

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

**دور الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية**

**للمؤسسة الإقتصادية**

**دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة-**

تحت إشراف الدكتور:

حسين كشيبي

من إعداد الطالبتين:

❖ بثينة بوشريط

❖ آمنة عبلات

السنة الجامعية : 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

دور الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية

للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة-

تحت إشراف الدكتور:

حسين كشيبي

من إعداد الطالبتين:

❖ بثينة بوشريط

❖ آمنة عجلات

السنة الجامعية : 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

أشكر الله عزوجل كل الشكر وأثني عليه وأحمده حمد الشاكرين وأصلي وأسلم على سيد الخلق والأنام رسول الله الكريم وخاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين؛

أتقدم بشكري الجزيل للدكتور الفاضل "حسين كشيبي" على رحابة صدره وحسن متابعته المنقطع النظير، حيث قدم لنا الكثير من التوجيهات، وبذل الكثير من الجهد في مساعدتنا على تخطي المصاعب لإتمام الدراسة؛

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من الدكتور "حجاج عبد الحكيم" والدكتور

"خالد بن جلول" لإسهامهما الكبير في إعداد هذه الدراسة؛

وأتقدم بشكر لكافة أساتذة وأعاون قسم العلوم الإقتصادية الذين سهرو

على إرشادنا وتوجيهنا؛

أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة شركة عمر بن عمر وأعاونها الذين قدموا لنا العون

والمساعدة على إنجاز هذه المذكرة؛

إلى كل من ساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد أسمى عبارات

الشكر والعرفان.

## الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا

طريق النجاح بكل تقدير وعرفان

أهدي عملي هذا المتواضع إلى روح أبي وجدتي الطاهرة رحمهما الله

وإلى أعز ما أملك وأقرب الناس إلى قلبي أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها

وإلى زوجي وإخوتي وأخواتي وأبنائهم حفظهم الله؛

وإلى صديقتي أدامهم الله سندا لي وإلى رفيقة دربي التي تقاسمت معها

مشاق هذا العمل "بشينة"؛

وإلى الأستاذ المشرف أسمى التحية والشكر والتقدير الجزيل

وإلى كافة أساتذة قسم العلوم الإقتصادية دون إستثناء

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى كل الأهل والأقارب والأحباب

بارك الله فيكم

وشكرا

آمنة

## الإهداء

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله سبحانه وتعالى أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي بكل معاني الإحترام والعرفان؛

إلى من أفنى شبابه وسنين عمره ليضيء لي طريقي، إلى من تذوق طعم التعب والشقاء أبي الغالي أطل الله عمره وأبقاه تاجا على رؤوسنا؛

إلى أغلى ما في الوجود وإلى من باركت أيامي بدعواتها الطاهرة، ومن علمتني الصمود مهما تغيرت الظروف أُمي الغالية حفظها الله؛

إلى شموع قلبي وإلى من شاركني حزن أُمي أختاي خولة وبشرى؛

إلى صديقتي ورفيقة دربي "عايدة"؛

إلى من شاركتني مشاق هذا العمل المتواضع صديقتي "آمنة"؛

إلى أستاذي المشرف "كشيتي حسين" وجميع أستاذتي في مساري الدراسي خاصة الأستاذ "حجاج عبد الحكيم" والأستاذ "بن جلول خالد"؛

إلى جميع أصدقائي كل باسمه؛

إلى كل من وقف بجانبني في لحظات الصعاب وساعدني ولو بالكلمة الطيبة، وإلى كل من دعمني من قريب أو بعيد؛

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

بثينة

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور الإبداع و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية من خلال تحديد العلاقة بين الإبداع و الابتكار والميزة التنافسية، وقد أختيرت مؤسسة عمر بن عمر للقيام بالدراسة الميدانية لعدة أسباب منها : قيامها المستمر بابتكار المنتجات الجديدة، ودرجة المنافسة العالية للقطاع الذي تنشط فيه من جهة أخرى.

وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لموضوع الدراسة. وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث ميدانيا عن طريق توزيع 20 إستبانة وتم إسترجاع جميع الإستبانات التي تم توزيعها وقد تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها : وجود علاقة طردية بين الإبداع و الابتكار والميزة التنافسية، الإبداع و الابتكار يؤثر على الميزة التنافسية، المؤسسة تشجع الإبداع و الابتكار، المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية جيدة.

## الكلمات المفتاحية:

الإبداع، الابتكار، الميزة التنافسية، المؤسسة الإقتصادية

## Résumé:

Cette recherche vise à mettre en évidence le rôle de la créativité et de l'innovation dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel pour l'institution économique en déterminant la relation entre créativité innovation et avantage concurrentiel la fondation Omer Bin Omer a été choisie pour mener l'étude de terrain pour plusieurs raison ; notamment son innovation continue de nouveaux produits et le degré élevé de concurrence pour le secteur dans lequel elle est active d'autre part.

L'approche descriptive et analytique a été considérée comme la plus appropriée pour le sujet de l'étude.les information relative à la recherche sur le terrain ont été recueillies en distribuant vingt questionnaires ; vingt distribués ont été récupéré et les données ont été analysées à l'aide du programme d'analyse n'obtenus il indique une relation positive entre la créativité, innovation , l'avantage concurrentiel et la créativité Et l'innovation affecte l'avantage concurrentiel, l'entreprise encourage la créativité et l'innovation. L'entreprise bénéficie d'un bon avantage concurrentiel.

## Les mots clés:

Créativité, innovation, avantage concurrentiel, L'entreprise économique.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
IV-I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع والإبتكار</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع
7	المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأنواع الإبداع
7	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإبداع
8	الفرع الثاني: أنواع الإبداع
10	الفرع الثالث: شروط ومستويات الإبداع
12	المطلب الثاني: مراحل، نظريات ومؤشرات قياس الإبداع
12	الفرع الأول: مراحل عملية الإبداع
13	الفرع الثاني: نظريات الإبداع
15	الفرع الثالث: مؤشرات قياس الإبداع
17	المطلب الثالث: معوقات وأساليب تنمية الإبداع
17	الفرع الأول: معوقات الإبداع
18	الفرع الثاني: محفزات الإبداع
19	الفرع الثالث: أساليب تنمية الإبداع
22	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبتكار
22	المطلب الأول: ماهية الإبتكار
22	الفرع الأول: مفهوم وخصائص الإبتكار
25	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإبتكار

26	الفرع الثالث: معوقات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
31	المطلب الثاني: أنواع ونماذج الابتكار
31	الفرع الأول: أنواع الابتكار
33	الفرع الثاني: مصادر الابتكار
34	الفرع الثالث: نماذج الابتكار
36	المطلب الثالث: إستراتيجية الابتكار
36	الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الابتكار
37	الفرع الثاني: ملامح وإتجاهات إستراتيجية الابتكار
40	المبحث الثالث: تجارب دولية في الإبداع والابتكار
40	المطلب الأول: بعض التجارب العالمية الناجحة في الإبداع والابتكار
40	الفرع الأول: الابتكار في التجربة الفرنسية
41	الفرع الثاني: الابتكار في التجربة الأمريكية
42	الفرع الثالث: الابتكار في التجربة اليابانية
43	الفرع الرابع: الابتكار في التجربة الكورية
44	المطلب الثاني: واقع الإبداع والابتكار في الوطن العربي
45	المطلب الثالث: أفاق النظام الوطني للإبداع والابتكار في الجزائر
45	الفرع الأول: مفهوم النظام الوطني للإبداع والابتكار
47	الفرع الثاني: مكانة النظام الوطني للإبداع والابتكار في سياسة الدولة الجزائرية
48	الفرع الثالث: تطوير النظام الوطني للإبداع والابتكار في الجزائر
49	الفرع الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإبداع والابتكار كمصدر للميزة التنافسية	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
55	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الميزة التنافسية
55	الفرع الأول: ماهية التنافسية
57	الفرع الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية
59	الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية
61	المطلب الثاني: بعض المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية
61	الفرع الأول: ماهية المنافسة

63	الفرع الثاني: القدرة التنافسية
65	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
68	المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
68	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
72	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
74	المبحث الثاني: الجانب العملي للميزة التنافسية
74	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
75	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
76	المطلب الثالث: إستمرارية الميزة التنافسية
77	المطلب الرابع: إستراتيجيات التنافس العامة لبورتر (Porter)
77	الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة
79	الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز
81	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
84	المبحث الثالث: مساهمة الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية
84	المطلب الأول: إنعكاس الإبتكار على إستراتيجيات التنافس لبورتر (Porter)
86	المطلب الثاني: إنعكاس الإبداع على القوى التنافسية الخمس لـ Porter
88	المطلب الثالث: إنعكاس الإبداع على مؤشرات التنافسية
90	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة	
92	تمهيد
93	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
93	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
94	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
94	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
94	الفرع الأول: فروع المؤسسة
95	الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة
95	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته
95	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة
97	الفرع الثاني: شرح مهام وأقسام ومصالح المؤسسة
101	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

101	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
101	المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة
102	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
103	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
103	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
105	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
107	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
107	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
109	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة
112	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
113	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى "تشجع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الإبداع والإبتكار"
113	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية" تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بميزة تنافسية جيدة"
114	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة "توجد علاقة بين الإبداع والإبتكار وبين الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر"
114	الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرابعة "يؤثر الإبداع والإبتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر"
117	خلاصة الفصل
119	الخاتمة
122	قائمة المراجع
130	الملاحق



قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المتطلبات الضرورية للإستراتيجيات التنافسية	83
02	مقياس إجابات أفراد العينة	102
03	معامل الإرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	103
04	معامل الإرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	104
05	نتائج إختبار الصدق البنائي لمحاور الإستبيان	104
06	نتائج $\alpha$ de cronbach لقياس ثبات الإستبيان	105
07	نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان	106
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	107
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	107
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	108
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	108
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	109
13	نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع و الإبتكار في المؤسسة	109
14	نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة	111
15	نتائج إختبار كولموغروف سميرنوف للتوزيع الطبيعي	113
16	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الأولى	113
17	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الثانية	114
18	نتائج إختبار الإرتباط الخطي	114
19	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية للفرضية الرابعة	115
20	معنوية النموذج بإستخدام إختبار فيشر	116
21	معامل الإرتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرابعة	116

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
29	القيادة وأسلوب الإدارة	01
34	نموذج الابتكار الخطي: مدخل دفع التكنولوجيا	02
35	نموذج الابتكار الخطي: مدخل سحب السوق	03
35	النموذج التفاعلي لعملية الابتكار	04
38	الأول إلى الفكرة الجديدة، الأول إلى المنتج الجديد، الأول إلى السوق	05
47	صورة مبسطة عن النظام الوطني للإبداع والابتكار	06
69	دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة	07
69	الجودة مصدر للميزة التنافسية	08
71	مصادر الميزة التنافسية	09
72	دورة حياة الميزة التنافسية	10
85	أثر الابتكار على التكلفة وأثر التعلم في تخفيض التكلفة	11
87	القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter)	12
96	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	13

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
130	إستمارة موجهة للعاملين	01
134	معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	02
136	معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	03
139	إختبار الصدق البنائي لمحاور الدراسة	04
139	معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الإبداع والإبتكار	05
140	معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية	06
140	معامل ألفا كرونباخ لبيانات الإستمارة	07
140	طريقة التجزئة النصفية	08
141	خصائص عينة الدراسة	09
143	نتائج تحليل أفراد العينة الخاصة بواقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة	10
144	نتائج تحليل أفراد العينة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية في المؤسسة	11
145	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	12
146	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الأولى	13
146	نتائج إختبار ستودنت للفرضية الثانية	14
147	نتائج إختبار الارتباط الخطي	15
147	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط	16

# المقدمة العامة

يشهد العالم تطورات كبيرة في مجال التقدم التقني والتكنولوجي، مما أدى إلى إشتداد المنافسة في عديد المجالات والقطاعات خاصة الإقتصادية منها، الأمر الذي نتج عنها الإهتمام البالغ بعنصري الإبداع والإبتكار كأحد متطلبات إكتساب الميزة التنافسية والريادة في الأعمال وتحقيق النجاح، لذلك كان على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم وتعزيز وجودها في السوق أن تعتمد على الطرق الإبداعية والإبتكارية في تسيير شؤونها وتهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر المصدر الأساس لهذه الطرق.

### أولاً: إشكالية الدراسة

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على تحسين أداء أعمالها وتعزيز مركزها السوقي من خلال زيادة قدرتها التنافسية بإستمرار، وفي العصر الحالي أصبحت الشركات ذات المستوى العالي في الأداء هي شركات تتميز بمنتجات فريدة ومبتكرة، وهذا ما يوضح حقيقة هامة مفادها أن قدرة الشركة على الإبداع وإبتكار أساليب جديدة في الإنتاج تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها، كما أن الشركات المبدعة والسباقه إلى الإبتكار تكون لديها القدرة على تحسين أدائها وزيادة حصتها في السوق، وبالتالي وزيادة أرباحها، وفي غياب القدرة على الإبداع قد تكون مصير المؤسسات القائمة التخلف عن ركب المنافسة وبالتالي الإنهيار والزوال.

وإنطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي لإشكالية دراستنا كالاتي:

- ما هو دور كل من الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف يمكن للمؤسسة إكتساب ميزة تنافسية مستدامة؟
2. هل تشجع مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الإبداع والإبتكار عند مستوى معنوية 0,5؟
3. هل تتمتع مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بميزة تنافسية عند مستوى معنوية 0,5؟
4. هل توجد علاقة بين الإبداع والإبتكار وبين الميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية 0,5؟
5. هل يؤثر الإبداع والإبتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى معنوية 0,5؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية عن الأسئلة المطروحة يمكن وضع الفرضيات الآتية:

1. بإمكان المؤسسة إكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال إنتاج منتجات مبتكرة ومتميزة أي لم يسبق إنتاجها من قبل المؤسسات المنافسة؛
2. تشجع مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الإبداع والإبتكار عند مستوى معنوية 0,5؛
3. تتمتع مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بميزة تنافسية جيدة عند مستوى معنوية 0,5؛
4. لا توجد علاقة إرتباط بين الإبداع والإبتكار وبين الميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية 0,5؛

5. هناك أثر إيجابي للإبداع والإبتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى المعنوية 0,5.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على موضوع الإبداع والإبتكار، حيث إعتبرته الكثير من المؤسسات الإقتصادية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة.

### رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الأهداف الآتية:

- الإجابة على تساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات بإثبات صحتها من عدمها:
- التعرف على موضوع الإبداع والإبتكار كأسلوب لتعزيز الميزة التنافسية؛
- توضيح العلاقة التأثيرية بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر":

### خامسا: حدود الدراسة

دارت دراستنا لموضوع البحث ضمن الحدود الآتية:

1. الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث في الدراسة على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فرع - الفجوج- قلمة؛
2. الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة ما بين شهري أوت وسبتمبر لسنة 2020؛
3. الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث في جميع عمالي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، ومن مختلف المستويات الإدارية.

### سادسا: منهج الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع وفق أطر منهجية وللإجابة على إشكالية الدراسة المنهجين الوصفي والدراسة حالة، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري والذي يتناسب مع أغراض الدراسة النظرية، وقمنا بإعتماد منهج دراسة حالة كأسلوب لدراسة المتغيرات في الجانب الميداني حيث قمنا بتحليل البيانات المجمعة من خلال الإستمارة، وذلك للتوصل إلى أهم النتائج وكيف للإبداع والإبتكار أن يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

### سابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- تعود أسباب إختيارنا لموضوع الدراسة لأسباب شخصية وأخرى موضوعية، يمكن اختزالها في:
- الرغبة الشخصية للخوض في موضوع الإبداع والإبتكار، كونه يدخل ضمن تخصصنا؛
  - حداثة موضوع الإبداع والإبتكار وربطهما بالتنافسية وإحتلالهما مكانة مهمة في الدراسات الإقتصادية.

## ثامنا: الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات تناولت دراسة دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية كما اختلفت فيها طريقة وجزئية دراسة وتحليل الموضوع ومن بينها:

- دراسة سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، قدمت هذه الدراسة للتعرف على حقيقة الابتكار ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإشارة إلى ضرورة الاعتماد عليه كأسلوب من أساليب مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الدولية، وتم ذلك بإعتماد على منهج دراسة الحالة، وتوصلت هذه الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وهي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى من وراء تبنيها للإبداع والابتكار إلى تدعيم قدرتها التنافسية خاصة في ظل إشتداد المنافسة داخليا وخارجيا، كما توصي الدراسة بضرورة تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار فيها لكي تتمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من مواجهة تحديات العصر، ركزت على الإبداع والابتكار في بلورة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة دون غيرها من المؤسسات الأخرى؛

- دراسة عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر للهاتف النقال لموبيليس في ظل التغييرات الخاصة في السوق الوطنية، وتم ذلك بإستخدام منهج دراسة الحالة، توصلت هذه الدراسة إلى أن الابتكار لا يتطلب تكنولوجيا جديدة فقط إنما يتطلب أفكار جديدة غير مألوفة، وأنه حسب كثافة الابتكار بإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية سواء كانت مستدامة أم مؤقتة، كما توصي هذه الدراسة المؤسسة الاقتصادية بتشجيع ودعم حالات الابتكار بمختلف أنواعها وإخراج المعرفة إلى واقع ملموس، ركزت هذه الدراسة على تحديد العوائق التي تواجهها مؤسسة الهاتف النقال "موبيليس" أثناء القيام بعملية الابتكار كنموذج من نماذج المؤسسات الجزائرية العمومية، دون التطرق لعملية الإبداع بإعتبارها عملية مكملية لعملية للإبتكار؛

- دراسة الأخضر خراز، "دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة المؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز إمكانية تطبيق نموذج "كانو" لتطوير المنتج ورضا العميل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ذات طابع سياحي، ومحاولة إظهار دور الإبداع في إكتساب المؤسسة الجزائرية للميزة التنافسية، وتم ذلك بإستخدام طريقة الإستقصاء مع الإعتماد على أسلوب المقابلة، وتوصلت هذه الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وهي أنه يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تحقق إبداع ناجح يلبي رغبات الزبون يستجيب لتوقعاته ويحقق ميزة تنافسية، كما توصي دراسة المؤسسات الجزائرية

بمحاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع وأن تعمل على تنميته والإستفادة منه في المؤسسة الإقتصادية، وتشجيع هذه المؤسسات على خلق المزيد من الأفكار الإبداعية والمحافظة عليها، ركزت هذه الدراسة على دراسة واقع الإبداع في مؤسسة التسيير السياحي دون غيرها من المؤسسات الجزائرية الأخرى حيث أخذت مؤسسة حمام ربي كنموذج من نماذج الدراسة.

## تاسعا: هيكل دراسة

لغرض الإحاطة بالموضوع والإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بوضع المقدمة كتمهيد للموضوع وخاتمة تتضمن إختبار للفرضيات وأهم نتائج وإقتراحات الموضوع يتوسطهما ثلاث فصول كالآتي:

**الفصل الأول:** ويبحث في ماهية الإبداع والإبتكار ويندرج ضمنه ثلاث مباحث رئيسية: المبحث الأول تحت عنوان أساسيات حول الإبداع، والمبحث الثاني تحت عنوان أساسيات حول الإبتكار، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان تجارب دولية في الإبداع والإبتكار؛

**الفصل الثاني:** وكان تحت عنوان الإبداع والإبتكار كمصدر للميزة التنافسية، ويندرج ضمنه ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان مدخل إلى الميزة التنافسية والمبحث الثاني تحت عنوان أساسيات الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فكان عنوانه مساهمة الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية؛

**الفصل الثالث:** فكان تحت عنوان دراسة ميدانية بمطاحن عمر بن عمر-الفجوج – قالمة، وقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تحت عنوان تقديم المؤسسة ميدان الدراسة، المبحث الثاني تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.



الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي للإبداع والإبتكار

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات المعاصرة التي تريد البقاء والإستمرارية إكتساب مزايا تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة. ومن أجل الحصول على مزايا تنافسية مستدامة لابد من البحث عن أدوات وسياسات حديثة ومتطورة لم يسبق إستخدامها من قبل المؤسسات الأخرى، وبما أن هذه الأدوات تتميز بالحدثة والتطور فهذا يعني أنها أكثر فعالية وأنه بإمكانها مساعدة المؤسسة في إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين. ومن بين هذه الأدوات نجد ما يسمى بـ "الإبداع والابتكار"، فهذا الأخير يعد بمثابة مفتاح لهذه الميزة وقاعدة أساسية لتحقيق الأفضلية في ظل المنافسة الشرسة في السوق، مما يعني أنه سر من أسرار التفوق والريادة في مختلف ميادين الحياة سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول، ومن أجل التعرف أكثر على مفهوم الإبداع والابتكار قسمنا هذا الفصل إلى:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع؛
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار؛
- ❖ المبحث الثالث: تجارب دولية في الإبداع والابتكار.

## المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

لقد شغل الإبداع تفكير العديد من الباحثين على مر العصور، ليصبح في الوقت الحالي أحد العوامل الهامة والمساعدة على نجاح الشركات المعاصرة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل جوانب الإبداع من مفهوم الإبداع، نظرياته وأهم أنواعه، وفي الأخير سنتعرف على معوقات العملية الإبداعية وكذلك محفزاتها.

### المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأنواع الإبداع

لقد أصبح الإبداع أكثر رواجاً في العصر الحالي مما جعل الإقتصاديين يعرفونه كل حسب فلسفته ونظرياته، ولهذا سوف يتم في هذا المطلب إستعراض بعض التعاريف المتعلقة به، إبراز أهميته، شروطه وكذا مستوياته وأساليب تنميته.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإبداع

أولاً: مفهوم الإبداع: لقد تعددت التعاريف المعطاة للإبداع ونذكر منها:

لغة: كلمة الإبداع مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق.<sup>1</sup>

إصطلاحاً: هناك العديد من التعاريف الإصطلاحية لمفهوم الإبداع كالآتي:<sup>2</sup>

- تعريف (Galton) للإبداع: يعرفه على أنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه جديد".
- كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه: "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة".
- كما عرفه كل من:<sup>3</sup>
- تعريف الإقتصادي "ألكسندر روشكا": الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج؛
- تعريف الإقتصادي " آدم سميث": إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينهما علاقات؛

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو المبادرة الشخصية للفرد في إيجاد أفكار جديدة غير مألوفة وحقيقية، وهذه الأفكار قد تكون حلول لبعض المشكلات والمواقف التي قد يتعرض لها الفرد أو المؤسسة في حد ذاتها.

<sup>1</sup> جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 6.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 17، 18.

<sup>3</sup> طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، "مبادئ الإبداع"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص 18.

ثانياً: أهمية الإبداع: للإبداع أهمية كبيرة على سواء على الصعيد الفردي أو المؤسساتي، وهي<sup>1</sup>

1. أهمية الإبداع للأفراد: تتمثل أهمية الإبداع للأفراد فيما يأتي:
  - أ. تحقيق الذات: يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف العظماء؛
  - ب. الخوف من المجهول وغموض المستقبل: الأفراد المبدعون يدفعهم الخوف من المجهول إلى المخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول، فالإبداع تكون دوافعه ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها؛
2. أهمية الإبداع للمؤسسات: تكمن أهمية الإبداع للمؤسسات والجماعات في:
  - أ. يعتبر الإبداع عنصر ضروري للصمود في المؤسسات: غالباً ما ينظر إلى الإبداع كنوع من الرفاهية يتم مزاولته إذا سمح الوقت بذلك، إلا أنه في عصر المعرفة إذ لم يسمح الوقت بمواصلة الإبداع، لن يطول أمد بقاء المؤسسات؛
  - ب. إن الإبداع مطلباً أساسياً للابتكار: أي أن الإبداع شرط ضروري لتحقيق الابتكار، فالإدارة تلعب دوراً هاماً في الإفادة من التفكير الإبداعي، وذلك بتشجيعها الابتكار، إذا الإبداع جزء من التحسين المستمر؛
  - ج. يمكن للإبداع أن يكون عملية مستمرة، تساعد على الابتكار المتواصل وتحقيق كل من السرعة والمرونة في كل من التصميم وحل المشكلات؛
  - د. المؤسسات الإبداعية سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئات المعقدة ما تجعل الإبداع عاملاً حافزاً لقيادة صناعتها نحو ممارسات مستمرة.

## الفرع الثاني: أنواع الإبداع

- يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة ومنها:<sup>2</sup>

1. الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم: ويتضمن كل من:
  - أ. الإبداع العلمي: ويكون فيه الإنتاج عبارة عن وسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجياً، وفي هذا النوع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه تحقيق نتائج أفضل، أو إقتراح حلول نظرية؛
  - ب. الإبداع الفني: حيث يخرج ما في داخله في شكل رسومات أو نحت أو الموسيقى؛
  - ج. الإبداع المتعلق بالتأليف: مثل كتابة الشعر والرواية والقصة وغيرها.....إلخ.
2. الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويهتم بالشؤون الإدارية ووضع الخطط، البرامج، ويتمثل في:

<sup>1</sup> سمية بروبي، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011، ص 71.

<sup>2</sup> الطيب فنان، " دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس- سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 33.

