية للمؤسسة (المغامراتية، والإبداعية، والتجديد) يمكن أن تخلق بالاعتماد على الموارد الملموسة (الموارد المالية، والمادية، والعمل) وغير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري والريادي). فدور الموارد غير

¹ بن حراث حياة، ددور امال، الابداع والابتكار كاحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بواكس، العدد 04، 2015، ص180.

² بلال خلف سكرنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 17. 2008، ص

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

الملموسة هو حث المنظمة نحو لريادية والإبداع وتطوير قدراتها للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والإفادة من الفرص التي تكون موجودة في بيئتها التنافسية لقد أشار الكثير من الباحثين، بأن الريادة لها تماس بالابداع والاستباقية، وتبني المخاطرة. إذ يمكن إدراج بعض الخصائص للمؤسسات الرائدة¹:

- **الرؤية والمنخ التنظيمي:** المؤسسة المبدعة تمتلك رؤية واضحة المعالم ووجود الدعم الضروري لبقائها. ويجب ان تكون رؤية الريادي نافذة على امد بعيد فضلاً عن فهم العاملين لمدراهم ومشاركتهم في تحمل المسؤولية المؤسسة وتوجهها نحو النمو.

- **التوجه نحو السوق:** ان معرفة السوق هي مهمة لقيادة الابداع،. فالفهم الواضح لحاجة الزبائن يمكن ان يؤدي الى انتعاش المؤسسة بأفكار مغامرات جديدة. وأن المؤسسات الصغيرة يكون لديها توجه قوي نحو السوق ويمكن ان تكون ذات رافعة تشغيل افضل في مزايا الهيكل التنظيمي (المنبسط ، والمرن، والمتكيف).

- **مؤسسة صغيرة وذات هيكل منبسط:** تحتفظ المؤسسات الصغيرة بالتنظيم المنبسط وفرق العمل الصغيرة، وبشكل اولي يسيطر الافراد او المجاميع الصغيرة جداً على المنظمة الريادية. ولذا تحتفظ المنظمة باعمال مغامراتية صغيرة، لانه توجد صعوبة في تركيز افراد المؤسسة على الاهداف المتعددة. وعليه، تحاول الكثير من المؤسسات الكبيرة ان تخلق مشاريعاً متعددة صغيرة ضمن المؤسسة الام.

- **مداخل متعددة:** ان لكل نجاح هنالك المئات من الفشل ولكل ريادي خبرة في مواجهة الفشل، قبل ان يؤسس للخوض في مغامرة ناجحة. اذ ان أغلب المدراء المبدعين في كل المؤسسات ذات الحجم الكبير يشجعون على التطوير المتوازن للمشاريع المتعددة ضمن المؤسسات، والافكار القديمة يمكن ان تكون مصدراً اولياً جيداً للمداخل المتعددة، فالافكار القديمة يمكن ان تكون حلاً قوياً للمشكلات الجديدة اذا كانت المؤسسات المبدعة ذات مهارة متشابهة.

- **التعلم التفاعلي:** يقصد بالتعلم التفاعلي هو التعلم وتحقيق الافكار عبر الخطوط الوظيفية التقليدية، والتي تتوالد داخل البيئة الابداعية، والمنظمات المبدعة لها خاصية اساسية للابداع عبر الوظائف، وهذا يعني ان الابداع التنظيمي له علاقة ايجابية مع ديمومة الفرق الوظيفية المتداخلة والعمليات الوظيفية المتداخلة في المؤسسة.

- **جماعات العمل غير التقليدية:** إن مؤسسات الاعمال ذات الابداع العالي تستعمل مجاميع وظيفية خارج الخطوط التقليدية من السلطة، تتيح لهم فرصة للتغيير، وان استعمال هذه المجاميع تعزز التشجيع على انجاز العمل ومساعدة المدراء والعاملين من التخلص من الروتين الوظيفي في الممارسة العمل².

● ان المؤسسات الرائدة والابداعية لها سمات وخصائص ضرورية يتمثل اهمها بالاتي³:

- عدم الاقتناع بالموضع الحالي واساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف.
- تبني هياكل تنظيمية مرنة واجراءات تشغيلية مناسبة.

¹ ميسون علي حسين، ريادة الاعمال " الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول"، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 21، العدد 02، 2013، ص ص 392-393.

² ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 393.

³ ماجد محمد صالح، المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الانتاجية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 70، العدد 21، 2011، ص 15.

- كاداة خيالية والانفتاح على الافكار الغريبة.
- اختبار تكامل وقبول افكار وطرائق العمل.
- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.
- التاكيد على التحريب والاستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي.
- التاكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.
- في حين توجد سمات اخرى للمؤسسة الرائدة تتمثل فيما يلي¹:
- اعتماد المداخل الحيوية في حل المشكلات، اعتمادا على الابداعات واساليب العمل.
- القدرة والاستعداد على تطوير المهارات الشخصية للافراد العاملين والتاكيد على القيم والمعارف الاساسية للمنتج الابداعي.
- تطبيق النماذج الفعلية الحديثة للمداخل الموجهة بشكل ذاتي وحمل النزاعات والصدامات داخل العمل بالتعاون والتكاتف من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.
- النظر للمستقبل بتوجهات جادة في القيادة والبحث عن الافضل.
- اعتماد اسلوب القيادة المعاصرة الواضحة للعاملين باسلوب الفريق المتكامل بدلا من هدم السلطة الرسمية.

المطلب الثاني: مراحل المؤسسات الرائدة

- هناك العديد من الاجراءات التي يجب على المؤسسات الرائدة اتخاذها والتي يطلق عليها في اغلب الاحيان بمراحل المؤسسات الرائدة والتي يمكن توضيح اهمها بالاتي²:
- 1- **تحديد وتقييم الفرصة:** بعد تحديد وتقييم الفرص من المهام الصعبة، وان نجاح الكثير من المؤسسات الرائدة لم ياتي بشكل مفاجيء بالنسبة لتحديد الفرص وانما من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في الاسواق، ومن مجتمعات الاعمال والانظمة قنوات التوزيع، وبمعظم اخذ الافكار من خلال المناقشة مع البائعين او ممثلي المصانع.
 - 2- **تطور خطة العمل:** يتم في هذه المرحلة وضع الاطار الرئيسي لخطة الاعمال متضمنة كافة الانشطة والخطط المتعلقة بها من أنشطة انتاجية وتسويقية ومالية وادارية وغيرها.
 - 3- **تحديد الموارد المطلوبة:** يتم في هذه المرحلة معرفة وتحديد كافة الموارد المطلوبة لتحقيق اهداف المؤسسة من الموارد البشرية والمالية والمادية وغيرها.
 - 4- **الية ادارة المشروع:** يتم في هذه المرحلة معرفة النموذج الذي يدار به المشروع وكذلك عملية الرقابة والتنفيذ ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق النجاحات المطلوبة للوصول الى الاهداف.

¹ ماجد محمد صالح، مرجع سابق، ص 16.

² حسين وليد حسين، علاقة واثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 102، 2015، ص

المطلب الثالث: مصادر تطوير الافكار الجديدة للمؤسسة الرائدة

هناك طرق عديدة لتطوير الافكار الجديدة وتمثل اهمها فيما يلي¹:

1- الزبون: يمثل الزبون المصدر الالم لتطوير الافكار المؤدية الى الريادة ومحور هذه الافكار يركز على حاجات ورغبات الزبون سواء عبر عنها بشكل مباشر او غير مباشر، وتعكس هذه الافكار مقدارا جيدا من حاجة السوق لضمان نجاح المشروع الريادي الجديد.

ويفترض حسن التعامل مع هذا العامل ومراقبة الاسواق والاطلاع على احتياجات الزبائن المتزايدة والمستمرة وانتظار رد الفعل نحو منتجات المؤسسة واجراء المسوحات اللازمة للتعرف على الآراء الحقيقية وليس المواقف الشخصية من المنتج وبالتالي تقديم المنتجات الرائدة في سوق المنافسة بهدف الوصول الى مخرجات جديدة وجذابة.

2- قنوات التوزيع: من المصادر المهمة لتطوير الافكار الجديدة قنوات معرفة الموزعين باحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته مما يؤكد الدور الفاعل لقنوات التوزيع في دعم وانجاح المشروع الريادي وهنا يمثل الموزعون مصدرا مهما لتقديم مقترحات جديدة تساعد الرياديين في تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.

3- الحكومات: من خلال بناء الحكومات قاعدة معرفية متكاملة عن الاختراعات والابتكارات الجديدة ووضع التشريعات والمتطلبات الحكومية ذات الصلة بفتح المجال امام الابداعات الريادية في تطوير الاعمال الجديدة من سلع وخدمات، تساهم الحكومات في توجيه الرياديين وتقديم المشورة لهم نحو الافكار الريادية الجديدة².

4- مراكز البحث والتطوير: لمراكز البحث والتطوير دور بارز في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي عبر البحوث المختلفة التي يمكن ان تقدمها سواء عن المنتجات او الاسواق او الحاجات المختلفة للزبون.

وبالرغم من تعدد واختلاف مصادر تطوير الافكار الريادية الجديدة، فان جميع طرق تطوير هذه الافكار يلزمها اختيار الفكرة الفضل كمحور يمكن من نجاح الاختيار³.

المطلب الثالث: استراتيجيات واساليب الابداع والابتكار للمؤسسات الرائدة

سنتمكن في المطلب من شرح استراتيجيات واساليب الابداع والابتكار للمؤسسات الرائدة

الفرع الاول: دور الابداع في تحقيق ريادة الاعمال

يعتبر الإبداع أول خطوة للأفكار التي تستجيب للفرص في المنظمات والتي تساهم في نجاحها على المدى الطويل، كما ان الابداع يحسن من عملية صنع القرارات داخل وخارج المؤسسة.

¹ المنصور واخرون، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 27.

² فايز الجمعية صالح نجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، الطبعة الاولى، دار حامد، عمان، 2006، حصص 16.

³ المنصور واخرون، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

ويعرف الإبداع بصفة عامة على "أنه تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة على المنتجات و المعدات والعمليات ووضع تحسينات على مستوى وظائف وأنشطة المؤسسة بشرط أن يكون لكل هذا تأثيرا إيجابيا على نتائج المؤسسة وأدائها من اجل تحقيق التنافسية". وعليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع¹:

- **الإبداع الجذري (الاختراق):** يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عن سابقتها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجال معين وفي المجتمع.
- **الإبداع التدرجي (التحسين):** وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.

وهناك أنواع أخرى ندرجها فيما يلي²:

- الإبداع في المنتج (التحسين نحو الأفضل).

- الإبداع في طريقة الانتاج (تحسين الاداء وتقليل التكاليف).

- الإبداع على المستوى التجاري (التسويق).

- الإبداع على المستوى التنظيمي (التغيير التنظيمي).

وتظهر أهمية الإبداع في انتقال المؤسسة من مرحلة ما قبل الإبداع الى مرحلة ما بعد الإبداع.

والشكل الموالي يوضح عملية الانتقال التي يجب أن تحققها المؤسسة عند اعتمادها لعملية الإبداع في نشاطها ومختلف مراحل حياتها³:

¹ ودان بو عبد الله، براهيمى بن حراث حياة، يوسفى رشيد، استراتيجيات بناء الفكر الابداعي لدى المنظمات الريادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016، ص 77.

² بن حراث حياة، در دور امال، مرجع سابق، ص 184.

³ صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الابداعي للادارة والتغيير في المنظمة، ملتقى وطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة الم.ص.م في الجزائر، جامعة ورقلة، 2015، ص 08.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

الجدول رقم (05): عملية الانتقال بعد الاعتماد على عملية الابداع

من	إلى
التشتت في العمل	تحديد المسار
النوايا	تحقيق النتائج
مبهم	متميز
محبوب	منتج لا غنى عنه
المنتجات	تقدم خدمات و حلول
المعقد	البسيط
التقنية	تطبيق الإبداع
صعوبات	العودة إلى القمة

المصدر: صديقي مسعود، مرزوقي مرزوق، مرجع سابق، ص 08.

ومن خلال هذه النتائج فالمؤسسة الرائدة تكون بصدد الاختيار بين أربعة أنواع من الإبداع الريادي وهي¹:

- **الإبداع الجزئي**: يكون هذا النوع من الإبداع واردا لدى المنظمة إذا تعلق الأمر باهتمام جزئي بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.
- **الإبداع الجديد الداخلي**: وهو يتعلق بالإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام زائد بالأسواق.
- **الإبداع التخصصي**: ويكون في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالأسواق.
- **الإبداع العالمي الجديد**: عندما يكون هنالك استخدام واسع لوسائل تكنولوجية جديدة مقابل اهتمامك الكبير بالأسواق.

الفرع الثاني: دور الابتكار في تحقيق ريادة الأعمال

يرى البعض أن الابتكار يتمثل في: " التوصل إلى حل مشكلة ما أو إلى فكرة ما، ولهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج."

و لقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الابتكار بأنه "مجموع الخطوات العلمية والفنية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة والاستخدام التجاري لأساليب أو معدات جديدة أو محسنة، أو بإدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات."² و مما سبق يمكن القول أن الابتكار هو أساس الإبداع، لذلك فمن الضروري تنمية عمليات كل منهما في المؤسسات لتصبح ضمن ثقافتها و إستراتيجيتها بصفة دائمة و مستمرة.

¹ بلال خلف سكارنة، الريادة وادارة المنظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص57.

² سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2001، ص 110.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

وتكمن أهمية الابتكار بالدرجة الأولى في كونه أساس تحقيق استمرارية نشاط المؤسسات على المدى البعيد واصبح امرا ضروريا في ظل تزايد شدة المنافسة العالمية والتحولات العالمية في الابحاث والتطوير والتكنولوجيات وغيرها من العوامل المحددة لبقاء المؤسسات في الاسواق او الاختفاء منها¹.

بالإضافة إلى أن وجود الابتكار داخل المؤسسات يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة وتحسين الأداء و التأقلم مع الظروف المحيطة بها.

و عليه يمكن توضيح أثر وجود الابتكار على العناصر التالية²:

- **أثر الابتكار على التكلفة النهائية:** من خلال العمل على تخفيض التكاليف عن طرق الترشيد العملية الانتاجية والاستخدام الامثل لعوامل الانتاج.

- **أثر الابتكار على الجودة و الاستهلاك:** يتمثل دور الابتكار في تحقبق جودة المنتجات والسلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات مع تحقيق رضا الزبون وكسب ثقته والمحافظة على وفائه.

- **أثر الابتكار على تنظيم العمل:** التحكم في التكاليف والعملية الانتاجية واستهلاك مختلف الموارد بطريقة عقلانية لا يكفي لتحقيق الريادة بل يجب ان يلازمه التنظيم والتدريب أي الاستثمار في الموارد البشرية.

- **أثر الابتكار على التسويق و التصدير:** باعتبار التصدير تحدي كبير يتطلب تحكم المؤسسة في عملية التسويق وابتكار طرق واساليب توزيع مثلى لايصال المنتج الى اسواق جديدة، وتحقيق هدف زيادة حصص الاسواق وتنظيم مكانة للمؤسسة ضمن اسواقها، وتمثل المعرفة في مجموع المعارف التي تساعد المؤسسات على صناعة السلع الاستثمارية وتحقيق النمو والتوسع وزيادة الربحية والتي تتمثل بالخصوص في³:

- المعرفة بتطوير السلع والعمليات وكيفية تنفيذ الجديد منها.

- المعرفة بالعملية والانتاج.

- المعرفة بكيفية الادارة والرقابة والصيانة وتقديم الخدمات.

- المعرفة المتعلقة بالسلعة والسوق.

- المعرفة المتعلقة بالريادية.

- **استراتيجيات بناء الابتكار لدى المؤسسات الرائدة:** تم توظيف مجموعة من الاستراتيجيات من طرف المؤسسات الكبرى التي من خلالها تمكنت من زيادة تدفقات الابتكار الجذرين فالعمل بهذه الاستراتيجيات يؤدي إلى ربط المحيط

¹ بن حراث حياة، در دور امال، مرجع سابق، ص 188.

² سمية بروبي، مرجع سابق، ص 111..

³ بن حراث حياة، در دور امال، مرجع سابق، ص 189.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

بالمؤسسة والتوفيق بين الفرص، السياسات الرسمية والقيادة.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين الأولى تربط المؤسسة من الداخل إلى الخارج وأما المجموعة الثانية فتربط المؤسسة من الخارج إلى الداخل¹.

1- المجموعة الأولى: العمل من الداخل إلى الخارج

تتمثل هذه المجموعة في خمسة استراتيجيات رئيسية يتم اعتمادها من طرف المؤسسات رائدة بشكل واسع في الأعمال وهي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): الاستراتيجيات الخمسة الرئيسية للمؤسسات الرائدة

جعل الابتكار يحقق تقدم مفاحي باعتباره استراتيجية وأولوية ثقافية	الاستراتيجية الأولى
تعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً وإبداعاً	الاستراتيجية الثانية
نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية	الاستراتيجية الثالثة
خلق أرواق الفكرة داخل المنظمة	الاستراتيجية الرابعة
أن تصبح للمنظمة منضبطة ومبدعة	الاستراتيجية الخامسة

المصدر: صديقي مسعود، مرزوقي مرزوق، مرجع سابق ص 09.

يتم اعتماد هذه الاستراتيجيات لما تكون المؤسسة رائدة فعلاً وتتحكم بشكل كبير في سياساتها الداخلية ولها قوة خارجية مبنية على تجنب التهديدات واستغلال الفرص، كما أن عمل هذه الاستراتيجيات بما أنه موجه من الداخل نحو الخارج فإن الإبداع موجود داخل المؤسسة وتريد هذه الأخير التأثير به على المحيط الخارجي.

