

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية:

دراسة حالة "شركة رويال للصناعات البلاستيكية"

منيرة مازن ربحي نيروخ

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ - 2023م

الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية

في مدينة الخليل

إعداد:

منيرة مازن ربحي نيروخ

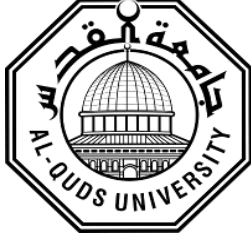
بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: الأستاذ الدكتور إبراهيم محمد عوض

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال من

كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

2023/هـ1444م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

إجازة الرسالة
الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية في
مدينة الخليل

اسم الطالبة: منيرة مازن ربحي نبروخ

الرقم الجامعي: 21912567

إشراف: أ.د. إبراهيم محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/6/14 من أعضاء لجنة المناقشة

المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:



رئيس لجنة المناقشة أ.د. إبراهيم محمد عوض

ممتحناً داخلياً د. محمود الجعفري

ممتحناً خارجياً د. عبد الله حسونة

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

الإهداء

إلى الذين ضحّوا بأرواحهم في سبيل الله من أجل الحرية.

إلى شهداء الوطن الحبيب الدماء الطاهرة التي نزلت على أرض فلسطين...

إلى من لم يأتِ مثله، ولن يأخذ مكانة أحد... إلى رجل أراه في صلب الوجود... في قاع الحياة... في أقصى السماء.. إلى ذلك الخالد في وسط قلبي وصدري ... إلى من آمن بي وزرع بذرة التحدي والقوة والعناد...

إلى والدي الغالي الطيب ...

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء ... إلى قلب ناصع البياض...

إلى مهجة الفوائد.... أمي الحبيبة

إلى نبض الحياة وأنا بوجودهم أحيأ ... زوجي وابنتي الغالية

إلى أخواتي... إخوتي... وجميع صديقاتي ...

إلى كل من ساندني في هذه المرحلة، لكم جميعاً ألف تحية وسلام على سيد الخلق

أهديكم نجاحي.

منيرة مازن ربحي نبروخ

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.



التوقيع

منيرة مازن ربحي نبيروخ

التاريخ: 14 / 6 / 2023م

الشكر والتقدير

"فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"
(النمل: 19).

الحمد والشكر لله-عز وجل- أولاً وأخيراً؛ الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، وإن أحببت أن أشكر، فإنني بداية أتقدم بالشكر والعرفان لمشرفي الأستاذ الدكتور إبراهيم عوض، على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث، وإلى الهيئة التدريسية المحترمة في برنامج إدارة الأعمال.
كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساندني، وقدم لي النصح والتوجيه أثناء مسيرتي الدراسية، فلهم مني كل المحبة والاحترام والتقدير.

منيرة مازن ربحي نبروخ

تعريفات الدراسة

الميزة التنافسية: بأنها عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات و سلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحفف للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق (حسن، 2017).

الوضع التنافسي: هو القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة (مكاوي، 2018).

الابتكار: هو عبارة عن فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد تحول المعرفة إلى قيمة (عرقاوي وآخرون، 2020).

الابتكار الإداري: هو التوصل إلى العلاقات الجديدة التي تفتح آفاق التحول إلى سياسات وتنظيمات وطرق وأساليب جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة، والمتعلقة بتطوير عملية الابتكار ونقل الأفكار الجديدة إلى منتجات وخدمات جديدة، حيث يتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل (قداري وباسيدي، 2021).

التخطيط عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها (السالم وصالح، 2009).

التنظيم: الوظيفة الإدارية التي يقوم بها المديرون من خلال تحديد العلاقات وتتابعها وتوجيهها بين مفردات العمل والعاملين وذلك من أجل إنجاز أهداف المنظمة (ابو علا، 2002)

التوجيه: عملية إرشاد نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة لأن الاتجاهات المناسبة هي تلك التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة (الطائي وآخرون، 2006).

الرقابة الإدارية: هو النشاط الذي تمارسه الإدارة في المؤسسة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقاً للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة والكشف عن الانحرافات والعمل على إصلاحها (الفرا وشاهين، 2008).

فهرس المحتويات

إقرار	أ
الشكر والتقدير	ب
تعريفات الدراسة	ج
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الملاحق	ح
فهرس الأشكال	ط
فهرس الجداول	ي
الملخص	م
Abstract	ن
الفصل الأول	1
الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة الدراسة:	1
2.1 مشكلة الدراسة:	3
3.1 أهمية الدراسة:	4
4.1 أهداف الدراسة:	5
5.1 أسئلة الدراسة:	5
6.1 فرضيات الدراسة:	6
7.1 حدود ومحددات الدراسة:	7
8.1 نموذج الدراسة:	7
9.1 هيكلية الدراسة:	8
شركة رويال للصناعات البلاستيكية	26
الفصل الثاني	9

9 الاطار النظري والدراسات السابقة
9 1.2 الإطار النظري
28 2.2 الدراسات السابقة:
33 3.2 نقاش الدراسات السابقة
36 الفصل الثالث.
36 الطريقة والإجراءات
37 1.3 منهج الدراسة:
37 2.3 مجتمع الدراسة:
37 3.3 عينة الدراسة:
42 4.3 أداة الدراسة:
43 5.3 صدق الأداة
47 6.3 ثبات الأداة
48 7.3 متغيرات الدراسة
48 8.3 المعالجة الإحصائية:
50 الفصل الرابع
50 تحليل نتائج الدراسة
50 1.4 تمهيد
51 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:
62 3.4 فحص واختبار الفرضيات
76 5 الفصل الخامس
76 النتائج والتوصيات
76 1.5 مقدمة
76 2.5 ملخص نتائج الدراسة
85 3.5 التوصيات

87.....	المراجع:
92.....	الملاحق

فهرس الملاحق

92	ملحق 1: أداة الدراسة النهائية.....
----	------------------------------------

فهرس الأشكال

8	شكل 1: نموذج الدراسة.....
---	---------------------------

فهرس الجداول

36	جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية لأفراد العينة
40	جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل
44	جدول رقم (3.3): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية
48	جدول رقم (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة
52	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل
53	جدول (2.4): ترتيب مجالات واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل من حيث أهميتها في تعزيز الوضع التنافسي
54	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط
56	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التنظيم
57	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوجيه
59	جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرقابة
61	جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل
63	جدول رقم (8.4) جدول معادلة الانحدار لدور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل
64	جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل

65	جدول(10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير معدل الزيادة السنوية
66	جدول(11.4): نتائج اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية
68	جدول(12.4): نتائج اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية
69	جدول(13.4): نتائج اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الجنس
70	جدول(14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر
71	جدول(15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية
72	جدول(16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
73	جدول(17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات

البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

74

جدول(18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير القسم

75

جدول(19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية: دراسة حالة شركة رويال للصناعات البلاستيكية، وقد استخدم المنهج الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على 60 موظف وموظفة يعملون في الأقسام الإدارية في شركة رويال للصناعات البلاستيكية وقد تم اختيار العينة بالطريقة المسحية بحيث أخذت جميع أفراد المجتمع وفقاً لإحصائية شركة رويال للصناعات البلاستيكية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المحاور (حيث حصل التنظيم على أعلى درجة، ثم تلاها التخطيط، ثم الرقابة، وأخيراً التوجيه).

يظهر بأن واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما يوجد دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، وأن القدرة التفسيرية لهذا الدور بلغت (54.2%).

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل، الزيادة السنوية، مكافأة معنوية.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية، وكانت الفروق لصالح من يحصلون على مكافآت مالية.

وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والقسم، وسنوات الخدمة.

Administrative innovation and its role in strengthening the competitive position of the plastic industries:

Case study "Royal Plastic Industries"

Prepared by: Munira Mazen Rabhi Nirokh

Supervisor: Prof. Dr. Ibrahim M.Awad

Abstract

The study aimed to identify administrative innovation and its role in enhancing the competitive position of the plastic industries: a case study of the Royal Plastic Industries Company. The descriptive approach was used through a questionnaire distributed to 60 employees working in the Royal Plastic Industries Company. Community members according to the statistics of the Royal Plastic Industries Company.

The study concluded with several results, the most important of which are: The reality of administrative innovation in the Royal Plastic Industries Company in Hebron was high for all axes (organizing got the highest degree, then planning, then controlling, and finally leading).

It appears that the reality of the competitive situation in the Royal Plastic Industries Company in the city of Hebron came to a high degree, and there is a role for administrative innovation in enhancing the competitive position in the Royal Plastic Industries Company in the city of Hebron, and that the explanatory power of this role amounted to (54.2%).

The results also showed that there were no differences in the responses of the study sample in the role of administrative innovation in enhancing the competitive position in the Royal Plastic Industries Company in Hebron, according to the variable of income level, annual increase, and moral reward.

While the results showed that there were differences in the averages of the respondents' answers about the role of administrative innovation in enhancing the competitive position in the Royal Plastic Industries Company in Hebron, according to the variable of obtaining a financial reward, and the differences were in favor of those who received financial rewards.

The results showed that there are no statistically significant differences in the average responses of the respondents regarding the role of administrative innovation in enhancing the competitive position in the Royal Plastic Industries Company in the city of Hebron according to the variable of gender, age, marital status, academic qualification, job title, department, and years of service.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة:

تسعى المنظمات الاقتصادية إلى البقاء والنمو والربحية، من خلال العمل جاهدة لتحقيق أهدافها التي تتطلع إليها في المستقبل، ولكن هناك العديد من التحديات التي تواجه المنظمات الاقتصادية والصناعية، ومن أهم وأخطر التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين العولمة بحيث نتج عن هذا التحدي ضغوط وتكتلات، واتحادات، وانفتاح الأسواق على بعضها بعضاً مما زاد من حدة المنافسة، بالإضافة إلى ظهور الابتكارات والإبداعات للمنظمات الاقتصادية والصناعية والتجارية على حد سواء، لذلك فالتنافسية في الحياة المعاصرة تتطلب تغييراً وتحولاً جذريين في أسلوب إدارة الشركات والمؤسسات للانتقال من استراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل، والتحديات المثارة إلى استراتيجية بناء القدرة واستنباط الحلول العملية غير

التقليدية وتحفيز الإبداع والتحديث والنمو وصولاً إلى أعلى مستوى من التنافسية (عرقاوي وآخرون، 2020).

وقد اعتمد أساس الميزة التنافسية في بيئة الأعمال على الجودة والابتكار، حيث يتيح الابتكار للمؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات بشكل سريع ومعاصر للتغيرات التكنولوجية المستمرة، كما يساعدها على إيجاد منتجات جديدة، وأسواق جديدة، علماً أن اقتصاد اليوم قائم على الابتكار، لذا ظهر أمام المؤسسات اليوم موضوع التنافس مع بعضها بعضاً، من أجل البقاء، فالابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية في عالم الأعمال الذي يطرأ عليه تغيرات مستمرة، لذلك أصبح التطوير التكنولوجي عاملاً هاماً في تمكين العديد من المؤسسات والدول لتحسين كفاءتها ونتاجيتها، كم يساعد الابتكار في النمو الاقتصادي والقدرة على الابتكار والبراعة في تحديث المنتجات والخدمات فالابتكار يعمل على تشكيل القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (أبو حشيش، 2021).

ويلعب الابتكار دوراً محورياً في تحقيق الإنجازات الكبيرة في جميع الحقول الإدارية والاقتصادية، والتقنية والطبية والهندسية، وفق أساليب عمل جديدة، والذي يعد فيها الابتكار عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات المستمرة مدة طويلة، لذلك يجب على أي مؤسسة أن تمتلك هوية مميزة لها تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتمنحها خصوصية تعبر عن هويتها، فقد تتشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية من مباني ومعدات وتكنولوجيا وغيرها من الأمور، ولكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها ومنتجاتها وكادرها البشري وهذا يسهم في تحديد هوية المنظمة ويميزها عن غيرها من المؤسسات (أبو حلوب، 2015).

ويرتبط الابتكار الإداري بعناصر العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، لذلك يسعى الابتكار الإداري إلى تحديث السياسات والإستراتيجيات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يوفر المناخ التنظيمي الذي يساعد على تحفيز سلوك العاملين بشكل أكبر، وجعل المنظمة في حالة من الاستعداد الدائم للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل فاعل على المؤسسة (النقيرة، 2021).

وتؤكد الخبرة التاريخية أن المؤسسات بغض النظر عن إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت على الأساليب التقليدية، والاستراتيجيات التي لا تتأقلم مع التغيرات المتتابة في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية، ومن أجل بقاء المؤسسات في ساحة المنافسة بين الشركات لابد أن تتمتع بدرجة من الابتكار الذي يعتبر من أهم ركائز تطوير المؤسسات، وتعزيز قدرتها التنافسية، بحيث يوفر الابتكار للمؤسسات المنتجات الجديدة المستمرة والمتدفقة التي تلبية رغبات الزبائن، وإنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، وهذا يتيح لإدارة المؤسسات إمكانيات غير مسبقة وفرصاً في تنوير الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات المنتج التي تتقدمها للسوق في أوقات قياسية، ومن هنا يمكن القول بأن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى في ظل محيط شديد التغير والتنافسية (عبد الوهاب، 2012).