- أ. الإبداع والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات؛
- ب. الإبداع في عملية إنتاج؛
- ج. الإبداع في الإتصال وهندسة العلاقات بين الناس.
3. الإبداع العام والخاص: يقصد بالعام الإبداع الجماعي مثل: الفرق البحثية الطبية العلمية، والإبداع الخاص هو الإبداع الفردي؛
4. الإبداع متعدد الجوانب: حيث يكون إبداع الشخص في أكثر من مجال فيكون مثلاً: رياضياً وشاعراً في آن واحد؛
- وتتعدد أوجه الإبداع وتختلف أشكاله حسب فلسفة ونظريات كل باحث، ويمكن ذكرها كالاتي:<sup>1</sup>
    - يرى أحد الباحثين أن الإبداع له أربع أنواع وهي:
      1. إبداع منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلاقات المميزة ببراءات الإختراع بمنح الإمتيازات، وتظهر هذه الإبداعات نتيجة الإستجابة لتغيرات ونوعية في الأسواق وليس كمية، كما تؤدي المنافسة إلى إبداع مواد ومنتجات جديدة؛
      2. إبداع التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من إبداع في طرائق النقل، التوزيع، التجميع والتصنيع المؤدية إلى الزيادة الإنتاجية؛
      3. الإبداع التنظيمي: وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها، بحيث تستطيع الهياكل الإستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولا سيما الإبداعات التقنية منها؛
      4. الإبداع في الأداء والسلوك الإداري كما في الإبداع تقنيات جديدة، طرائق تدريب حديثة وإبداع الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول.
    - لقد قسم تايلور الإبداع إلى عدة أنواع وهي:
      1. الإبداع التعبيري: ويعني القدرة على الإتصال بطريقة التفاعل مع العمل؛
      2. الإبداع الإنتاجي: يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة؛
      3. الإبداع الإختراعي: يهتم بتقديم أساليب وطرق جديدة؛
      4. الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وتنجم عنه إكتساب مهارات جديدة؛
      5. إبداع الإنبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفتراضات جديدة وغير مسبوقه.
    - وهناك من يرى أن الإبداع له خمسة أشكال ونذكرها بإختصار:
      1. إبداع الأعمال: يشمل هذا الإبداع نطاقاً واسعاً من المفاهيم الأصلية بما فيها تطوير نماذج عمل جديدة وإبداع تنظيمي، تطبيق التكنولوجيا والإتصالات في الأعمال، أساليب جديدة للإدارة وكفاءة بيئية، وأشكال جديدة من المشاركة أصحاب المصلحة، النقل والمالية؛

<sup>1</sup>. الطيب فنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-36.

2. إبداع الإستراتيجية: يتناول هذا الإبداع تحدي أساليب الصناعة القائمة الخاصة بخلق قيمة للعميل لتلبية حاجاته التي ظهرت حديثا، وإيجاد أسواق جديدة ومجموعات عملاء جدد للشركة الراعية، ويهدف أيضا إلى مساعدة الشركة في تطوير خدمات قيمة مضافة جديدة ودخول أسواق جديدة، وخلق قطاعات جديدة، وأساليب جديدة للتوزيع، وأشكال جديدة لخدمة العملاء وشراكة العملاء؛

3. إبداع العملية: فبالنسبة لشركات الصناعات التحويلية، يتضمن إبداع العملية أشياء مثل تطبيق أساليب وتقنيات إنتاج جديدة ترفع الكفاءة والجودة أو وقت الوصول إلى السوق، والخدمات التي تباع مع هذه المنتجات؛

4. الإبداع التكنولوجي: ويشمل الابتكارات الناجمة عن تطورات البحوث والتكنولوجيا التي لا تتصل بمبادرة المنتج والخدمة، وتوجد لدى أفضل الشركات خرائط طريق تحدد التقنيات التالية التي سوف تتبعها والتوقيت اللازم لكل منها، ونظرا لأن التطورات الأساسية للتكنولوجيا تستغرق وقت أطول مقارنة مع مبادرات المنتج والخدمة، بالفصل بين البحوث والإختراع الخاصة بتطورات المنتج والخدمة، تستطيع الشركات أن تحقق تقدم دون أن تتحمل الكثير من المخاطر؛

5. الإبداع التنظيمي: يعكس هذا الإبداع الاعتراف بأن الطرق الجديدة لتنظيم العمل في المجالات مثل: إدارة القوة العمل كتفويض، منح سلطة، للموظف، شراكة مع أشخاص جدد، أو عمل إيجابي لإشراك جميع العاملين بحيث تصبح منظمة العمل موردا جماعيا للإبداع بحيث يمكن لإدارة المعرفة إدارة سلسلة القيمة، شراكة العملاء، التوزيع، المالية والصناعة، وغيرها أن تحسن من القدرة على المنافسة، ويتضمن الإبداع التنظيمي أيضا ابتكار نموذج للعمل.

### الفرع الثالث: شروط ومستويات الإبداع

أولا: شروط الإبداع: هناك العديد من شروط الإبداع نوجزها فيما يأتي<sup>1</sup>:

1. الأصالة: وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها؛

2. الطلاقة: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويمكن إستعراض أنواعها كالآتي:

أ. الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة؛

ب. الطلاقة الإرتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى؛

ج. الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات إستنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل أن يعطى خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم أشكال حقيقية عديدة؛

د. الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إستدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير؛

<sup>1</sup>. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-60.

- هـ. الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصيغة التراكيب اللغوية.
3. المرونة: أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الإستعمال أو فهم إستراتيجية العمل أو يغير في إتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف؛
4. الحساسية: هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون، ويحكى أن "أديسون" كان يقول لمعاونيه: لا بد أن هناك طريقة أفضل إبحثوا عنها؛
5. الإستنباطية: وهي الميل إلى التفاصيل والقدرة على إستنباطها بصورة مبدعة، فالمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد الشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما، لا أن يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين في آن واحد؛
6. القبول: إن الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي أنه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجها الإبداعي.

ثانياً: مستويات الإبداع: يظهر الإبداع في العديد من المستويات، وهي:<sup>1</sup>

1. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات، الندوات، نشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على القدرات وإستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص شخصية، ومن بين هذه الخصائص المختلفة التي يتميز بها الفرد المبدع والتي لا تتوافر في شخص غير مبدع، والتي تكون فطرية:
- أ. المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً طويلاً لإتقان عمله؛
- ب. التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع؛
- ج. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- د. الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، فهو مستقل ومثابر، عالي الدافعية، متشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، قادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة؛
- هـ. الطفولة: طفولته إتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه إضطرابات عائلية وأوضاع إقتصادية صعبة؛
- و. العادات الإجتماعية: فالمبدع يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء، وهو غير منطوي على نفسه.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد، زيد منير عبودي، "إدارة الإبداع والابتكار"، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 45-51.

وهناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإنسان المبدع، وهي: حب الإستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الإستقلالية في الحكم، تأكيد الذات والتلقائية والتنافس، عدم الكذب، تحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة، المرونة، وعدم الإنصياع أو المجازاة، ومثل هذه السمات يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة أو لجنة... إلخ) والإعتماد على خاصية التداؤب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات؛

3. الإبداع على مستوى المنظمة: حيث لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا ملحا، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار، وعلمها أن تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية تقف على الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التي إقترحها "هارولد لافيت":

أ. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق لديهم علاقة بالمفاهيم، ورغبة في الإستطلاع؛

ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية مما يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة؛

ج. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في المشكلات وذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات فيما يخص الوضع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، أو العمليات وأساليب العمل.

### المطلب الثاني: مراحل، نظريات ومؤشرات قياس الإبداع

بعد التطرق إلى مختلف جوانب الإبداع من تعريف وأهمية وغيرها من العناصر، سنتعرف في هذا المطلب على مراحل الإبداع، ونظرياته وأخيرا مؤشرات قياسه.

### الفرع الأول: مراحل الإبداع

لقد قدمت العديد التصنيفات لمراحل عملية الإبداع ومن بينها تصنيف الإقتصادي "والاس"، ويتمثل في:<sup>1</sup>

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع؛

ثانياً: مرحلة التصبر والتفريغ: وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعني، وتتداخلها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 17، 18.



والحلول المناسبة، وباختصار فهي مرحلة (أ) التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته البحث، (ب) ومرحلة تفرخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة؛

ثالثا: مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة في خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فهي الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره، وترابطها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل؛

رابعا: مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها، مضاعفات عملية التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الإنتاج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.

### الفرع الثاني: نظريات الإبداع

لقد تنوعت النظريات التي تناولت مفهوم الإبداع وحاولت تفسيره، ومن أهم هذه النظريات نذكر:

أولا: نظرية "ووترومان" و"بيترز" (البحث والتفوق) (B. WTERMAN & T. PETERS):<sup>1</sup>

يلخص هذان الباحثان في كتابهما "البحث عن التفوق" إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

1. الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛
2. تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة، وذلك بهدف التعرف عليهم والإستفادة من مقترحاتهم؛
3. إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام، مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
4. تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية لقدرات جميع العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم؛
5. تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية؛
6. خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة؛

<sup>1</sup>. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

7. إستمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

ثانيا: نظرية "كليفورد" و "كافيني" (R.cavangh&D.cliford):<sup>1</sup>

توصل هذان الباحثان في دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بينها التنظيمية:

1. وضع وتطوير الرسالة محددة للمؤسسة، فهي بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
2. من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
3. أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي؛
4. تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب؛
5. تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة؛
6. إعطاء أسبقية متميزة للتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ثالثا: نظرية "إدوارد دي بونو" (التفكير الإبداعي) (EDWART DE BONO):<sup>2</sup>

لقد أصدر "دي بونو" كتاب قبعات التفكير الست، سمي أسلوبه بإسم "القبعات الست"، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بالتفكير الجماعي المتوازي الذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير، وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة، حيث قسم ألوان القبعات الست إلى:

1. القبعة البيضاء: وهي المسؤولة عن جميع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما تحيط به من مشاكل وملابسات والنظرة الموضوعية للأمور؛
2. القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر وأي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه إقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالإنفعال والحدس والتفكير الفطري؛
3. القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدايل والخيارات والإحتمالات وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الإقتراحات، إذ أنها قبعة الافكار الجديدة التفكير الخلاق؛
4. القبعة الزرقاء: ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير؛
5. القبعة الصفراء: وهذه تكون مسؤولة عن منطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكنة والمنطق الإيجابي؛

<sup>1</sup>. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 35.

6. القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذا قبعة التفكير السلبي.

ومن مميزات هذا الأسلوب: سهولة التعلم والإستخدام والتأثير الفوري، توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم، تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة المشكلات في وقت واحد، أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع.

رابعاً: نظرية "أوسبورن" (Osborn):<sup>1</sup>

إن "أوسبورن" له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مرحله الأولى على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو إنتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً وثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد إقترح منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات الآتية:

1. إيجاد المشكلة: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة؛
2. إيجاد الحقائق: وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل؛
3. إيجاد الأفكار: تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن؛
4. إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم إختيار أفضلها للتطبيق؛
5. قبول الحل: يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الإبداع

هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها قياس الإبداع، وسنعرضها كالآتي:

أولاً: المقاييس الفردية للإبداع: وهي تتمثل في الآتي:

1. مقاييس الشخصية: تستند على الإفتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم، حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، ويطلب من الفرد أن يحدد درجة إنطباق مضمون العبارة وتتراوح ما بين "تنطبق بقوة" و"لا تنطبق أبداً" وتقدم بشكل فردي أو جماعي، ولا تتطلب مثل هذه القوائم تدريباً

<sup>1</sup>الأخضر خراز، " دور الإبداع في إكتساب ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 41-43.

خاصا أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها، أما عملية تصحيحها أو إستخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في إستخدام دليل تصحيح<sup>1</sup>؛

2. رصيد السيرة الذاتية: ويتمتع منهج السيرة الذاتية بميزة الإعتراف بأن القدرة الإبداعية للشخص عند أية نقطة زمنية ترتبط بشكل لا فكاك منه مع تاريخ حياة الشخص، ومع ذلك نجد أن سمات السيرة الذاتية التي يتم تقييمها تبدو أحيانا كما لو كانت مبنية على الحدس، أكثر من كونها مبنية على دراسة منظمة لكيفية تأثير أحداث الحياة وخبراتها على تنمية الإبداع<sup>2</sup>؛

3. إختبارات القدرة الإبداعية (إختبار الأداء): إن حركة قياس الإبداع التي وضع "أسا جيلفود" ركزت حول العملية الإبداعية من خلال فقرات إختبارية تقيس عوامل وقدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي أو التفكير المتشعب، وهذه المقاييس تتمثل في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الفضاضة والحساسية للمشكلات<sup>3</sup>.

- إضافة إلى المؤشر السابق هناك مؤشرات أخرى لقياس الإبداع<sup>4</sup>:

ثانيا: المقاييس المبنية على الناتج: لقد قام الباحث (Simonton، 1980) بإبتكار طريقة للقياس الكمي، فصعوبة محاولات قياس الإبداع بشكل بحت بإستخدام معايير تستند على سمات المنتج، إنما تكمن في أن الوسائل التي تم من خلالها إبداع المنتج لا يمكن أخذها في الحسبان، فالمنتج هو وحدة تقييم بالرغم من أن الغرض من مثل هذا التقييم، هو تحديد مدى إبداع من قام بإبتكاره؛

ثالثا: المقاييس المبنية على العمليات: لقد قام (Ghiselin et al.) بمحاولة في هذا المجال بعنوان: "قائمة عملية الإبداع"، حيث تتم مطالبة الأشخاص بأن يختاروا الصفات التي تصف جيدا مشاعرهم وحالة إنتباههم قبل وأثناء وبعد لحظات الرؤية المتعلقة أو حل المشكلة، ومرة أخرى نؤكد على أن هذا الأمر يثير سؤالا بمدى صلاحية معيار الترتيب المبدئي للأفراد، بإعتبارهم أكثر أو أقل إبداعا، وإن هذه الطريقة تفترض أن جميع العمليات العقلية التي تتضمنها عملية الإبداع يمكن الوصول إليها من جانب الأفراد، كما يمكن التعبير عنها بشكل لفظي بسهولة.