2- المجموعة الثانية: العمل من الخارج إلى الداخل

تتمثل هذه المجموعة في أربعة استراتيجيات رئيسية تعتمد عليها المؤسسات التي وجدت استقراراً في إستراتيجيتها حول الإبداع والابتكار، والتي يمكن حصرها في الأنواع التالية:

¹ ودان بوعبد الله، بن حراث حياة، يوسف رشيد، مرجع سابق، ص 79-80.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

الجدول رقم (07): استراتيجيات الاربعة الرئيسية للمؤسسات الرائدة بعد تحقيق استراتيجية الابتكار

الشراكة، التعاون للشرك والتحالف مع الكيانات الخارجية المتكثرة	الاستراتيجية الأولى
ضمان مشاركة للمنظمة في الأعمال الجديدة	الاستراتيجية الثانية
تأسيس تمويل لراشمال مشروع الشركة	الاستراتيجية الثالثة
المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة	الاستراتيجية الرابعة

المصدر: صديقي مسعود، مرزوقي

مرزوق، مرجع سابق، ص 09.

بصفة عامة تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل والمتمثلة أساسا في الاستمرارية والاستدامة في النجاح على المستويين الداخلي والخارجي ولن يتحقق ذلك إلا من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة متعلقة بالإبداع والابتكار سواء كان عملها محدد من الداخل إلى الخارج أو من الخارج إلى الداخل بناء على امكانياتها وظروف السوق التي تتكيف معها.

المطلب الرابع: المخاطر المرتبطة باختيار الإبداع و الابتكار للمؤسسات الرائدة

تعتبر عملية تقدير الخطر المرتبط بالإبداع والابتكار اختيار أمثل للوصول إلى الريادة يعني إمكانية نجاح عملية الإبداع أو فشلها بوجود مخاطر.

الفرع الاول: تصنيفات المخاطر المرتبطة بعملية الإبداع و الابتكار

يوجد مخاطر عديدة تتنوع حسب المعيار المستخدم و سيتم الاعتماد على التقسيم حسب مفهوم الأنظمة (الإستراتيجية، التنظيم، الريادي).

1-المخاطر المرتبطة بالإستراتيجية:

تواجه عملية الإبداع عدة مخاطر مستقبلية وعلى المدى البعيد، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار وجودها مهما كانت إستراتيجية الإبداع وتختلف هذه المخاطر في درجتها وطبيعتها حسب طبيعة الإبداع المعتمد من طرف المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى:

● المخاطر المرتبط بطبيعة الإبداع المعتمد: تواجه فيه المؤسسة حالتين، حالة اختيار البديل غير المناسب وحالة

رفض البديل المناسب، وهذا ما يسمى بأخطاء التسيير الإستراتيجي ولتجنب الوقوع في هذه الأخطاء يكون على المؤسسة توجيه دراستها حول شدة المنافسة والمستوى التكنولوجي المواد المتاحة. بالإضافة إلى محاولة التقليل من حدة هذه المخاطر من خلال استخدام كفاءة المؤسسة، الخبرة، الرؤية الإستراتيجية، الحدس¹.

¹ Arbaoui kheira, Les risque de l'innovation dans l'entreprise (essai d'analyse à partir d'un échantillo d'entreprise, thèse de doctorat , université d'oran ,2012, p 72 .

- **الخطر المرتبط بسوء تحديد الهدف:** عند تحديد أي هدف فمن الضروري أن يكون هذا الهدف قابل للتحقيق وعقلاني، لذلك فإن الأهداف المسطرة المتعلقة بالإبداع يتم الأخذ بعين الاعتبار فيها: الجودة، الكلفة، المدة، فالإبداع الذي يتجاوز السنة معرض لخطر كبير نظرا للتغيرات التي ستطرأ على المحيط¹.
- **الخطر المرتبط بالريادي:** تمثل في اشتراك الخطرين السابقين في توجيه سلوك الريادي نحو تقدير الخطر ومواجهته أو تجنبه².

2- المخاطر المرتبطة بالمالية:

- إذا كانت كلفة الإبداع مرتفعة جدا فإنها تواجه خطر عدم التمويل وعليه يتم الاستغناء عن هذه العملية، وفي هذا الإطار يوجد ثلاثة أنواع من المخاطر تؤثر بصفة مباشرة على الحافظة المالية للمؤسسة وهي:
- **الخطر المالي:** من المؤكد ان كل عملية ابداع تتميز بعدم التاكيد وعليه فالايرادات المتوقعة غير مضمونة لكن يمكن تخفيض درجة خطورة هذه المخاطر من خلال:
- التقسيم الجيد لكلفة الابداع.
- تقدير الميزانية ومدى مساهمة الاموال الخاصة في تجسيد الابداع.
- طلب اعانات المالية والتمويل الخارجي عن طريق راس المال المخاطر.
- **الخطر التجاري:** يحدث من خلال ظهور صعوبات في توزيع المنتجات، انخفاض رقم الاعمال، تقلبات الطلب، صعوبات في عقد شراكات وغير ذلك من المشاكل التجارية، ولكي تتحكم المؤسسة في هذا النوع من المخاطر فمن الضروري الاهتمام بجانب التسويق طوال مدة تنفيذ عملية الابداع.
- **الخطر القانوني:** عدم حماية الابداع يضع المؤسسة امام خطر قانوني وعليها اذن القيام بابرام عقود مثلا الاستعانة بمصادر خارجية في قطاع الصيانة، الاعلام الالي، الشراكة التكنولوجية عقود التوزيع، وذلك من اجل التقليل من الخطر الاخلاقي للابداع.

1- المخاطر المرتبطة بالتنظيم:

- تتعلق عملية التنظيم بالعلاقات الناشئة بين المحيط الداخلي للمؤسسة و المحيط الخارجي ومدى تحقيق عملية الإبداع لمختلف أهدافها ومن خلال هذه العلاقات تنشأ المخاطر التالية³:
- **الخطر الهيكلي (التنظيمي):** في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها غير متوازنة نظرا لتطبيق تنظيم جديد او طرق عمل جديدة وادوات جديدة للسير، مثلا: قد يحدث غياب المرونة والتأقلم مع التنظيم الجديد او غموض فيفهم القوانين، ولمواجهة هذه المخاطر والتحكم في صعوبتها على المؤسسة ان تعمل على: تحليل مختلف المخاطر، اعلام

¹ بن حراث حياة، درود امال، مرجع سابق، ص 191.

² بن حراث حياة، مخاطر الابداع والابتكار في ظل المتغيرات الخارجية للمؤسسات الريادية، الملتقى الدولي الثاني حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي، جامعة مستغانم، 2015، ص 15.

³ بن حراث حياة، درود امال، مرجع سابق، ص 192.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

المستخدمين على نطاق واسع ومماثل، تحفيز المستخدمين، تطوير ديناميكي في اطار الجودة الشاملة، الاهتمام بالمعرفة.

- **خطر التسيير:** يؤدي سوء التسيير بظهور مخاطر على مستوى كل وظائف المؤسسة بالاضافة الى غياب استخدام ادوات التسيير خاصة الرقابة.
- **الخطر التقني:** ويتمثل الخطر التقني في (الخطر التقني المرتبط بالافراد، والخطر التقني المرتبط بالتكنولوجيا).
 - **الخطر التقني المرتبط بالأفراد** ومدى معرفتهم في استخدام التكنولوجيا الجديدة وخبرتهم، لان عدم المعرفة وضعف الخبرة كثيرا ما تؤدي الى حدوث هذا الخطر ولتجنبه على المؤسسة الاهتمام بالتكوين والتدريب مثلا.
 - **الخطر التقني المرتبط بالتكنولوجيا،** حيث كلما كانت التكنولوجيا جديدة كلما كان الخطر مرتفعا بعبارة اخرى الابداع الذي يستخدم تكنولوجيا جديدة عرضة للخطر اكثر من ذلك الذي يستخدم تكنولوجيا معروفة، حيث يؤدي هذا الاخير الى استحالة الانتاج بتكاليف تنافسية او في اوقات غير متوقعة، صعوبات في التموين، لكن يمكن تجنب هذا من خلال الاستعانة بمساعدة خارجية مثل: مكتب الدراسات مستشارين او القيام باختبارات وتجارب اولية للتقليل من الاخطاء.

الفرع الثاني: استراتيجيات مواجهة الأخطار والتقليل منها لدى المؤسسات الرائدة

من أجل تحقيق الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الرائدة فإنها تعمل على خلق تصاميم مميزة واستغلال الطاقات المبدعة لتطوير النموذج التنظيمي والعمليات والمنتجات وتمثل هذه السياسة والإجراءات في¹:

- **مجالس الإبداع:** حيث يقوم المدراء و المستشارين بعقد مجالس للإبداع على مستوى مختلف وظائف المؤسسة يتم تنظيمها بشكل استراتيجي و دوري مع إزالة الحواجز والعراقيل الداخلية.
- **فرص النمو و المخاطر:** يرتبط الإبداع و الابتكار بدرجة كبيرة بالمخاطرة وعليه تكون المنظمات الريادية حريصة على خلق الفرص و التنبؤ بالمخاطر.
- **تأسيس فرق البحث:** التي تتميز بمشاركة كل الفرق فيكل الوظائف.
- **الاستشارة الخارجية:** عن طريق مراكز البحث، الجامعات و الخبراء.
- **فتح شبكات الإبداع الخارجي:** الحصول على أفكار من الشركاء الخارجيين.
- **دعم عمليات التعلم:** تنمية المواهب المبتكرة و ضمان التحسين المستمر.
- **تصميم الإبداع التنظيمي:** مزج العناصر السابقة لرسم ملامح جديدة للتنظيم.

¹ صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص03.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

و يختلف الإبداع التنظيمي لدى المنظمات باختلاف دوافع المنظمة، نظرا الإستراتيجية، التزامات المسير والمستخدم كلها في نفس الوقت.

ومن بين الاستراتيجيات المناسبة لدفع عملية الإبداع والابتكار ومواجهة المخاطر الناجمة عنهما يوجد¹:

- إستراتيجية اختراق السوق ← التعريف بالمنتج.

- إستراتيجية نمو السوق ← سياسة الربحية.

- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي ← مرحلة التفوق و اكتساب الميزة التنافسية.

كما أنه يوجد استراتيجيات أخرى تبناها المؤسسات الرائدة للرفع من تنافسيتها وهي²:

- **استراتيجية تطوير الطلب الاولي:** يتم استخدام هذه الاستراتيجية في بداية دورة حياة المنتج في السوق لكون الطلب الاولي في توسع.
- **الاستراتيجية الدفاعية:** تعتمد على المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لحمايتها من المنافسين الاكثر خطورة وهي اكثر اعتمادا من طرف المؤسسات الابتكارية نظرا لظهور المؤسسات المقلدة في السوق.
- **الاستراتيجية الهجومية:** بعد توسيع حصة السوقية بالاعتماد على الاستراتيجية السابقة تعتبر هذه الاستراتيجية اختيارا بالنسبة للمؤسسة المهيمنة.
- **استراتيجية قمع السوق:** تلجأ المؤسسات الرائدة في بعض الاحيان الى هذه الاستراتيجية تجنباً لالتزامات الاحتكار او شبه الاحتكار مثلا تخفيض الطلب يرفع الاسعار او خفض الخدمات.

المطلب الخامس: معوقات التحول نحو المؤسسة الرائدة ومتطلبات مواجهتها

الفرع الاول: معوقات التحول نحو المؤسسة الرائدة

تباينت معوقات الريادة وتعددت يمكن حصرها من منظور الابداع كالآتي³:

- 1- **عدم كفاية المعرفة والتعلم:** يتمثل الريادي في تحويل المعرفة والمهارات الريادية من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، ولا يعني التعليم الريادي فقط بتطوير ريادة الافراد والتطوير الذاتي للموظفين بل في الوقت ذاته بتزويدهم بالاتجاهات والمهارات والابتكار والابداع والمرونة اللازمة للتعامل مع عدم تاكد المسارات الوظيفية.
- 2- **ضعف البيئات التمكينية للريادة:** يعد عدم الاستعداد للمجازفة واحدة من المعوقات التي تحول نجاح اي مؤسسة، اذ يمنع الخوف من الفشل والاحراج الافراد من اكتشاف الافكار والمغامرة في مرحلة التنافس، وعندما تكون البيئة اكثر ملائمة تشجع في تبني الريادة وبالمقابل وفي بعض الاحيان لا توفر البيئة الامن والاستقرار للريادي.

¹ ودان بو عبد الله، بن حراث حياة، يوسف رشيد، مرجع سابق، ص 82.

² صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، مرجع سابق، ص 04.

³ خالد محمد جميل عبد القادر، تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 06، العدد 11،

2014، ص 198.

- 3- **المعوقات التنظيمية:** انشاء بيئة عمل داعمة للريادة يتطلب خلق مجموعة واسعة من السياسات الداعمة فيما يتعلق بالسياسة النقدية والمالية والاسواق المالية والضرائب المنافسة. لكن في بعض الاحيان قد يكون من الصعب تنظيم مجموعة متنوعة من الاجراءات والمتطلبات للمؤسسات الرائدة المحتملة، وقد توضع اجراءات والتي من شأنها تؤدي الى اعاقه ظهور مؤسسات رائدة.
- 4- **المعوقات الاقتصادية والمالية:** قد تواجه المؤسسة صعوبات في الحصول على الاموال اللازمة لتمويل المؤسسة، مما يشكل ذلك عائقا في تعطيل الافكار والمشاريع المهمة وقدرة المؤسسة في مواكبة التطورات الحديثة.
- 5- **ضعف شبكات الاعمال ذات العلاقة:** يحتاج العمل الى المال، مثلما يحتاج الى الافكار، وفي هذه الحالة نحتاج لوجود شراكات وشبكات الاعمال لتحقيق ذلك، الا انه في الواقع من الصعب جدا ايجاد شريك يسهم على نحو واضح في تحقيق الريادة.
- 6- **ندرة وجود القدوة:** اذ ان القدوة هم افراد من خلال اتجاهاتهم وسلوكهم وقدرة على العمل والمصادقية يتم كسب الخبرة وخلق مسار للقيمة وتحقيق الريادة.

الفرع الثاني: متطلبات مواجهة معوقات التحول نحو المؤسسات الرائدة

للتغلب على معوقات الريادة ومعالجتها يتطلب من المؤسسة اتخاذ مجموعة خطوات جديدة في تشخيص المعوقات وانواعها ومعرفة اسبابها ووضع حلول استراتيجية منطقية وحسب الاولويات وباستمرار هدفها معالجة المعوقات وتذليلها من جهة، وتخفيف المؤسسة باستمرار باتجاه المزيد من الريادة من جهة اخرى ومن هذه المتطلبات مايلي¹:

- 1- تفرض متطلبات احتواء المعوقات والعمل على تحجيمها لصالح المنظمي توافر مجموعة من السمات ذات المنحى الريادي، وعلى النحو يمكن القيادات الادارية من تخفيف وطأة هذه المتطلبات وفي اظهار الدور المتميز لذي التوجه الريادي، اذ تتطلب الريادة ان يكون الفرد الريادي لديه القدرة الفائقة المتفوقة لتحقيق الاهداف على الرغم من المعوقات والتعارض والنكسات والفشل. ويجب الاستمرار في مواجهة الشدائد والتحديات غير المعروفة والاحطار والتعلم والفشل والثقة والقدرة على التعامل مع البيئة الدولية، واتخاذ خطوات عملية عقلانية في السعي لتحقيق الاهداف.
- 2- استثمار القدرات والموارد المتاحة على نحو افضل يساعد المؤسسة في تجنب العديد من المعوقات وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق اهداف المؤسسة الرائدة، وان معالجة هذه المعوقات ياتي على نحو تدريجي، ويساعد التوجه الريادي في زيادة العوائد وتحسين الاستثمار. وعندما يحقق القادة النجاح في اتخاذ القرارات الصحيحة فان ذلك يسهل من ازالة كافة المعوقات ومن ثم يصبح الابداع امرا مالوفا.
- 3- تتطلب عملية تحقيق الريادة من المؤسسات فهم العوامل التي تعيق وبذات الوقت الكشف عن المؤسسات الداعمة لها في مجال تعزيز الفرص واحتواء المخاطر مقترنا ذلك بما يسمى الاستباقية. وما يحتاج ذلك القيام بتحديد واتباع عوامل

¹ خالد محمد جميل عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 200-201.

النجاح الابداعية من الرؤية والتوجه السوقي والمؤسسة المستوية (المسطحة) والتعلم التنظيمي من اجل انعاش وتحديد المؤسسة، والدعم التنظيمي من حيث توفير الموارد المتاحة للموظفين من شأنها يؤثر على نحو ايجابي على الانشطة الريادية للمؤسسة والسلوك، فدعم الادارة وتقدير العمل والمكافاة وتوفير الوقت واحلال الحدود داخل المؤسسة والتي تعد العناصر الحاسمة والمؤثرة في بناء مؤسسة رائدة.

4- الاخذ بفكرة تبسيط الاجراءات وعلى نحو يساهم في اقرار التعاون والتوفير بين اهداف اصحاب المصالح والاستفادة من ارائهم وبما يدعم المؤسسة في منع المعوقات وتحقيق الابداع دورا مهما في ظهور الريادة او غيابها، والذي يحدد بشيء جديد وقد يكون التعقيد عائقا امام الابداع وكذلك عدم وجود ضغوط تنافسية للابداع في القطاع العام، فبالنسبة لبعد الابداع فتوجد ثلاث معوقات تتمثل المجموعة الاولى بالبيروقراطية (الموقف العدائي والتسابق في الصراع وصعوبات في التنسيق ومشكلات لوجستية وصعوبة المحافظة على حماسة الافراد وصعوبة ادخال تقنية جديدة واتحاد المعارضة ومقاومة الادارة الوسطى ومقاومة القطاع العام لنشاط الريادة، اما المجموعة الثانية فتحددت بالبيئة السياسية وعدم كفاية مصادر التمويل ومعوقات التعليمات والتشريعات، في حين تتمثل المجموعة الثالثة بالبيئة الخارجية والشكوك حول فاعلية الريادة وصعوبة تحقيق الهدف ومعارضة المتضررين من القطاع الخاص والعام.

5- لذا ولكي تتمكن المؤسسة من مواجهة المعوقات وازالتها تتطلب منها فهم المعرفة العملية الجديدة بالمعوقات المؤسسية واللوائح البيروقراطية غير الكفوءة وعدم كفاءة البيروقراطية والتعليمات المفيدة وضعف التعلم ونسب الضريبة المفرطة والفساد.