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد المصانع من أهم اللبانات الأساسية والضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، فأكثر التحديات التي تواجه هذه المصانع هي مدى قدرتها على تبني الوسيلة لتجديد ميزتها التنافسية،

في حين أصبحت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الابتكار الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وتجديدها، وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة وذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، من خلال تطوير نظم الإدارة والإنتاج، فنجاح عملية الابتكار الإداري يتطلب توفير الدعائم اللازمة سواء أكانت من طرف المجتمع ككل أو من طرف المنظمة في حد ذاتها، ويعد تطوير القدرة على الابتكار عاملاً يقود القدرة التنافسية للمنظمة، ويؤدي إلى نجاحها، والتي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتنمية الكفاءات اللازمة للحفاظ على النمو التنظيمي، وتحقيق التمكين الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة والرفاهية بحيث تعتمد بكل أساسي على قدرة الاقتصاد على زيادة الانتاجية، ففي غياب الابتكار ربما يدخل الاقتصاد في حالة من الركود والضعف للقدرة التنافسية مع الشركات الأخرى.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إنَّ الابتكار يعزز الوضع التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتكمن مشكلة الدراسة في توفير معلومات قد تفيد صانع القرار حول الدور الذي يمكن أن يلعبه الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع انطلاقاً من إبراز دور الابتكار الإداري في تعزيز الميزة التنافسية انطلاقاً من كون المصانع الفلسطينية تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، كما لها الدور الأساسي في تحريك عجلة النمو الاقتصادي، وتبرز أهمية هذه الدراسة في دراسة واقع الابتكار الإداري على الصناعات البلاستيكية في شركة رويال، وإبراز الدور الذي يلعبه الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في الصناعات البلاستيكية، وتقدم هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها وتفتح الأفق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال ما تقدمه من توصيات واقتراحات.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل.

2. التعرف على واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل.

3. التعرف على علاقة عناصر الابتكار الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بتعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل

5.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه من خلال اختبار فرضيات الدراسة يكمن في: ما دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

2. ما واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

3. ما علاقة عناصر الابتكار الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بتعزيز الوضع

التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

6.1 فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات

البلاستيكية في مدينة الخليل

2. لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز

الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير

مستوى الدخل.

3. لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز

الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير

معدل الزيادة السنوية.

4. لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز

الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير

الحصول على مكافأة مالية.

5. لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز

الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير

الحصول على مكافأة معنوية

6. لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز

الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً للمتغيرات

الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، القسم، سنوات الخدمة).

7.1 حدود ومحددات الدراسة:

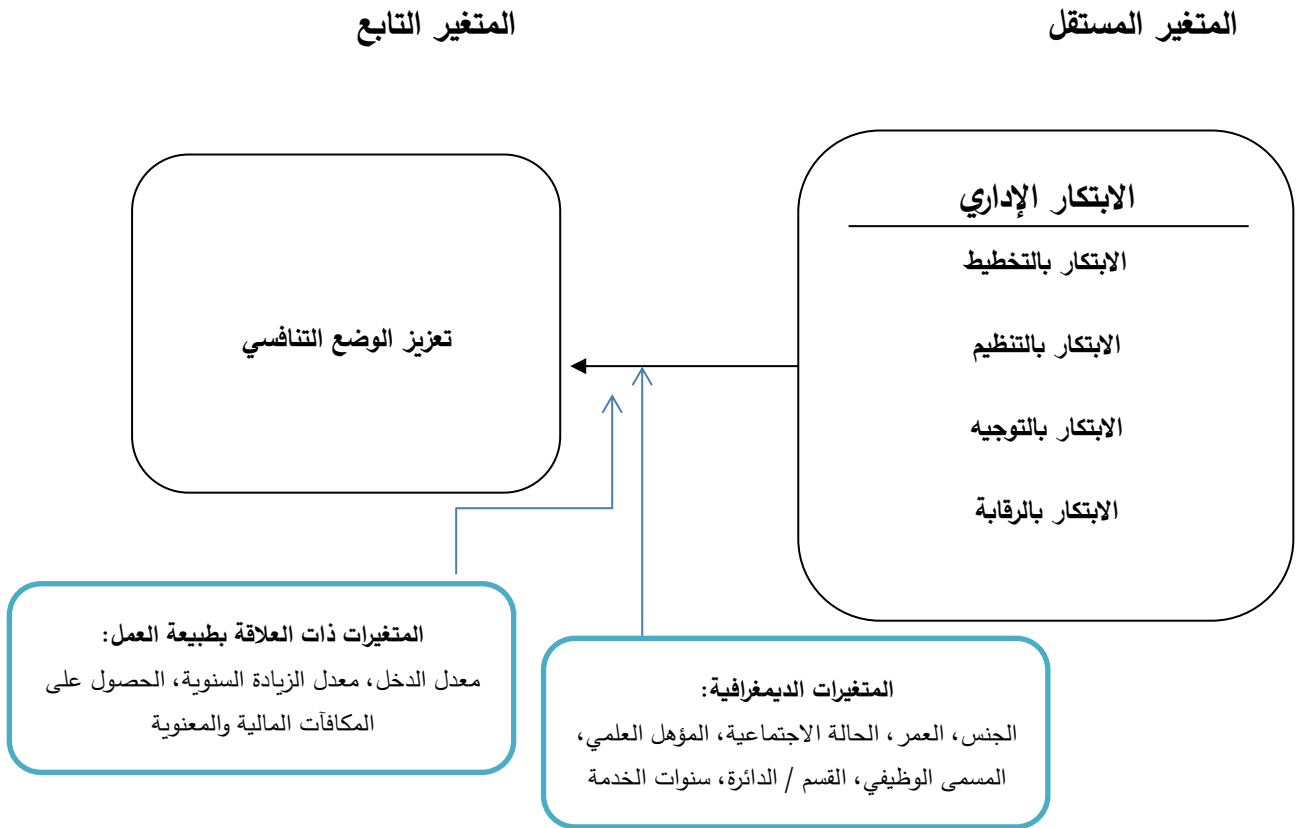
تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: دور الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل.

الحدود المكانية: شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل

8.1 نموذج الدراسة:

لاحقاً لإشكاليات الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي اطلعت عليه الباحثة، تم تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والعوامل الديمغرافية للمبحوثين وفقاً للنموذج المبين في الشكل (1) التالي:



شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة)

9.1 هيكلية الدراسة:

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف

الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة

الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها وفقاً لنظام (APA)

المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، إضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية

الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدمة:

ينظر إلى الابتكار أنه يُنشئ الثروة للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة، وإلى الزبائن والأسواق الجديدة بوقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، فهو عامل محدد لاستمرارية المؤسسات وبقائها، فالابتكار قانون المنافسة الأساسي في الوقت الحاضر، ويدور حول هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، وينتج عن ذلك وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه ظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه (عبد الوهاب، 2012).

ويمكن أن يكون الابتكار ذا طابع جوهري، بمعنى أن يكون جذري وأصلي، بحيث يكون هناك التحسينات صغيرة على عملية أو منتجات أو خدمات محددة أو قد تكون تغيير في واقع العملية، وقد يكون الابتكار تصاعدياً أي أنه يعتمد بشكل أساسي على إجراء توسعات أو تحسينات

للمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، أو الظروف الفنية، أو الإداري ة الحالية، ولا يترتب عليه تغيير جذري كبير عن الوضع الحالي، بعكس الابتكار الجوهري في المنتجات والخدمات والعمليات، والذي يترتب عليه تحول وتعديل رئيس، في المنتجات أو الخدمات أو العمليات على نطاق واسع وقد يؤدي ذلك إلى تغيير واسع في عمل المؤسسة (أبو حشيش، 2021).

يُعدّ الابتكار ركيزة أساسية من ركائز تطور منظومة الأعمال وتقدمها في القرن الواحد والعشرين، ولهما أسس ومهارات وتطبيقات متعددة في منظومة الأعمال، ففي ظل اقتصاد حر وسوق منفتح تحكمه المنافسة فإن الإبداع والابتكار يصبحان ضرورة حياتية إن صح التعبير لمنظمات الأعمال، والا فإنها ستجد نفسها عاجلاً غير آجل خارج السوق، بمنتجات سواء أكانت سلعاً أو خدمات ستصبح قديمة لا تواكب تطورات العصر وتقدمه (هليه، 2016).

2.1.2 مفهوم الابتكار الإداري

الابتكار الإداري يعرف على أنه مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وهو عبارة عن التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة، حيث يلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة (أبو شرار، 2019).

ويعرف ووي وآخرون (Ooi et al, 2012) الابتكار الإداري بأنه ما يتم التركيز فيه على استخدام المنظمات للتطبيقات الإدارية الجديدة المعتمدة على الحاسوب، واستخدام المنظمة لطرق جديدة أو تحسين الطرق المتبعة في مكافأة العاملين وتدريبهم، واستخدام المنظمة لهياكل تنظيمية

جديدة أو تحسين الهياكل التنظيمية الحالية، وحصول المنظمة على مصادر تمويل جديدة، بالاعتماد على الدراسات.

ويعرفه الشعار(2014) بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي العام في المنظمة وتفعيل الأداء الابتكاري، من خلال العمل على تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب ابتكاري، وبطرق تفكيرية غير مألوفة.

3.1.2 الفرق بين الإبداع والابتكار:

الإبداع هو عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للأفراد والمنظمات، ويعد الإبداع خاصة ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق أي أن الإبداع أو العملية الإبداعية تحتاج إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير (عرقاوي وآخرون، 2020).

ومتطلبات النجاح في ريادة الأعمال؛ تعتمد على قدرتك على تطوير، وتقديم شيء مميز إلى السوق، فمع مرور الوقت، أصبحت ريادة الأعمال مرتبطة بالإبداع؛ أي: القدرة على تطوير شيء فريد، أو فكرة، أو ما يمثلها على وجه التحديد، حيث يتطلب الابتكار هذا الإبداع، لكنّه - بتحديد أكثر- تطبيق لهذا الإبداع، أي أنّ الابتكار هو تشكيل الإبداع في خدمة منتج مفيد، والابتكار -في سياق ريادة الأعمال- هو أيّ جديد؛ فكرةً كان، أو عمليةً، أو منتجًا، أو حتىّ تجديدًا في منتج موجود، أو عملية متوقّرة يعطيها قيمة مضافة(أبو شرار، 2019).

والابتكار هو تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع. وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية: توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق (قد يكون إلا في حالات الإبداع العالي) بالإضافة إلى توحيد أو دمج مجموعة أفكار متباعدة و غير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة وإيجاد أو إظهار إستخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما، وأخيراً نقل الأفكار الموجودة اصلاً والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو اشخاص جدد (Kau, 2019)

4.1.2 أنواع الابتكار:

اختلف الاقتصاديون في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب ما يلي:

حسب طبيعة الابتكار:

الابتكار في المنتج: يكون أما بشكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع و خدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل، أي عملية إيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة، وقد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه، أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغيرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون تغيير أو تحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن لأن كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهييار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق (Normal and Vergananti, 2012).

- **الابتكار التسويقي:** يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي وخاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج، حيث أن استخدام طريقة جديدة في التقديم يعد ابتكاراً تسويقياً وكذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي مثلاً من خلال إجراء حفلات خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتج بطريقة آلية يعد ابتكاراً تسويقياً أيضاً، وهكذا فإن أي فعل مميز ومنفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي (Kau, 2019).
- **ابتكار العملية:** تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجزها مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات و النشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها (Normal and Vergananti, 2012).
- **الابتكار التنظيمي:** يرى بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر في سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات (Kau, 2019).

ويقسم عياصرة (2015) الابتكار الإداري إلى ما يلي:

■ **التخطيط:** لا يهتم التخطيط الابتكاري بمجرد التخطيط لكفاءة أداء عمل الأنظمة الحالية القائمة، فهو معني أكثر بتطوير وتحسين وضع النظام برمته، وإدخال أهداف جديدة، ومحاولة صياغة التغيير على نطاق واسع، ولهذا يعرف في بعض الأحيان بالتخطيط الإنمائي (التطويري) وفي المثال الخاص بالمنشأة الصغيرة، فإن تسويق منتج جديد، أو افتتاح خط جديد في المنشأة ضمن فترة زمنية معينة سوف ينطوي على تخطيط ابتكاري.

■ **التنظيم:** يتطلب بشكل أساسي توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، وتظهر أهميه التنظيم في كونه يقوم بتحريك الجهود بالشكل الذي يساعد على تسخير الموارد والإمكانات كافة من أجل تحقيق الأهداف، فالهدف الأقوى للتنظيم يرتبط بالعمل الجماعي حيث يساعد في تحديد كيفية تقسيم الأعمال وتوزيع الأعباء والسلطات والمسئوليات بشكل عادل يساعد على تحقيق الأهداف بأسلوب منظم، مما سيساعد على إيجاد التعاون والتكامل والترابط بين كل مستويات العمل بالمنظمة ومنها يتحقق الأداء المتميز والابداعي.