<sup>1</sup>.الأخضر خراز، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup>. نيغل كنج، نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص52،53.

<sup>3</sup>.الأخضر خراز، مرجع سبق ذكره، ص ص 71،72.

<sup>4</sup>. نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 52،53.

### المطلب الثالث: معوقات وأساليب تنمية الإبداع

بعد التعرف على مراحل عملية الإبداع سنتطرق إلى كل من معوقاتها ومحفزاتها، وكذا أساليب تنميتها.

#### الفرع الأول: معوقات الإبداع

لقد حظيت معوقات الإبداع بإهتمام كبير من قبل الباحثين، وهذه المعوقات يمكن ذكرها كالآتي:<sup>1</sup>

1. المعوقات المادية: والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب، أماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها؛
2. القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، أنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية، حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين؛
3. مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
4. المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين وكذلك بين العاملين أنفسهم؛
5. غياب التشجيع من المنظمة على التجريب الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ وال فشل؛
6. الإعتماد المفرط على الخبراء الخارجين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحديا إيجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي؛
7. عدم مساندة العمل الجماعي قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
8. قلة المعلومات المتوفرة في الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الإستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الإدارات؛
9. العمل على صياغة إستراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة وتطوير المهارات والقدرات الأفراد؛
10. المعوقات التي الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع؛
11. غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بالطبيعة المواقف وتحديات التي تواجه المنظمة؛

<sup>1</sup>. رفعت عبد الحلیم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

12. غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

- ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات فردية ومعوقات على مستوى المنظمة:<sup>1</sup>

المعوقات الفردية المتمثلة في الخوف والفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة والتبلد الذهني والتخصيص الضيق أو المحدود أو عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين وتعامل مع الأمور والمبالغة في مكافأة النجاح والناحية الإنفعالية والإدراك الشخصي والعامل الاجتماعي والإلتزام بنمط معين لحل مشكلات وغياب القدرة على التصور، التخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للإبداع والخوف من ظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.

### الفرع الثاني: محفزات الإبداع

- يمكن رصد بعض العوامل المشجعة للإبداع كما يأتي: الإهتمام بالمبدعين، الإستفادة من الفرص المختلفة للتعليم، المعرفة والإحتكاك، تفادي التشتت، تنمية المهارات لأقصى حد، تقليل العزلة، الحساسية للمشكلات، القيادة الديمقراطية، درجة ذكاء متوسط أو عالية، البيئة المناسبة المشجعة غير المعطلة (الأسرة، العمل، الناس) وسلامة الحواس.<sup>2</sup>

- من بين مصادر التحفيز والإثارة للإبداع ما يأتي:<sup>3</sup>

1. الحرية والسيطرة: وهي حرية تحديد المشكلة، تحديد بدائل وخيارات الحل، فمثل هذه الحرية تتضمن في طياتها أيضا الشعور بالسيطرة على العمل والأفكار لدى الفرد؛
2. الإدارة الناجحة للمشروع: وهي قدرة مدير المشروع على الحصول على التأييد اللازم لنجاح عمله، مهارته في إسناد العمل المناسب للشخص المناسب وكذلك تمتعه بالقدرة على فتح قنوات الإتصال مع العاملين؛
3. توفير المصادر اللازمة: وضع المصادر اللازمة تحت التصرف بما فيها المال، المعدات، المعلومات والعنصر البشري؛
4. التشجيع: أن حماس الإدارة، إهتمامها، إلتزامها بالعمل والعاملين يشجع جوا من الإبداع في بيئة العمل، وكذلك ميل الإدارة لتقبل الأفكار مهما بدت غير عملية وتبدي إستعدادها للمجازفة يعتبر عنصرا مهما؛
5. سمات إدارية متعددة: كالإستعداد لإعطاء الأفراد فرصة التجريب، واختبار الأفكار والطرق الجديدة في العمل، وغياب البيروقراطية والروتين ووجود جو التعاون وروح الفريق بين العاملين، بسهولة الإتصال فيما بينهم؛
6. التمييز والتقويم: فالحواجز يجب أن تكون مادية ومعنوية أيضا، مما يعني تمييز العامل الجيد.

<sup>1</sup> رفعت عبد الحلیم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، "التفكير الإبتكاري الإبداعي: طريقك إلى التميز والنجاح"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 46، 47.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 47-49.

الفرع الثالث: أساليب تنمية الإبداع

- هناك عدة أساليب تساعد على تنمية الإبداع لذا سنذكر أسلوبين أكثر إستخداما في المؤسسة وهما:<sup>1</sup>

أولاً: أسلوب العصف الذهني: وهذه الطريقة هي هجوم سريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار والبدائل بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً، بين ربع ساعة وساعتين تقريبا، كما أن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة، إثارة ذهنهم، تطوير حلول عديدة بديلة ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل، وهذه الطريقة تتميز بـ: تعالج مشاكل سريعة، تحتاج إلى وضوح في تشخيص وإعلان المشكلة، تتطلب مشاركين على درجة عالية من المرونة وعدم التقيد بقوالب الاجتماعات التقليدية، يجب على الأعضاء فهم خطواتها، تحتاج إلى الإختصار والموضوعية من المشاركين وتحتاج مدير ذو كفاءة عالية في إدارة الاجتماعات والتحكم في تنظيمها، وتتم طريقة العصف الذهني بعدة خطوات وهي:

1. الحصول على بدائل وأفكار (حوالي 15 دقيقة):

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع، ومن ثم يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة؛
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها، وبالتالي منع مناقشة البدائل؛
- يحرص القائد على تشجيع الإقتراحات، وحماية مقترحيها من الآخرين.

2. تنقية بدائل الحل والأفكار (حوالي 45 دقيقة):

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في مجموعات، وتشجيع إقتراحات جديدة؛
- تحديد أحسن 3-5 حلول، فالقائد يعمل كحركة وصل لأفراد الجماعة للمشاركة كملخص للحلول.

3. تحديد وإختيار خطة العمل (حوالي 45 دقيقة):

- الإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة، ومن ثم مقارنة البدائل وتحديد مزاياها وعيوبها؛
- إختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه، فالقائد يوجه المناقشة لإختيار أنسب بديل.

ثانياً: أسلوب دلفي (Delphi) أو الاجتماع عن بعد: يأتي إسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي يؤمه الناس إستجابة للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في إجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتتم بالخطوات الآتية:

1. تحديد المشكلة: وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق؛

2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، ومن ثم تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طلباً لرأيهم؛

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، "إتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص ص 326-329.

3. تحليل الإجابات وإختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابتها في شكل تقرير مختصر؛
4. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة، ومن ثم تعاد الخطوتين الرابعة والخامسة مرة أخرى، من أجل التوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل؛
5. يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

وإن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل إنتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير، ولهذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الإنتظار، كما أنها تحتاج إلى مدير لديه صبر في تصميم قوائم الأسئلة أو الخطابات، إرسالها، إستقبال الردود وتحليلها، تلخيصها و ثم تكرار نفس الخطوات.

- بالإضافة إلى الطريقتين السابقتين هناك أساليب أخرى لتنمية الإبداع وهي:<sup>1</sup>

ثالثاً: الجماعات الصورية: وتسمى بهذا الإسم لأن تكوينها صوري أو على الورق، وأن أفراد الجماعة لا يتقابلون أثناء إقتراح البدائل أو الإختيار النهائي للبدل، وذلك لتفادي تأثير بعض على الأعضاء الآخرين، ويتم كل ذلك بشكل سري ولا يدري أحد من الذي قام بإقتراح بديل معين، وهم يجتمعون في مناسبة واحدة، أثناء مناقشة البدائل المختلفة للتعرف على مزاياها وعيوبها، ودون توضيح أي من الأعضاء إقتراح أي من البدائل، وتمر هذه الطريقة بالمراحل الآتية:

1. يحدد المدير المشكلة، ويصيغها بوضوح، ويعرضها على أعضاء الجماعة؛
2. يقوم كل عضو بوضع أفكاره على ورقة أمامه (متضمنة البدائل)؛
3. يجمع المدير الأوراق والبدائل ويكتبها على سبورة دون ربطها بأسماء الأعضاء؛
4. يقترح الأعضاء بشكل سري أفضل بديل.

رابعاً: السلم: ويسمى بهذا الإسم لأنه يمر بخطوات تصاعدية الواحدة تلو الأخرى، حيث يبدأ الأمر بتكوين جماعة لمناقشة المشكلة وإقتراح بدائل الحل، ولكي يتم إثارة أكبر قدر ممكن من الأفكار وضخها في المناقشات يتم إضافة عضو جديد للجماعة، بحيث يحاول العضو التساؤل عن مزايا وعيوب البدائل التي تم إقتراحها، ثم يقترح هو بدائل جديدة، وبعد فترة أخرى يضاف عضو جديد يقوم بنفس الشيء، وهكذا. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تمنع الجماعة من الوصول إلى الرقابة والجمود، تمنع خطأ التفكير الجماعي، تفرض مرونة عالية لعمل الجماعة وهي تعتبر بمثابة رقابة على عملهم لأن هناك عضو جديد سيضاف.

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو قدرة الفرد على إنتاج أفكار أو أشياء جديدة وحقيقية وإستخدامها في طرق جديدة ومفيدة، فالفرد يلجأ عادة إلى الإبداع بحثاً عن الشهرة، التميز والتفوق، أما المؤسسات أو الجماعات فتلجأ إليه من أجل تحقيق السرعة والمرونة في تصميم المنتجات أو الخدمات وحل المشكلات، فهي بمثابة أداة تستخدمها من أجل البقاء والإستمرار في السوق، وهناك عدة شروط لابد من توافرها حتى يمكن القول أن هناك إبداع منها: الأصالة،

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 330، 331.



المرونة، الإستنباطية، القبول والطلاقة، وهناك مجموعة من العوامل التي قد تحول دون نجاح الإبداع منها: المعوقات المادية، الأنظمة والقوانين التي تعيق الإبداع، القيادة غير الماهرة، عدم تشجيع العمل الجماعي وعدم توفر المعلومات الكافية.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار

يعد الابتكار أحد المفاهيم الحديثة في إدارة أعمال، وهذا ما جعله أحد الأسباب الأساسية للتطور الحاصل في الرؤية المستقبلية للمؤسسة، التسارع في إجراء تحسينات على المنتجات القديمة وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، مما يتيح للمؤسسات المعاصرة الأسبقية إلى منتجات أو خدمات جديدة، الوصول إلى زبائن جدد والدخول إلى أسواق جديدة، ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها هذا المفهوم في المؤسسة الاقتصادية سنتطرق إليه بدقة في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية الابتكار

الابتكار، الإبداع، الاختراع، البحث والتطوير والتجديد من المفاهيم التي يجد البعض خلط فيها، ولإزالة هذا الخلط لابد من التعرف على هذه المفاهيم كل على حدة، فأكثر المفاهيم أهمية "الابتكار"، والذي سنتطرق إلى مختلف جوانبه من مفهوم، خصائص، أهمية وأهداف في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مفهوم وخصائص الابتكار

أولاً: مفهوم الابتكار: لقد اختلفت التعاريف المعطاة للابتكار من طرف الإقتصاديين، فكل تعريف يمس زاوية محددة، خاصة بعد إتساع مجالات البحث فيه، ومن أهم التعاريف نذكر ما يأتي:

- يعرف الابتكار على أنه:<sup>1</sup>

لغة: مشتق من بكر ومنه أبكر وابتكر، والبكر هو أول كل شيء (أو كل فعلة لم يتقدمها مثلها)، واصل الابتكار بمعنى الإستحواذ على باكورة الشيء وأول الشيء باكورته؛

إصطلاحاً: الابتكار هو: "موهبة ذهنية خاصة ترتقي بعملية الإبداع ذاتها، وتطبع صاحبها بصفة العبقرية والتميز، فحين نصف شخصاً ما بأنه "مبتكر" نعني غالباً إمتلكه موهبة "التفكير الإبتكاري" والقدرة على إبداع شيء فريد وغير مسبوق، وبهذا يمكن القول أن مفهوم الابتكار يقف خلف جميع الإبداعات العلمية، الفنية والأدبية التي تتميز بالتفرد، الأصالة والإضافة الحقيقية".

- يعرف الابتكار على أنه: "تنفيذ منتج (سلعة أو خدمة) أو إجراءات جديدة أو تم تحسينها بشكل ملحوظ، طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة وذلك في ممارسات المؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الضيع، "صناعة الأفكار المبتكرة"، دار أجيال للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup> ريم مدوش، وافية زاير، "دور التسويق الإبتكاري في المؤسسات (عرض تجارب عالمية)"، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة طاهري محمد بشار- بشار، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 41.

- تعريف الدكتور نجم عبود نجم: عرف الابتكار على أنه: "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وهذا يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق".<sup>1</sup>
  - الابتكار في مجال الإقتصاد هو عملية مبدعة تؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة لا مثيل لها ووضعها موضع التطبيق، وعلى هذا فالإبتكار يعني إستخدام فكرة جديدة أو أسلوب جديد أو إستحداث فكرة جديدة أو أسلوب جديد، أو إستحداث نظرية أو إختراع أو طريقة جديدة في إنتاج سلعة معينة.<sup>2</sup>
- مما سبق يمكن القول أن الإبتكار هو العملية التي يتم من خلالها تحسين وتطوير فكرة حالية أو إيجاد أفكار إبداعية جديدة ووضعها قيد التنفيذ أو التطبيق، ليتم تحويلها فيما بعد إلى منتجات أو خدمات جديدة أو إستحداث طريقة تنظيمية جديدة أو طريقة تسويقية جديدة، مما يسمح بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحمل صفة التفرد مقارنة مع المنافسين.