اذ يشجع الرياديين عملية اكتشاف المعرفة وتطبيقها عن طريق التوفيق بين الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية او عبر تفاعل الجهات الخارجية من الزبائن مع الافراد والعمل معا لانجاز الاهداف على نحو مفيد ومتبادل، وذلك نتيجة تطوير الثقة العقلانية واللغة المشتركة وبذلك يكون اعضاء المؤسسة قادرين على الانسجام والمشاركة بالمعرفة، والتي من شأنها تدعم توجه المؤسسة للتحويل نحو المؤسسة الرائدة¹.

¹ خالد محمد جميل عبد القادر، مرجع سابق، ص 201.

الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الريادي

خلاصة الفصل: نستخلص من هذا الفصل ان للتوجه الريادي اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث يعتبر احد الخيارات التي تلجا اليها المؤسسة لتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير وذلك بوضع استراتيجيات الاستباقية وهذا يعزز من موقعها التنافسي وتحسين ادائها التنظيمي، ويساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة حصتها السوقية، لكن هناك مخاطر تعرقل مسار المؤسسات الرائدة وتتعدد هذه المخاطرة (مخاطر مرتبطة بالتكنولوجية، مخاطر التسيير، مخاطر مالية، مخاطر مرتبطة بالاستراتيجية... الخ)، ولتجنب هذه التهديدات تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجيات مواجهة الاخطار والتقليل منها.

تمهيد

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة، ومنه فأبعاد التوجه الريادي بالنسبة للمؤسسة قد تكون احد اسباب تحقيق ميزة تنافسية، حيث تعتبر الإبداعية احد مصادرها وهذا يعني أن كل من يتبنى التوجه الريادي يمتلك ميزة تنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

سنحاول التطرق في هذا إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات و بروز ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية، ثم إلى الميزة التنافسية ومصادرها، ومحدداتها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها

سننطلق في هذا المطلب الى مفهوم التنافسية، والى اسباب الاهتمام بها من طرف مختلف المؤسسات.

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالتنافسية

تزايد الاهتمام بالتنافسية نظرا للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة البشرية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية و التقنية والعلمية، والمتمثلة فيما يلي:

1. التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري في مختلف جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية مثل: تطور نظريات النمو والتجارة، التغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضا عن المنافسة.
2. التطورات على المستوى العلمي والتقني، إذ لم تعد الصناعة المرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفأة.
3. التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما أدى إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة.
4. يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العمولة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى. فقد أوضح "ادم سميث" في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، ويبين المستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص

يعتمد على اتساع السوق الدولية للسلع، إذ يسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو¹.

5. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

6. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال².

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال، والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير الخاصة بها.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهد، كل ذلك يصب في اتجاه المزيد من القدرات والجهود التنافسية المحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة ويتنافس المنتجون على إرضائه ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية³.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

ان مصطلح التنافسية بالرغم من التطرق اليه من قبل عدة مفكرين ومحاولتهم اعطائه تعريفاً محدداً مع دراسة مكوناته، الا ان مفهومه بقي مبهماً، فمفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما اذا كان عن المؤسسة او القطاع او الدولة، وبالتالي سوف نقوم بتعريف التنافسية حسب مستوياتها الثلاث.

¹ عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص 03.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 103-105.

³ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 73-74.

اولا: التنافسية على مستوى المؤسسة

حسب مكتب الاستشارات: تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت تكاليفها الإنتاجية اقل من مثيلاتها وهذا في محيط تنافسي، أي المؤسسة التي تعتمد على العوامل الفعالة لتخفيض التكاليف المحددة لمستوى الأسعار¹.

ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني تحقيق نجاح مستمر على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من طرف الحكومة².

كما تعرف على أنها تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها³.

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

تعرف التنافسية على مستوى القطاع على انها: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة⁴.

وتعني التنافسية على مستوى القطاع "مدى نمو القطاع من حيث رقم الاعمال، الفوائض الاقتصادية التي يحققها، نسبة التراكم، المساهمة في التوظيف... الخ، وهي كلها عوامل تتوقف بالدرجة الاولى على ماتجزه المؤسسات القطاعية، لذلك فهذه الاخيرة هي النواة الاساسية لتحليل التنافسية وتقييمها"⁵.

ثالثا: التنافسية على مستوى الدولة

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على مستوى الدولة بانها "القدرة على انتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية في الوقت التي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"¹.

¹ مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 56.

² سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 148.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 101.

⁴ برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة علمية سداسية محكمة، العدد 03، بسكرة، 2008، ص 142.

⁵ بوسعد زكية، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 04.

بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي " التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، وفي نص آخر "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفردي"².

أما بالنسبة لمجلس التنافسية الصناعية الأمريكية "التنافسية هي قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى المعيشة متزايد على المدى الطويل"³.

يمكن إعطاء تعريف للتنافسية من خلال ثلاث معايير مختلف وهي⁴:

- **المعيار الأول:** يستند على ثلاث عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة، ومنه فان التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

- **المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

- **المعيار الثالث:** يعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

ويمكن إعطاء تعريف شامل للتنافسية: "فتنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة" هي القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن ان تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجه النشاطات والإعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي"⁵.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

هناك عدة أنواع للتنافسية يمكن إدراجها كالآتي:

1- التنافسية السعرية: "وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار"¹.

¹ كمال رزق و مسدور فارس، مفهوم التنافسية، في ملتقى دولي حول تنافسية مؤسسة اقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002، ص106.

² النوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 04، جامعة الشلف، الجزائر، ص03.

³ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص92.

⁴ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص09.

⁵ مفتاح حسن، مرجع سابق، ص57.

2- التنافسية الغير السعرية: ويقصد بها العوامل الغير التقنية والغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية، مثل الموقع، العادات، المناخ، التقاليد،... الخ والتميز بالخدمات المرافقة رغم ارتفاع السعر².

3- التنافسية النوعية: بالإضافة إلى النوعية والملاءمة فهي تشمل عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة والجودة العالية يمكنها أن تبيع بأسعار مرتفعة مقارنة بمنافسيها³.

4- التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحطم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، إذ أن ذلك يفرض عليها ان تساير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف الأنشطة، واخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية⁴.

أما تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF 2000 فقد صنف التنافسية إلى⁵:

- **التنافسية الظرفية:** تركز على مناخ الأعمال وعمليات المنظمات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ.
- **التنافسية المستدامة:** تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال الفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم، رأسمال بشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير الطاقة الابتكارية، وقوى السوق.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية

لا يخفى على أي مؤسسة من المؤسسات والتي تريد البقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها أنه يجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات المنافسة وهذه الميزة لا تأتي بالصدفة بل يجب عليها أن تفهم قواعد التنافس في السوق جيدا و تحاول مجازة منافسيها و التفوق عليهم إن لزم الحال.

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية والخصائص التي تميزها.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

¹ صالح محمد يزيد، اثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 119.

² زكية بوسعد، مرع سابق، ص 06.

³ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، في سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003، ص 07.

⁴ عمار عليوات، الاستراتيجية التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 04.

⁵ سليمان منيرة، دور تكنولوجيا لمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 37.

نظرا للأهمية التي يكسبها مفهوم الميزة التنافسية سنعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا.

- الميزة التنافسية: تعرف بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم¹.
- كما عرفت على أنها كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وما يمكنها من تقديم قيمة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل².
- وضمن هذا الإطار يرى porter أن "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع مفردة في المنتج التي تعوض الزيادة السعرية المفروضة³.
- أما علي السلمي يرى الميزة التنافسية على أنها "مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين⁴:
 - إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
 - تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية خصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁵:

- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص البيئية.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- تسبق رغبات وحاجات الزبائن.

¹ حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة، جامعة قسدي مرياح ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، سنة 2012، ص178.

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2002، ص190.

³ Michael porter , **l'avantage concurrentiel**, éditions , DUNOD ,paris, 1999,p08 .

⁴ منصور رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 64.

⁵ وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، 2012 ص168.

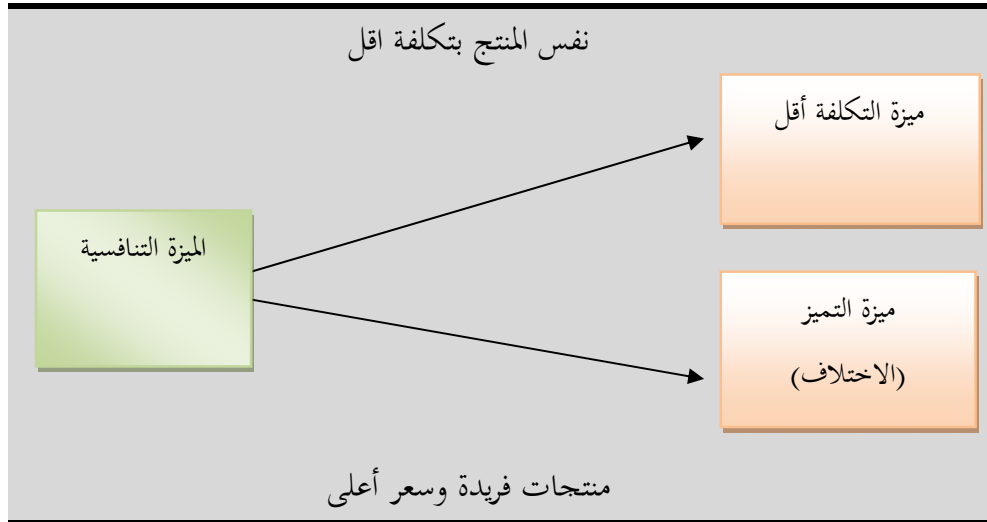
الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

سنتطرق في هذا إلى أنواع الميزة التنافسية وأنواعها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين من الميزة التنافسية

- 1- **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة الشركة على التصميم، والتصنيع، و تسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هامة للميزة التكلفة.¹
- 2- **ميزة التميز (الاختلاف):** التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع وتحقق هذه المؤسسة ميزة تنافسية من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية التميز في أساليب البيع، إمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وأي وقت، التميز في صنع السلعة.²

الشكل رقم (04): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي"، القاهرة، مصر، 2007، ص 308.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 97.

² شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013، ص 98.

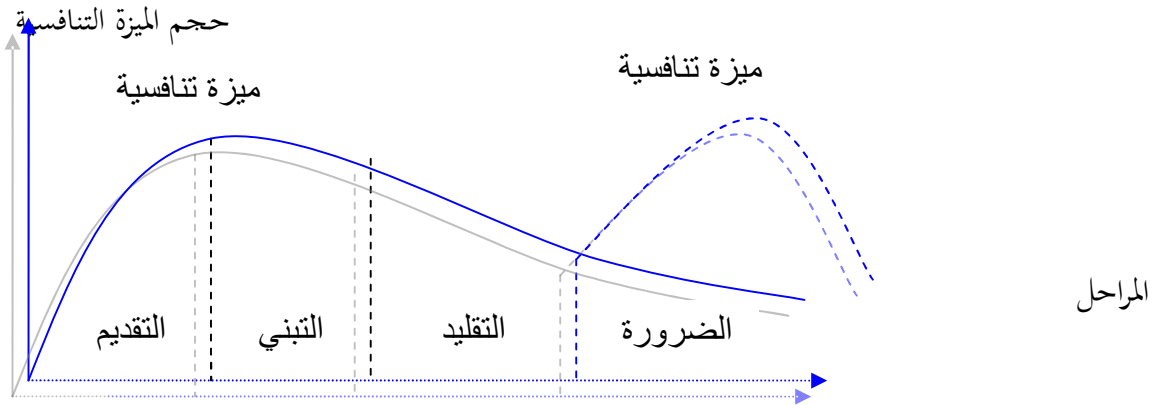
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تحدد انطلاقا من بعدين مهمين وهما:

1- حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج¹:

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليهم، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفورات.
- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، وباعتبار انه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

الشكل رقم(05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نيل محمد مرسي. استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة). المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية 2006. ص 99.

- #### 2- نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي¹:

¹ موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 306.

- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق.
 - درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة أو التميز.
 - البعد الجغرافي: يمثل عدد مناطق الجغرافية والدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا نطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها او خدماتها في كل أنحاء العالم.
 - قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لقد تعددت مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة وأورد الكتاب والباحثون عدة مصادر وتتمثل في الآتي²:

- 1- الإبداع: إن الانخفاض المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الاسباقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال شركة british airways التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".
- 2- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي¹:

¹ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 01-04 نوفمبر 2009، صص 25-26.

² حسن عبد الحليم النور، إبراهيم فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية واثرها في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، صص 134.

- تخفيض زمن تقديم منتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
 - تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم، الالتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع).
- 3- **المعرفة:** اذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد او مجموعة من الافراد في وقت محدد، فاننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث اصبحت هذه الاخيرة المورد الاكثر اهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا واساليب وسلع وخدمات جديدة.
- وهناك مصادر اخرى نخص بالذكر ما يلي²:

- المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج، الطاقة والموارد الاولية، قنوات التوزيع، الموجودات ... وغيرها، كذلك قد تاتي الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، اساليب التنظيم الاداري، طرق التحفيز مردودات البحث والتطوير، والابداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى ايجاد فرص وميزات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الاولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الاخرين.

المبحث الثاني: دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة

نتناول في هذا المبحث مؤشرات قياس التنافسية (الربحية-تكلفة الصنع-الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج-الحصة من السوق)، وبعدها سنتطرق الى استراتيجيات التنافسية (استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز)، وفي الاخير دور ابعاد التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة.

المطلب الاول: مؤشرات قياس التنافسية

تقاس التنافسية من خلال اربع مؤشرات وهم:

¹ عبود نجم، الابتكار مصدر للميزة التنافسية، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 1999، ص 09.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2009، ص 310.

1- الربحية: هي عبارة عن قياس للعائد في صورة الارباح يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة وقد تكون في شكلين¹:

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية للمنظمة فيما يتعلق براس المال الذي يقدمه المساهمون.
- عائد راس المال: تهدف هذه النسبة الى تقديم المعلومات عن اداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها راس المال، وهناك عاملين يمكن ان تتحقق من خلالها الربحية وهما:
 - مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: ونقصد بها بيئة الصناعة التي هي من بين العوامل التي تؤدي الى وجود اختلافات في الربحية بين المنظمات.
 - تحقيق ميزة تنافسية: هنا المنظمات تعمل على المفاضلة بين مزايا التكلفة الاقل ومزايا التمييز.

2- تكلفة الصنع: وفقا لنموذج النظري للمنافسة الزهية تكوم المؤسسة غير تنافسية اذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك اما لانخفاض الانتاجية التي يمكن ان تفسر على انها تسيير غير فعال او ان عوامل الانتاج مكلفة كثيرا او لسببين معا، ان تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي انتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة².

3- الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج: ان الانتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات، ومن الممكن مقارنة الانتاجية الكلية للعوامل او نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن ارجاع نموها سواء الى التغيرات تقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الاسفل او الى تحقيق وفورات في الحجم، كما يؤثر هذا المؤشر بالفروقات عن الاسعار المستندة الى التكلفة الحدية³.

4- الحصة من السوق: من الممكن ان تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذات ربح ابي ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة او بسبب اوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين، وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي انتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس الى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق اكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الاسعار فيزداد ربح المؤسسة، اما بانسبة لقطاع نشاط ذي انتاج غير متجانس فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن ان يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون

¹ عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 75.

² عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010، ص 05.

³ بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص 10.

المنتجات التي تقدمها اقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الامور الاخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق¹.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

تعد الاستراتيجيات التنافسية من خصائص التنافسية للمنظمات لان من خلالها تسعى المنظمات الى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتحديات ضمن البيئة التنافسية من جهة اخرى سعيا وراء تحقيق اهدافها ويرى porter الاستراتيجيات التنافسية على انها اتخاذ اجراءات هجومية او دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة او ايجاد موقع في الصناعة تستطيع من خلاله المؤسسة ان تمارس نشاطاتها بين بقية المنافسين، وتمثل استراتيجيات التنافسية العامة ل porter في:

اولا: استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: ان المؤسسة التي ترغب في تطبيق هذه الاستراتيجية يجب ان تقوم بتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من انواع التكاليف مثل تكاليف التسويق، الادارة، التوزيع، التمويل... فحسب بورتر المؤسسة الاكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف اقل²، وذلك من اجل ان تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر اقل من سعر منافسين، فيتم في هذه الاستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال³:

- 1- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، اي الانتاج بكميات كبيرة مما يؤدي الى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة.
- 2- المنافذ الممتازة للمواد الاولية اي اكتشاف مورد رخيص لها.
- 3- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- 4- استخدام طرق في الانتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
- 5- استخدام التكنولوجيا المتطورة وذلك من اجل تخفيض اليد العاملة.

اما عوامل نجاح استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف فتتمثل في⁴.

- القدرة على الانتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة.
- جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المنظمة.
- ايجاد انظمة للتوزيع باقل تكاليف.
- متابعة نظام التكاليف مع عدم تأثير ذلك على الجودة.

¹ عميش عائشة، مرجع سابق، ص 06.

² Stratégore(politique générale de l'entreprise) . dunod .paris 1997.p61.

³ Henri spitezki , la stratégie d'entreprise(compétitivité et mobilité), economica, paris,1995 ,p56.

⁴ نوال الشين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 65-66.

الفصل الثاني: علاقة التوجه الريادي بتنافسية المؤسسة

- متابعة التطورات التكنولوجية.

- انتاج منتج تسويقي معروف لدى الزبائن، متوفر، يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة، يوفر ربح دائم.
- دراسة دائمة للمنافسين.