■ **التوجيه:** أن تتجه المنظمة إلى تعزيز التنوع في تشكيلة المنتجات أو التحسين المستمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة إضافة إلى سعيها إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والتميزة، والذين يتصفون بالابتكار علاوة على مستوى التكنولوجيا الذي تمتلكه المنظمة وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المنظمة.

■ **الرقابة:** ويكون من خلال التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها، وتبين مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم.

حسب درجة الابتكار:

العوامل المؤثرة على الابتكار يتميز النشاط الابتكاري بالتعقيد، بما أنه هناك عوامل عدة متداخلة في تكوينه وتطوره، ومما يزيد من درجة تعقیده هو أن هذه العوامل قد تكون فعالة في ظل ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في أوضاع أخرى ويمكن تحديد العوامل المؤثرة في الابتكار في مجموعة الخصائص الشخصية يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر، لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات محددة، وذكر لشهب وآخرون (2017) هذه الخصائص كما يلي:

● **الميل للتعقيد:** حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات المعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول للبيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

● **حالة الشك:** حيث أن الفرد المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول إلى طرح أسئلة خارجة عن المألوف التي قد تطال حتى البديهيات، مثل تساؤل نيوتن عن سر عدم سقوط التفاحة من الشجرة إلى أعلى خلافا لسقوطها المألوف نحو الأسفل فمواصلة التساؤلات لأبد من أن يؤدي إلى البحث عن إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهرة القديمة أو التوصل إلى الجديد

• **الحدس:** إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية المتينة، ويمكن توصيف الحدس كما ذكر الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات، حيث تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة أين لا يوجد مخرج بالطريقة المنطقية المنهجية، سرعان ما تنزل الأفكار الجديدة في أوقات الراحة عادة بما يدعى بومضة الابتكار

• **الإنجاز الذاتي:** حيث أن الفرد المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا المشكلات تعيقه، بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب الدور . يقترن الإنجاز الذاتي بتحقيق الذات الذي قدمه ماسلو (سلم الحاجات لماسلو)، وحب العمل الذي يقوم به هو أقرب إلى السمو منه إلى إبراز الذات على الآخرين، وحين يرتبط بالفرد المبتكر داخل المؤسسة فإنه يرتبط بإنجازه الذاتي حينها بالرغبة في التفوق على الآخرين.

5.1.2 مبادئ الابتكار:

يعتمد الابتكار على تطبيق الأفراد ما يمتلكونه من إيمان ورغبة واتقان في ممارسة حقل معرفي معين، وتمثلت مبادئ الابتكار في تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات والأوقات، ولكي يكون الابتكار فعالاً يجب أن يكون بسيطاً، وضرورة أن يركز على أهداف محددة، وإدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل، ثم يقدرين بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص، ويجب أن تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب أموالاً قليلة وعدداً قليلاً من الأفراد وسوقاً صغيرة ومحددة (حسن ، 2013).

6.1.2 مستويات الابتكار الإداري :

بين مسلم (2018) خمسة مستويات للابتكار الإداري، تمثلت في الابتكارية الاختراعية والذي يمثلها المخترعون والمكتشفون الذين تظهر عبقريتهم باستخدام المواد والأساليب بطرق مختلفة، والابتكارية التعبيرية والتي هي تعبير حر مستقل لا يكون للمهارة أو الأصالة فيه أهمية، والابتكارية الانتاجية من خلال المنتجات الفنية والعلمية التي تتميز بمحاولة ضبط الميل الى اللعب الحر، ومحاولة وضع اساليب تؤدي إلى الوصول إلى منتجات كاملة وجديدة، والابتكارية الانبثاقية وهي ظهور مبدأ جديد أو مُسَملة جديدة تزدهر حولها مدرسة جديدة، والابتكارية التجديدية وهي التطوير والتحسين الذي يتضمن استخدام المهارات الفردية والتصويرية والخيالية.

7.1.2 محددات الابتكار الإداري:

بين برة (2016) بن محددات الابتكار الإداري كالاتي:

أولاً: التمويل غير الملائم: كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة. فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج. وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.

ثانياً: تجنب المخاطرة: أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تتقدم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك. والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مراحلها. لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق".. الخ. لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا

تنميه.

ثالثاً: الصوامع الوظيفية: إن الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة؛ ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك. إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وانشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار .

رابعاً: الالتزام بالوقت: الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في الشركات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب. وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

خامساً: المقاييس غير السليمة: تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك الملموسات مثل السمعة، والمعرفة، واجتذاب المواهب، والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية لمشركة.

8.1.2 الميزة التنافسية

أصبح موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال، لذلك أخذت الدول النامية في تبني السياسات الإصلاحية الرامية إلى تأهيل وهيكله اقتصاداتها وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الإلكترونية وتدفقات رؤوس الأموال (مسعداوي، 2014).

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز (حسن، 2017).

ويعرف العويوي (2019) الميزة التنافسية بأنها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور، والوصول إلى الغايات

والأهداف المنشودة (العويوي، 2019). ويعرفها كوتلر (Kotler, 2015) بأنها هي ميزة يكتسبها المنافس تختلف عن المنافسين الآخرين من خلال تقديم قيمة للزبون أفضل من الزبائن الآخرين.

كما أن كورانكي (Korankye, 2013) عرفها بأنها استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات و سلع ومناافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحفف للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق.

وتعرف بأنها مقدرة المنشأة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل (صافي، 2017).

10.2 أهمية الميزة التنافسية:

امتلاك الميزة التنافسية هدف استراتيجي للمنظمات، من الصعب تحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة، وتضمن لها البقاء والاستمرارية، كما يظهر يحياوي (2013) أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

❖ تعطي المنظمة تفوق نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

❖ هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها ستفشل بدون هذه الميزة.

❖ إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة

❖ تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها

❖ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.

❖ تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد

❖ تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.

❖ هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

11.2 استراتيجيات الميزة التنافسية

حدد دافيد (David, 2015) ثلاث استراتيجيات الأساسية للميزة التنافسية وهي:

• استراتيجية قيادة التكلفة:

حسب مايكل بورتر فإن استراتيجية قيادة التكلفة هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها الشركات التي تستهدف عملاء يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي، وتقوم الاستراتيجية على تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي

المنافسين مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبياً من التميز. وقد تريد بعض المؤسسات من اتباع هذه الاستراتيجية توفير عائدات أكبر بغرض استخدام جزء كبير منها في البحوث والتطوير لأجل الاحتفاظ بوضعيتها التنافسية.

• استراتيجية التميز :

على الجانب الآخر تأتي استراتيجية التميز والتي تحاول المؤسسات من خلالها أن تشبع حاجات ورغبات العملاء بشكل سيصعب تقليده بواسطة المنافسين وخاصة أولئك الذين يهتمهم عنصر الجودة ومميزات المنتج وخصائصه أكثر من السعر، في ذات الوقت الذي يقدر فيه المستهلك هذا التميز ويكون مستعداً لدفع قيمة أكبر في مقابله. وتواجه هذه الاستراتيجية صعوبة تتمثل في إمكانية تقليد المنافسين لهذه الميزات سواء بشراء التكنولوجيا التي تساعدهم على ذلك أو باجتذاب و"صيد" الموارد البشرية صاحبة هذا التميز وبحسب مايكل بورتر فان تكلفة هذه الاستراتيجية ستكون مرتفعة وبالتالي يجب أن يتم تعويض ذلك من خلال سعر بيع يزيد عن تكلفة التميز للتمكن من تحقيق هامش الربح المخطط.

• استراتيجية التركيز

والاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات بورتر هي استراتيجية التركيز، حيث تركز المؤسسة على قطاع سوقي معين ربما يشمل مجموعة من المستهلكين ذوي الاحتياجات والأذواق المتجانسة، أو التركيز على منطقة جغرافية محددة، مع ترك باقي السوق للمنافسين، وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من خدمة ذلك القطاع بشكل أكثر كفاءة وفاعلية عن طريق دراسة متعمقة وعلاقة أكثر قرباً مع المستهلكين. إلا أن هذه الاستراتيجية معرضة

دائماً لمخاطر متعددة أهمها دخول منافس قوي على ذات الشريحة السوقية مما يعرض المؤسسة المخاطرة فقدان نسبة كبيرة من الحصة السوقية وربما لفقدائها كاملة.

13.2 عناصر الميزة التنافسية

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة عناصر أهمها:

• الجودة

ويقصد بها مجموعة الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بما يفي باحتياجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، والجودة أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح مؤسسات الأعمال وهي من أهم عناصر المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. وقد عرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا الجودة بأنها " مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق". وتعتبر الجودة من الوسائل التي يمكن للشركاء من خلال تعزيز استراتيجية التميز، والجودة هي فرصة تنافسية مهمة والتي قد تفرض دوراً استراتيجياً فريداً في المنظمة. (أبو شامة ، 2015).

• الموارد:

ويقصد بذلك أن يتوفر لدى المنظمة الموارد والامكانيات التي تمكنها من تقديم القدرة التنافسية الدائمة لعملائها فعلى الرغم من أن ميزة معينة قد تكون مرغوبة إلا أنه لا يمكن تحويل تلك القدرة تنافسية دائمة إلا إذا توفر لدى الشركة القدرات المناسبة لذلك (أبو شامة ، 2015).

• عناصر التكلفة :

تعدّ عناصر التكلفة من أهم العوامل التي تستفيد منها المنظمة وتستطيع توظيفها نتيجة

لقدرتها على الإمداد بالقدرة التنافسية وتتمثل في هذه العناصر ب:

1. اقتصاديات الحجم والذي يبين المنظمة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابتة.
2. تكاليف التسويق والتي هي عبارة عن التكاليف التي تحمل على المنتج منذ خروجه من المصنع وحتى وصوله لقنوات التوزيع وتقديمه للمستهلك.
3. تصميم المنتج والذي يؤثر على مركز التكلفة إذ تتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة في عمليات الإنتاج من خلال المتابعة لفترات طويلة لمستويات الطاقة الإنتاجية وإنتاجية العملة لديها ومدى قدرتها على تحسين الإنتاجية والعمل وفق الطاقة الإنتاجية المحدودة وتطوير كفاءة أدائها للعمليات.
4. الخبرة والتي تعتبر مصدراً لتحقيق ميزة في التكلفة. (Foster, 2013)

• إدارة المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة عنصراً هاماً وفاعلاً وداعماً للتفاعل مع الأحداث العالمية وقد تحولت الإدارة بالمعرفة إلى إدارة المعرفة ذاتها وتشكل المعرفة مصدراً لإمداد المنظمة بالقدرة التنافسية. فالمعرفة هي نتاج لانعكاسات خبرة أو تجربة الأشخاص فهي المصدر الذي يعتمد عليه الأفراد في أدائهم لعملهم ويظهر في اللغة والقصص والمبادئ والقواعد والأدوات.

(Foster, 2013)

14.2 خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، وجسد

الشريف (2015) هذه الخصائص بالآتي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تنسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بالأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

15.2 العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية

قد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، ولكن تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية تؤدي إلى وجودها كما حددها عائشة وبوخمخ (2019):

1. العوامل الخارجية

تغير احتياجات المستهلكين أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة

للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2. العوامل الداخلية

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالابتكار والابداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للزبون.

16.2 شركة رويال للصناعات البلاستيكية

شركة صناعية تجارية تأسست عام 1993 وتُعدّ من أهم الشركات الفلسطينية في الصناعة البلاستيكية من خلال تصنيع شبكات البنية التحتية، وتصنيع الأنابيب والقطع البلاستيكية والأدوات الصحية، وتعدّ أول شركة تصنع خزانات المياه المتعددة الطبقات من مادة البولي.

تصدر رويال منتجاتها التي تزيد عن 2000 صنف لأكثر من 25 دولة عربية وأجنبية مما منحها دور الصدارة في تحقيق نقلة نوعية في الأسواق المحلية والعربية والعالمية، ومنحها علامة الجودة الفلسطينية ونظام إدارة الجودة العالمية ونظام إدارة جودة البيئة الذي أهلها في الحصول على جائزة المصدر الفلسطيني الأول على مستوى القطاع الصناعي، كما حصلت على العديد من الجوائز المحلية والعربية، ومن أهمها جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع ودرع كفاءة الطاقة، والجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية على مستوى العالم العربي.