### ثانياً: خصائص الإبتكار

يتميز الإبتكار عن غيره من المفاهيم بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

1. الإبتكار قابل للتنمية، إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة، وفي المدرسة والمجتمع، وإذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء كانت معوقات مجتمعية أو خاصة بالفرد ذاته؛
2. يظهر الإبتكار في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية، الأدبية والفكرية، الإجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة؛
3. أن الإبتكار ظاهرة معقدة، أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو أبعاد متعددة. فقد ينظر إليه على أنه إستعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، وتارة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها، ومرة ثالثة يرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما، ومرة رابعة ينظر إليه على أنه مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والجماعة؛
4. الظاهرة الإبتكارية موجودة منذ وجد الإنسان على هذه الأرض، فقد كانت دائماً لديه الرغبة في البحث عن الجديد وحب الإستطلاع، التغيير، التجديد والإستمتاع؛
5. لدى كل فرد قدر من الإبتكار يختلف عما لدى الآخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة إبداعية عالية، ومنهم من يتصف بقدرة منخفضة، أما الغالبية فهم متوسطوا القدرة الإبداعية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 22.

<sup>2</sup> طارق نبيل محمد الدسوقي، "إدارة الإبتكار والتطوير"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 09.

<sup>3</sup> أسامة محمد خيري، "إدارة الإبداع والإبتكارات"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 69.

### ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالابتكار

قد تبدو مفاهيم الابتكار، الإختراع، الإبداع، البحث والتطوير والتجديد متقاربة ومتداخلة فيما بينها، إلا أن هناك إختلافات دقيقة بينها، ويمكن توضيحها كالآتي:

#### 1. الإختراع: يمكن التعرض بإختصار لمصطلح الإختراع كالآتي:<sup>1</sup>

الإختراع- لغة- هو كشف القناع عن شيء لم يكن معروفا بذاته أو بالوسيلة إليه، وبعبارة أخرى هو الكشف عن شيء ما لم يكن مكتشفا أو إيجاد شيء ما لم يكن موجودا، وإصطلاحا هو جهد بشري عقلي وعلمي، يثمر في النهاية إنجازا جديدا مفيدا للإنسانية، ويضيف إلى رصيدها ما يسد حاجة ويحقق أملا.

إن الإختراع غير الإكتشاف، فالأول يؤدي إلى إيجاد شيء جديد لم يكن موجودا من قبل، أما الثاني فيؤدي إلى الكشف عن شيء لم يكن معلوما من قبل، إلا أنهما - أي الإختراع والإكتشاف - يشتركان في شيء واحد أنه ينتج عن كل منهما شيئا جديدا. أما الإختراع- قانونا- فهو كل إكتشاف أو إبتكار جديد قابل للإستغلال الصناعي، سواء كان ذلك الإكتشاف أو الإبتكار متعلقا بمنتجات صناعية جديدة أم بطرق ووسائل مستحدثة أو بهما معا.

2. الإبداع: يعرف الإبداع بأنه: "عملية دائمة لإكتشاف وتعلم وتطبيق تقنيات أو تقنيات جديدة مستمدة من مصادر عديدة، وهو يستند إلى مجموعة من التقنيات والعمليات التراكمية والمتراصة، كما أن القدرة التكنولوجية للمؤسسة يمكن أن تتأثر أيضا بظروف خارجية مثل النظام التعليمي والبنية التحتية وأداء أسواق رأس المال"<sup>2</sup>.

3. البحث والتطوير: وهو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، ويمكن التمييز بين مفهومين مختلفين: الأول البحث العلمي ويشمل: البحث الأساسي والبحث التطبيقي، أما الثاني فيضم التطوير، فالبحث الأساسي أو النظري يهدف إلى إكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومبادئ ومفاهيم ولا يهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العلمي، أما البحث التطبيقي فهو يوجه إلى تحقيق غرض محدد في صناعة أو خدمة معينة، أما التطوير فهو نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي والتطبيقي بهدف إدخال منتجات جديدة، أو إبتكار طرق جديدة أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زين الدين صلاح، " الملكية الصناعية والتجارية: براءات الإختراع، الرسوم الصناعية، النماذج الصناعية، العلامات التجارية،

البيانات التجارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص ص 22، 23.

<sup>2</sup> عبد القادر دبو، نورة بيري، " المناولة والإبداع التكنولوجي لزيادة تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، ورقة بحث

مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات الدولية والإقليمية"، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد- جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 27 و28 نوفمبر 2017،

ص 118.

<sup>3</sup> عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، " أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الإقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات

الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2013، ص ص 28، 29.

4. التجديد: إن التجديد هو وضع الأفكار الابتكارية موضع التنفيذ، والتي هي بمثابة التحسينات التي تدخل على العمليات الإنتاجية والخدمية كي توائم احتياجات ورغبات العملاء.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف الابتكار

بعد التعرف على الابتكار من حيث المفهوم والخصائص سنتطرق إلى أهميته وأهدافه كالآتي:

أولاً: أهمية الابتكار: يمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. معيار تتحدد على ضوءه درجة تقدم الدول والأمم ورقمها، وهو مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والإقتصادية؛
2. مؤشر هام على مدى تقدم المؤسسات، فالمؤسسات تنفق مبالغ باهظة على أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول على النتائج؛
3. قابلية تفاعل المؤسسة على إتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق، أي إكتساب ميزة تنافسية في السوق؛
4. بقاء المؤسسة المبتكرة مدة أطول بفضل خلق وتنويع الأفكار الابتكارية لمواجهة مختلف الأزمات مع مرور الزمن؛
5. الابتكار هو أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف الابتكار: والتي من خلالها تجذب المؤسسة أو المنظمة لإطلاق نشاط ابتكاري ضمن مجالها وتلخصها كالآتي:<sup>3</sup>

1. إستبدال الخدمات المستغنى عنها أو تحسين نوعيتها مع توسيع نطاقها؛
2. فتح أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية؛
3. إحترام التشريعات والتنظيمات أو المعايير المتعارف عليها؛
4. منح قدر أكبر من المرونة في العمليات التجارية مع تخفيض تكلفة الأجراء؛
5. تخفيض كل من إهلاك العتاد، وكذا إستهلاك الطاقة وإنتهاك المحيط.

<sup>1</sup> محمد ناجي عطية، "الإسلام وإدارة الابتكار: دلالات ونماذج واقعية"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، المجلد 13، العدد 10، أبريل 2016، ص 53.

<sup>2</sup> صورية شني، السعيد بن لخصر، "البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة: حالة الريادة العالمية (فرنسا)"، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 10، 11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 11، 12.

### الفرع الثالث: معوقات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

يمكن القول أن هناك ابتكار في المؤسسة الإقتصادية إلا إذا استطاعت هذه المؤسسة تفادي العوامل السلبية التي تؤثر على عملية الابتكار، بحيث يتم إكتشافها ومعالجتها مباشرة، وفي هذا الصدد سنتناول معوقات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.

**أولاً: معوقات الابتكار:** هناك عدة أمور قد تقف كعائق أمام قدرة ورغبة أي مؤسسة أو فرد أو جماعة في ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، ويمكن عرضها كالآتي:<sup>1</sup>

1. **عدم الرغبة في المخاطرة:** حين تباع نفس الخدمة التي يبيعها الآخرون فأنت تتوقع أن يكون ربحك مماثلاً لأرباحهم أما حين تأتي بخدمة جديدة، فإما أن يكون ربحك أعلى من أرباحهم أو أن تفشل الفكرة ولا تحقق نجاحاً، لذلك قد ترغب في أن تفعل ما يفعله الآخرون، إذ يمكنك تقليل حجم المخاطرة عن طريق دراسة إنطباع العملاء عن خدمتك الجديدة وهذا يسمى "إختبار السوق"؛
2. **عدم وجود حس إقتصادي وتجاري:** عدم التطوير يؤدي إلى سهولة دخول منافسين، فإذا كانت الخدمة/المنتج متطور فتكون القدرة التنافسية أعلى والحصة من السوق أعلى وتكون كأنك تقدم خدمة/منتج مختلف عن الآخرون، وتكون الأمور أفضل لو استطعت تلبية إحتياجات طائفة من العملاء الذين لم يكونوا يستخدمون هذا المنتج من قبل لأن المعروض لا يناسب إحتياجاتهم؛
3. **أسلوب التعليم المبني على التقليد والتلقين:** إن التقليد يقتل فيك روح المبادرة والإبداع بل والقدرة على إتخاذ القرارات، وحين تعتاد في الدراسة أن تعد بحوثاً وتقارير ماهي إلا مقالات منقولة من الشبكة الدولية، فإن قدرتك على الإبداع تضعف وثقتك في أنك قادر على أن تأتي بجديد تصبح متدهورة؛
4. **عدم توفر معلومات:** مع الأسف توجد صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات عن حجم السوق وما تم بيعه من منتج ما في الأعوام السابقة والأرباح التي تحققت؛
5. **رفض الناس للتعاون مع بحوث التسويق أو إعطاء بيانات:** بما أننا لا نقدر أهمية بحوث التسويق، فعندما نرفض أن نشارك في بحوث التسويق، فإن المستثمر لن يستطيع إختبار فكرته أو منتجه، وقد لا يبدأ المشروع أصلاً مما يعود علينا جميعاً بقلّة فرص العمل، وقد يبدأ المشروع ثم يفشل نتيجة لأنه لم يستطع أن يختبر المنتج مسبقاً، مما يؤدي إلى خسارته وعدم رغبته في المخاطرة مرة أخرى، وبالتالي فعليك أن تستخدم وسائل للحصول على معلومات من العملاء تجعلهم يتعاونون معك؛
6. **الإستسهال:** عدم الرغبة في بذل مجهود لدراسة المشروع، وربما عدم تصور أن هناك حاجة لبذل جهد في دراسة المشروع؛

<sup>1</sup>. سامح محمد، "الإبتكار"، 2008، ص ص 15-17. (<http://samehar.wordpress.com>. (consulté le 10/03/2020).

7. التعقيدات الإدارية لبداية المشروع: وجود تعقيدات إدارية وإحتياج إلى وقت طويل لبداية المشروع تقتل الرغبة في الابتكار، لأن ذهن المستثمر وعقله مشغولون بالتغلب على العقبات الإدارية، لذلك فإن تيسير الإجراءات الروتينية لإنشاء مؤسسة أو ترخيص محل أمر يساعد على الابتكار؛
8. وجود أمثلة فاشلة: عندما ترى أمثلة لمشاريع مبتكرة قد فشلت فقد تتخوف من أن تحذو حذوهم، وإن أحد أسباب فشل المشاريع المبتكرة هو عدم إختبار السوق وإعتقاد المستثمر أنه بما أن الفكرة أعجبتة فإنها لا بد أن تكون موضع إعجاب العملاء، وهذا خطأ عظيم فالعملاء تفكيرهم يختلف عن تفكيرك؛
9. صعوبة تمويل مشاريع إبتكارية: قد تجد صعوبة في إقناع الآخرين بالإشتراك معك في مشروع إبتكاري نظرا لسيطرة الخوف من المخاطرة والإعتقاد الخاطئ بأن تقليد مشاريع قائمة هو الشيء المضمون، ويمكن مواجهة هذه المشكلة بإختبار السوق والتحدث مع عملاء محتملين وعرض هذه النتائج على الممولين مما يعطيهم ثقة في المشروع؛
10. صعوبة التعاون مع مؤسسات أخرى: قد يتطلب الابتكار تصنيع شيء ما ونظرا لجو عدم الثقة وصعوبة التعاون مع مؤسسات أخرى لتصنيع هذه الأجزاء لك بالجودة والمواعيد المناسبة، فقد تجد أنه عليك تصنيعها بنفسك أو أن تتجنب الابتكار وتبيع المنتجات الموجودة بالفعل.

**ثانيا: العوامل المؤثرة في الابتكار:** بما أن الابتكار ظاهرة معقدة فهذا يعني أنه ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، ومن بينها:

1. مجموعة الخصائص الشخصية: تتمثل الخصائص التي تظهر على الفرد المبتكر في:<sup>1</sup>
  - أ. الميل إلى التعقيد: فالمبتكرين يميلون إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها؛
  - ب. حالة الشك: إن المبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء، ولذا فإن هذه الحالة تجعل المبتكر دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر إلا في تساؤلاته: لماذا يكون هذا؟ ولماذا لا يكون ذلك مثلا؟؛
  - ج. الحدس: قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس،

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 41-43.