ثانيا: استراتيجية التركيز: ان استراتيجية التركيز تعني تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين او تخدم منطقة جغرافية محددة¹. ومنه فان استراتيجية التركيز تنقسم الى نوعين وهما²:

1- استراتيجية التركيز على التكلفة: وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق السيطرة على التكلفة في سوق محددة ، ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب:

- البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من اجل امكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (اي تركيز الجهود عليها).

- تتطلب خدمة هذا القطاع اجهزة انتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الاخرى في نفس الصناعة.

2- استراتيجية التركيز بالتميز: عن طريق هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها.

ثالثا: استراتيجية التميز: حيث تهدف من خلالها المؤسسة تقديم منتج مختلف او ان تبحث المؤسسة في صناعاتها عن اي بعد ذو قيمة للمستهلك لتركز عليه مثل شركة تويوتا لصناعة السيارات تركز على بعد "الامان" وبالتالي تقوم بتميز سياراتها ببعض الوسائل التي تحقق الامان للسائقين³. كما ان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على عاملين اثنين هما⁴:

جدول رقم (08): العوامل الداخلية والخارجية لاستراتيجية التميز

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع توقعات المستهلك.	- استخدام الموارد والكفاءات البشرية بطريقة مثلى.
- ادراك العملاء لجودة منتجات وتميزها عن باقي المنتجات.	- دعم البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتطويره.
- المنافسون الذين يتبنون نفس الاستراتيجية.	- تشجيع الابداع وتنمية البيئة المساعدة على ذلك.
	- الاهتمام بالعمل من خلال تطوير نظام المعلومات التسويقية.
	- تحسين معدلات الاداء وصولا الى المعيب الصفري.

المصدر: من اعداد الطالبة

¹ محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية (الاصول والاسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 177.

² نوال الشين، مرجع سابق، ص 67.

³ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003/2004، ص 09.

⁴ قويدر عياش، مدخل ادارة الجودة الشاملة كمحدد للاداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 235.

المطلب الثالث: دور ابعاد التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة

تقوم المؤسسات الرائدة بتعزيز تنافسياتها من خلال ادراك واكتشاف سبل جديدة وافضل للمنافسة في صناعة ما واستغلال كل مقوماتها لتحقيق اهدافها.

اولا: دور الابداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات او تكنولوجيايات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال. وان ذلك بدوره يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

1- دور الابداع والابتكار في التأثير على التكاليف: إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر وهو ما يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي، الابتكار المنخفض للتكاليف يشمل بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات والأقسام الإنتاجية، ويعتبر عامل التكلفة المنخفض من أهم الانشغالات التي تآرق المؤسسات إذا ما زادت حدة المنافسة داخل الصناعة لأن في مثل هذه الحالات تكون المؤسسة الأقدر على تحمل المنافسة والحفاظ على حصصها السوقية هي تلك التي لا تستطيع تخفيض تكاليفها باستمرار¹.

2- دور الابداع والابتكار في التأثير على التميز: يفترض في عملية الابتكار أن تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني التحسينات المرحلية أو الجذرية لا بد أن تتوافق مع توقعات وحاجت ورغبات الزبائن. وبما أن الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها، حيث يمثل الابداع والابتكار مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتميز المنتجات فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية².

3- دور الابداع والابتكار في التأثير على التركيز: يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن. ويتوافق الابتكار مع إستراتيجية التركيز

¹ محمد موسى عثمان واخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003، ص 720.

² بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 128.

خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية مثال ذلك عجلات Michelin في صناعة السيارات، أو إذا كانت الخدمات المكملة هامة جدا مثال ذلك خدمات الصيانة وقطع الغيار¹.

ومنه نستنتج ان الابداع والابتكار يؤثران على منافسي القطاع تأثيرا كبيرا، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع معين تزداد الضغوط على المؤسسات المتنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المؤسسة الأقدر على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيها، وتبقى المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فورات السعر. قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها ولأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة. لكن إذا كان الابتكار تقنيا أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جدا على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة. أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها. في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سباقة إلى هذا الابتكار داخل الصناعة.

ثانيا: دور الاستباقية في تعزيز تنافسية المؤسسة

توصف الاستباقية بالتصرف المقتنص للفرص من خلال متطلبات السوق المستقبلية، حيث ان الميزة التنافسية للمؤسسة مثل انخفاض الاسعار والتكاليف، وتقديم خدمات ومنتجات متميزة، والقيام باجراءات التسليم السريعة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين والتنبأ بالمستقبل وذلك بتقديم منتجات جديدة تلي حاجيات المستهلكين، وترتبط الاستباقية بافعال صاحب الحركة الاولى Mover First في السوق الذي يهدف الى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، حيث ان لصاحب الحركة الاولى منافع كثيرة اهمها تحقيق اقتصاديات الحجم واستثمار منحنى الخبرة وتدعيم ولاء الزبون، وكل من شأنه ان ينعكس على تخفيض التكاليف، فالخبرة هي مفتاح تحقيق ميزة التكلفة².

ثالثا: دور تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية المؤسسة

ان تحمل المخاطرة يعد عنصرا رئيسيا في المؤسسات الرائدة التي تتبع سياسة المغامرة في حالة عدم التاكيد، ومن بين المخاطر التي يمكن ان تتحول الى ميزة تنافسية هي المخاطر ذات المردود النفعي والتي تعتبر من المخاطر المحسوبة والمقدرة

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 129.

² محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية_منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة، 2009، ص 167.

من قبل المؤسسة والتي تتحملها لقاء حصولها على عوائد ومكافآت ولاكتساب ميزة تنافسية، وعادة ما تكون هذه المخاطر كرهنات تتخذها المؤسسة في حال اصدار منتج جديد او نسخة جديدة من منتج، وكذلك في حال دخول سوق جديدة او حتى في حال استحواذ على المؤسسات، وبالتالي الدافع الاساسي لاتخاذ مثل هذه المخاطر هو من اجل زيادة القيمة للمؤسسة امام منافسيها. ومن المخاطر ايضا الاستمرار في الانتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الاخرون (وقت الازمات)، حيث انها تكون في وقت الازمات والمؤسسة مازالت مستمرة في تقديم منتجاتها وخدماتها وعجز عنها المنافسون، فان ذلك يمنحها تميزا بانها اجتازت الازمة بنجاح اولا واستمرت في نشاطها ثانيا وبانها حصلت على حصة سوقية اكبر من منافسيها¹.

- العلاقة بين التنافسية والمؤسسات الرائدة

ان المؤسسة التي تشجع الابتكار والابداع هي التي تحقق تفوقا تنافسيا وتستطيع البقاء في السوق لمدة طويلة، وان مساهمة التنافسية في المؤسسات تحافظ في الدفاع عن مزايا كل نشاط من أنشطة المؤسسة اذا كانت رائدة في سوقها فان عناصر كثيرة تلعب دورا مهما في الحفاظ على الريادة وبالتالي تبقى هي المسيطرة بين المتنافسين في السوق²، فالمؤسسة التي لا تملك القدرة على الاباع والابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لان منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، لذلك فان الابداع والابتكار من اولويات اهتمام المؤسسة في جميع المجالات بلا استثناء من اجل البقاء في السوق، فعن طريق الموهوبين المبدعين تم التوصل للمخترعات الحديثة في شتى المجالات وبالتالي المؤسسة ميزة اضافية تميزها عن منافسيها بامتلاكها مثل هذه الكفاءات³، وعليه فان الخصائص الاربعة لتنافسية المؤسسة القائمة على الابداع والابتكار تتمثل فيما يلي⁴:

- ان المؤسسات القائمة على الابتكار والابداع الجذري ميزتها الاساسية تتمثل في الاختراق الجديد حيث تعمل كمؤسسات رائدة، وهكذا يكون لها تأثيرا كبيرا في المؤسسات المنافسة في الصناعات كلها.
- ان المؤسسات القائمة على الابتكار والابداع التدريجي (التحسين المتواصل) ميزتها الاساسية تتمثل في التعديلا المستمرة، هي ايضا تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة، وكلما كان هناك عدد كبير من المؤسسات المنافسة على اساس التحسين المستمر كان ذلك سببا في سرعة تغيير الحالة القائمة للصناعة.

¹ غسان محمد خليل النجار، اثر ادارة المخاطر لدى اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص 36.

² لميس يوسف احمد القرنة، اثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن، 2014، ص 32.

³ نيفين حسين محمد، دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مجلة الامارات العربية المتحدة، 2016، ص 09.

⁴ عبد الستار محمد العلي، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 38.

- في بيئة الصناعة التي يعمل بها عدد كبير من المؤسسات التي تركز على حماية قدرتها وبراءاتها فان الابتكار يكون محدودا، كما ان قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيء مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه المؤسسات الى الابتكار او التحسين.

في الصناعات كثيفة التغيير فان المؤسسات تتوجه نحو التغيير وادخال التطورات الجديدة تكون حالة مثالية من التفاعلات القوية والمتنوعة بين المؤسسات والصناعات لصالح الابتكار والابداع الجذري او الابداع التدريجي.

خلاصة الفصل: نستخلص من هذا الفصل ان للتوجه الريادي دور في تعزيز تنافسية المؤسسة، حيث ان الابداع الجذري او التحسينات المستمرة على المنتج تعطي قيمة اضافية للمؤسسة، واذ استطاعت المؤسسة خفض من تكاليفها من خلال عمليات الابداع مقارنة بمنافسيها فتصبح لديها ميزة اقل تكلفة، والمؤسسات الرائدة تستخدم التوجه الاستباقي من اجل التنبؤ برغبات الزبائن المستقبلية وتكون بذلك السبابة في السوق وتحافظ على حصتها السوقية، وما يميزها هو ان تتجاوز المخاطر التي تهددها وتواصل نشاطها وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما قدمناه في الجانب النظري، وذلك عن طريق التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة والاعتماد على الاساليب الاحصائية في جمع المعلومات ، بالاضافة الى عرض النتائج من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، ومناقشتها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض مجالات الدراسة، والمنهج الذي تم اتباعه لدراسة المشكلة هو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك منهج تحليل المضمون عن طريق القيام بتشخيص محيط المؤسسة، وذلك من اجل جمع المعلومات.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة ومان للأثاث والمطابخ العصرية خلال سنة 2018، وفيما يلي سيتم عرض نبذة عن نشأة المؤسسة.

الفرع الاول: المجال المكاني

سيتم في هذا الفرع عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، ومختلف المنتجات التي تقوم بصناعتها وعملائها ومورديها، وكذلك الهيكل التنظيمي.

أولا: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

إن مؤسسة الاخوة ومان مؤسسة صناعية تعمل على إنتاج مختلف أنواع الأثاث والمطابخ العصرية، حيث اتبعت تصاميم ذات مواصفات عالمية وتعتبر منتجات ذات جودة عالية، ولها أهداف وطموحات تريد ان تحققها، وستتطرق في مبحثنا هذا الى التعريف بالمؤسسة ومحاولة تقديم تشخيص لها باختصار.

1- نشأة المؤسسة محل الدراسة

ان مؤسسة ومان للأثاث تعتبر مؤسسة خاصة تدرج ضمن المؤسسات المصغرة، تقع بحي المنشي ببسكرة ولقد مرت بمرحلتين حيث تأسست منذ حوالي 35 سنة وكانت عبارة عن ورشة صغيرة لانتاج الاثاث البسيط والتقليدي من المواد الاولية المحلية وكانت تقوم ايضا باستيراد بعض المنتجات، وكان والد الاخوة ومان هو من يسيرها، وبعد التطور التكنولوجي وزيادة الطلب على الاثاث العصري، سارعت المؤسسة الى تطوير منتجاتها الى منتجات اكثر عصريه والتي تتماشى مع عصرنا هذا وبذلك تكون المؤسسة قد انتقلت الى مرحلة اخرى وذلك كان في جوان 2014 ويبلغ عدد العاملين حاليا 50 عامل ولقد غيرت مسارها نحو الابداع في منتجاتها بمقاييس عالمية.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تتكون مؤسسة ومان للأثاث من المستويات التنظيمية التالية:

2-1- مدير المؤسسة: ان مؤسسة ومان ليس لديها مدير محدد بحكم انها ملكية خاصة للاخوة ومان وهم ثلاث اخوة لذلك فان تسيير المؤسسة يتم تقسيمه عليهم فكل فرد يقوم بتسيير ما وكل له.

2-2- الامانة: تتمثل في الرد على الهاتف وتنظيم المواعيد والمقابلات واستقبال الزوار وتنظيم اجتماعات واعداد جدول الاعمال بناء على توجيهات المدير وتلقي الفاكسات والمراسلات والرد عليها بعد استشارة المدير.

2-3- الادارة: تتمثل في ادارة الشؤون الداخلية وهي تتكون من مجموعة من المصالح وهي:

بحيث توكل لها التحكم في المصالح والأرقام بالمؤسسة، إدارة الشؤون الداخلية وهي تتكون من جملة من المصالح وهي:

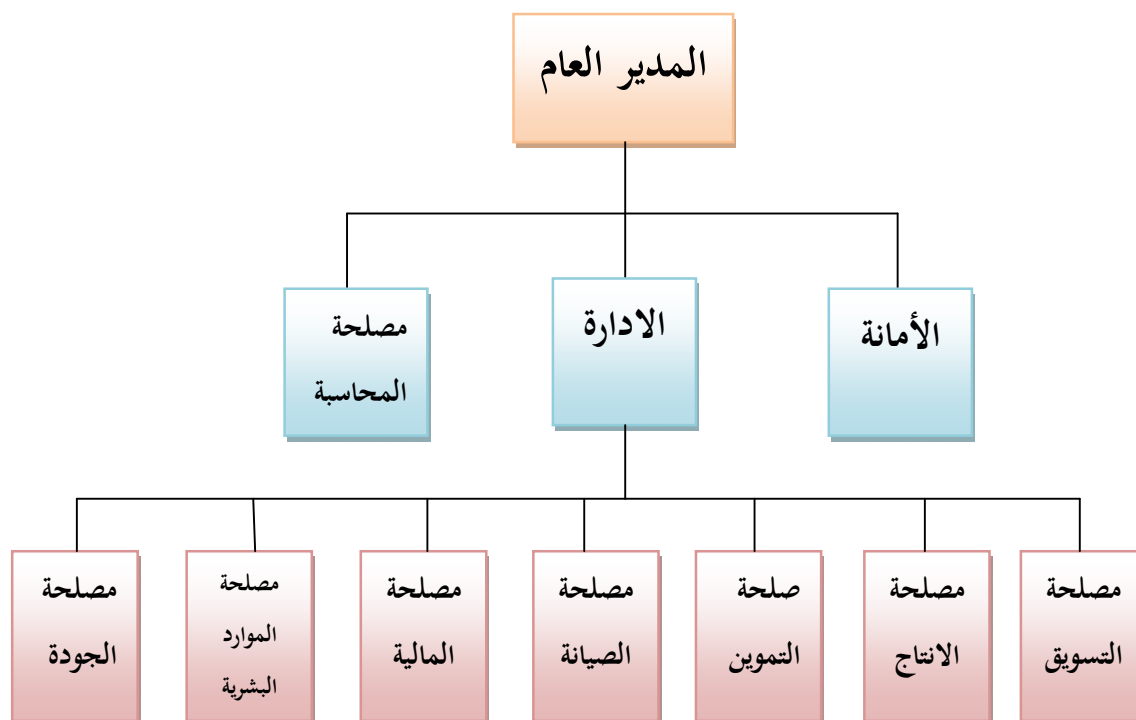
- **مصلحة المحاسبة:** وتتمثل مهامها في:
 - إعداد وتحليل الميزانية السنوية.
 - ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.
- **مصلحة المالية:** وتتمثل مهامها في:
 - مراقبة كل العمليات المالية للمؤسسة.
 - المصادقة على بعض الفواتير.
 - معرفة مدى حاجة المؤسسة للأموال.
- **مصلحة الصيانة:** وتتمثل في:
 - معالجة المواد الاولية بالمواد اللازمة.
 - صيانة جميع الأجهزة الالكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطاع الغيار التالفة.
- **مصلحة التموين:** وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - اقتناء المواد الاولية من داخل الوطن وخارجه.
 - اقتناء مواد التغليف والالات الكهرومنزلية.
 - البحث عن أفضل الموردين وبسعر منخفض.
- **مصلحة الانتاج والتصنيع:** وتتمثل مهامها في:
 - انهاء مرحلة التصنيع في الاجال المحددة.
 - تصنيع منتج عالي الجودة وبحسب الطلب.
 - الحرص على الانتاج باقل تكلفة.
- **مصلحة التسويق:** وتتمثل مهامها فيما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

- العمل على دراسة الكمية المطلوبة ومقارنتها بالكمية المنتجة وتوفيرها للعملاء.
- اختيار أفضل الأسواق وأفضل الأسعار.
- مراقبة كل عمليات البيع والصفقات.
- تتبع المنتج من البداية للنهاية.
- تحميل البضائع.
- مراقبة مرحلة انتقال السلعة حتى وصولها إلى العميل.
- التنسيق لحضور المعارض.
- مصلحة الموارد البشرية: وتمثل مهامها في:
 - الاهتمام بشؤون المالية والبشرية.
 - مراقبة العمال وأجورهم.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي في الشكل كالاتي:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ومان للأثاث



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

ثانيا: أهداف المؤسسة وطموحاتها المستقبلية

1- أهداف المؤسسة: ان أهداف مؤسسة ومان للأثاث تتمثل فيما يلي:

- تقديم منتج عالي الجودة ذو مقاييس عالمية.

- المساهمة في انعاش الاقتصاد الوطني.
- توفير مناصب شغل لامتناس البطالة.
- الاستمرارية في النشاط.
- المساهمة في تطوير المستوى المعيشي للموظفين وتأمينهم.
- الحرص على الاحتفاظ بعملائها.
- السعي الى تحقيق ارباح أكبر.

2- طموحات المؤسسة المستقبلية: تتمثل طموحات المؤسسة فيما يلي¹:

- توسيع حجم المؤسسة.
- زيادة اليد العاملة.
- الحصول على شهادة ISO.
- فتح نقاط بيع جديدة داخل الوطن وخارجه .
- مضاعفة الانتاج لزيادة الارباح.