<https://www.royal.ps/ar/about>

تختص شركة رويال في صناعة الأثاث المنزلي البلاستيكي والخشبي، حيث تعمل الشركة في مساحة تقدر بحوالي (88) ألف متر مربع موزعة على أكثر من 25 قسم وبطاقم عمل متكامل يتألف من 700 موظف بين إداريين ومهندسين وفنيين، حيث تخضع جميع الأصناف إلى اختبارات وفحوصات في مختبرات متطورة للتأكد من مدى ملائمة المنتجات في أقصى الظروف البيئية، وتعتبر الشركة رائدة في الصناعة والانتاج والابتكار فهي شركة تنافس على مستوى عالمي في الجودة، وفي مصنع رويال يتم إستخدام العديد من العمليات الانتاجية مثل القولبة الدورانية وقولبة النفخ وقولبة الحقن والعديد من العمليات الأخرى والتي تمكننا من التحكم في جودة منتجاتنا ووقت انتاجها، وأسواقها الرئيسية الفلسطينية والإسرائيلية، وتصدر إلى أكثر من 20 دولة حول العالم. بالإضافة إلى فرع في الأردن. <https://www.royal.ps/ar>

2.2 الدراسات السابقة:

دراسة النقيرة (2021) بعنوان: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المنة

التنظيمية والأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات

تسعى إلى التعرف على الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المنة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، حيث بلغ حجم العينة 270 مفردة تم توزيعها على الشركات وفقاً للوزن النسبي لكل شركة، وتنتمي الشركات إلى أربع قطاعات هي: الحديد والصلب، الغزل والنسيج، الأغذية والمشروبات، الكيماويات، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين المنة التنظيمية والأداء بمعامل تفسير 76% وكذلك وجود علاقة بين المنة التنظيمية والابتكار بمعامل تفسير 41% كما أن تبين وجود علاقة بين المنة التنظيمية والأداء التنظيمي بتوسيط الابتكار التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة التوافق والمطابقة.

دراسة (Efendi et al, 2020) بعنوان: العلاقات بين التعلم التنظيمي وتقليد القدرة والابتكار

وميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SME)

هدفت إلى التعرف على العلاقات بين التعلم التنظيمي وتقليد القدرة والابتكار وميزة التنافسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SME). باستخدام البيانات التجريبية المستمدة من 200 من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، تشير النتائج إلى أن التعلم التنظيمي وتقليد القدرة كانا محددًا مهمًا للابتكار التنظيمي والميزة التنافسية. كان للابتكار علاقة إيجابية بالقدرة التنافسية وله دور وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي وتقليد القدرة على ميزة التنافسية. مضمون هذه الدراسة هو أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلال التعلم وتقليد الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها في وقت واحد. هذا البحث أصلي من حيث

أنه يركز بشكل متعمد على التعلم وتقليد القدرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة منخفضة التكنولوجيا، لا سيما في السياق الإندونيسي.

دراسة سيد أحمد وعبد المجيد (2020) بعنوان: دور الابتكار التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة من خلال دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

هدفت الى دراسة دور الابتكار التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة من خلال دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، وقد تم قياس الابتكار التكنولوجي في المؤسسة من خلال خمسة أبعاد، وقياس أثر ذلك على تنافسية المؤسسة من خلال أربعة مؤشرات: الربحية، الحصة السوقية، الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج، والتكلفة المتوسطة للتصنيع، وللتحقق من ذلك تم الاستناد الى منهج اقتصادي قائم على نموذج المعادلات الهيكلية بهدف بناء نموذج يفسر العلاقة، حيث خلصت نتائج الى وجود علاقة تأثير ايجابي للابتكار التكنولوجي على تنافسية المؤسسة من خلال رفع الربحية، زيادة الحصة السوقية وتحسين الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج، وتقليل التكلفة المتوسطة للتصنيع.

دراسة (Soewarno et al, 2020) بعنوان: تقييم تأثير الضغط التنافسي والقدرة على الابتكار على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في صناعة الباتيك في شرق جاوة

تهدف إلى تقييم تأثير الضغط التنافسي والقدرة على الابتكار على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في صناعة الباتيك في شرق جاوة، إندونيسيا. تستكشف هذه الدراسة تأثير الضغط التنافسي على أداء الأعمال من خلال القدرة على الابتكار كمتغير وسيط. كان هذا البحث كميًا باستخدام البيانات الأولية مع الاستبانة كأسلوب لجمع العينات. تم النقاط قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت. كان المجيبون من الشركات الصغيرة والمتوسطة

(SMEs) في صناعة الباتيك في مقاطعة جاوة الشرقية، إندونيسيا. بلغ مجموع العينة 254 موضوعاً. تم تحليل البيانات باستخدام SEM-PLS. تظهر نتائج الدراسة أنه كان هناك تأثير إيجابي مباشر للضغط التنافسي على أداء الأعمال. وضغوط المنافسة تؤثر بشكل إيجابي على القدرة على الابتكار.

دراسة عرقاوي وآخرون (2020) بعنوان: الابتكار الإداري واستراتيجية قيادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية

تهدف إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري واستراتيجية قيادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر) في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية كدراسة حالة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على منهجية أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة. وتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المواقع الإشرافية للشركة والبالغ عددهم (80) عضواً، أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية قيادة الأعمال للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك، بينت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضيات الفرعية بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد استراتيجية قيادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر). ويظهر تأثير هذا البحث في ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز الابتكار الإداري وبمكونات استراتيجية قيادة الأعمال من خلال إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصولها للأفراد؛ وذلك من خلال إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود الهيكل التنظيمي، ومحاولة استحداث قسم خاص بالابتكار من ذوي الأفكار الإبداعية والريادية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

دراسة (Stawasz, 2019) بعنوان: أهمية المحددات المختارة للقدرة التنافسية للمؤسسات

الصغيرة والمبتكرة العاملة في الأسواق الدولية التي تستخدم المشورة التجارية

هدفت إلى تحديد أهمية المحددات المختارة للقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمبتكرة العاملة في الأسواق الدولية التي تستخدم المشورة التجارية. تم إجراء الدراسة باستخدام تقنية CATI على عينة من 67 شركة بولندية صغيرة ومبتكرة تعمل في الأسواق الدولية أكد البحث على وجود تأثير معتدل ومهم لنصائح الأعمال على نظام محددات القدرة التنافسية للمؤسسات. كما تم تأكيد الفرضية المتعلقة بالعلاقة الإيجابية بين المشورة التجارية وقدرة الشركات على استيعاب المعرفة التجارية، وقدرتها التنافسية بشكل غير مباشر. يتطلب تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات استخدام المشورة التجارية وتعزيز قدرتها على استيعاب المعرفة التجارية.

دراسة (Hui & Rajapathirana, 2018) بعنوان: العلاقة بين قدرة الابتكارات ونوع

الابتكار لأداء الشركة بما في ذلك الابتكار والسوق والأداء المالي

جاءت لاستكشاف العلاقة بين قدرة الابتكارات ونوع الابتكار والجوانب المختلفة لأداء الشركة بما في ذلك الابتكار والسوق والأداء المالي بناءً على دراسة تجريبية تغطي صناعة التأمين في سري لانكا. تم اختبار إطار البحث الذي تم تطويره في هذه الدراسة على 379 من كبار المديرين في شركات التأمين. توصلت الدراسة إلى أن إدارة فعالة لقدرة الابتكار مما يساعد على تقديم نتائج ابتكارات أكثر فاعلية لتوليد أداء أفضل وستكون مفيدة لإدارة شركات التأمين

دراسة القاشي وعثمان (2015) بعنوان: دور الابتكار التسويقي في تعزيز الأداء التسويقي

للمشركات الصناعية في الجزائر

تهدف إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات

(الحصة السوقية، الربحية، رضا المستهلك) لعينة من الشركات الصناعية في الجزائر. وأجريت الدراسة في شركات الصناعات الغذائية، إذ صممت استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة ملائمة تتكون من (40) مفردة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد الأداء التسويقي لشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي. هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي في الأداء التسويقي

دراسة لويزة (2015) بعنوان دور رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت عين التوتة

هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني

دراسة (Price, 2013) بعنوان: العلاقة بين الابتكار والمعرفة في الشركات العائلية مقابل

الشركات غير العائلية فيما يتعلق بالأداء

تسعى إلى فحص العلاقة بين الابتكار والمعرفة في الشركات العائلية مقابل الشركات غير العائلية فيما يتعلق بالأداء. تم تحليل البيانات من 430 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم من خلال تحليل الانحدار الهرمي ، ووجد أن الابتكار عامل مهم في كل من الشركات العائلية وغير العائلية. ومع ذلك ، وُجد أن المعرفة في الشركات العائلية مهمة أيضًا مع الابتكار.

3.2 نقاش الدراسات السابقة

من حيث الهدف

هدفت دراسة النقيرة (2021) إلى التعرف على الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، ودراسة (Efendi et al, 2020) هدفت إلى التعرف على العلاقات بين التعلم التنظيمي وتقليد القدرة والابتكار وميزة التنافسية، ودراسة سيد أحمد وعبد المجيد (2020) هدفت إلى دراسة دور الابتكار التكنولوجي في رفع تنافسية ودراسة (Soewarno et al, 2020) تهدف إلى تقييم تأثير الضغط التنافسي والقدرة على الابتكار ودراسة عرقاوي وآخرون (2020) تهدف إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري واستراتيجية قيادة الأعمال ودراسة (Stawasz, 2019) هدفت إلى تحديد أهمية المحددات المختارة للقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمبتكرة ودراسة (Hui & Rajapathirana, 2018) جاءت لاستكشاف العلاقة بين قدرة الابتكارات ونوع الابتكار ودراسة القاشي وعثمان (2015) تهدف إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي في تعزيز الأداء التسويقي ودراسة لويضة (2015) هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة (Price, 2013) تسعى إلى فحص العلاقة بين الابتكار والمعرفة.

التقت الدراسات السابقة في بحثها في الابتكار في المؤسسات والتنافسية مثل دراسة (Efendi et al, 2020)، ودراسة سيد أحمد وعبد المجيد (2020)، ودراسة (Stawasz, 2019)، واختلفت مع دراسة النقيرة (2021) حيث بحثت في الأداء التنظيمي، ودراسة عرقاوي وآخرون (2020) بحثت في استراتيجية قيادة الأعمال ودراسة القاشي وعثمان (2015) في تعزيز الأداء التسويقي ودراسة (Price, 2013) تسعى إلى فحص العلاقة بين الابتكار والمعرفة.

من حيث المنهج:

اتفقت دراسة النقيرة (2021) ودراسة (Efendi et al, 2020) ودراسة سيد أحمد وعبد المجيد (2020) ودراسة (Soewarno et al, 2020) دراسة (Stawasz, 2019) ودراسة (Hui& Rajapathirana, 2018) ودراسة القاشي وعثمان (2015) ودراسة لويزة (2015) ودراسة (Price, 2013) المنهج الوصفي الكمي، اختلفت مع دراسة عرقاوي وآخرون (2020) في منهجية أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية.

من حيث النتائج

توصلت دراسة النقيرة (2021) إلى وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء وكذلك وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والابتكار ودراسة (Efendi et al, 2020) تشير إلى أن للابتكار علاقة إيجابية بالقدرة التنافسية ودراسة سيد أحمد وعبد المجيد (2020) خلصت إلى وجود علاقة تأثير ايجابي للابتكار التكنولوجي على تنافسية المؤسسة من خلال رفع الربحية، زيادة الحصة السوقية ودراسة (Soewarno et al, 2020) تظهر أن هناك تأثير إيجابي لضغوط المنافسة على القدرة على الابتكار. ودراسة عرقاوي وآخرون (2020) أثبتت أن هناك علاقة ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية قيادة الأعمال للعاملين ودراسة (Hui& Rajapathirana, 2018) توصلت إلى أن إدارة فعالة لقدرة الابتكار تساعد على تقديم نتائج ابتكارات أكثر فاعلية لتوليد أداء أفضل ودراسة القاشي وعثمان (2015) توصلت إلى وجود

علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي ودراسة لويزة (2015) أظهرت وجود علاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية ودراسة (Price, 2013) وجدت أن الابتكار عامل مهم في الشركات.

وقد أكدت معظم الدراسات السابقة على دور الابتكار في تعزيز التنافسية والتقت العديد من الدراسات السابقة في دور الابتكار في تعزيز الأداء وكذلك أبعاد الابتكار لها دور في التنافسية مثل الابتكار التكنولوجي والتسويقي وغيرها من الابتكارات في الجانب الإداري .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قامت الباحثة باتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها في تنفيذ دراستها، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة حيث يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الواقع ويهتم بوصف الواقع والتعبير عنه كماً ونوعاً. وقد تم جمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة كما تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS وصولاً إلى استنتاجات خاصة الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي بشكل يتيح تعميم هذه النتائج والتوصيات (لطاد وآخرون، 2019).

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2023/5/1-2023/1/1، والبالغ عددهم (60) موظفاً إدارياً وموظفة، حسب إحصائية شركة رويال للصناعات البلاستيكية (2023).

3.3 عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة العينة المسحية، خذت جميع أفراد المجتمع كلعينة وفقاً لإحصائية شركة رويال للصناعات البلاستيكية والبالغ عددهم 60 موظفاً إدارياً وموظفة، ويبين الجدول الآتي توزيع العينة حسب البيانات الشخصية لأفراد العينة.