والحدس هو الإستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة؛

د. الإنجاز الذاتي: يتسم المبتكر بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فالمحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات، وتحقيق الذات أعلى وأرقى أنواع الحاجات الإنسانية؛

هـ. النفور من المحددات والقيود: إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتدح ما لا يمكن أن يحدها شيء، لذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الإختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي؛

2. مجموعة العوامل التنظيمية: بما أن المؤسسة هي إطارا تنظيميا يؤثر على الابتكار، لذا لابد من مراعاة العوامل التنظيمية، ونحددها فيما يأتي<sup>1</sup>:

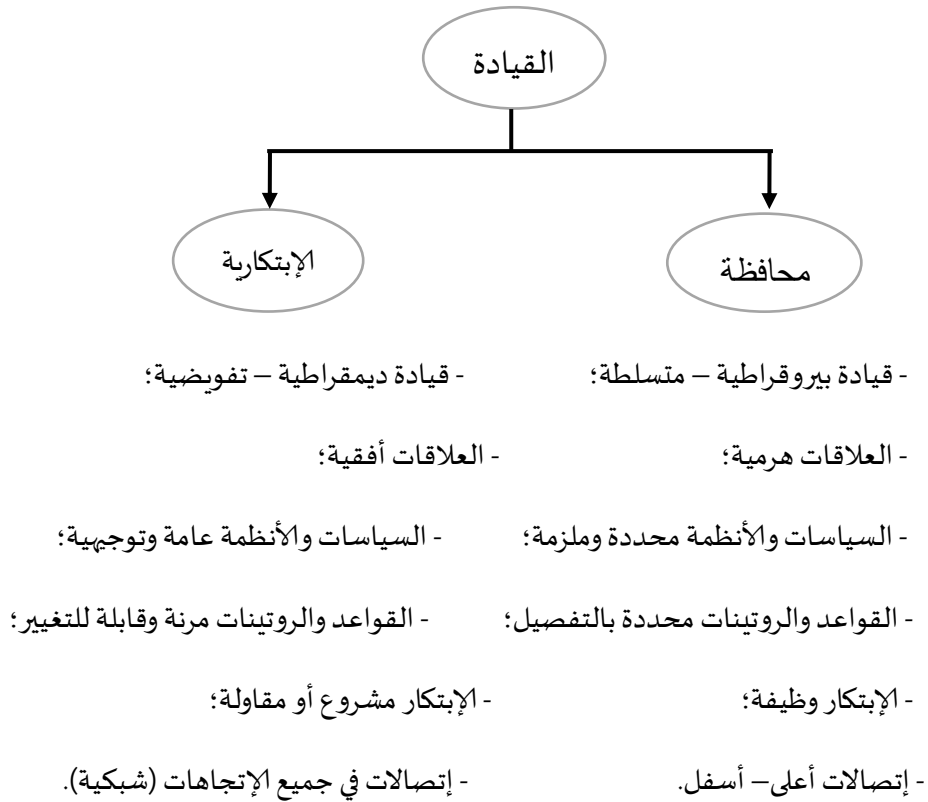
أ. إستراتيجية الشركة: إن الإستراتيجية يمكن أن تكون قائمة على الابتكار (الإستراتيجية الإستباقية)، ويمكن أن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، والأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، أما الثانية فإنها توجه النشاط الابتكاري من أجل إستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومزاياها؛

ب. القيادة وأسلوب الإدارة: إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقه الابتكار، فالقيادات الابتكارية في الشركة تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (إبتكار تنظيمي)، المنتجات (إبتكار فني) وأساليب العمل في السوق (إبتكار تسويقي)....إلخ، والشكل الآتي يوضح الفرق بين القيادة المحافظة والقيادة الابتكارية:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 259 – 263.



الشكل رقم (01): القيادة وأسلوب الإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الإبتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 261.

ج. الفريق: لقد أصبحت الشركات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين، الأول: خطر التخصص الذي يمكن أن يفقد الشركة تكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، والثاني: تحرير هذه الفرق من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل إستمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة، فإشاعة الفرق في الشركة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة وتحفيزا من أجل تعزيز ودعم الإبتكار وزيادة رافعة العمل الفكري والمهني للباحثين؛

د. ثقافة الشركة: ثقافة الشركة هي القيم، المفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معينيا في عمل الأشياء، وإن الشركات القائمة على الإبتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في إبتكار العملية والمنتج، فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الإبتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل، السياسات، المفاهيم، التقليد والطقوس الحالية لصالح التغير الثقافي، على عكس الشركات ذات النمط البيروقراطي؛

هـ. العامل المؤثر: إن الإبتكار في الشركة يتأثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الإبتكار أو يعيقه، حيث أنه يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب من الشركة (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين)، لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل إبتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبتكار؛

و. الإتصالات: تعمل الإتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام الشركة، وهذا ما يمكن أن تقوم به الإتصالات الشبكية التي تحول الشركة إلى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد وإتخاذ القرارات، على عكسها في الشركات التي تكون الإتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فهي تحد من قدرة الشركة على الإبتكار الذي يكون إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة:

3. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع: يمكن أن نشير إليها فيما يأتي<sup>1</sup>:

أ. الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع: ويمكن عرضها كالآتي:

✓ العوامل الإجتماعية والثقافية: إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة الإجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الإهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز:

✓ العوامل السياسية: تعد العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الإبتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية وإقتناعها بأهمية الإبتكار والإبداع في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات، تخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الإبتكارية والإبداعية.

ب. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

✓ مراكز البحث والتطوير والجامعات: تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الإبتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين؛

✓ نظام البراءة: تعرف براءة الإختراع بأنها: "شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الإعتراف بالإختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية"، وإن هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، غير أنه من جهة أخرى قد يدفع هذا النظام وما يوفره من حماية قانونية إعتداد الأفراد والمؤسسات على هذه الحماية كضمانة لإستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الإبتكارات كضمانة للتفوق؛

✓ قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث: إن مجتمع المعلومات اليوم هو المجتمع المنتظم من أجل نشر وتوزيع وتقاسم المعلومات بكفاءة، وقنوات التقاسم والتشارك هي التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقوم بجمع، معالجة وتوزيع المعلومات وخدماتها المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه الكتب

<sup>1</sup>. محمد سليمان، "الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: ملينة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة - المسيلة، الجزائر، 2007، ص ص 46-48.

الدوريات والرسوم والبيانات وكذلك في ظل الثورة الرقمية المكتبات الإلكترونية وكتاب الويب ( Web Book)....إلخ؛

ج. أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، وحس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموماً ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رفده بالأفكار والمفاهيم والتكنولوجيا والمنتجات الجديدة.

### المطلب الثاني: أنواع ونماذج الابتكار

بعد التعرف على مفهوم الابتكار بشكل دقيق والتعرض إلى بعض المفاهيم المرتبطة به، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أنواع الابتكار، مصادر ونماذج الابتكار.

#### الفرع الأول: أنواع الابتكار

- إن أكثر التصنيفات شيوعاً التصنيف الذي يصنف الابتكار إلى نوعين هما:

#### 1. الابتكار الجذري: وسنتعرف على النوع الأول من الابتكار كما يأتي<sup>1</sup>:

الابتكار الجذري هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، تؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة مختلفة جذرياً عن تلك المعروضة في الأسواق، ومن الأمثلة الحاسمة على هذا النوع من الابتكار تطوير الحاسب الشخصي "PC" مقارنة بالحاسبات العملاقة (Main Frame)، وإصدار الهواتف النقالة مقارنة بالهواتف السلكية، فالابتكار لا يكون جذرياً إلا إذا نجمت عنه سلعة أو خدمة تحقق بعض الشروط الآتية:

- ✓ إشباع حاجة لدى المشتريين لم يسبق إشباعها من قبل؛
- ✓ إشباع حاجة قائمة لدى المشتريين، ولكن بفعالية تزيد خمس مرات عما عرفه هؤلاء المشترون من قبل؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عما هو سائد لدى المنتجين المنافسين؛
- ✓ تحقيق نجاح تسويقي وأرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل في الطرح الأول، أو أربعة أضعاف المتوقع في الطرح الثاني (إذا لم يفلح الطرح الأول – كما في حالة الهواتف النقالة).

<sup>1</sup> ريتشارد ليفر، "الابتكار الجذري: كيف يمكن للشركات القائمة أن تتصدى للشركات الصاعدة"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مصر، العدد 213، نوفمبر 2001، ص 02.

2. الابتكار الجزئي أو المتدرج: ويكون الابتكار المتدرج بإضافات طفيفة وتعديلات جزئية إستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، وقد يتمثل التحسين في إزالة كل أشكال التبذير في العملية الإنتاجية الحالية أو تقليل عيوب المنتج الحالي، كما يكون بإضافة مزايا جديدة للعمليات القائمة أو للمنتجات والخدمات المقدمة أو تطوير عمليات التصميم والإنتاج والتسويق التي تؤثر في مواصفات المنتج أو تحسن من تصميمه وتبسط استخدامه، وإن ميزة الابتكار المتدرج هي أنه يكون مستمرا وبمشاركة جميع العاملين في المؤسسة ويتحمل مخاطر أقل ولا يتطلب الكثير من الإستثمارات.<sup>1</sup>

• تقسم منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD) الابتكار إلى:<sup>2</sup>

1. إبتكارات تتعلق بالمنتج: ويعني ذلك تقديم منتج أو خدمة جديدة غير موجودة سابقا أو إدخال تغييرات على منتج قائم أو خدمة قائمة لخصائص واستخدامات هذا المنتج أو الخدمة، ويتضمن التحسينات الجوهرية للخصائص الفنية والمكونات والمواد الخام وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة، ويتضمن أيضا التحسينات المرتبطة بإستخدامات المنتج بمعنى كل التغيرات الجوهرية التي تؤثر على تحسين أداء المنتج والخدمة؛
2. إبتكارات تتعلق بالعمليات: وهي الإبتكارات المتعلقة بتطوير أسلوب أو طريقة لإنتاج المنتج، أو تقديمه للمستهلكين بأسلوب جديد، ومعنى ذلك أن الإبتكار في العمليات يتضمن كل عمليات تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وإيجاد الطرق الجديدة لتقديم المنتج للمستهلك؛
3. إبتكارات تسويقية: وهي الإبتكارات المتعلقة بتطبيق أساليب وطرق تسويقية جديدة تتضمن إجراء تغييرات في تصميم وتعبئة وتغليف المنتج أو الخدمة، وكذلك الأساليب والطرق الجديدة المتعلقة بتوزيع المنتجات من خلال الوسطاء والوكلاء والموزعين، وكذلك الطرق الجديدة لتسعير المنتجات، أو الأساليب والطرق الجديدة للإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات، وهي الإبتكارات المتعلقة بما يسمى "المزيج التسويقي"؛
4. إبتكارات تنظيمية: وهي الإبتكارات التي تتعلق بتطبيق أساليب وطرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين أساليب وطرق إتخاذ القرارات والإجراءات ومراحل العمل، وكذلك فيما يتعلق بإيجاد الطرق الجديدة لتحسين التعلم والتدريب ونقل المعارف، وكذلك في تقديم شكل تنظيمي جديد لهيكل التنظيمي، وكذلك في تقديم أساليب وطرق جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل، وفي إيجاد أساليب جديدة في طريقة التعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والمنافسين لغرض تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال.

### الفرع الثاني: مصادر الابتكار

يشير دراكر (Drucker) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة للإبداع والابتكار، ونوجزها كالآتي:<sup>3</sup>

أولا: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة): يقترح دراكر عدد من المصادر ومنها:

<sup>1</sup>. عامر ملايكية، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص ص 61، 62.

<sup>2</sup>. جاسم محمد علي الطحان، "الإبتكار : المتضمنات والمتغيرات"، دار الكتاب الجامعي، لبنان، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 46، 47.

<sup>3</sup>. طارق نبيل محمد الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-38.

1. مصادر الابتكار غير المتوقعة: قد تجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها، ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير، مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لدها؛
2. عدم الكفاية: وهذا المصدر يشير إلى التناقض إلى ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون. أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للإبتكار؛
3. الإبتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود، وإن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة قد ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة، حيث تكتشف بعض المؤسسات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين؛
4. التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: المؤسسة تكون مستعدة لإبتكار السلعة، الخدمة أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخراجات تجعل فرصة الإبتكار متاحة، كما حصل لدى شركة "جونسون" عندما بادرت إلى تقديم مستحضر يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا.

ثانيا: مصادر الإبتكار في البيئة العامة: إن العوامل التي تتصل بالبيئة العامة تتمثل في:

1. التغيرات السكانية: إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المؤسسة على التفكير الإبداعي، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكان الشرائية، مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الإستجابة لها؛
2. التغيرات في الإدراك، الأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع: إن المواقف، المعتقدات وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشجذ همة المؤسسة نحو الإبتكار، إذ أن هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الإبتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتوجات الغذائية الجاهزة، لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل؛
3. المعرفة الجديدة: التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، حيث تسعى المنشآت لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

- يمكن تصنيف مصادر الحصول على الأفكار الجديدة إلى:<sup>1</sup>

أولاً: المصادر الداخلية: وتتمثل في: الإدارة العليا، فريق تطوير المنتجات الجديدة، مديري الوحدات الإدارية في المؤسسات، العاملين في مختلف المستويات الإدارية، دائرة البحث والتطوير وتقارير التسويق، المالية، الإنتاج والموارد البشرية؛

ثانياً: المصادر الخارجية: وتتضمن: المستهلكين أو المستخدمين للسلع أو الخدمات، رجال البيع، تجار التجزئة والموزعين، الموردين، العلماء والأكاديميون، المنافسين، معاهد البحث العلمي والمؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجديدة ووسائل الإعلام المختلفة.