الفرع الثاني: المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال سنة 2018.

الفرع الثالث: محددات الدراسة: حددت عينة الدراسة في عمال المؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم 50 عامل سنة 2018.

المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق الى المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الاول: منهج الدراسة: يعرف المنهج على انه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة، وعلى ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا منهج تحليل المضمون، والمنهج الوصفي التحليلي.

اولا: منهج تحليل المضمون: هو احد الاساليب البحثية التي تستخدم في وصف المحتوى الظاهري والمضمون الصريح للمادة الاتصال وصفا موضوعيا، منتظما، كيميا.

ثانيا: المنهج الوصفي التحليلي: وهو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيق لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة والموضوع محل الدراسة.

¹ المصدر: معلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة: نظرا لاهمية الموضوع البحث كونه من المفاهيم الحديثة في الادارة ومن اجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

أولاً: مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة ومان للأثاث بسكرة، والبالغ عددهم سنة 2018 ، (50) موظفاً.

ثانياً: عينة البحث: نظرا لصغر حجم المجتمع المدروس فقد تم اعتماد المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، حيث تم توزيع (50) استمارة، واسترجاع (37) استمارة، منها (32) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

المطلب الثالث: ادوات جمع بيانات الدراسة

بعد القيام بمراجع الادبيات المتعلقة بمتغير التوجه الريادي ومتغير التنافسية، قمنا بمعالجة الجانب التطبيقي وتم ذلك عن طريق المقابلة الشخصية مع مسؤول المؤسسة من اجل الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة، بالاضافة الى الاعتماد على اداة الاستبيان، وهذه الاخيرة عبارة عن اداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة يتم تعبئتها من قبل المستجيب، وبعد جمع المعلومات يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول الى اهداف البحث، ويتضمن المقياس في هذه الدراسة ثلاثة محاور.

الفرع الاول: المحور الأول: ويتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتضمنة العناصر التالية: الجنس، السن، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الفرع الثاني: المحور الثاني: التوجه الريادي: خصص هذا المحور لقياس عبارات ابعاد التوجه الريادي (بعد الابداعية، بعد الاستباقية، بعد تحمل المخاطرة).

أولاً: بعد الإبداعية: ويضم (08) عبارات.

ثانياً: بعد الاستباقية: ويضم (06) عبارات.

ثالثاً: بعد تحمل المخاطرة: ويضم (08) عبارات.

الفرع الثالث: محور التنافسية: خصص هذا المحور للمتغير التابع لقياس عبارات التنافسية، ويتضمن هذا المحور على (19) عبارة.

ولقد تم قياس المحورين الثاني والثالث من خلال مقياس ليكارت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: (موافق تماماً)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق تماماً)، حيث تم تحديد درجات باوزان ترجيحية متدرجة من أكبر الى اصغر مستوى، كما يلي: (موافق تماماً = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق تماماً = 1)،

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

وكلما اتجهت الدرجات الى الارتفاع اثناء اجابات الافراد العينة كلما دل ذلك على ان عبارات ابعاد التوجه الريادي وعبارات التنافسية موافق عليها.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الاحصائية

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية، عن طريق استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package of social science) المختصرة بالرمز (SPSS) الاصدار (21)، وذلك بعد القيام بعملية الترميز وادخال البيانات الى الحاسب الالى.

ولقد تم تحديد طول فئات المقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة بالطريقة التالية: حساب المدى (5-4=1)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي خمسة ($4/5 = 0.80$)، ثم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس تحديد الحد الاعلى للفئة، وهذا ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الخماسي للمحور الثاني والثالث

الدرجة	الاجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماما	من 1 الى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 الى 2,59
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
4	موافق	من 3.40 الى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 الى 5

المصدر: من اعداد الباحثة

ولقد تم حساب المقاييس الاحصائية التالية:

- 1) اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام الفا كرونباخ.
- 2) اختبار كولموجروف سيمنروف للتأكد من ان المقياس يتبع التوزيع الطبيعي.
- 3) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة الشخصية والوظيفية، وتحديد استجاباتها تجاه عبارات محاور الدراسة.
- 4) المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض اجابات العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وترتيب المحاور حسب اعلى متوسط حسابي.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

5) كما تم استخدام الانحراف المعياري لتعرف على مدى انحرافات اجابات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور، وخو يوضح التشتت في اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

6) حساب الارتباط بين متغيرات الدراسة.

7) حساب الانحدار البسيط والمتعدد خطوة بخطوة لاختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وهل يخضع المقياس للتوزيع الطبيعي، بالإضافة الى الاجابة على مختلف اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج.

المطلب الاول: تشخيص حالة المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بالتشخيص الاستراتيجي الخارجي والتشخيص الاستراتيجي الداخلي لمؤسسة ومان للأثاث.

الفرع الاول: التشخيص الخارجي

لتشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة سنقوم بتقسيمه الى محيطين محيط كلي ومحيط صناعي

اولا: المحيط الكلي: سنقوم بتحليله من خلال المتغيرات التالية:

1- المتغيرات الاقتصادية: سنقوم بدرس الناحية الاقتصادية من خلال العرض والطلب على المنتج

1-1- العرض: حيث سنقدم تحليل لعرض المنتوجات الوطنية وعرض المنتوجات الاجنبية.

- العرض الوطني: ان الاسواق الوطنية لصناعة الاثاث تعددت فيها وازدادت المؤسسات التي تتبع مجال التاثيث وخاصة العصري، وتتوزع هذه المؤسسات في مختلف مناطق الوطن لكل منها طريقتها الخاصة وتصميمها الذي يميزها، وهذه بعض المؤسسات وموقعها:

الجدول رقم(10): مؤسسات الجزائرية لصناعة الأثاث

الموقع	المؤسسة
بسكرة	ومان للأثاث والمطابخ العصرية
بجاية	مؤسسة AB Cuisines plus
بومرداس	مؤسسة Idir meuble
روبية - الجزائر العاصمة	مؤسسة Cammo للأثاث المعدني
تلمسان	مؤسسة ندرومة

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

مؤسسة القليعة للأثاث	تيازة
مؤسسة مريقة للأثاث	واد سوف

المصدر: من اعداد الطالبة

حيث ان المؤسسات متوزعة على كل التراب الوطني منها من تنتج وتسوق لوحدها داخل الوطن مثل مؤسسة ومان، ومؤسسة ايدير للأثاث وايضا مؤسسة لقلبيعة ومؤسسة ندرومة للأثاث، اما مؤسسة مريقة للأثاث فهي تقوم بالاستيراد ثم تسويق المنتج داخل الوطن.

الجدول رقم (11): انواع الخشب لصناعة الاثاث ومميزاته

مميزاته	الخشب
من الاخشاب الصلبة ويتميز بلونه المائل الى الاحمر، تحمل درجة الحرارة العالية	خشب الماهوجوني
يتميز بصلابته، ذو لون بني.	خشب الجوز
يتميز بالصلاية وذو جودة عالية.	خشب الصنوبر
ذات صلاية متوسطة	خشب مصنع MDF
يتميز بالصلاية وخلوه من الشقوق، ومقاومة الماء.	خشب الزان
خشب قوي ومتين.	خشب البلوط
ذو صلاية متوسطة ومقاوم للماء	خشب المصنع الهيكولوز

المصدر: من اعداد الطالبة

ان مختلف المؤسسات الواردة في الجدول تتوزع على مختلف مناطق الوطن ولها منتجات خاصة بها حيث تحاول كل مؤسسة ان تكون السبابة في طرح منتجاتها من حيث التصميم الجديدة و المواصفات العالمية وتلبي اقتراحات زبائنها من حيث الشكل الحجم واللون، وبطبيعة الحال هناك مؤسسات تستخدم الخشب لانتاج منتجاتها سواء كان محلي او مستورد من الدول الاجنبية، فهناك خشب طبيعي وايضا يوجد خشب مصنع ويتم الانتاج حسب الطلب او كل مؤسسة وما نوع الذي تستعمله ومن انواع الخشب (الخشب الاحمر، وخشب MDF والتي تعني Fiberboar Meduim Density اي لوح بكثافة متوسطة ، خشب البلوط وخشب الزان، وخشب الجوز، حيث ان كل نوع من الاخشاب له مميزاته فهناك خشب لين وخشب صلب، واخر متوسط وايضا يختلفو في الالوان ، كما يوجد مؤسسات تستخدم الالمنيوم ومادة الهيكولوز ومادة لندياف المقاومة للماء للانتاج وخاصة المطابخ العصرية مثل مؤسسة Cammo للأثاث المعدني.

اما عن مؤسسة ومان فهي تقوم باقتناء المواد الاولية من داخل الوطن او استيرادها من خارج الوطن لكونه ذو جودة عالية حيث يتم استيرادها من دولة تركيا واسبانيا ودولة المانيا وهذه الاخيرة هي الاغلى من حيث تكلفة المواد الاولية وتليها اسبانيا ثم تركيا، ومن بين انواع الخشب التي تستخدمها المؤسسة " ا مدي اف MDF " والتي تعني Fiberboar Meduim Density اي لوح بكثافة متوسطة ونوع اخر هو "الهيكولوز".

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

– العرض الاجنبي: يوجد هناك عرض اجنبي وتتصدر كل من الصين وماليزيا متبوعين بايطاليا وامانيا ومصر قائمة مموني الجزائر بالاثاث المنزلي، ولقد اخذت كل منهم حصتها من السوق الجزائرية وكانت الحصة الكبيرة للصين اما الاثاث مصري فقد انفق الجزائريين ما يقارب 150 مليون دج سنة 2016، وتبقى اسعار الاثاث المستورد في متناول الطبقة المتوسطة من الجزائريين خاصة الصيني والماليزي لكنه يعتبر ذو جودة متوسطة ويقدر ثمنه تقريبا ما بين 09 الى 16 مليون سنتيم بالنسبة لغرف النوم في الوقت الذي يصل فيه سعر غرفة النوم ذات الصنع المحلي 25 مليون سنتيم وهو ما يفوق طاقة وقدرة اغلبية المستهلكين رغم ثبوت صلابتها وديمومتها حيث يرجع ارتفاع سعر المنتج المحلي الى الاعتماد الكلي على الخشب المستورد خاصة الاثاث المصنع من خشب الزان والهيكولوز وMDF ذو النوعية الرفيعة، ومؤخرا فتحت مؤسسات فرنسية فروعا هنا في الجزائر مثل مؤسسة Habitat وتعتبر رائدة في مجال التاثيث، ايضا هناك مؤسسات تركية مثل مؤسسة كاساليني و اخرون ينشطون في السوق الجزائرية حيث يعتبروا منافسين للمؤسسات المحلية.

1-2 - الطلب:

– الطلب الوطني: ان منتجات المؤسسة مطلوبة وطنيا، لانها تركز على السوق المحلية والتسويق لها وتلبية احتياجات المستهلكين داخل ولاية بسكرة وخارجها نظرا لجودة منتجاتها العالية، وتتمثل منتجاتها في (غرف النوم وغرف اطفال، تجهيزات مكتبية وادارية، رفوف وديكور صيدليات، ديكور محلات بالتجزئة وبالجملة، ومطابخ عصرية)، والمنتجات الاكثر طلبا من طرف الزبائن هي غرف النوم وغرف نوم للاطفال وايضا المنتجات الاقل سعرا، حيث اغلبية المستهلكين يميلون الى المنتجات ذات السعر المناسب، وفي الجدول الاتي نعرض كل منتج من منتجات المؤسسة وسعره.

جدول رقم(12): اسم المنتجات واسعارهم

سعر المنتجات		اسم المنتجات
من	الى	
145000 دج	219000 دج	صناعة غرف نوم
50000 دج	125000 دج	وغرف نوم الاطفال
10000 دج	70000 دج	تجهيزات مكتبية للادارة
60000	520000	رفوف وديكور صيدليات ومخابر
20000 دج	60000 دج	ديكور محلات تجارية
110000 دج	400000 دج	صناعة مطابخ عصرية

المصدر: من اعداد الطالبة

ونلاحظ من الجدول سعر المنتجات من ادنى سعر الى اعلى سعر، فقد للتذكير فان سعر كل منتج يكون حسب جودة المادة الاولية وحسب المقاييس والابعاد التي يطلبها المستهلك وهذه الاسعار للابعاد المتداولة كثيرا، حيث تتغير الاسعار حسب عدة عوامل.

- **الطلب الاجنبي:** ليس هناك طلب اجنبي، لان منتجات المؤسسة غير مطلوبة دوليا لان هناك انتاج كبير يغطي الطلب الاجنبي لانه توجد مؤسسات كبيرة اجنبية تلبى احتياجات المستهلكين.

2- **المتغيرات الاجتماعية:** ونتطرق اليها من خلال العوامل الديموغرافية، ومستوى التعليم .

- **النمو الديموغرافي:** ان ولاية بسكرة تتمتع بنمو ديمو غرافي هائل، وهذا يساعد في زيادة حجم الانتاج وذلك راجع لزيادة الطاب على المنتج وخاصة الفئة المقبلة على الزواج اصبحوا يميلون الى هذه النوعية من المنتجات لانها اصبحت تعتبر من ضروريات المنزل، ومن جهة اخرى ايضا زيادة عدد المحلات التجارية وبالتالي زيادة الطلب على منتج ديكور المحلات، وكذلك بالنسبة لباقي عملاء المؤسسة.

- **مستوى التعليم:** يمتاز سكان الولاية بمستوى تعليمي متوسط، حيث ان مجال التاثير لا يحتاج الى مستوى تعليمي عالي ولكن يحتاج الى مصممين وحرفيين يتقنون عملهم ويمتلكون افكار ابداعية يمكن تطبيقها على المنتج، لذلك على مؤسسة ومان تدريب وتكوين عمالها لتطوير مهارتهم وتوسيع افكارهم للمساهمة في الابداع اكثر.

ثانيا: المحيط الصناعي: سنقوم بتحليل بيئة صناعة لمؤسسة ومان وذلك وفق للقوى الخمسة لبورتر وسنقوم بتحليلها على النحو التالي:

1- **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** هناك العديد من المؤسسات تتنافس بشكل مباشر في مجال التاثير، حيث ان هذه المؤسسات المتنافسة موزعة على مستوى كل انحاء الوطن ويعتبر منافسي مؤسسة ومان ويؤثرون عليها وسوف نذكرهم على التوالي:

● مؤسسة ايدير للاثاث Idir meubles: هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة لصاحبها "سعيد حمدين"، متخصصة في صناعة الاثاث وتوزيعه (اثاث مكثي، معدات مصنوعة من الخشب، مطابخ، غرف نوم)، وتتمركز في بومرداس بالمنطقة الصناعية خميش الخشنة.

● مؤسسة AB cuisines pluse: هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، متخصصة في تصميم وتطوير وتصنيع اثاث المطابخ ومركزها في ولاية بجاية بالمنطقة الصناعية القصر.

● مؤسسة ندرومة للاثاث Nedromeuble: مؤسسة عمومية يقدر رأسمالها بـ: 1200000000 دج تأسست منذ عام 1977 وهي متخصصة في صناعة الاثاث والخشب وتعرف تاخرا ملحوظا في صناعة وتصميم الاثاث المعاصر وتعتبر منتجاتها متوسطة الجودة وبالمقابل سعر في متناول الطبقة المتوسطة والفقيرة، ومقرها بندرومة ولاية تلمسان.

● المؤسسة الجزائرية للاثاث المعدني للتنظيم Cammo: مؤسسة عمومية برأسمال قدره 1745000000 دج، متخصصة في تصنيع وتسويق الاثاث المعدني للتنظيم، ومنتجاتها تتمثل في مكاتب، طاولات، خزائن وغرف الخزانات، الكراسي وخزائن صناعية، و مقرها بالروبية بالجزائر العاصمة.

- ورشة اثاث عائلي القليعة Meuble ma famille kolea: هي ورشة صغيرة متخصصة في صناعة الاثاث والمتمثل في غرف النوم بتصاميم عالمية وباستخدام الخشب المحلي وباسعار مناسبة وعلى حسب طلب المستهلكين وتوزع لجميع ولايات الوطن، ومقرها بالقليعة ولاية تيبازة.
 - مؤسسة الفرنسية Vincent destailleur المعروفة ب habitat: هي مؤسسة فرنسية رائدة متخصصة في مجال الاثاث والديكورات والاواني المنزلية وغرف النوم الجاهزة ذات الجودة والتميز العالي، حيث قامت بفتح اول محل في الجزائر بالشرافة بالعاصمة.
 - مؤسسة مريقة للأثاث الفاخر Meriga meuble: حيث تأسست سنة 1996 وهي متخصصة في استيراد الاثاث والبيع بالجملة وبالقطعة، وتمتاز المنتجات بالجودة العالية والاسعار في متناول الجميع وتمثل منتجاتها في (غرف نوم، وغرف نوم للاطفال ، صالونات وباقي اللوازم) ومقرها بولاية واد سوف.
 - مؤسسة Géant D'ameublement: هي مؤسسة ايطالية ولها فرع في الجزائر، حيث يعبر الفن الايطالي عن مهارة مميزة للفنانين ذوي القدرة على تكييف التقليد الكلاسيكي مع السياق المعاصر، ونفس جديد يمنح للأثاث عن طريق التركيب والاداء ومن منتجاتها (مطابخ عصرية ومطابخ كلاسيكية، وصالونات و غرف النوم) وتتمركز بدالي ابراهيم بالجزائر العاصمة.
- 2- المنافسين المحتملين: هناك مؤسسات استخدمت استراتيجية التنوع في منتجاتها فمن الصناعة الالكترونية الى صناعة الاثاث والمفروشات ونقصد مجمع كوندور، حيث تعمل جاهدة لدخول مجال التاثيث وتساعدنا امكانياتها المادية من تبني تصاميم جديدة وجذابة للأثاث المعاصر ولها القدرة في الترويج والتسويق لمنتجاتها، وعليه فان هذا القطاع مفتوح يستطيع الدخول اليه اي مستثمر يمتلك الامكانيات المادية والتكنولوجية لذلك يجب على مؤسسة ومان التنوع اكثر في منتجاتها، وزيادة وتيرة الانتاج وفتح نقاط بيع جديدة في مختلف أنحاء الوطن، والتحكم اكثر في الجودة والسعر.
- 3- قوة مساومة المشترين (المستهلكين): ان معظم تعاملات المؤسسة تكون محلية، حيث تقوم بتسويق او ترويج الى ما تنتجه عن طريق صفحتها على الفيسبوك ، ومنه فان العلاقة بين المؤسسة والعملاء ممتازة لانها مطلوبة بكثرة وكل ما ينتج يباع وهذا دليل على الجودة العالية لمنتجاتها، وهناك ايضا عروض حسب امكانيات العملاء، بالاضافة الى ان المؤسسة لديها اتفاقية مع بنوك وطنية لبيع منتجاتها بحكم انها منتجات استهلاكية وطنية.
- 4- قوة مساومة الموردین: ان المؤسسة تقوم باستيراد المواد الاولية والمتمثلة في الخشب من طرف مؤسسات اجنبية اما "تركية او اسبانية او المانية"، وهذه الاخيرة هي الاعلى من حيث تكلفة المواد الاولية وتليها اسبانيا ثم تركيا، ومن بين انواع الخشب التي تستخدمها المؤسسة " ا مدي اف MDF " والتي تعني Fiberboar Meduim Density اي لوح بكثافة متوسطة ونوع اخر هو "الهيكلوز"، وتقوم ايضا باقتناء مواد التغليف والتعليب من مؤسسة خاصة بالحراش بالجزائر العاصمة حيث تعطي لهذه الاخيرة مقاييس سواء الطول والعرض والارتفاع لكل منتجاتها ويتم تصنيع هذه العلب والاعغلفة حسب الطلب، ان اقتناء هذه المواد الاولية يكون حسب ظروف المؤسسة حيث ان عام 2017 قل الطلب على هذه المواد وهذا يعود الى القانون الصادر الذي يمنع استيراد مادة الخشب حيث اثرت على حجم

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

الانتاج، لكن في الوقت الحالي فقد تم الموافقة على استيراد الخشب وازدادت وتيرة انتاج المؤسسة، وعليه على مؤسسة ومان التفكير في تحسين قوتها التفاوضية وتقليل تكاليف المادة الاولية.