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية لأفراد العينة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	57	95.0
	أنثى	3	5.0
العمر	أقل من 30 سنة	30	50.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	36.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	8.3
	أكثر من 50 سنة	3	5.0
الحالة الاجتماعية	أعزب	31	51.7
	متزوج	29	48.3
	مطلق	0	0.0
	أرمل	0	0.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	20	33.3
	بكالوريوس	36	60.0
	ماجستير فأعلى	4	6.7
المسمى الوظيفي	مدير	2	3.3
	نائب مدير	2	3.3
	رئيس قسم	13	21.7

11.7	7	نائب رئيس قسم		
15.0	9	إداري		
26.7	16	فني		
18.3	11	غير ذلك		
21.7	13	إنتاج	القسم / الدائرة	
26.7	16	الخطوط والسحب		
3.3	2	المشتريات		
6.7	4	الجرد والإحصاء		
3.3	2	البحث والتطوير		
15.0	9	الصيانة		
16.6	10	الجودة		
6.7	4	شؤون الموظفين		
4.3	26	5 سنوات فأقل		سنوات الخدمة
21.7	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
18.3	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
16.7	10	أكثر من 15 سنوات		

كما يبين الجدول الآتي توزيع العينة حسب متغيرات أفراد العينة ذات العلاقة بطبيعة العمل

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
معدل الدخل	أقل من 3000 شيكل	25	41.7
	من 3000 إلى أقل من 4000 شيكل	16	26.7
	من 4000 إلى أقل من 5000 شيكل	9	15.0
	من 5000 إلى أقل من 6000 شيكل	5	8.3
	أكثر من 6000 شيكل	5	8.3
معدل الزيادة السنوية	غير مرضية	23	38.3
	مرضية إلى حدٍ ما	34	56.7
	مرضية إلى حدٍ كبير	3	5.0
الحصول على مكافآت مالية	لا	43	71.7
	نعم	17	28.3
	غير مرضية	0	0.0
	مرضية إلى حدٍ ما	16	94.1
	مرضية إلى حدٍ كبير	1	5.9
الحصول على مكافآت معنوية	لا	23	38.3
	نعم	37	61.7

16.2	6	غير مرضية	
67.6	25	مرضية إلى حدٍ ما	
16.2	6	مرضية إلى حدٍ كبير	

الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الوظيفية وفقاً لمتغيرات: معدل الدخل، معدل

الزيادة السنوية، الحصول على المكافآت المالية والمعنوية، حيث جاءت كما يأتي:

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير معدل الدخل: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3)

أن (41.7%) من أفراد العينة دخلهم أقل من 3000 شيكل، مقابل (26.7%) دخلهم من

3000 إلى أقل من 4000 شيكل، و(15.0%) دخلهم من 4000 إلى أقل من 5000 شيكل،

و(8.3%) دخلهم من 5000 إلى أقل من 6000 شيكل، كما أنه (8.3%) من أفراد العينة

معدل الدخل لديهم أكثر من 6000 شيكل.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير معدل الزيادة السنوية: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم

(2.3) أن (38.3%) من أفراد العينة غير راضين عن الزيادة السنوية، مقابل (56.7%)

راضين إلى حد ما، و(5.0%) راضين إلى حد كبير.

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحصول على المكافآت المالية: تشير المعطيات الواردة في

الجدول رقم (2.3) أن (71.7%) من أفراد العينة لا يحصلون على مكافآت مالية، مقابل

(28.3%) يحصلون على مكافآت مالية وهم راضين عن هذه المكافآت إلى حدٍ ما بنسبة

(94.1%).

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحصول على المكافآت معنوية: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (38.3%) من أفراد العينة لا يحصلون على مكافآت معنوية، مقابل (61.7%) يحصلون على مكافآت معنوية وهم راضون عن هذه المكافآت إلى حدٍ ما بنسبة (67.6%).

4.3 أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستقادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (54) فقرة، مقسمة على ثلاثة أقسام: القسم الأول، تكون من البيانات الشخصية، والقسم الثاني، تكون من معلومات ذات علاقة بطبيعة العمل، والقسم الثالث، تكون من فقرات الاستبانة، وهو مقسم إلى مجالين: المجال الأول يقيس الابتكار الإداري، وقد تكون من (40) فقرة، وهي مقسمة على أربعة أبعاد، وهي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، والمجال الثاني، يقيس تعزيز الوضع التنافسي، وتكون من (14) فقرة، كما في الملحق رقم (1).

5.3 صدق الأداة

1.5.3 صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (3)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

2.5.3 الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مناسبة لقياس ما صممت لقياسه، ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية

جدول رقم (3.3): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: الابتكار الإداري			
الابتكار بالتخطيط			
1.	تعتمد الشركة في حل مشاكلها على التخطيط الجيد المسبق.	0.649	0.00
2.	تمتلك الشركة قدرة على التعامل مع المواقف الابتكارية الغامضة.	0.663	0.00
3.	تمتلك الشركة قدرة على التعامل مع المواقف الابتكارية المعقدة.	0.686	0.00
4.	يتسم تفكير إدارة الشركة بالعقلانية في مرحلة التخطيط.	0.601	0.00

0.00	0.418	5. يتسم تفكير إدارة الشركة بالواقعية في مرحلة التنفيذ.
0.00	0.537	6. تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة ودقيقة تجاه الاستراتيجية الابتكارية التي تتبعها.
0.00	0.412	7. تحدد الإدارة الوقت المناسب لعملية التخطيط للاستفادة من الفرص الابتكارية المحتملة.
0.00	0.675	8. تأخذ إدارة الشركة حالات المخاطر بعين الاعتبار قبل القيام بالتخطيط.
0.00	0.309	9. تتبنى إدارة الشركة ثقافة الحوار المتعلقة بخطط الشركة الابتكارية المستقبلية.
0.00	0.379	10. تعمل إدارة الشركة على خلق بيئة داعمة للابتكار بالتخطيط.
0.00	0.423	11. تمتلك إدارة الشركة خطة واضحة للأنشطة التي تقود إلى الابتكار.
0.00	0.379	12. توفر إدارة الشركة الموارد والإمكانيات المادية والمالية اللازمة لعملية الابتكار بالتخطيط.
0.00	0.490	13. توفر إدارة الشركة الموارد والإمكانيات المعنوية اللازمة لعملية الابتكار بالتخطيط.
الابتكار بالتنظيم		
0.00	0.363	1. تعمل إدارة الشركة على تنظيم الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين لتحقيق أعلى استفادة منها.
0.00	0.486	2. توفر إدارة الشركة بيئة منظمة تساهم في تحقيق الابتكار الإداري فيها.
0.00	0.464	3. تعيد الشركة تنظيم المهام في الوقت المناسب.
0.00	0.448	4. تتسم ثقافة الشركة بالابتكار والتطور والتجديد والتنظيم.
0.00	0.604	5. تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل كامل من قبل الجميع.
0.00	0.617	6. تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل واضح من قبل الجميع.
0.00	0.409	7. تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل سهل الفهم من قبل الجميع.

0.00	0.655	8. تسعى إدارة الشركة لإقامة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من خدماتها.
0.00	0.456	9. يتم إشراك المستفيدين من خدمات الشركة في عملية تطوير الخدمة.
0.00	0.620	10. تعتمد إدارة الشركة قنوات تواصل فعالة ومنظمة لتوطيد العلاقة الوثيقة مع المستفيدين من خدماتها.
الابتكار بالتوجيه		
0.00	0.557	1. تستخدم إدارة الشركة أساليب ابتكارية للحد من الأخطاء وتصويبها.
0.00	0.351	2. توجه إدارة الشركة بشكل مستمر العاملين للحد من المشكلات المحتمل حدوثها.
0.00	0.521	3. تقوم إدارة الشركة بتوجيه جميع العاملين بأساليب مختلفة ومتجددة.
0.00	0.413	4. تعمل إدارة الشركة على توجيه العاملين من خلال ما يصلها من تقارير وتغذية راجعة.
0.00	0.415	5. تستطيع إدارة الشركة توجيه العاملين لتحديد آثار المشكلات بشكل دقيق.
0.00	0.552	6. تستعين إدارة الشركة بالأساليب الإحصائية عند الحاجة.
0.00	0.710	7. توجه إدارة الشركة الموظفين لاكتساب المهارات التي تساعد في تحقيق الابتكار الإداري .
0.00	0.773	8. تعقد إدارة الشركة مشاريع لصالح العاملين داخل الشركة.
0.00	0.552	9. تعقد إدارة الشركة مشاريع لصالح العاملين خارج الشركة.
الابتكار بالرقابة		
0.00	0.532	1. توفر إدارة الشركة نظم رقابية لمتابعة الابتكار الإداري فيها.
0.00	0.678	2. تضع الشركة سياسات ولوائح وأنظمة ابتكارية متجددة.
0.00	0.513	3. تصمم الشركة أفكارها الابتكارية بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.

0.00	0.678	تستخدم إدارة الشركة نظام رقابة داخلية وخارجية لأداء العاملين فيها.	4.
0.00	0.268	تغير إدارة الشركة أنماط المتابعة بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها.	5.
0.00	0.354	تستفيد إدارة الشركة من التغذية الراجعة من المستفيدين لتحقيق رغباتهم.	6.
0.00	0.600	تعتمد إدارة الشركة على مؤشرات الأداء العام في عملية الرقابة على الأداء الابتكاري للعاملين.	7.
0.00	0.453	تقوم إدارة الشركة بقياس رضا العاملين بشكل منتظم على أداء الشركة الابتكاري.	8.
تعزيز الوضع التنافسي			
0.00	0.618	يعتبر التشجيع على الابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركة التنافسية.	1.
0.00	0.681	تلجأ إدارة الشركة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة لتطوير خدماتها.	2.
0.00	0.553	تتعاون الشركة مع خبراء خارجيين من أجل تقديم خدمات جديدة مميزة.	3.
0.00	0.551	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتعزيز الوضع التنافسي لها.	4.
0.00	0.655	تعتمد الشركة على التكنولوجيا المتاحة لديها من أجل تحسين وضعها التنافسي.	5.
0.00	0.505	يتوفر في الشركة حوافز للعاملين الابتكاريين والمبدعين.	6.
0.00	0.601	تحسنت جودة الخدمات التي تقدمها الشركة نتيجة تبنّيها باحتياجات المستفيدين.	7.
0.00	0.675	ساهمت تحليلات قواعد البيانات للمستفيدين في معرفة سلوكياتهم تجاه الشركة.	8.
0.00	0.777	يقوم العاملون في الشركة بمتابعة احتياجات المستفيدين باستمرار.	9.
0.00	0.523	يقدم الموظفون في الشركة مصلحة المستفيدين من خدمات الشركة عن مصلحتهم الشخصية لضمان المحافظة على وضع الشركة التنافسي.	10.
0.00	0.521	تهتم الشركة على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين باستمرار.	11.

0.00	0.625	12. تبسط إدارة الشركة الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة لتسهيل وصولها لهم.
0.00	0.547	13. توفر الشركة خدمات مميزة للمستفيدين منها لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة.
000	0.628	14. يمتلك المستفيدون من خدمات الشركة انطباعات إيجابية عن الخدمات المقدمة لهم منها.

يلاحظ من الجدول (3.3) أن جميع مستويات الدلالة تنخفض قيمتها عن مستوى 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها بدرجة كبيرة.

6.3 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012). لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية للأداة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، كما هو موضح في الجدول (4.3):

جدول رقم (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الابتكار الإداري	40	0.936
تعزيز الوضع التنافسي	14	0.881
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	54	0.932

يلاحظ من الجدول (3. 4) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.93 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 93% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقل: الابتكار الإداري ويضم (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)

المتغير التابع: تعزيز الوضع التنافسي.

المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، القسم / الدائرة، سنوات الخدمة.

المتغيرات ذات العلاقة بطبيعة العمل: معدل الدخل، معدل الزيادة السنوية، الحصول على المكافآت المالية والمعنوية.

8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (دائماً) 5 درجات، الإجابة (غالباً) 4 درجات، الإجابة (أحياناً) 3 درجات، الإجابة (نادراً) درجتين والإجابة (أبداً) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية

SPSS عن طريق:

- ◆ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات.
- ◆ فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات ذات المتغير بمستويين
- ◆ فحص الفرضيات ذات المتغير بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)
- ◆ لقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (AlphaCronbach) ومعاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها.
- ◆ لفحص الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية تم استخدام (Regression Model)

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية" وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجالات واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
%84.8	مرتفعة	0.66	4.24	التخطيط	1
%85	مرتفعة	0.86	4.25	التنظيم	2
%82	مرتفعة	0.70	4.10	التوجيه	3
%83.8	مرتفعة	0.71	4.19	الرقابة	4
%83.8	مرتفعة	0.67	4.19	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.19) وانحراف معياري

(0.67) وهذا يدل على أن واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المحاور.

حيث حصل التنظيم على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، ثم التخطيط بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، ثم الرقابة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً التوجيه بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة.