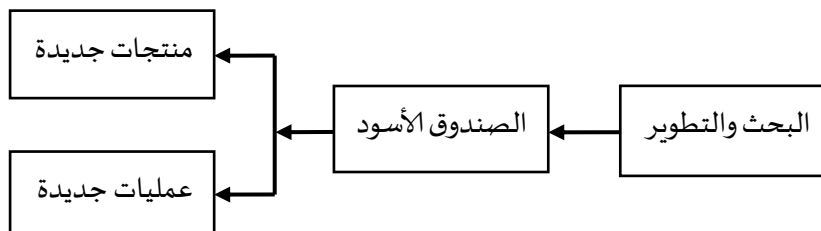
### الفرع الثالث: نماذج الابتكار

- لقد قام الباحثين " مارينوفا " و " فيليمور " بتقديم تصنيفا لنماذج الابتكار وهو كالآتي:<sup>2</sup>

أولاً: نموذج الصندوق الأسود: إن هذا النموذج إهتم بمدخلات ومخرجات عملية الابتكار، إذ إعتبر عملية الابتكار بمثابة صندوق أسود لا ندري كيف تعمل، فالنقود تستثمر في البحث والتطوير كمدخلات للصندوق الأسود ويولد عنها وفق أسلوب تجريبي لمنتجات وعمليات تكنولوجية جديدة (مخرجات)، ولم يهتم بالكيفية الفعلية لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛

ثانياً: النماذج الخطية: هناك نوعين من النماذج الخطية، الأول يدعى بنموذج "دفع التكنولوجيا" حيث أن العلم والبحث الأساسي يقدم الإكتشافات الجديدة التي تقود إلى تطويرات تكنولوجية تنتج تدفقات من المنتجات والعمليات الجديدة إلى الأسواق؛

الشكل رقم (02): نموذج الابتكار الخطي: مدخل دفع التكنولوجيا



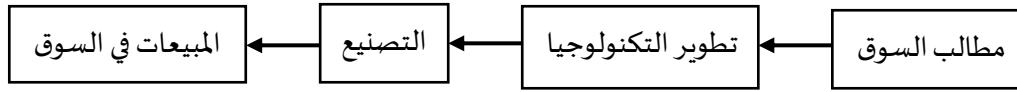
المصدر: نجم عبود نجم، " القيادة وإدارة الابتكار "، مرجع سبق ذكره، ص 159.

أما النموذج الثاني هو نموذج سحب السوق أو سحب الحاجة الخطي، والذي يقوم على أن السوق هو الذي يسحب عملية التطور من خلال إعطاء الأهمية الأساسية لحاجاته ولطالب الزبائن فيه.

<sup>1</sup> أحلام سوداني، "دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، الجزائر، 2018، ص 51.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، " القيادة وإدارة الابتكار "، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-167.

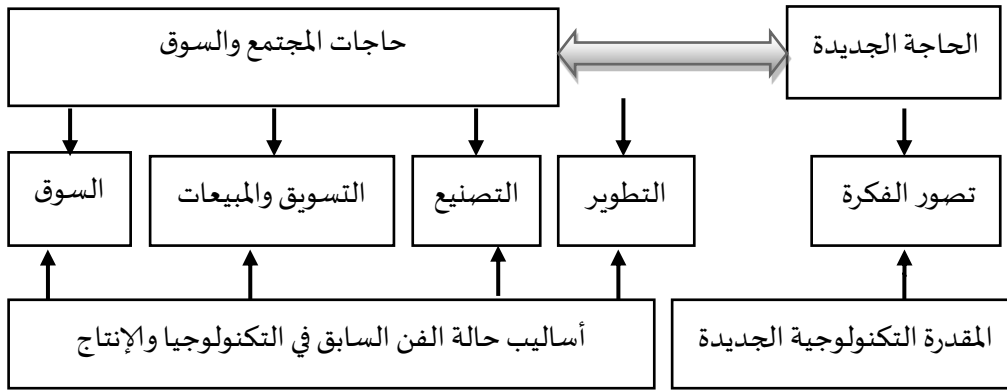
الشكل رقم (03): نموذج الابتكار الخطي: مدخل سحب السوق



المصدر: نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص 160.

ثالثا: النماذج التفاعلية: إن هذا النموذج لا يشير إلى التفاعل في مرحلة معينة أو في المرحلة النهائية لتطوير المنتج وإنما يشير إليه في كل المراحل، وإن التغذية المرتدة والحلقات التي تنشأ عن هذه التفاعلات تعمل على زيادة فرص الابتكار والنتائج المحتملة الناتجة عنه، مما يعني أن القوة الأساسية في هذا النموذج تكمن في التفاعلات الضرورية بين أطراف متعددة يمكن أن يساهموا في نجاح الابتكار:

الشكل رقم (04): النموذج التفاعلي لعملية الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

رابعا: نماذج النظم: هذه النماذج تقوم على أساس التعامل مع الابتكار كنظام بما يحقق التداؤب من خلال تكامل وتفاعل جميع الوحدات التنظيمية داخل الشركة، ومن مميزاتهما: الابتكار والتعلم يكونان محور ومركز النموذج، وهناك اختلافات بين النماذج لهذا ليس هناك أمثلية وحل أمثل وحيد، فهي تشمل تكنولوجيات المنتج والابتكارات التنظيمية، التأكيد على الدور المركزي للوحدات التنظيمية، قبول كل أنواع الغموض واختلاف المفاهيم وأخيرا إنها تقدم إطارا مفاهيميا واسعا بدلا من النظريات الرسمية:

خامسا: النماذج التطورية: إن قوة هذه النماذج تتمثل في تخطي النظرية الاقتصادية التي تركز على توازن السوق والمعلومات الكاملة، فهذا المدخل الجديد يفسر الابتكار على أنه يستلزم التغيير وأن القرارات لا تصنع على أساس السعر، وإنما هي تستلزم سياقاً تاريخياً وعلاقات بين عوامل عديدة عادة ما تفرض عدم التأكد والمعلومات غير الكاملة التي تترافق مع عملية الابتكار بوصفها عملية تتعامل مع المجهول:

سادسا: الأوساط الابتكارية: إن هذا النموذج يرى أن الابتكار بأبعاده الاقتصادية والفنية هو توليفة خلاقة لعوامل المعرفة والقدرات الخاصة والتنظيم الإقليمي. ومكوناته هي: النظام الإنتاجي للابتكار، العلاقات المكانية الفعالة،

الأطراف الفاعلة الإقتصادية، الإجتماعية والإقليمية، الثقافة الخاصة الداعمة للإبتكار وعملية التعلم المحلي الجماعي الديناميكية، وإن القوة الأساسية للنموذج تتمثل في قدرته على تفسير نجاح الشركات المتوسطة والصغيرة التي رغم إفتقارها للموارد، إلا أنها حافظت على قدرة عالية على الإبتكار والعمل على حافة التطور التكنولوجي:

سابعاً: نموذج الإبتكار الرقمي: إن الشبكات الإلكترونية أنشأت بيئة كثيفة المعرفة والخبرات لا غنى عنها من قبل المؤسسات وفرق العمل والأفراد المعرفة، وهذه البيئة محفزة لنمط جديد من الإبتكار هو "الإبتكار الرقمي"، والواقع أن الإبتكار الرقمي يقوم على فكرة التوالد المعرفي الذاتي، حيث أن تبادل الخبرات، المهارة والمعرفة يزيد من معرفة الجميع دون أن ينقص من معرفة أي من المشاركين.

### المطلب الثالث: إستراتيجية الإبتكار

تسعى كل مؤسسة إلى جعل الإبتكار مصدراً لميزتها التنافسية وأداة للحفاظ على مكانتها وإستمرارها في السوق فتنتهج إستراتيجيات تنافسية، ومن بين هذه الإستراتيجيات إستراتيجية الإبتكار، وهذه الأخيرة سنتعرف عليها بالتفصيل في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الإبتكار

قبل التطرق إلى إستراتيجيات الإبتكار سنتعرف على مفهوم إستراتيجية الإبتكار كالاتي:<sup>1</sup>

نعني بالإستراتيجية السبق إلى الشيء الجديد أو الحالة الأفضل، لذا يطلق على إستراتيجية الإبتكار بأنها إستراتيجية إستباقية إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق الجديد، وذلك بجعل الإبتكار مصدراً لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعادها الإستراتيجي، وتشير هذه الإستراتيجية إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالمهام الإستراتيجية وممارسة وظائف الإدارة الإستراتيجية، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانيات صياغة الإستراتيجية وإتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى تطبيق فعال للفكرة الجديدة إلى السوق، لذا فالمؤسسة يمكنها أن تعتمد:

1. سياسة التطوير الذاتي للموارد: تعتمد هذه السياسة على إستغلال الموارد الداخلية للمؤسسة الإقتصادية من خلال البحث العلمي والمعرفي الذي يؤسس لبناء كوادر تخصصية قادرة على تنظيم التغييرات والتحويلات المستقبلية وبلورتها إلى فعل إبتكاري، لأجل تأسيس منظومة معرفية تهدف إلى إستغلال العوائد المالية للإبتكار وإحتكار إستغلاله؛
2. سياسة التطوير عن طريق التقليد: في حالة عدم وجود القدرات والإمكانيات المالية اللازمة تتوجه المؤسسة الإقتصادية إلى هذه السياسة، إذ أن هذا الأسلوب لا يمكن أن يكون خالياً من الإبتكار،

<sup>1</sup>. جاسم محمد علي الطحان، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-69.



ولكن ربما تكون نسبة هذا الابتكار قليلة إذا ما قورنت بأسلوب التجديد والتطوير الذاتي، ويتم اللجوء إلى هذه السياسة من أجل تفادي المخاطرة، ويمكن أن نميز بين أسلوبين هما:

أ. حالة التابع: في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق من قبل مؤسسات أخرى وتبني عليها إضافات وتحسينات ممكنة، ويطلق على هذا المنتج بـ "الإنتاج بالتجربة" أو "إضافة خبرة"، وتستخدم هذه الوسيلة بشكل واسع في مجال الإنتاج الصناعي، ونتيجة لتكرار هذه الحالات تتراكم المعلومات والخبرات وتؤدي إلى تحقيق الابتكار في تلك الميادين، ومن خلال هذه الإضافات التي تبني على المنتجات تحدث هناك تغيرات جذرية ونتيجة لذلك نحصل على شكل منتج جديد:

ب. حالة المستفيد: في هذه الحالة تحاول المؤسسة تفادي مخاطر البحث، إذ تقوم بتقليد المنتج من خلال محاكاة الآخرين، وهذه الوسيلة هي عبارة عن إستنساخ أو تكرار أو إستعارة أو تملك نسخة من منتج معين، فالنجاح يكون مضموناً والمجازفة قليلة في إنتاج نفس المنتج الذي يعود لمؤسسة أخرى.

### الفرع الثاني: ملامح وإتجاهات إستراتيجية الابتكار

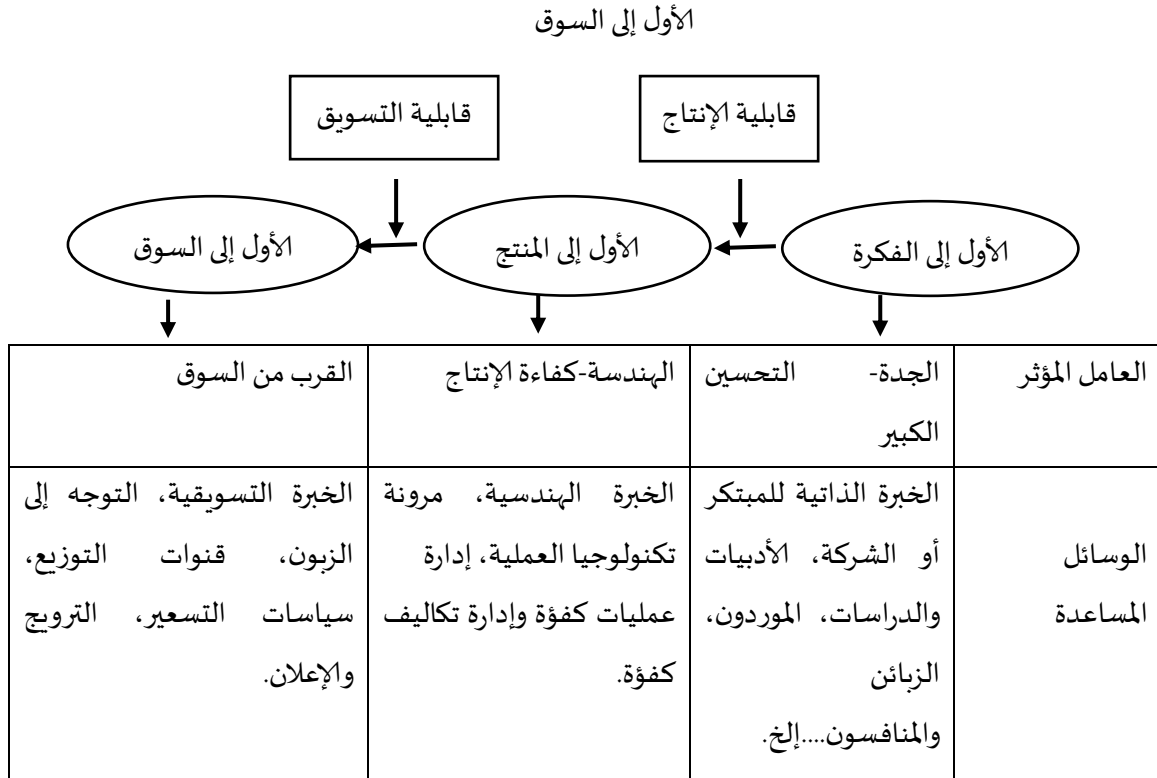
يمكن للمؤسسة الإقتصادية المبتكرة أن تتبع إستراتيجيتين، إما أن تتبع إستراتيجية إستباقية أو إستراتيجية رد الفعل، وسنعرضهما كالآتي:<sup>1</sup>