5- **المنتجات او السلع البديلة:** ان للاثاث الخشبي بديل وهو الاثاث البلاستيكي وهذا راجع للسعر المرتفع للاثاث الخشبي، وبالمقابل الاثاث البلاستيكي الذي يتكون من مواد بسيطة ورخيصة حيث انتشرت مؤخرا بين الافراد وخاصة ذوي الدخل المحدود لانها باسعار مناسبة، ومن هذه المنتجات البلاستيكية (الكراسي والطاولات، وخزائن للاطفال) ومن بين الاسباب الجذاب المستهلكين نحو الاثاث البلاستيكي ليس السعر فقط وانما ايضا التصاميم الانيقة عليه، والوانه المبهرة وتتميز بخفة الوزن ومقاومة للماء، بالاضافة الى مطابخ الالمنيوم او ما تعرف بالمطابخ المعدنية فهي تعد بديل للمطابخ التي تنتج من الخشب ولقد لقيت رواجاً مؤخرًا وذلك لتصميمه الانيق ويوفر مساحة للمطبخ حيث في تصميمه يعتمد اساسا على توفير مساحة، وبالتالي فكل هذه المنتجات البديلة تكون منافسا قويا لمؤسسة ومان ومن اجل تجنب تهديدات هذه المنتجات يجب عليها توسيع تشكيلتها من خلال مشروعها الجديد والمتمثل في توسيع المؤسسة.

الفرع الثاني: التشخيص الداخلي

- تشخيص وظيفة التمويل: ان نشاط المؤسسة يصنف الى نشاط انتاجي وتجاري، وهذا ما يلزمنا الى التطرق الى شراء المواد الاولية، وشراء مواد التغليف والتعليب.
- شراء المواد الاولية: ان المؤسسة تقوم بشراء المواد الاولية والمتمثلة في الخشب، حيث تقوم باستيرادها من خارج الوطن وكل بلد يستورد منه نوع من انواع الاخشاب، ومنه سندرج منطقة التمويل ونوع الخشب في الجدول الاتي:

الجدول رقم (13): مناطق تمويل المؤسسة بالمواد الأولية

منطقة التمويل	المادة الاولية
ألمانيا	خشب الهيكولوز
اسبانيا	خشب MDF
تركيا	خشب الهيكولوز
الجزائر	الخشب الاحمر

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة.

وحسب معلومات مقدمة من المؤسسة فان المادة الاولية المستوردة الاكثر تكلفة هي القادمة من دولة المانيا، وتليها اسبانيا ثم تركيا، اما المادة الاولية المحلية فهي اقل تكلفة وللتوضيح فان سعر المواد الاولية غير ثابت فهناك عدة عوامل تساهم في ارتفاعه او انخفاضه.

- شراء مواد التغليف والتعليب: تقوم المؤسسة باقتناء مواد التغليف والتعليب من مؤسسة خاصة بالحراش بالجزائر العاصمة، حيث تعطي المؤسسة كل مقاييس وابعاد المنتجات.

● تشخيص وظيفة الانتاج:

1- حجم الانتاج: حسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة فان انتاج المؤسسة في ارتفاع، ويرجع ذلك الى حجم الطلب المستمر على المنتج من قبل الزبائن، وهذا لما تتميز به من جودة عالية واتباعها استراتيجية التميز في المنتج مقارنة بالمنافسين.

2- مراحل التصنيع او الانتاج: يمر الخشب بمراحل عديدة من اجل تهيئته ليصلح للاستخدام، ومن هذه المراحل ● مرحلة التجهيز: وهذه المرحلة يتم تخفيف الخشب وضبط نسبة الرطوبة لتجنب حدوث تشققات في الاثاث، بعد ذلك يتم تجميع قطع الخشب وادخالها الى الفرن الحراري من اجل ضغطها وتحميدها كقطعة صلبة واحدة.

- مرحلة التقطيع: وهذه المرحلة يتم فيها تقطيع الخشب على حسب الاحجام المطلوبة سواء قطع كبيرة او مسطحة.
- مرحلة التنعيم: وفي هذه المرحلة يتم تنعيم القطع الخشبية التي تم تقطيعها ولصق القشرة عليها وكبسها.
- مرحلة التفريغ: ويتم فيها قشط الاحرف الخشبية وتنعيمها لتصبح جاهزة للمرحلة التالية.
- مرحلة التثقيب والرسم: حيث يتم تثقيب الالواح الخشبية، وايضا يتم الرسم على الخشب من خلال التفريغ او النحت اليدوي.

- مرحلة التجميع: وفيها يتم تجميع القطع الخشبية مع بعضها البعض وجعلها مناسبة لتكوين قطعة اثاث سليمة وتهيئتها للمرحلة النهائية.

- مرحلة الدهان والتشطيب: يتم فيها قشط وتنعيم قطعة الاثاث نفسها واستخدام المعجون من اجل سد الفراغات وتهيئتها لدهنها بالدهان المطلوب.

- تشخيص الوظيفة التسويقية: نحاول ان نتطرق الى المزيج التسويقي للمؤسسة من خلال: سياسة المنتج، سياسة السعرية، سياسة التوزيع، سياسة الترويج.

● سياسة المنتج:

- تشكيلة المنتجات: ان للمؤسسة عدة منتوجات والمتمثلة في (غرف النوم وغرف نوم الاطفال، مطابخ عصرية، ديكور محلات تجارية، رفوف وديكورات صيدلية ومخبرية، تجهيزات مكتبية ادارية).

- العلامة التجارية: العلامة التجارية للمؤسسة هي OM واختصار بالنسبة لاسم المؤسسة Ouamane Meuble.

- الجودة: يتميز منتوج المؤسسة بالجودة العالية والسبب في هذه الجودة هو المادة الاولية للانواع الاخشاب المستوردة من الخارج، بالاضافة الى ذلك كفاءة العمال المصممين للمنتوج التي تعتبر من التصاميم والمواصفات العالمية.

● سياسة التسعير: يعتبر السعر أهم المتغيرات التسويقية حيث يساهم في حساب أرباح المؤسسة، الهدف من السياسة السعرية هو التقليل من التكاليف الاجمالية إلى حد أدنى لتتمكن من المنافسة من خلال التكلفة الحد الأدنى والمحافظة على الجودة، إن ما يحكم إرتفاع وانخفاض السعر في المؤسسة هو درجة الطلب والعرض.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

- سياسة الترويج: تعتبر سياسة الترويج مهمة للمؤسسة حيث انها تعرف بمنتجاتها عن طريق صفحتها على الموقع الاجتماعي الفيسبوك [facebook.com/ouamane meuble](https://www.facebook.com/ouamane.meuble)، والاشهار في الصحف، الحضور في المعارض الوطنية.
- سياسة التوزيع: ان منتجات المؤسسة مطلوبة تقريبا من معظم ولايات الوطن نظرا لجودة منتجاتها العالية حيث ان لديها فروع او نقاط بيع في بسكرة وفتح نقطة بيع جديدة في الجزائر العاصمة وهي بصدد فتح اخرى بوهران وبذلك تكون قد اتشرت في مختلف الاسواق الوطنية فهي توزع لمناطق الجنوب ومناطق الشرق الوطني من نقطة البيع بسكرة، وتوزع للمناطق الشمالية والوسط من الجزائر العاصمة، وتوزع من وهران للمناطق الغربية للوطن وهكذا تزداد مبيعات المؤسسة و يسهل عليها تحقيق اهدافها.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي

يتضمن هذا المطلب اختبار صدق المقياس، واختبار خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي عن طريق معامل (كلوموجروف سيمنروف).

أولا: الصدق الظاهري للمقياس: للتأكد من صدق مقياس الدراسة، والذي يعني مدى صدق اداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من المدرسين بكليتنا، وقد بلغ عدد المحكمين (اربعة محكمين).

ثانيا: صدق وثبات مقياس الدراسة: لتحديد درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (14): معامل الثبات وصدق المقياس ككل

عدد العناصر	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
41	0.794	0.891

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول ان المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر بـ (0.794)، ويعني ان المقياس اذا تم استخدامه مرة اخرى فسيعطي نفس النتائج، كما يلاحظ ان معامل الصدق قدر بـ (0.891) وهو معامل الصدق عالي، وهذا يعني ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

الجدول رقم(15): معامل صدق وثبات محاور الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
التوجه الريادي	22	0,598	0.773
الابداعية	8	0.564	0.751
الاستباقية	6	0.672	0.819
تحمل المخاطرة	8	0.112	0.334
التنافسية	19	0.730	0.854

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول ان معامل الثبات للتوجه الريادي وللتنافسية عالي ويقدر على التوالي بـ (0.598) و(0.730)، مما يعني ان المقياس يتمتع بثبات عالي ويقاس ما وضع لقياسه، اما معامل الصدق للمتغيرين فهو على التوالي (0.773) و(0.854)، ومن الجدول يلاحظ ان معامل ثبات والصدق بالنسبة لبعد الاستباقية هو الذي يساهم بدرجة اكبر في ثبات وصدق محور التوجه الريادي، حيث قدر معامل الثبات بـ (0.672)، اما معامل الصدق فقدر بـ (0.819)، ثم يليه معامل الابداعية ثم معامل تحمل المخاطرة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس

جدول رقم(16): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	Klomgrouv-sminrov	مستوى الدلالة	النتيجة
التوجه الريادي	0.624	0.832	يتبع التوزيع الطبيعي
الابداعية	0.923	0.361	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستباقية	1.188	0.119	يتبع التوزيع الطبيعي
تحمل المخاطرة	0.980	0.292	يتبع التوزيع الطبيعي
التنافسية	0.703	0.707	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعيا اذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول ان جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات اكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية، حيث يتضح ان قيمة التوزيع الطبيعي لابعاد الدراسة تراوحت بين (0.624) للتوجه الريادي وبين (1.188) للاستباقية في حين بلغت (703) للتنافسية، وان جميع ابعاد الاستمارة المحددة تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

خصص هذا المطلب لتحليل خصائص العينة من ناحية الجنس، العمر، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

اولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

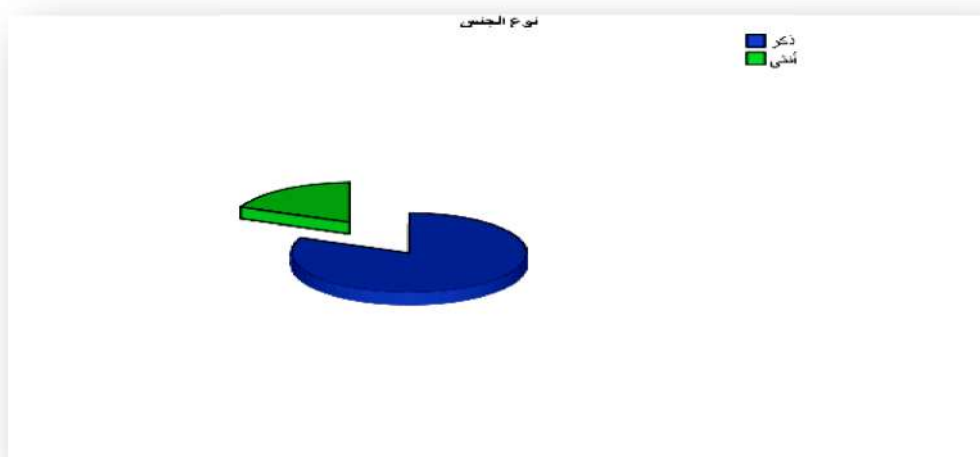
جدول رقم (17): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	81.3
انثى	06	18.7
المجموع	32	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول ان عينة الدراسة مكونة اغلبها من الذكور حيث بلغ عددهم (26) فرد بنسبة (81.3%)، في حين بلغ عدد الاناث (06) افراد بنسبة (18.7%)، والشكل رقم (07) يوضح ذلك.

الشكل رقم (07): نسبة توزيع افراد العينة حسب نوع الجنس



ثانياً: تحليل خصائص العينة حسب العمر

جدول رقم (18): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

فئات العمر	التكرارات	النسبة %
اقل من 30	17	53.1

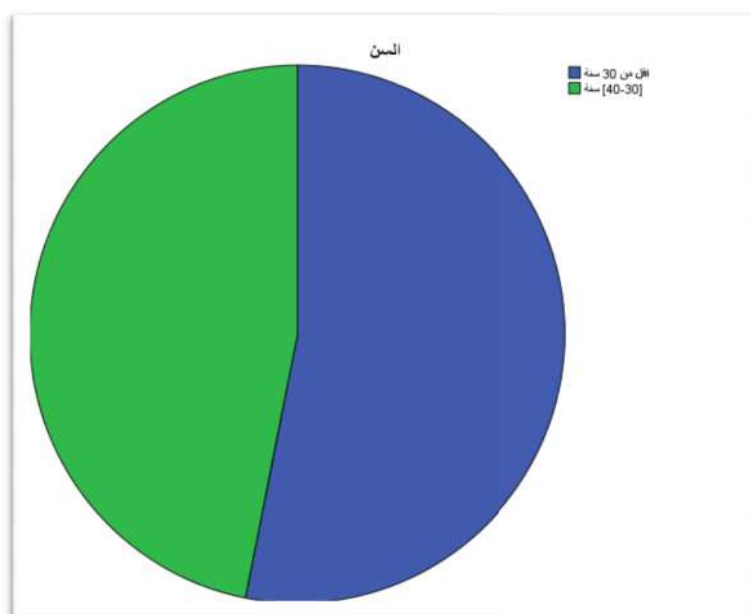
الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

46.9	15	[40-30]
00	00	[50-40]
00	00	أكبر من 50
100	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول ان نسبة اعمار افراد عينة الدراسة الذين لا تتجاوز اعمارهم 30 سنة بلغ عددهم (17) فرد بنسبة (53.1%)، ونسبة (46.9%) اعمارهم بين [40-30] سنة والبالغ عددهم (15) فردا، وهذا يعني ان اغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي الى فئة الشبابية اقل من 30 سنة، وتليها الفئة العمرية المتوسطة الذين تتراوح اعمارهم بي [40-30] سنة، وهنا يمكن القول ان المؤسسة تمتلك طاقة بشرية شبابية هائل والتي تعتبر عامل ايجابي يزيد من نشاط وحيوية المؤسسة.

الشكل رقم (08): نسبة توزيع افراد حسب العمر



ثالثا: تحليل خصائص العينة حسب نوع الوظيفة

جدول رقم(19): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

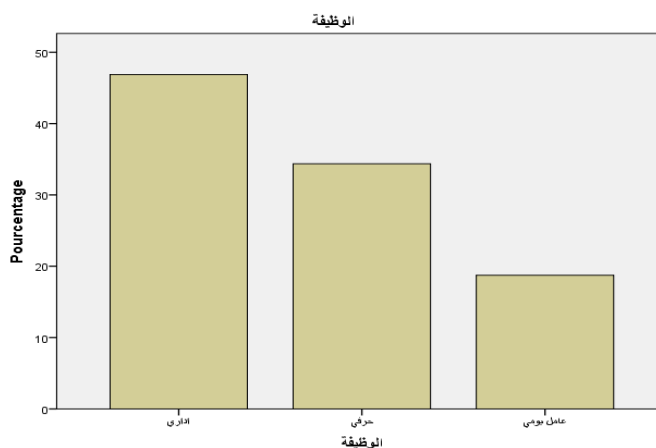
الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
اداري	16	46.9
حرفي	11	34.4
عامل يومي	06	18.8
المجموع	32	100

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

يلاحظ من الجدول ان نسبة الموظفين في المؤسسة من فئة الاداريين تقدر بـ (46.9%)، في حين نسبة الحرفيين (34.4%)، ونسبة العمال اليوميين (18.8%).