جدول (2.4): ترتيب مجالات واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل من حيث أهميتها في تعزيز الوضع التنافسي

المجال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
1	التخطيط	49	7	0
2	التنظيم	6	24	28
3	التوجيه	1	25	23
4	الرقابة	6	4	8

ويلاحظ من الجدول (2.4) أن التخطيط احتل المركز الأول، وجاء في المركز الثاني التوجيه، وفي المركز الثالث التنظيم، وأخيراً الرقابة.

أولاً: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على لفرات الاستبانة التي تعبر عن بعد التخطيط، والجدول (3.4) يوضح ذلك:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال التخطيط

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
88.3	مرتفعة	0.85	4.42	1 تأخذ إدارة الشركة حالات المخاطر بعين الاعتبار قبل القيام بالتخطيط.
87.7	مرتفعة	0.67	4.38	2 تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة ودقيقة تجاه الاستراتيجية الابتكارية التي تتبعها.
87.3	مرتفعة	1.01	4.37	3 تعتمد الشركة في حل مشاكلها على التخطيط الجيد المسبق.
87.0	مرتفعة	0.97	4.35	4 توفر إدارة الشركة الموارد والإمكانيات المعنوية اللازمة لعملية الابتكار بالتخطيط.
85.7	مرتفعة	0.92	4.28	5 توفر إدارة الشركة الموارد والإمكانيات المادية والمالية اللازمة لعملية الابتكار بالتخطيط.
85.3	مرتفعة	0.88	4.27	6 تمتلك إدارة الشركة خطة واضحة للأنشطة التي تقود إلى الابتكار.
85.3	مرتفعة	0.90	4.27	7 يتسم تفكير إدارة الشركة بالواقعية في مرحلة التنفيذ.
85.0	مرتفعة	0.97	4.25	8 يتسم تفكير إدارة الشركة بالعقلانية في مرحلة التخطيط.
84.7	مرتفعة	0.98	4.23	9 تمتلك الشركة قدرة على التعامل مع المواقف الابتكارية الغامضة.
83.0	مرتفعة	0.82	4.15	10 تحدد الإدارة الوقت المناسب لعملية التخطيط للاستفادة من الفرص الابتكارية المحتملة.
81.7	مرتفعة	0.85	4.08	11 تعمل إدارة الشركة على خلق بيئة داعمة للابتكار بالتخطيط.

81.3	مرتفعة	0.95	4.07	تتبنى إدارة الشركة ثقافة الحوار المتعلقة بخطط الشركة الابتكارية المستقبلية.	12
80.7	مرتفعة	0.92	4.03	تمتلك الشركة قدرة على التعامل مع المواقف الابتكارية المعقدة.	13
%84.8	مرتفعة	0.66	4.24	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.44) وهذا يدل على أن مجال التخطيط جاء بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (تأخذ إدارة الشركة حالات المخاطر بعين الاعتبار قبل القيام بالتخطيط) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة ودقيقة تجاه الاستراتيجية الابتكارية التي تتبعها) بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تعتمد الشركة في حل مشاكلها على التخطيط الجيد المسبق) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة.

ثانياً: التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن بعد التنظيم، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال التنظيم

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
87.8	مرتفعة	1.29	4.39	1 تسعى إدارة الشركة لإقامة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من خدماتها.
87.7	مرتفعة	0.88	4.38	2 تتسم ثقافة الشركة بالابتكار والتطور والتجديد والتنظيم.
86.3	مرتفعة	0.87	4.32	3 تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل سهل الفهم من قبل الجميع.
85.0	مرتفعة	0.91	4.25	4 تعتمد إدارة الشركة قنوات تواصل فعالة ومنظمة لتوطيد العلاقة الوثيقة مع المستفيدين من خدماتها.
84.3	مرتفعة	0.67	4.22	5 توفر إدارة الشركة بيئة منظمة تساهم في تحقيق الابتكار الإداري فيها.
82.1	مرتفعة	0.97	4.10	6 تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل واضح من قبل الجميع.
81.7	مرتفعة	0.98	4.08	7 تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل كامل من قبل الجميع.
80.3	مرتفعة	0.89	4.02	8 تعيد الشركة تنظيم المهام في الوقت المناسب.
79.7	مرتفعة	1.08	3.98	9 تعمل إدارة الشركة على تنظيم الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين لتحقيق أعلى استفادة منها.
79.3	مرتفعة	0.80	3.97	10 يتم إشراك المستفيدين من خدمات الشركة في عملية تطوير الخدمة.
%85	مرتفعة	0.86	4.25	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التنظيم، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.86) وهذا يدل على أن مجال التنظيم جاء بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (تسعى إدارة الشركة لإقامة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من خدماتها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تتسم ثقافة الشركة بالابتكار والتطور والتجديد والتنظيم) بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل سهل الفهم من قبل الجميع) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة.

ثالثاً: التوجيه

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن بعد التوجيه، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال التوجيه

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
88.7	مرتفعة	0.79	4.43	1 توجه إدارة الشركة بشكل مستمر العاملين للحد من المشكلات المحتمل حدوثها.
88.0	مرتفعة	0.74	4.40	2 تعمل إدارة الشركة على توجيه العاملين من خلال ما يصلها من تقارير وتغذية راجعة.
87.3	مرتفعة	0.84	4.37	3 تستخدم إدارة الشركة أساليب ابتكارية للحد من الأخطاء

				وتصويبها.	
86.7	مرتفعة	0.80	4.33	تقوم إدارة الشركة بتوجيه جميع العاملين بأساليب مختلفة ومتجددة.	4
85.7	مرتفعة	0.92	4.28	تستطيع إدارة الشركة توجيه العاملين لتحديد آثار المشكلات بشكل دقيق.	5
84.0	مرتفعة	1.05	4.20	تستعين إدارة الشركة بالأساليب الإحصائية عند الحاجة.	6
80.7	مرتفعة	1.07	4.03	توجه إدارة الشركة الموظفين لاكتساب المهارات التي تساعد في تحقيق الابتكار الإداري .	7
72.0	متوسطة	1.48	3.60	تعقد إدارة الشركة مشاريع لصالح العاملين خارج الشركة.	8
66.7	متوسطة	1.43	3.33	تعقد إدارة الشركة مشاريع لصالح العاملين داخل الشركة.	9
82%	مرتفعة	0.70	4.10	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوجيه، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.10)

وانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على أن مجال التوجيه جاء بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (توجه إدارة الشركة بشكل مستمر العاملين للحد من المشكلات المحتمل

حدوثها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، ثم

الفقرة (تعمل إدارة الشركة على توجيه العاملين من خلال ما يصلها من تقارير وتغذية راجعة)

بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (تستخدم إدارة

الشركة أساليب ابتكارية للحد من الأخطاء وتصويبها) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري

(0.84) وبدرجة مرتفعة

رابعاً: الرقابة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن بعد الرقابة ، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال الرقابة

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
87.7	مرتفعة	0.74	4.38	1 تستخدم إدارة الشركة نظام رقابة داخلية وخارجية لأداء العاملين فيها.
85.3	مرتفعة	0.95	4.27	2 تصمم الشركة أفكارها الابتكارية بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.
84.7	مرتفعة	1.13	4.23	3 توفر إدارة الشركة نظم رقابية لمتابعة الابتكار الإداري فيها.
83.7	مرتفعة	1.02	4.18	4 تضع الشركة سياسات ولوائح وأنظمة ابتكارية متجددة.
83.7	مرتفعة	0.85	4.18	5 تستفيد إدارة الشركة من التغذية الراجعة من المستفيدين لتحقيق رغباتهم.
83.0	مرتفعة	0.86	4.15	6 تغير إدارة الشركة أنماط المتابعة بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها.
82.3	مرتفعة	0.99	4.12	7 تعتمد إدارة الشركة على مؤشرات الأداء العام في عملية الرقابة على الأداء الابتكاري للعاملين.
81.0	مرتفعة	1.11	4.05	8 تقوم إدارة الشركة بقياس رضا العاملين بشكل منتظم على أداء الشركة الابتكاري.
%83.8	مرتفعة	0.71	4.19	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرقابة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال الرقابة جاء بدرجة مرتفعة. حيث حصلت الفقرة (تستخدم إدارة الشركة نظام رقابة داخلية وخارجية لأداء العاملين فيها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تصمم الشركة أفكارها الابتكارية بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل) بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (توفر إدارة الشركة نظم رقابية لمتابعة الابتكار الإداري فيها) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل.

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لواقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
98.3	مرتفعة	0.93	4.92	يقوم العاملون في الشركة بمتابعة احتياجات المستخدمين باستمرار.
90.0	مرتفعة	0.72	4.50	تلجأ إدارة الشركة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة لتطوير خدماتها.
88.0	مرتفعة	0.81	4.40	تبسط إدارة الشركة الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة لتسهيل وصولها لهم.
88.0	مرتفعة	0.76	4.39	تعتمد الشركة على التكنولوجيا المتاحة لديها من أجل تحسين وضعها التنافسي.
87.7	مرتفعة	0.76	4.38	يمتلك المستخدمون من خدمات الشركة انطباعات إيجابية عن الخدمات المقدمة لهم منها.
86.7	مرتفعة	0.84	4.33	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتعزيز الوضع التنافسي لها.
86.3	مرتفعة	0.81	4.32	تهتم الشركة على تلبية احتياجات ورغبات المستخدمين باستمرار.
86.0	مرتفعة	0.89	4.30	تتعاون الشركة مع خبراء خارجيين من أجل تقديم خدمات جديدة مميزة.
85.3	مرتفعة	1.04	4.27	يعتبر التشجيع على الابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركة التنافسية.
85.3	مرتفعة	0.80	4.27	توفر الشركة خدمات مميزة للمستخدمين منها لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة.
85.0	مرتفعة	0.88	4.25	ساهمت تحليلات قواعد البيانات للمستخدمين في معرفة

				سلوكياتهم تجاه الشركة.	
83.3	مرتفعة	0.91	4.17	تحسنت جودة الخدمات التي تقدمها الشركة نتيجة تنبؤها باحتياجات المستخدمين.	12
81.0	مرتفعة	1.02	4.05	يقدم الموظفون في الشركة مصلحة المستخدمين من خدمات الشركة عن مصلحتهم الشخصية لضمان المحافظة على وضع الشركة التنافسي.	13
80.0	مرتفعة	1.15	4.00	يتوفر في الشركة حوافز للعاملين الابتكاريين والمبدعين.	14
%86.4	مرتفعة	0.65	4.32	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (يقوم العاملون في الشركة بمتابعة احتياجات المستخدمين باستمرار) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تلجأ إدارة الشركة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة لتطوير خدماتها) بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تبسط إدارة الشركة الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة لتسهيل وصولها لهم) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة.

3.4 فحص واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا يوجد دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي

في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور الابتكار الإداري

في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، والجدول

(8.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (8.4) جدول معادلة الانحدار لدور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في

شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدالة الإحصائية
التخطيط	0.085	0.542	0.030	2.879	0.005
التنظيم	0.296		0.601	4.903	0.000
التوجيه	0.101		0.052	1.931	0.055
الرقابة	0.168		0.050	3.212	0.002
الابتكار الإداري	0.861		0.064	13.441	0.000

يلاحظ من الجدول (8.4) أن (R^2) بلغت (0.542)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)

وهي قيمة دالة إحصائية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور الابتكار الإداري في تعزيز

الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، وتم قبول الفرضية

البديلة التي تنص على أنه يوجد دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة

رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، وأن القدرة التفسيرية لذلك الدور بلغت (54.2%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات الباحثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	2.201	4	0.550	1.237	0.306
	داخل المجموعات	24.479	55	0.445		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	.637	4	0.159	0.356	0.839
	داخل المجموعات	24.632	55	0.448		
	المجموع	25.270	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.258	4	0.315	0.837	0.508
	داخل المجموعات	20.671	55	0.376		
	المجموع	21.929	59			

يلاحظ من الجدول (9.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.837) ومستوى الدلالة (0.508) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير معدل الزيادة السنوية.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير معدل الزيادة السنوية، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير معدل الزيادة السنوية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	3.530	2	1.765	4.345	.018
	داخل المجموعات	23.151	57	.406		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	1.020	2	.510	1.199	.309
	داخل المجموعات	24.250	57	.425		
	المجموع	25.270	59			

0.058	2.985	1.039	2	2.079	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.348	57	19.850	داخل المجموعات	
			59	21.929	المجموع	

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.985) ومستوى الدلالة (0.058) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير معدل الزيادة السنوية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية.

تم استخدام اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): نتائج اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية

مستوى الدلالة α	قيمة (t)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	المتغيرات
0.165	-1.408	58	0.73	4.25	43	لا	الابتكار الإداري
			0.31	4.51	17	نعم	

0.012	-2.605	58	0.71	4.06	43	لا	الوضع التنافسي
			0.37	4.54	17	نعم	
0.033	-2.186	58	0.67	4.15	43	لا	الدرجة الكلية
			0.29	4.52	17	نعم	

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-2.186) ومستوى الدلالة (0.033) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية، وكانت الفروق لصالح من يحصلون على مكافآت مالية لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

بينما نجد أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-1.408) ومستوى الدلالة (0.165) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية.

تم استخدام اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية

المتغيرات	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	لا	23	4.29	0.67	58	-0.306	0.760
	نعم	37	4.34	0.65			
الوضع التنافسي	لا	23	3.97	0.74	58	-2.065	0.043
	نعم	37	4.33	0.58			
الدرجة الكلية	لا	23	4.13	0.59	58	-1.273	0.208
	نعم	37	4.34	0.61			

يلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-1.273) ومستوى الدلالة (0.208) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية

بينما نجد أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-2.065) ومستوى الدلالة (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية. وكانت الفروق لصالح من يحصلون على مكافآت معنوية لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، القسم، سنوات الخدمة).

أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج اختبار (t-Test) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	ذكر	57	4.31	0.66	58	-0.343	0.733
	انثى	3	4.45	0.47			
الوضع التنافسي	ذكر	57	4.18	0.68	58	-0.725	0.471
	انثى	3	4.47	0.13			
الدرجة الكلية	ذكر	57	4.25	0.62	58	-0.579	0.565
	انثى	3	4.48	0.29			

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-0.579) ومستوى الدلالة (0.565)

وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: العمر

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	1.139	3	.380	.832	0.482
	داخل المجموعات	25.542	56	.456		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	1.088	3	.363	.840	0.478
	داخل المجموعات	24.182	56	.432		
	المجموع	25.270	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.029	3	.343	.919	0.438
	داخل المجموعات	20.900	56	.373		
	المجموع	21.929	59			

يلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.919) ومستوى الدلالة (0.438) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير العمر.

ثالثاً: الحالة الاجتماعية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	.909	1	.909	2.047	0.158
	داخل المجموعات	25.772	58	.444		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	.042	1	.042	.096	0.758
	داخل المجموعات	25.228	58	.435		
	المجموع	25.270	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.334	1	.334	.897	0.348
	داخل المجموعات	21.595	58	.372		
	المجموع	21.929	59			

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.897) ومستوى الدلالة (0.348) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

رابعاً: المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	.098	2	.049	.105	0.900
	داخل المجموعات	26.583	57	.466		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	.509	2	.254	.585	0.560
	داخل المجموعات	24.761	57	.434		
	المجموع	25.270	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.255	2	.128	.336	0.716
	داخل المجموعات	21.673	57	.380		
	المجموع	21.929	59			

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.336) ومستوى الدلالة (0.716) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: المسمى الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	3.734	6	.622	1.437	.218
	داخل المجموعات	22.947	53	.433		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	2.742	6	.457	1.075	.389
	داخل المجموعات	22.528	53	.425		
	المجموع	25.270	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.446	6	.408	1.109	.370
	داخل المجموعات	19.483	53	.368		
	المجموع	21.929	59			

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.109) ومستوى الدلالة (0.370) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

سادساً: القسم

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير القسم ، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير القسم

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	4.447	7	.635	1.486	0.193
	داخل المجموعات	22.234	52	.428		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	4.864	7	.695	1.771	0.113
	داخل المجموعات	20.406	52	.392		
	المجموع	25.270	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.510	7	.644	1.923	0.084
	داخل المجموعات	17.419	52	.335		
	المجموع	21.929	59			

يلاحظ من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.923) ومستوى الدلالة (0.084) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير القسم.

سابعاً: سنوات الخدمة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
الابتكار الإداري	بين المجموعات	.320	3	.107	.227	.877
	داخل المجموعات	26.360	56	.471		
	المجموع	26.681	59			
الوضع التنافسي	بين المجموعات	2.523	3	.841	2.071	.114
	داخل المجموعات	22.746	56	.406		
	المجموع	25.270	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.837	3	.279	.740	.532
	داخل المجموعات	21.092	56	.377		
	المجموع	21.929	59			

يلاحظ من الجدول (19.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.740) ومستوى الدلالة (0.532) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

5 الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2.5 ملخص نتائج الدراسة

فيما يلي استعراض للنتائج التي خلصت إليها الدراسة من حيث:

1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

فيما يلي تستعرض الباحثة ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها من خلال إجابة أسئلة الدراسة فيما يلي:

1.1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

فيما يتعلق بالسؤال الرئيس الأول للدراسة والذي كان نصه: ما واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

فقد بيت نتائج الدراسة لمجالات الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن واقع الابتكار الإداري في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المحاور .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة هوي وراجاباتيرانا (Hui& Rajapathirana, 2018) التي توصلت إلى أنه تقديم نتائج ابتكارات أكثر فاعلية لتوليد أداء أفضل، وأظهرت دراسة لويزة (2015) أن تحقيق الميزة التنافسية يسهم أكثر في تحقيق رأس المال الزبوني، وبينت دراسة بريس (Price, 2013) أن الابتكار عامل مهم في كل من الشركات العائلية وغير العائلية.

أما فيما يخص الأبعاد الفرعية حصل التنظيم على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة حيث حصلت الفقرة (تسعى إدارة الشركة لإقامة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من خدماتها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تتسم ثقافة الشركة بالابتكار والتطور والتجديد والتنظيم) بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة ، ثم الفقرة (تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل سهل الفهم من قبل الجميع) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة.

ترى الباحثة أن الشركات تسعى إلى الحصول على أعلى مستوى من التنظيم لتسهيل الأعمال التي يقوم بها الموظفين فنجد أن الشركة تعمل على إقامة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من أجل تقديم أفضل مستوى من الخدمات، حيث تعمل ثقافة الابتكار على إظهار أفكار جديدة

تعمل على تنظيم العمل وتجديده بحيث يسهل على الجميع فهم العمليات الإدارية بشكل دقيق والحصول على أداء أدق.

ثم التخطيط بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة حيث حصلت الفقرة (تأخذ إدارة الشركة حالات المخاطر بعين الاعتبار قبل القيام بالتخطيط) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة ودقيقة تجاه الاستراتيجية الابتكارية التي تتبعها) بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تعتمد الشركة في حل مشاكلها على التخطيط الجيد المسبق) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة.

ترى الباحثة أن شركة رويال تعمل على التخطيط من أجل المستقبل من خلال الأفكار الإبداعية التي يتم تقديمها من قبل العاملين، فهناك جانب من المخاطرة تقوم بها الشركة من أجل تطوير العمل وتبني استراتيجيات ابتكارية ذات فعالية لحل المشكلات التي يمكن أن تظهر في ظل بيئة متغيرة، فالتخطيط عنصر مهم للتخلص من المشكلات.

ثم الرقابة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (تستخدم إدارة الشركة نظام رقابة داخلية وخارجية لأداء العاملين فيها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تصمم الشركة أفكارها الابتكارية بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل) بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (توفر إدارة الشركة نظم رقابية لمتابعة الابتكار الإداري فيها) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة.

ترى الباحثة أن شركة رويال لديها رقابة فعالة على سير العمل في الشركة من أجل التطوير وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهناك تنظيم للأفكار الابتكارية ومتابعتها من خلال الرقابة للحصول على أعلى مستوى من الأداء.

وأخيراً التوجيه بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (توجه إدارة الشركة بشكل مستمر العاملين للحد من المشكلات المحتمل حدوثها) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تعمل إدارة الشركة على توجيه العاملين من خلال ما يصلها من تقارير وتغذية راجعة) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة (تستخدم إدارة الشركة أساليب ابتكارية للحد من الأخطاء وتصويبها) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة.

ترى الباحثة أن هناك توجيه للأفكار الابداعية من خلال دراستها والوصول إلى أفضل الطرق والأساليب لتنفيذ تلك الأفكار، فنجد أن التوجيه يكون مرتبط بشكل فعال في الحصول على أفضل مستوى من النتائج.

2.1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

فيما يتعلق بالسؤال الرئيس الثاني للدراسة والذي كان نصه: ما واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل؟

من نتائج الإجابة على السؤال الثاني للدراسة، يظهر بأن واقع الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها

بشكل كلي (4.32) وانحراف معياري (0.65)، حيث حصلت الفقرة (يقوم العاملون في الشركة بمتابعة احتياجات المستفيدين باستمرار) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تلجأ إدارة الشركة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة لتطوير خدماتها) بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (تبسط إدارة الشركة الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة لتسهيل وصولها لهم) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة إفندي وآخرون (Efendi et al, 2020)، وتختلف النتيجة مع دراسة ستاواسز (Stawasz, 2019) التي أظهرت أنه يتطلب تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات استخدام المشورة التجارية وتعزيز قدرتها على استيعاب المعرفة التجارية.

تري الباحثة أن التميز الذي تتمتع فيه شركة رويال على مستوى الوطن نجد ذلك بسبب قدرتها على المنافسة وتقديم أفضل مستوى من الأداء والجودة في المنتجات، كما أن هذه الشركة الرائدة تعمل على تطوير عملها بشكل مستمر من خلال الأقسام المتميزة والحوافز التي تقدمها من أجل الوصول إلى القمة والمحافظة على التميز التي تعيش فيه، فنجد أن هذه الشركة تعمل بشكل مستمر من أجل التميز والسيطرة على السوق من خلال منتجاتها المتميزة.

2.2.5 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع

التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل

تم التحقق من صحة الفرضية الأولى، حيث أظهرت النتائج أن (R^2) بلغت (0.542)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا

يوجد دور لدور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور لدور الابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل، وأن القدرة التفسيرية لذلك الدور بلغت (54.2%).

تتفق هذه النتيجة مع سيد أحمد وعبد المجيد (2020)، كما تتفق مع دراسة سوارنو (Soewarno et al, 2020) التي أظهرت ضغوط المنافسة تؤثر بشكل إيجابي على القدرة على الابتكار.

ترى الباحثة أن الأفكار الابتكارية تعمل على تحقيق أفضل مستوى تميز من خلال دراستها وملائمتها لبيئة العمل الداخلية والخارجية، فنجد أن العاملين يسعون إلى التميز من أجل الوصول إلى أعلى مستوى بين الشركات المنافسة، فنجدهم يعملون على تقديم الأفكار التي تعمل على رفع مستوى جودة المنتجات، وكذلك يتم تقديم الأفكار التي تعمل على جذب أكبر قدر ممكن والاستحواذ عليهم.

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل.

تم التحقق من صحة الفرضية الثانية، وأظهرت النتائج أن قيمة F للدرجة الكلية (0.837) ومستوى الدلالة (0.508) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور

للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير مستوى الدخل.

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور لابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير معدل الزيادة السنوية.

تم التحقق من صحة الفرضية الثالثة، وأظهرت النتائج أن قيمة F للدرجة الكلية (2.985) ومستوى الدلالة (0.058) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور لابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير معدل الزيادة السنوية.

ترى الباحثة أن نظام الزيادة السنوية وغلاء المعيشة في شركة رويال لها نظام ثابت يتم تطبيقه على جميع العاملين بشكل متساوٍ.

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور لابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية.

أظهرت النتائج أن قيمة t للدرجة الكلية (-2.186) ومستوى الدلالة (0.033) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور لابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في

شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية، وكانت الفروق لصالح من يحصلون على مكافآت مالية لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

بينما نجد أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-1.408) ومستوى الدلالة (0.165) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة مالية.

ترى الباحثة أن العاملين الذين يحصلون على المكافأة المالية يكون لديهم قدرة على تقديم الأفكار لأنهم يشعرون بأنه يتم تقديرهم على الأفكار التي يقدمونها بحيث تعمل على تعزيز الوضع التنافسي للشركة.

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية.

بينت أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-1.273) ومستوى الدلالة (0.208) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية

بينما نجد أن قيمة (t) للدرجة الكلية (-2.065) ومستوى الدلالة (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات إجابات المبحوثين حول تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الحصول على مكافأة معنوية. وكانت الفروق لصالح من يحصلون على مكافآت معنوية لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

ترى الباحثة أن العاملين عند تقديم أداء متميز للشركة ورفع من مستوى الفائدة للشركة نتيجة الأفكار التي يقدمونها يجدون التقدير فلذلك نجد أن لديهم درجة من الطموح والسعي إلى تطوير العمل من خلال ابتكار أفكار جديدة.

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، القسم، سنوات الخدمة).

تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية السادسة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور للابتكار الإداري في تعزيز الوضع التنافسي في شركة رويال للصناعات البلاستيكية في مدينة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، و المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والقسم، وسنوات الخدمة.

ترى الباحثة أن الشركة تعمل على التعامل مع الفكرة التي يتم تقديمها من العاملين بغض النظر عن خصائصهم الشخصية، فنجد أن الأفكار التي يتم تقديمها يتم دراستها بشكل فعال من أجل الوصول إلى مركز تنافسي أفضل في المستقبل.

3.5 التوصيات

خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود

الهيكل التنظيمي

2. محاولة استحداث قسم خاص بالابتكار من ذوي الأفكار الإبداعية والريادية بما يتوافق

مع متطلبات العصر.

3. أن تعمل الشركة على محاكاة نماذج ابتكارية من أجل زيادة قدرتها على التعامل مع

المواقف الابتكارية المعقدة.