الشكل رقم (09): نسبة توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة



رابعاً: تحليل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

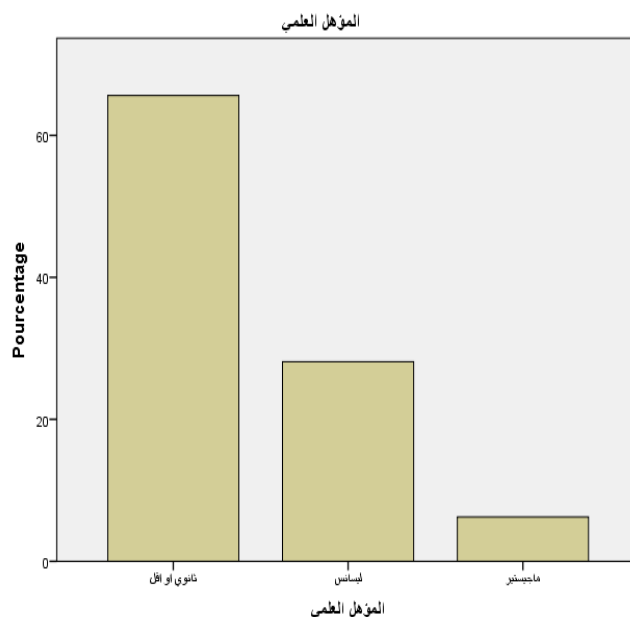
الجدول رقم (20): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي او اقل	21	65.6
ليسانس	9	28.1
ماجستير	2	6.3
المجموع	32	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من الجدول ان مستوى ثانوي او اقل هو الغالب على عينة الدراسة بنسبة (65.6%)، ومستوى ليسانس (28.1%) ومستوى الماجستير (6.3%)، وهذا يدل على ان عمل المؤسسة لا يتطلب مستوى دراسي عالي بل الى مصممين محترفين.

الشكل رقم (10): نسبة توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



خامسا: تحليل خصائص العينة حسب السنوات الخبرة

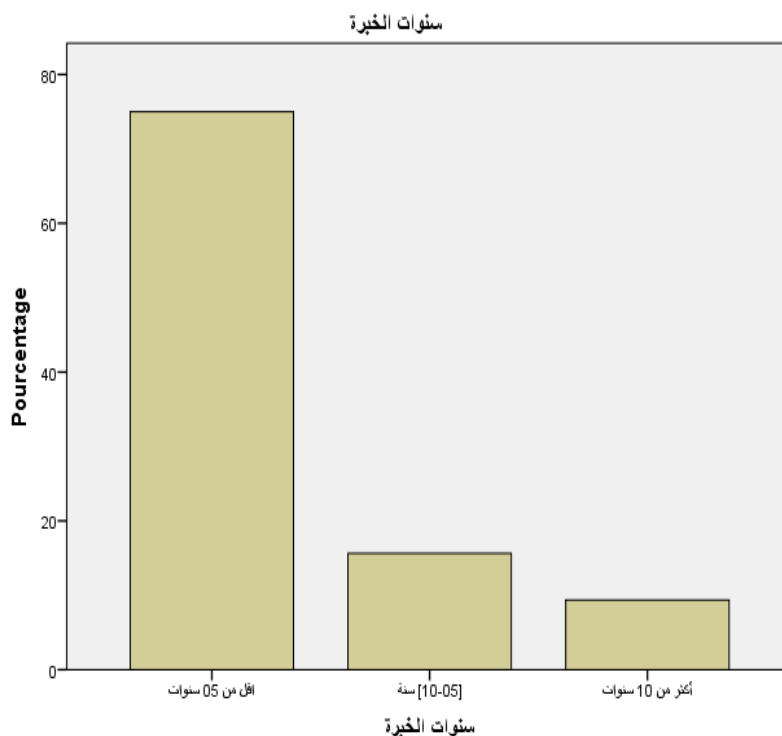
جدول رقم (21): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	24	75
[10-05] سنوات	05	15.6
أكثر من 10 سنوات	03	9.4
المجموع	32	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يلاحظ من الجدول ان نسبة سنوات الخبرة اقل من 05 سنوات هي النسبة الغالبة وتقدر بـ (75%)، اما [40-30] سنوات بنسبة (15.6%)، واكثر من 10 سنوات بنسبة (9.4%)، وهذا يدل على ان اغلبية افراد العينة مبتدئين وليس لديهم خبرة كبيرة في مجال التايث المعاصر.

الشكل رقم (11): نسبة توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المطلب الرابع: عرض وتحليل اتجاهات افراد العينة حسب ابعاد الدراسة

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الاخذ بعين الاعتبار ان ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على اساس مقياس ليكارت والذي يتضمن خمس مستويات ادناها (1) واعلاها (5).

اولا: تحليل ابعاد التوجه الريادي

سيتم تحليل عبارات القياس الخاصة بالتوجه الريادي بكل ابعادها (بعد الابداعية، بعد الاستباقية، بعد تحمل المخاطرة)، من خلال حساب المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه اجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي.

الجدول رقم(22): اتجاهات إجابات العينة حول بعد الإبداعية

الرقم	عبارات بعد الابداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	اجابات
1	تبدل المؤسسة جهودا متميزة لخلق واستكشاف فرص جديدة.	4.38	0.492	موافق تماما	
2	تركز المؤسسة على العمليات والمنتجات الجديدة.	4.47	0.507	موافق تماما	
3	ازدادت انواع منتجات المؤسسة المعروضة خلال السنتين الماضيتين.	4.312	0.471	موافق تماما	
4	توفر المؤسسة الدعم الكافي للمصممين لتنفيذ افكارهم الجديدة.	4.156	0.368	موافق	

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

5	تحاول المؤسسة تقليد تصاميم منتجات المؤسسات الكبيرة المنافسة.	4.000	0.000	موافق
6	تنظر المؤسسة الى الابتكار والابداع على انهما مصدرا لتحقيق التميز في اعمالها.	4.406	0.498	موافق تماما
7	تستمع المؤسسة لاراء واقتراحات زبائنها في الافكار الجديدة حول المنتج.	4.281	0.456	موافق تماما
8	ادخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على تحسين منتجاتها.	4.406	0.498	موافق تماما
	متوسط المتوسطات	4.301	0.219	موافق تماما

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (22) ان المتوسط الحسابي للاجابات عن بعد الابداعية بلغ (4.301) بانحراف معياري (0.219)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول بدرجة موافق تماما، واعلى متوسط حساب سجل في العبارة رقم (2) بانحراف معياري (0.507) واقل متوسط في العبارة رقم (5) بانحراف معياري (0.000)، وهذا يدل من خلال اجابات العينة على الاتفاق التام على ان هناك ابداعية في المنتجات لمؤسسة ومان للأثاث وتساهم في تعزيز تنافسياتها، واستنادا لمعلومات مقدمة من المؤسسة فانها تركز على التصاميم الجديدة للمنتجات والتنوع فيها وخاصة انه يتم تصنيعها من نوعية الاخشاب الرفيعة مثل الهيكولوز و MDF، وانها تستمع لرغبات زبائنها حول التصاميم التي يرغبون بها وتطبيقها.

الجدول رقم (23): اتجاهات اجابات العينة حول بعد الاستباقية

الرقم	عبارات بعد الاستباقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
1	يتم العمل على دخول اسواق جديدة قبل دخول منافسين لها.	3.750	0.718	موافق
2	تعمل المؤسسة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية.	3.812	0.470	موافق
3	تراقب المؤسسة باستمرار تطورات السوق.	4.031	0.594	موافق
4	تقدم المؤسسة منتجات جديدة قبل منافسيها.	3.718	0.581	موافق
5	تحرص المؤسسة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	3.562	0.618	موافق
6	تسعى المؤسسة دائما الى اكتشاف طرق جديدة لانجاز اعمالها قبل منافسيها.	3.906	0.530	موافق
	متوسط المتوسطات	3.796	0.363	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال جدول رقم (23) نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاجابات على بعد الاستباقية بلغ (3.796) بانحراف معياري (0.363)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول بدرجة موافق، واعلى متوسط حساب سجل في العبارة رقم (3) بنسبة (4.031) بانحراف معياري (0.594) واقل متوسط للعبارة رقم (5) بانحراف معياري (0.618)، وهذا يدل على اتفاق الاغلبية على ان للاستباقية دور في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان، واستنادا لاقوال مسؤول المؤسسة فان المؤسسة تحاول تقديم منتجات ذات جودة عالية قبل منافسيها وذلك عن طريق التنبؤ لرغبات المستهلكين وخاصة مع التغيرات السريعة لتصاميم المنتجات العصرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

الجدول رقم (24): اتجاهات اجابات العينة حول بعد تحمل المخاطرة

الرقم	عبارات بعد تحمل المخاطرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	اجابات
1	تضع المؤسسة احتمالات الفشل بدرجة متساوية مع احتمالات النجاح.	3.656	0.482	موافق	
2	تتبع المؤسسة سياسات المغامرة لتحقيق لتحقيق التفوق على المنافسين.	3.531	0.567	موافق	
3	تفضل المؤسسة اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التاكيد من النجاح.	3.625	0.491	موافق	
4	تعمل المؤسسة على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.	3.312	0.470	محايد	
5	تحمل المخاطرة يعد عنصرا جوهريا في استراتيجية المؤسسة لتحقيق النجاح.	3.562	0.504	موافق	
6	من بعض المخاطر التي تواجه المؤسسة التقلبات في الطلب على المنتج.	4.593	0.498	موافق تماما	
7	تجد المؤسسة صعوبة في استخدام الوسائل التكنولوجية الجديدة.	3.000	0.359	محايد	
8	تعتمد المؤسسة على القروض البنكية في سد احتياجاتها.	2.937	0.504	محايد	
المجموع	متوسط المتوسطات	3.527	0.181	موافق	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال جدول رقم (24) نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاجابات على بعد تحمل المخاطرة بلغ (3.527) بانحراف معياري (0.181)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.937-4.593) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.359-0.567)، حيث اتفق الاغلبية على ان من المخاطر التي تواجه المؤسسة هو التقلبات على طلب المنتج، وهذا يرجع لعدة عوامل حسب معلوماتنا وخاصة عند ارتفاع تكلفة المادة الاولية المستوردة فيؤدي ذلك لخفض الانتاج ورفع تكلفته وبالتالي ارتفاع سعر المنتجات وهذا ما يقلل الطلب عليه، لكن هذا لا يمثل خطرا كبيرا عليها لانها تنتج وفق الطلبات اكثر.

الجدول رقم (25): اتجاهات متوسط اجابات افراد عينة الدراسة على ابعاد التوجه الريادي في المؤسسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الابداعية	4.300	0.219
الاستباقية	3.906	0.530
تحمل المخاطرة	3.527	0.181
المتوسط الحسابي للابعاد	3.911	0.31

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

يلاحظ من الجدول رقم (25) ان محور التوجه الريادي في المؤسسة يتم تنميته بدرجة كبيرة جدا بعد الابداعية حسب اراء افراد عينة الدراسة، التي اتفقت اجاباتها حول درجة موافق تماما، ويظهر ان بعد الابداعية حقق متوسط قدره (4.300)، يليه بعد الاستباقية بمتوسط قدره (3.906)، ثم بعد تحمل المخاطرة وقدر بـ (3.527).

ثانيا: تحليل عبارات (التنافسية)

الجدول رقم(26): اتجاهات اجابات العينة حول التنافسية

الرقم	عبارات التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
1	تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض من حجم التكاليف.	3.937	0.618	موافق
2	تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات باقل تكلفة للمحافظة على مكانتها في السوق.	4.281	0.522	موافق تماما
3	اسعار المنتجات في متناول جميع المستهلكين.	3.750	0.879	موافق
4	تسعى المؤسسة الى الحصول على المواد الاولية من الموردين باسعا جيدة.	4.156	0.514	موافق
5	تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.	3.812	0.737	موافق
6	تعني المؤسسة باستقطاب الافراد ذوي الخبرة في المجال.	4.187	0.535	موافق
7	يتوفر في المؤسسة فرص استخدام التكنولوجيا المعلومات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة.	3.562	0.715	موافق
8	تعمل المؤسسة على تقلص منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.	3.812	0.470	موافق
9	تعمل المؤسسة على زيادة ارباحها من خلال فتح نقاط بيع جديدة وتعزيز الاسواق المحلية.	4.531	0.507	موافق تماما
10	ارتفع رقم اعمال المؤسسة خلال السنوات الاخيرة	3.718	0.581	موافق
11	يعتبر استيراد المواد الاولية من اكبر التكاليف بالنسبة للمؤسسة	3.937	0.504	موافق
12	تساهم تسهيلات الدفع في زيادة عدد المستهلكين وزيادة طلبياتهم على المنتج.	3.781	0.552	موافق
13	التصميم الجديدة على المنتج يؤدي الى زيادة الطلب عليه.	4.312	0.470	موافق تماما
14	الاسعار تتناسب مع جودة المنتج	4.031	0.470	موافق
15	يعد تسليم المنتجات الجاهزة للزبائن في المواعيد المحددة من اولويات المؤسسة.	4.375	0.609	موافق تماما
16	تقدم المؤسسة اشكال عديدة للمنتجات من اجل منح المستهلك حرية اكبر في الاختيار	4.218	0.490	موافق تماما
17	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع (تركيب ونقل منتجاتها).	4.375	0.553	موافق تماما
18	خدمات ما بعد البيع (التركيب والنقل) تدخل ضمن سعر المنتجات.	4.062	0.715	موافق
19	تتعامل المؤسسة مع المؤسسات العمومية اكثر من الزبائن العاديين.	2.781	0.659	محايد
	متوسط المتوسطات	3.980	0.245	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ اجابات افراد عينة الدراسة حول محور التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.980) بانحراف معياري (0.245)، ووفقا لنموذج الدراسة فان هذا المحور يشير الى نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.781) بدرجة محايد و(4.531) بدرجة موافق تماما، والانحرافات المعيارية قدرت بين (0.470) -

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث

0.879)، وحسب المعلومات التي قدمت لنا فان المؤسسة تسعى الى منافسة المنتجات التركية المستوردة، وتنتج منتجات تساعد كل طبقات المجتمع من منتجات منخفضة السعر الى منتجات مرتفعة السعر، ولها تعاملات مع مختلف المؤسسات العمومية مثل الجامعات والفنادق والبنوك حيث تساعد في تعزيز تنافسيتها.

ثالثا: قياس معامل ارتباط سبيرمان بين ابعاد التوجه الريادي والتنافسية في مؤسسة ومان للآثاث

هل هناك ارتباط بين ابعاد التوجه الريادي والتنافسية في مؤسسة ومان؟

للتعرف على وجود ارتباط بين ابعاد التوجه الريادي (بعد الابداعية والاستباقية، وبعد تحمل المخاطرة) في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس المتغيرات الكيفية للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (27): معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين التوجه الريادي وتنافسية المؤسسة محل الدراسة

التوجه الريادي		تحمل المخاطرة		الاستباقية		الابداعية		التنافسية
الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	الدلالة	معامل	
الاحصائية	سبيرمان	الاحصائية	سبيرمان	الاحصائية	سبيرمان	الاحصائية	سبيرمان	
0.000	0.561	0.462	0.135	0.000	0.555	0.003	0.309	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول رقم (27) ان العلاقة بين متغيرات الدراسة، التابع والمستقل هي علاقة ارتباط موجبة حيث قدر معامل الارتباط سبيرمان (وهو المعامل المناسب لدراسة المتغيرات الكيفية) ب (0.561) عند مستوى دلالة (0.000).

المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

في هذا المطلب نتناول مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الدراسة للتأكد من صحتها او عدم صحتها، وممدى توافق هذه النتائج مع ما جاء في الجزء النظري.

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

البيان	R	R ²	قيمة T	قيمة F	B	Sig
دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة	0.589	0.347	3.993	15.944	0.589	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (28) اعلاه يتبين لنا ان قيمة (F) الجدولية بلغت (15.944) وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في التوجه الريادي في تعزيز المتغير التابع والمتمثل في التنافسية، ويتضح كذلك ان معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يقدر ب (0.589) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما ان نلاحظ معامل التحديد يساوي (0.347) وهذا يعني ان (34.7%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التنافسية) تعود الى تغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (التوجه الريادي) والباقي (65.3%) يرجع لعوامل اخرى.

وفي نفس الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغيرين التابع والمستقل اذ بلغت قيمة (T) الجدولية (3.993) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة وتقبل الفرضية البديلة وبالتالي فاننا نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث عند مستوى الدلالة (0.05).

2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية لبعد الابداعية في تعزيز تنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

البيان	R	R ²	قيمة T	قيمة F	B	Sig
دور بعد الابداعية في تعزيز تنافسية المؤسسة	0.334	0.111	1.939	3.761	0.334	0.030

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (29) اعلاه يتبين لنا ان قيمة (F) الجدولية بلغت (3.761) وذلك بقيمة (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية، والتي تم اختبارها باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في الابداعية في تعزيز المتغير

الفصل الثالث: دراسة حالة دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث

التابع والمتمثل في التنافسية، ويتضح كذلك ان معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يقدر ب (0.334) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما ان نلاحظ معامل التحديد يساوي (0.347) وهذا يعني ان (33.4%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التنافسية) تعود الى تغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (الابداعية) والباقي (66.6%) يرجع لعوامل اخرى.

وفي نفس الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغيرين التابع والمستقل اذ بلغت قيمة (T) الجدولية (1.939) بمستوى دلالة (0.030) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور لبعده الابداعية في تعزيز تنافسية المؤسسة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فاننا نقول "يوجد دور ذو دلالة معنوية لبعده الابداعية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث عند مستوى الدلالة (0.05)".

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لبعده الاستباقية في تعزيز تنافسية المؤسسة.

جدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	R	R ²	قيمة T	قيمة F	B	Sig
دور الاستباقية في تعزيز تنافسية المؤسسة	0.587	0.345	3.975	15.799	0.587	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (30) اعلاه يتبين لنا ان قيمة (F) الجدولية بلغت (15.799) وذلك بقيمة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في الاستباقية في تعزيز المتغير التابع والمتمثل في التنافسية، ويتضح كذلك ان معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يقدر ب (0.587) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما ان نلاحظ معامل التحديد يساوي (0.345) وهذا يعني ان (34.5%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التنافسية) تعود الى تغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (الاستباقية) والباقي (65.5%) يرجع لعوامل اخرى.

وفي نفس الجدول نلاحظ ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغيرين التابع والمستقل اذ بلغت قيمة (T) الجدولية (3.975) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فاننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فاننا نقول "يوجد دور ذو دلالة معنوية لبعده الاستباقية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث عند مستوى الدلالة (0.05)".

4- اختبار صحة الفرضية الفرعية لبعء تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية

جدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	R	R ²	قيمة T	قيمة F	B	Sig
دور تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية المؤسسة	0.174	0.030	0.969	0.938	0.174	0.340

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (31) اعلاه يتبين لنا ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.938) وذلك بقيمة (0.340) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يبين عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية، والتي تم اختبارها باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في تحمل المخاطرة في تعزيز المتغير التابع والمتمثل في التنافسية، ويتضح كذلك ان معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يقدر ب (0.174) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بينهما، كما ان نلاحظ معامل التحديد يساوي (0.030) وهذا يعني ان (3%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التنافسية) تعود الى تغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (تحمل المخاطرة) والباقي (97%) يرجع لعوامل اخرى.

اذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.969) بمستوى دلالة (0.340) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فاننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور لبعء تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية المؤسسة ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي فاننا نقول لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لبعء تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث عند مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة الفصل:

نستخلص في هذا الفصل الى ان مؤسسة ومان للآثاث والمطابخ العصرية بسكرة، لديها العديد من المنتجات التي يتطلبها السوق المحلي، وخلال الدراسة الميدانية التي هدفت الى تحليل دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة، تم الاعتماد في الدراسة على المقابلة والتي تم من خلالها جمع بعض المعلومات، وبما ان المعلومات غير كافية قمنا بالاعتماد ايضا على الاستمارة التي قسمت الى محورين، المحور الاول عن التوجه الريادي والذي يتكون من ثلاث ابعاد والمتمثلة في بعد الابداعية وبعء الاستباقية، وبعء تحمل المخاطرة، ولقد تم اثبات ان هذا المقياس يتمتع بمعامل ثبات وصدق عاليين، كما تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، وان علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة كانت موجبة، ولقد تم اختبار الفرضيات وكانت الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية الاولى والثانية فرضيات صفرية تم رفضها وقبول الفرضيات البديلة، اما الفرضية الفرعية الثالثة فالعكس، واثبت ان هناك دور للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث بسكرة.

الخاتمة العامة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة الى دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان لللاثاث بيسكرة من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري والذي اعتمدنا فيه على اهم التعاريف والتي تناولت المفهومين المتعلقين بمتغيري الدراسة بالاعتماد على الكتب والمقالات والاطروحات والمذكرات، كما تطرقنا الى اهم الدراسات السابقة التي تناولتهما، اما الجانب التطبيقي والتي كانت عن طريق المقابلة مع مسؤول المؤسسة وعن طريق توزيع استبيان على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور، الاول تضمن البيانات الشخصية اما الثاني فقد اشتمل متغير التوجه الريادي بابعاده المتمثلة في بعد (الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، اما المحور الثالث فيتمثل في متغير التنافسية، وتم معالجة الاستبيان ببرنامج spss واستخراج النتائج وتفسيرها.

نتائج وتوصيات الدراسة

سنعرض اهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من البحث الميداني بالاضافة الى طرح مجموعة من الاقتراحات ، وبالتالي قد تساعد مؤسسة ومان لللاثاث بيسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الاكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الادارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من اجل الوصول الى مؤسسة ذات قدرات تنافسية كبيرة تضمن لها البقاء في الريادة في السوق المحلية او احتلال مكانة ريادية في الاسواق العالمية.

اولا: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل في هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التطبيقية والتي تخص المتغيرين، سواء تعلق الامر بالبيانات العامة لافراد مجتمع الدراسة واتجاهات ارائهم.

1- النتائج النظرية

- ان مفهوم التوجه الريادي لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة عدة تطورات فكرية وادارية.
- لا يوجد لمفهوم التوجه الريادي تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقا للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر اليه منها فكل باحث يضع تعريف له على اساس معطيات ومبررات معينة.
- ان نجاح التوجه الريادي في المؤسسة يرجع الى الشخصية القوية للرائد والقرارات التي يتخذها في اقتناص الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التاكيد من اجل تغيير الوضع الحالي والانتقال الى وضع جديد اكثر تطورا ودخول عالم الابداع والابتكار.
- ان التوجه الريادي ليسا سهلا لتتبناه اي مؤسسة فله عدة معوقات وعراقيل وخاصة من ناحية تحمل المخاطرة سواء المخاطر المالية او الشخصية او التكنولوجية او غيرها من المخاطر حيث يسوده حالة عدم

- التأكد من النجاح، وايضا يتركز التوجه الريادي على الابداعية والاستباقية يمكن ان تعرقل طريقه وهذا يرجع حسب العاملين بالمؤسسة وقدرتهم على اكتشاف الطرق الجديدة لانجاز اعمالهم.
- ان مصطلح التنافسية بالرغم من التطرق اليه من قبل عدة مفكرين ومحاولتهم اعطائه تعريفا محددًا مع دراسة مكوناته، الا ان مفهومه بقي مبهماً، فمفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما اذا كان عن المؤسسة او القطاع او الدولة.

2- النتائج التطبيقية

- ان مؤسسة ومان محل الدراسة تعمل على تعزيز تنافسيتهما، حيث درجة توافر جميع عبارات هذا المتغير التابع مقبولة بشكل عام، كذلك الحال بالنسبة لتوافر ابعاد التوجه الريادي.
- يوجد علاقة ارتباط موجبة بين كل ابعاد التوجه الريادي (الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وبين التنافسية.
- اظهر نتائج الدراسة على وجود دور ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للاثاث.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعده الابداعية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للاثاث
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعده الاستباقية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للاثاث.
- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعده تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للاثاث.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة الاهتمام بالتوجه الريادي في مؤسسة ومان وتوضيحه للمسيرين في اتخاذ ما يلزم من اجراءات تؤدي الى اقتناص واكتشاف فرص واسواق جديدة.
- التركيز على التفرد في انتاج منتجاتها من خلال استخدام معدات تكنولوجية جديدة وتقنيات تصنيع متطورة وعالية الاداء كتلك المستخدمة في كبريات المصانع العالمية للاثاث.
- التركيز على عنصر التصميم وجودته والاستعانة بتقنية المقارنة المرجعية من اجل الوصول الى التحسين المستمر.
- اقتراح برامج مكثفة لتاهيل العاملين خاصة المعنيين بالتصميم وتشغيل الالات الحديثة وتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية التي تهدف الى تعميق مفهوم التصميم والابداع والابتكار.
- تطوير برامج الجودة والمعايير المعتمدة لزيادة تنافسية المنتجات في السوق.
- اعتماد استراتيجية التنوع الافقي والتي تعني تطوير نشاط المؤسسة ليشمل أنشطة جديدة مكتملة لنشاطها.
- زيادة نقاط ومنافذ التوزيع وتحسين الخطط التسويقية.
- تطبيق نظام محاسبة التكاليف للتقليل من التكاليف العالية للمنتجات.

ثالثا: افاق الدراسة

- الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال.
- التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي.
- دور التوجه الريادي في ادراك الزبون لجودة الخدمة.
- دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز.
- ابعاد التوجه الريادي للمدراء وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية.



أعوذ بالله من الشيطان الرجيم
بسم الله الرحمن الرحيم

... يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

الآية رقم ﴿١١﴾ المجادلة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ومان للآثاث بسكرة، ولقد تم تحديد المتغير المستقل والمتمثل في التوجه الريادي والمتكون من (بعد الابداعية، بعد الاستباقية، بعد تحمل المخاطرة)، والمتغير التابع والمتمثل في التنافسية، ولقد تم الاعتماد على المقابلة لجمع المعلومات وتحليل المضمون، وايضا استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (32) فرد، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الاصدار رقم (21). ولتحقيق هدف الدراسة، تم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث بسكرة.

وثلاث فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعء الابداعية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعء الاستباقية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعء تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان مؤسسة ومان محل الدراسة تعمل على تعزيز تنافسيته، حيث درجة توافر جميع عبارات هذا المتغير التابع مقبولة بشكل عام، كذلك الحال بالنسبة لتوافر ابعاد التوجه الريادي.
- يوجد علاقة ارتباط موجبة بين كل ابعاد التوجه الريادي (الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وبين التنافسية.
- اظهر نتائج الدراسة على وجود دور ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعء الابداعية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعء الاستباقية في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث.
- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لبعء تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للآثاث.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، بعد الإبداعية، بعد الاستباقية، بعد تحمل المخاطرة، تنافسية المؤسسة.

Abstract

This study has analyzed the role of the entrepreneurial orientation in enhancing the competitiveness of the institution; the case study was the furnishing institution of WAMAN, Biskra. The independent variable was the entrepreneurial orientation which consists of (innovativeness dimension, proactiveness dimension , and risk-taking dimension). The dependent variable was competitiveness. The interview was chosen as a data gathering tool and for analyzing the content of the study. In addition, a questionnaire was administered to 32 participants. SPSS (21 version) was used for data analysis. To achieve the objective of the study, the main hypothesis was put forward: There is no statistical indication of a entrepreneurial orientation in enhancing the competitiveness of WAMAN's institution of furniture, Biskra.

There are three sub- hypotheses:

- 1) There is no statistically significant role for the innovativeness dimension in enhancing the competitiveness of WAMAN's institution of furniture.
- 2) There is no statistically significant role for the proactiveness dimension in enhancing the competitiveness of WAMAN's institution of furniture.
- 3) There is no statistically significant role for the risk- taking dimension in enhancing the competitiveness of WAMAN's institution of furniture.

The results of this study were as the following:

- The institution of WAMAN is study- shop that works to enhance its competitiveness so that the availability of all the terms of this dependent variable is generally accepted.
- There is positive relationship among all the entrepreneurial orientation dimensions and the competitiveness.
- The results of the study showed that there is a positive role with statistical significance for the entrepreneurial orientation in enhancing the competitiveness of this institution.
- There is a role with statistical significance for the innovativeness dimension in enhancing the competitiveness of this institution.
- There is a role with statistical significance for the proactiveness dimension in enhancing the competitiveness of this institution.
- There is no role with statistical significance for risk- taking dimension in enhancing the competitiveness of this institution.

Kay Words: Entrepreneurial orientation, Innovativeness dimension, Proactiveness dimension, Risk-taking dimension, Competitiveness of the institution.

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

- 01- بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة المنظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 02- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003.
- 03- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2009.
- 04- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
- 05- عبد الستار محمد العلي، ادارة الانتاج والعمليات(مدخل كمي)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000.
- 06- عبود نجم، الابتكار مصدر للميزة التنافسية، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 1999.
- 07- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 08- محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية(الاصول والاسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 09- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية_منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة، 2009.
- 10- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، في سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، ديسمبر 2003.
- 11- محمد موسى عثمان واخرون،تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الاداري، مصرن 2003.
- 12- نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإدارة العليا (الإعداد،تنفيذ،مراجعة)،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 2006.
- 13- المنصور واخرون، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

- 14- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- 15- فايز الجمعية صالح نجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، الطبعة الاولى، دار حامد، عمان، 2006.
- ب- الرسائل الجامعية**
- 01- ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين، اثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 02- النور عبدالحكيم عبد الله، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جمعة تشرين، الاردن، 2009..
- 03- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- 04- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 05- بوسعد زكية، **اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 06- جديان منال، اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014.
- 07 - سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 08- سمية بروبي، **دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 09- صالح محمد يزيد، اثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2016.

- 10- عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 11- غسان محمد خليل النجار، اثر ادارة المخاطر لدى اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
- 12- فضيلة سلمان داوود، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادة الاعمال، اطروحة دوكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2011.
- 13- ليس يوسف احمد القرنة، اثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن، 2014.
- 14- مفتاح حسن، **مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية**، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 15- منصورى رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 16- نوال الشين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.
- ج- المجالات والدوريات:**
- 01- النوفل سلطان احمد خليف، نبال يونس محمد، مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الاداريين، مجلة البحوث المستقبلية، العراق، المجلد 04، العدد 04، 2011.
- 02- ايثار عبد الهادي ال فيحان، صادق امحان راضي، قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 38، العدد 105، 2015.
- 03- احسان دهش جلاب، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2014.
- 04- احمد محمد المتبوتى، سارة عبد الفتاح الحيايلى، التوجه الريادي للقيادات الادارية واثره في تحسين عمليات الانتاج، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، العراق، 2017.

- 05- النوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 04، جامعة الشلف، الجزائر.
- 06- برحومة عبد الحميد، شريف مراد، **الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة علمية سداسية محكمة، العدد 03، بسكرة، 2008.
- 07- بلال خلف سكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 17. 2008.
- 08- بن حراث حياة، دردور امال، الابداع والابتكار كاحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 04، 2015.
- 09- جلاب احسان دهنش، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمي في اليقظة الريادية، مجلة قادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، العراق، المجلد 15، العدد 03، 2013.
- 10- حامد كاظم متعب، جواد محسن راضي، دور التوجه الريادي في اصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 07، العدد 03، 2017.
- 11- حامد كريم الحدراوي ، الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، 2010.
- 12- حسن عبد الحليم النور، إبراهيم فضل المولى البشير، الثقافة التنظيمية واثرها في الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 13- حسين وليد حسين، علاقة واثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 102، 2015.
- 14- حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة، جامعة قصدي مرياح ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، سنة 2012.
- 15- خالد محمد جميل عبد القادر، تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 06، العدد 11، 2014.

- 16- رافت عواد موسى التميمي، التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز باداء الاعمال، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 18، العدد 02.
- 17- رافت عواد موسى التميمي، التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز باداء الاعمال، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 18، العدد 02، 2016.
- 18- زيد حضير محسن، التوجه الريادي وتأثيره على التميز التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 09، العدد 18، 2017.
- 19- سلطان احمد خليف، خالد محمد جميل، الاشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 21، العدد 86.
- 20- شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013.
- 21- صادق راشد الشمري، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 82، 2015.
- 22- ماجد محمد صالح، المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الانتاجية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 70، العدد 21، 2011.
- 23- محمد جودت ناصر، غسان العمري، قيس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال واثرها في الاعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، 2011.
- 24- محمد عبد العال النعيمي، هنادة ماجد المومني، اثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الاردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 48، 2016.
- 25- موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

- 26- ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الاعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 21، العدد02، 2013.
- 27- نيفين حسين محمد، دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مجلة الامارات العربية المتحدة.
- 28- ودان بوعبد الله، براهيمى بن حراث حياة، يوسفى رشيد، استراتيجيات بناء الفكر الابداعي لدى المنظمات الريادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 03، 2016.
- 29- وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، 2012.
- 30- رسل سلمان نعمة، انعكاسات ابعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية، مجلة كلية المامون الجامعة ، العدد 28، 2016.
- 31- رشيد صالح عبد الرضا، الزياي صباح حسين شناوة، التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد02، 2013.

د-الملتقيات والمؤتمرات

- 01- بن حراث حياة، مخاطر الابداع والابتكار في ظل المتغيرات الخارجية للمؤسسات الريادية، الملتقى الدولي الثاني حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي، جامعة مستغانم، 2015.
- 02- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي 03 للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.
- 04- زايد مراد، مداخلة بعنوان : الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الاعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.

- 05- صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، التفكير الابداعي للادارة والتغيير في المنظمة، ملتقى وطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة الم.ص.م في الجزائر، جامعة ورقلة، 2015.
- 06- عمار عليوات، الاستراتيجية التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية "حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
- 07- عميش عائشة، " مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010.
- 08- قويدر عياش، مدخل ادارة الجودة الشاملة كمحدد للاداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08/09 مارس 2005.
- 09- كمال رزيق و مسدور فارس، مفهوم التنافسية ، في ملتقى دولي حول تنافسية مؤسسة اقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، 2002.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- 01 - Lumpkin,g,t. dess,g,g. clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, academic management review, 1996.
- 02-Bojica ana maria, fuentes maria del mar, gomzz-gras, josé maria, Radical and incremental entrepreneurial orientation, the effect of knowledge acquisition, journal of management and organization, 2011.
- 03- AL-nuiami mohamed, wael mohamed, An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-stare hotels in Jordan, international journal of business administration, 2014.
- 04- Arbaoui kheira, Les risque de l'nnovation dans l'entreprise (essai d'analyse à partir d'un échantillo d'entreprise ,thèse de doctorat , université d'oran ,2012.

- 05- Covin ,j,g .and sleven,d.the influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. Journal of management studies, 1988.
- 06- Dess, Gregory,G,Lumpkin, G, T, strategic management crating competitive advantages, McGraw-hill companies, Inc, united states, 2007.
- 07- Henri spitezki , la stratégie d'entreprise(compétitivité et mobilité), economica, paris,1995.
- 08- Hitt ,Charles W.&Jones,G.R. :”Strategic Management theory an in Integrated approach" ., Houghton Mifflin Co, 2008.
- 09- karen smith, an analysis of leadership styles and entrepreneurial orientation of executives within the licensed assisted living facility industry in Indiana, Dissertation abstracts international, 2013.
- 10- Michael porter , l'avantage concurrentiel, éditions , DUNOD ,paris, 1999
- 11- Otache innoocent, mahmood rosli, Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks, journal of social sciences, 2015.
- 12- Sebor,TC, Theerapatvong, T,M, Lee,Sang, Corparate enrepreurship in the face of changing competition, journal of organizational change management, 2010.
- 13- Shah, syed zulfiqar ali,and bhutta, nousheen tariq, Corporate entrepreneurship and agency cost , open journal of accounting, 2013.
- 14- Spencer, AS, Kirchoff, B A and White C. ‘Entrepreneurship, Innovation, and Wealth distribution: The Essence of Creative Destruction’, International Small Business Journal.2008 .
- 15- Stratégore(politique générale de l'entreprise) . dunod .paris 1997.