4. أن تتبنى إدارة الشركة ثقافة الحوار المتعلقة بخطط الشركة الابتكارية المستقبلية.

5. أن يتم إشراك المستفيدين من خدمات الشركة في عملية تطوير الخدمة.

6. تعمل إدارة الشركة على تنظيم الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين لتحقيق أعلى

استفادة منها.

7. تعقد إدارة الشركة مشاريع لصالح العاملين داخل وخارج الشركة.

8. توجه إدارة الشركة الموظفين لاكتساب المهارات التي تساعد في تحقيق الابتكار

الإداري

9. تقوم إدارة الشركة بقياس رضا العاملين بشكل منتظم على أداء الشركة الابتكاري بشكل

مستمر

10. تعتمد إدارة الشركة على مؤشرات الأداء العام في عملية الرقابة على الأداء الابتكاري

للعاملين

11. يقدم الموظفون في الشركة مصلحة المستخدمين من خدمات الشركة على مصلحتهم

الشخصية لضمان المحافظة على وضع الشركة التنافسي.

12. إجراء دراسات بحثية على دور الابتكار الإداري في رفع مستوى أداء العاملين في

الشركات العائلية في محافظة الخليل.

المراجع:

أبو حشيش، علي (2021). أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4).

أبو حلوب، مهند (2015). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير، جامعة الازهر، غزة فلسطين.

أبو شامة، فادية (2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، جامعة الخليل.

أبو شرار، محمد (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو علا، هاني (2002). تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، كلية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

برة، علي (2016). الطريق إلى المنظمة المعاصرة يمر عن طريق الابتكار الإداري ، جامعة الجزائر.

بشهب، الصادق وبوريش، أحمد وهتهات، الشيخ (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بنقرت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد7.

حسن، أحمد (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط.

حسن، الشيخ (2013). دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، ع2

السالم، مؤيد، صالح، عادل (2009). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن

الشريف، روان، (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق القدرة التنافسية في شركات التأمين الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط.

الشعار، اسحق (2014). أثر تطبيقات ادارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الاردنية، دراسات، العلوم الإداري ة، مجلد 41، عدد2.

صافي، خليل (2017). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية "دراس ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، جامعة الأزهر.

الطائي، يوسف وآخرون (2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن

عائشة، مصباح وبوخمخ، عبد الفتاح (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو"، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 6، عدد1.

عبد الوهاب، بوبعة (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال"، جامعة منتوري، الجزائر.

عرقاوي، سامر وحرز الله، فادي وأبو حفيظة، سهى وأبو مويس، مهند (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية قيادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(1).

العويوي، محمود(2019). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى شركات التأمين العاملة في مدينة الخليل، جامعة القدس.

عياصرة، ثائر (2015). مدخل إلى التخطيط الحضري : المفاهيم والنظرية والتطبيق ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان .

الفرا، ماجد محمد وسمر محمد شاهين (2008). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، فلسطين: مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني.

قداري، سليمان وباسيدي، أحمد (2021). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مجمع الهامل بأدرار، جامعة أحمد دارية أدرار، الجزائر.

لطاد، لندا وعباش، عائشة، ورنجة، زكية (2019). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين.

مسعداوي، يوسف (2014). إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة. مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 5، عدد 35.

مسلم، عبد الله (2018). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع.

مكاوي، فراس (2018). ماسية بورتر ودورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

النقيرة، أحمد (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المنافسة التنظيمية والأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات"، جامعة دمياط، مصر.

هلسه، محمد، (2016). مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس.

يحياوي، رزيقة (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر

موقع شركة رويال للصناعات البلاستيكية: <https://www.royal.ps/ar/about>

David, F., &David, F. (2015). Strategic Management Concept & Cases. World, Forest

Foster, Steve. (2013).HR Ready: Creating competitive Advantage Through Human Resource Management. New York: Lulu.

Jeff Sauro & James Lewis (2012). Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research.

Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293-1305.

Kotler, P. (2015). *Principles of marketing*, Canada: Pearson

Normal and Vergananti (2012). Incremental and Radical Innovation, *journal of innovation and org* p5.

Ooi, K.-B., Lin, B., Teh, P.-L., Chong, A.Y.-L.(2012). Dose TQM support innovation Performance in Malaysia's manufacturing industry, *Journal of Business Economics and Management*, 13(2): 366-393

الملاحق

ملحق (1)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الأخوة والأخوات في شركة رويال المحترمين.

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

الابتكار الإداري ودوره في تعزيز الوضع التنافسي للصناعات البلاستيكية

(دراسة حالة: شركة رويال / الخليل)

إشراف: أ. د. إبراهيم عوض

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة القدس.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، ويقيناً منها بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، للوصول إلى نتائج دقيقة تتمتع بالدقة العالية، مع العلم بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة من قبلكم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

قد تحتاج تعبئة هذه الاستبانة من عشر إلى خمسة عشرة دقيقة تقريباً.

مع الشكر والتقدير

الباحثة: منيرة مازن نبيروخ

الجزء الأول (أ): البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي: مدير نائب مدير رئيس قسم
- نائب رئيس قسم إداري فني أخرى، حدد
- 6- القسم/ الدائرة:
- 7- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 فأكثر سنة

الجزء الأول (ب): معلومات ذات علاقة بطبيعة العمل:

- 1- مستوى الدخل: أقل من 3000 شيكل من 3000 إلى أقل من 4000
- من 4000 إلى أقل من 5000 من 5000 إلى أقل من 6000
- أكثر من 6000 شيكل
- 2- معدل الزيادة السنوية في الدخل:
- غير مرضية مرضية إلى حد ما مرضية إلى حد كبير
- 3- هل تحصل على مكافآت مالية: لا نعم، إذا كانت اجابتك نعم هل هي:
- غير مرضية مرضية إلى حد ما مرضية إلى حد كبير
- 4- هل تحصل على مكافآت معنوية: لا نعم، إذا كانت اجابتك نعم هل هي:
- إجازات شكر ترقية تقليص ساعات عمل.....

الجزء الثاني: يرجى وضع (×) في الخانة التي تناسب إجابتك: المقياس تنازلي من 5-1

دائماً، 4 غالباً، 3 أحياناً، 2 نادراً، 1 أبداً.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المتغير المستقل/ الابتكار الإداري :						
المجال الأول/ الابتكار بالتخطيط: عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها						
1.	تعتمد الشركة في حل مشاكلها على التخطيط الجيد المسبق.					
2.	تمتلك الشركة قدرة على التعامل مع المواقف الابتكارية الغامضة.					
3.	تمتلك الشركة قدرة على التعامل مع المواقف الابتكارية المعقدة.					
4.	يتسم تفكير إدارة الشركة بالعقلانية في مرحلة التخطيط.					
5.	يتسم تفكير إدارة الشركة بالواقعية في مرحلة التنفيذ.					
6.	تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة ودقيقة تجاه الاستراتيجية الابتكارية التي تتبعها.					
7.	تحدد الإدارة الوقت المناسب لعملية التخطيط للاستفادة من الفرص الابتكارية المحتملة.					
8.	تأخذ إدارة الشركة حالات المخاطر بعين الاعتبار قبل القيام بالتخطيط.					
9.	تتبنى إدارة الشركة ثقافة الحوار المتعلقة بخطط الشركة الابتكارية المستقبلية.					
10.	تعمل إدارة الشركة على خلق بيئة داعمة للابتكار بالتخطيط.					
11.	تمتلك إدارة الشركة خطة واضحة للأنشطة التي تقود إلى الابتكار.					
12.	توفر إدارة الشركة الموارد والإمكانيات المادية والمالية اللازمة لعملية الابتكار بالتخطيط.					
13.	توفر إدارة الشركة الموارد والإمكانيات المعنوية اللازمة لعملية الابتكار بالتخطيط.					
المجال الثاني/ الابتكار بالتنظيم: الوظيفة الإدارية التي يقوم بها المدبرون من خلال تحديد العلاقات وتتابعها وتوجيهها بين مفردات العمل والعاملين وذلك من أجل إنجاز أهداف المنظمة						
1.	تعمل إدارة الشركة على تنظيم الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين لتحقيق أعلى استفادة منها.					
2.	توفر إدارة الشركة بيئة منظمة تساهم في تحقيق الابتكار الإداري فيها.					
3.	تعيد الشركة تنظيم المهام في الوقت المناسب.					
4.	تتسم ثقافة الشركة بالابتكار والتطور والتجديد والتنظيم.					
5.	تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل كامل من قبل الجميع.					
6.	تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل واضح من قبل الجميع.					
7.	تنظم إدارة الشركة جميع عملياتها بشكل سهل الفهم من قبل الجميع.					
8.	تسعى إدارة الشركة لإقامة علاقات طويلة المدى مع المستفيدين من خدماتها.					
9.	يتم إشراك المستفيدين من خدمات الشركة في عملية تطوير الخدمة.					
10.	تعتمد إدارة الشركة قنوات تواصل فعالة ومنظمة لتوطيد العلاقة الوثيقة مع المستفيدين من خدماتها.					
المجال الثالث/ الابتكار بالتوجيه: عملية إرشاد نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة لأن الاتجاهات المناسبة هي تلك التي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة						

					1. تستخدم إدارة الشركة أساليب ابتكارية للحد من الأخطاء وتصويبها.
					2. توجه إدارة الشركة بشكل مستمر العاملين للحد من المشكلات المحتمل حدوثها.
					3. تقوم إدارة الشركة بتوجيه جميع العاملين بأساليب مختلفة ومتجددة.
					4. تعمل إدارة الشركة على توجيه العاملين من خلال ما يصلها من تقارير وتغذية راجعة.
					5. تستطيع إدارة الشركة توجيه العاملين لتحديد آثار المشكلات بشكل دقيق.
					6. تستعين إدارة الشركة بالأساليب الإحصائية عند الحاجة.
					7. توجه إدارة الشركة الموظفين لاكتساب المهارات التي تساعد في تحقيق الابتكار الإداري .
					8. تعقد إدارة الشركة مشاريع لصالح العاملين داخل الشركة.
					9. تعقد إدارة الشركة مشاريع لصالح العاملين خارج الشركة.
المجال الرابع/الابتكار بالرقابة: هو النشاط الذي تمارسه الإدارة في المؤسسة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقاً للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة والكشف عن الانحرافات والعمل على إصلاحها					
					1. توفر إدارة الشركة نظم رقابية لمتابعة الابتكار الإداري فيها.
					2. تضع الشركة سياسات ولوائح وأنظمة ابتكارية متجددة.
					3. تصمم الشركة أفكارها الابتكارية بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في أداء العمل.
					4. تستخدم إدارة الشركة نظام رقابة داخلية وخارجية لأداء العاملين فيها.
					5. تغير إدارة الشركة أنماط المتابعة بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها.
					6. تستفيد إدارة الشركة من التغذية الراجعة من المستفيدين لتحقيق رغباتهم.
					7. تعتمد إدارة الشركة على مؤشرات الأداء العام في عملية الرقابة على الأداء الابتكاري للعاملين.
					8. تقوم إدارة الشركة بقياس رضا العاملين بشكل منتظم على أداء الشركة الابتكاري.
المتغير التابع/ تعزيز الوضع التنافسي: هو القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة					
					1. يعتبر التشجيع على الابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركة التنافسية.
					2. تلجأ إدارة الشركة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة لتطوير خدماتها.
					3. تتعاون الشركة مع خبراء خارجيين من أجل تقديم خدمات جديدة مميزة.
					4. تخصص الشركة موازنة مناسبة لتعزيز الوضع التنافسي لها.
					5. تعتمد الشركة على التكنولوجيا المتاحة لديها من أجل تحسين وضعها التنافسي.
					6. يتوفر في الشركة حوافز للعاملين الابتكاريين والمبدعين.
					7. تحسنت جودة الخدمات التي تقدمها الشركة نتيجة تبنيها باحتياجات المستفيدين.
					8. ساهمت تحليلات قواعد البيانات للمستفيدين في معرفة سلوكياتهم تجاه الشركة.
					9. يقوم العاملين في الشركة بمتابعة احتياجات المستفيدين باستمرار.
					10. يقدم الموظفون في الشركة مصلحة المستفيدين من خدمات الشركة عن مصلحتهم الشخصية لضمان المحافظة على وضع الشركة التنافسي.
					11. تهتم الشركة على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين باستمرار.
					12. تبسط إدارة الشركة الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة لتسهيل وصولها لهم.

					توفر الشركة خدمات مميزة للمستخدمين منها لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة.	13.
					يمتلك المستخدمون من خدمات الشركة انطباعات إيجابية عن الخدمات المقدمة لهم منها.	14.

بناءً على إجابتك على الأسئلة المدرجة أعلاه يرجى العمل على ترتيب الخيارات التالية من (4-1) من حيث أهميتها في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة التي تعمل بها:

أبعاد الابتكار الإداري	الترتيب من (4-1)
أ الابتكار بالتخطيط	
ب الابتكار بالتنظيم	
ج الابتكار بالتوجيه	
د الابتكار بالرقابة	

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة/

منيرة مازن نبروخ