أولاً: الإستراتيجية الإستباقية: هي إستراتيجية المؤسسات الرائدة التي تنطوي على التأثير في الأسواق من خلال ابتكار منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة، ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الكامنة في الأسواق، إذ تدفع المؤسسة أن تكون سباقة في توليد الأفكار الجديدة وفي إنتاج المنتجات الجديدة، والأهم من ذلك أن تكون سباقة في تسويقها إلى الأسواق، وبما أن السبق إلى السوق هو الأهم فإن الميزة التنافسية التي يتم تحقيقها هي التفرد في عرض القيمة الجديدة لشرائح واسعة من الزبائن في ظل غياب المنافسة المباشرة، إذن فالمبتكر الأول يتميز بثلاث صفات تساعد على تسويق المنتجات الجديدة وهي:

1. شهرة مجانية مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل سيتكلم عنه، وأهم إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الإيجابية؛
2. صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة ميزانيات معتبرة في الإتصال التسويقي لتبيان طبيعة وأهمية الابتكار الذي قامت به وإقناع الزبائن بشرائه؛
3. في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة أو الكامنة فإن المنتجات الجديدة تؤثر في سلوكهم الشرائي فتغيره بمجرد فعالية الإستخدام الأول، ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل لإشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقة، مما يجعل المنافسون اللاحقون إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل.

<sup>1</sup>. عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-55.

الشكل رقم(05): الأول إلى الفكرة الجديدة، الأول إلى المنتج الجديد،



المصدر: عامر ملايكية، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص 47.

ثانياً: إستراتيجية التابع السريع (رد الفعل): إن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية يفترض فيها أن تتميز بقدرات تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الإستجابة السريعة لمحاكاة المنتج الجديد أو المطور من قبل قادة السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى يفترض فيها أن تتوفر على كفاءات تسويقية عالية المهارة تمكنها من مجارات المناورات التنافسية لتمييز المنتج الجديد في مراحل مبكرة من ظهوره في السوق، وقد تكون فرص نجاح المنتجات المطورة من قبل التابع السريع أكبر من فرص نجاح المنتجات الجديدة للمبتكر الأول بفعل العديد من العوامل وأهمها:

1. في حالة الإبتكارات الجذرية لا يستطيع المبتكر الأول تحديد خصائص المنتج الجديد بدقة، وبالتالي يستفيد التابع السريع من عامل الخبرة في إنتاج المنتج الجديد ومن تجربة إستعماله من قبل الزبائن، فهو لا يقلد إلا المنتجات الناجحة التي لقت قبولا ورواجا في الأسواق؛
2. يستفيد التابع السريع من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترب منتجاً جديداً أو مطوراً بعد تدارك العيوب والأخطاء التي وقع فيها الأوائل؛
3. يعتمد التابع السريع على تحويل ونقل التكنولوجيا بدل تطويرها وإبتكارها؛
4. يوجه المبتكر التابع تكاليف الإتصال إلى خلق صورة العلامة وليس لشرح وإعطاء معلومات حول المنتج الجديد، وهي مرحلة قام بها الآخرون.

• كما تتخذ المؤسسة الإقتصادية سواء الإنتاجية منها أم الخدمية أيضا إستراتيجيات خاصة بمنتجاتها أو خدماتها وذلك حسب ظروفها وإمكاناتها، ويمكن ذكرها كالآتي<sup>1</sup>:

ثالثا: إستراتيجية التغيير الجذري: تسمى كذلك بالإستراتيجية الهجومية، وتهدف إلى أن تكون المنظمة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة، والأولى في تطوير الجيل من المنتج الجديد بالإعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول أولا إلى السوق، وتعتمد على العناصر الآتية: القدرة الذاتية للمنظمة، أن تكون الشركة القائمة دائمة البحث والتطوير مما يستلزم موارد كبيرة وقدرة على تحمل مخاطر كبيرة وتعتمد على الهيمنة على السوق في مجالها بالإعتماد على التكنولوجيا الجديدة التي تملكها:

رابعا: إستراتيجية التحسين الجوهرية: هي إستراتيجية دفاعية، فالمنظمات تفضل تبني وضعية دفاعية عندما لا تكون لديها القدرة على التطوير واللاحاق بسرعة بالمنظمات القائمة، فهي تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطوير كبيرة تمكثها من الإستجابة السريعة؛

خامسا: إستراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز: إن هذه الإستراتيجية عادة تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهود ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد كثيف في هندسة الإنتاج؛

سادسا: الإنتاج الفعال (الإنتاج الكفاء): هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج، والواقع أن هذه الإستراتيجية قد لا تحمل تجديدا في منتجاتها المقدمة، إلا أنها ترتبط بالتجديد من جانب التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة.

ومما سبق يمكن القول أن الابتكار ما هو إلا تطبيق عملي للأفكار الإبداعية الجديدة أو فكرة حالية طرأت عليها بعض التحسينات لنجد في نهاية الأمر منتجات أو خدمات جديدة أو أسلوب تنظيمي جديد، مما يضيف قيمة للمؤسسة مقارنة مع منافسها. فالمؤسسة تستمد أفكارها الإبتكارية الجديدة من مصدرين، داخلي مثل: العاملين في مختلف المستويات الإدارية، تقارير التسويق،... إلخ، وخارجي مثل: مستهلكي وموردي السلع والخدمات... إلخ، وقد تجد نفسها أمام مجموعة من العوامل تحول دون نجاح عملية الإبتكار منها: عدم توفر معلومات كافية حول السوق، التعقيدات الإدارية التي تواجه المستثمر أو المبتكر في بداية المشروع مع صعوبة تمويله... إلخ.

<sup>1</sup>. أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص ص 40، 41.

### المبحث الثالث: تجارب دولية في الإبداع والابتكار

كل دولة تمتلك نظام وطني خاص بها ومرتبط بالإبداع والابتكار، أي أن كل دولة (سواء كانت متقدمة أو نامية) تختلف في تطبيقها لأساليب أو طرق لضمان نجاح الابتكارات، وبناء على هذا الاختلاف سنحاول أن نلقي الضوء على التجارب الدولية في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: بعض التجارب العالمية الناجحة في الإبداع والابتكار

سنتعرف في هذا المطلب على تجارب قامت بها بعض الدول المتطورة في الابتكار وعلى رأسها فرنسا، أمريكا، اليابان وأخيرا كوريا.

#### الفرع الأول: الابتكار في التجربة الفرنسية

فرنسا كغيرها من الدول الأوروبية اعتمدت على الابتكار في جميع قطاعاتها، وهذا ما سنتطرق إليه<sup>1</sup>:

لقد اعتمدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في مناطق في (Alpes-Rhône) بفرنسا بعض الإجراءات لدعم وإدارة الابتكار خلال الملتقى الذي جمع هذه المؤسسات المنعقد في 2004/7/7، وكشفت الدراسات أن ثلث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تبتكر خلال 05 سنوات الماضية، وذلك راجع إلى مجموعة من الصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات، وهي كالآتي:

1. الصعوبة في تحديد احتياجات السوق: فضعف التسويق يعد عائقا هاما في كل مراحل المشروع الابتكاري، وذلك لأهميته في تحديد تكاليف المنتج الجديد، حصص السوق وتحقيق رغبات المستهلكين؛
2. نقص الموارد البشرية وعدم تنوع الكفاءات: وهذا ما أدى إلى عدم وجود فرص كبيرة للإبداع والابتكار، إضافة إلى فرق العمل التي تركز على إكتساب التقنية الأساسية في الإنتاج فقط، وهذا ما يحد من تطوير الأفكار وحتى من تطبيق بعض الوظائف الأساسية كالتسويق وتصميم المنتجات؛
3. عدم وجود إحتراافية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى مقاومة التغيير؛
4. مشاكل مرتبطة بالتمويل: إضافة لعدم وجود دراسات معمقة هناك صعوبات مرتبطة بإيجاد المصادر التمويلية اللازمة لهذه المؤسسات وكيفية التحكم بالمخاطر المالية.

● ومن أجل الحد من هذه الصعوبات وتدعيم الابتكار تم وضع العديد من الإجراءات، وهي:

1. دعم مسار البحث، التطوير والتنسيق مع مراكز البحث العامة والخاصة؛ وذلك من خلال الربط بين المؤسسات ومراكز البحث العلمي والتقني سواء ضمن القطاع العام أو الخاص، وهذا الإجراء يهدف إلى: تطوير برامج البحث المرتبطة بالإحتياجات الصناعية على المدى المتوسط، تسهيل إنتقال الكفاءات والمهارات بين القطاع العام (الهيئات العامة للدولة) والقطاع الخاص (مراكز البحث الخاصة) وإختيار أنسب الطرق والأساليب الابتكارية؛

<sup>1</sup> سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 134 - 136.

2. تعزيز دور الدراسات والورشات المشتركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وذلك بهدف تحديد عوامل دعم الابتكار (الإستراتيجية، التسويق، تشجيع الإبداع...)، ودعم الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتعاملين في مجال البحث والتطوير؛
3. الإعتماد على الكفاءات المتخصصة: من خلال توظيف الموارد البشرية المتخصصة، من أجل توفير شروط جديدة تساعد على تغيير ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال الإعتماد على المراكز المتخصصة في تكوين الموارد البشرية والتنسيق مع المراكز التعليمية والجامعات...إلخ؛
4. إستخدام الممارسات التسويقية وإدارة العلاقات مع العملاء: وذلك بهدف تطوير الطرق التسويقية والتجارية، ودراسة أفضل للأسواق لمتابعة التطورات الحاصلة، وبالتالي السماح بظهور مشاريع إبتكارية ومنتجات ناجحة؛
5. السعي إلى دعم العلاقة الثلاثية "جامعة - صناعة - مستثمر"، أو الرباعية "جامعة - صناعة - حاضنة - مستثمر" بدلا من الثنائية التقليدية "جامعة - صناعة": فإنشاء مؤسسات قائمة على البحث العلمي والتكنولوجيا العالية أضحي الوسيلة الأكثر فعالية وجاذبية لتثمين البحث العام والخاص على حد سواء.

#### الفرع الثاني: الإبتكار في التجربة الأمريكية

بما أن أمريكا بلد يتميز بالإنتاج الواسع فهذا يتطلب إستخدام تكنولوجيا حديثة، ولقد كان من غير الممكن الأخذ بالتحسينات الصغيرة التي لا تبرر من المنظور الأمريكي تكلفة الأخذ بها داخليا من جهة وعدم وجود منافسة في سوق تبرر الأخذ بها خارجيا من جهة أخرى، ولهذا كان الميل الأمريكي التي لا تزال آثاره حتى الآن هو نحو الإبتكار الجذري، وما يفسر كذلك الميل إلى الإبتكار الجذري هو أن المدخل الأمريكي كان منذ البداية مدخل تقني وهو ما يؤكد الإعجاب الأمريكي الكبير بالتكنولوجيا مقارنة بكل الوسائل الأخرى في حل المشكلات وزيادة الإنتاجية. والتغييرات المتسارعة في الأسواق يجعل مثل هذا الإبتكار مخاطرة كبيرة ليس فقط في الفشل وإنما أيضا في مسألة النجاح أيضا، وذلك نظرا لقدرة المنافسين على التقليد السريع بنوعية التقليد الإستنساخي والتقليد الإبتكاري من خلال إدخال التحسينات المستمرة<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن الجهات التي تواجه الشركات الأمريكية هي:<sup>2</sup>

1. القدرة على مواصلة الإبتكار الجذري وإستدامته: أي أن الميزة التنافسية في الإبتكارات المستمرة القائمة على الإبتكار الجذري والتحسينات المتواصلة والإستدامة هي التحدي الأول للشركات الأمريكية؛
2. تحدي إستغلال الموارد بكفاءة عالية: فالشركات الأمريكية ستجد نفسها في تحدي مع شركات لها تقاليد راسخة في المحافظة على الموارد كالشركات اليابانية والكورية؛

<sup>1</sup> نور الدين رادي، "الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة"، مجلة الإبتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 01، 2015، ص 152.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 153.

3. القدرة على المنافسة: فالشركات الأمريكية تكون متفوقة في مرحلة النمو والإدخال ولكن مع دخول منافسين جدد بقدراتهم الفنية والإنتاجية والتسويقية تبدأ الحصة السوقية لهذه الشركات بالتراجع.

### الفرع الثالث: الابتكار في التجربة اليابانية

- سنتطرق في هذا الفرع إلى المنافسة الأولى للولايات المتحدة الأمريكية وهي اليابان كالاتي:<sup>1</sup>

إن الابتكار في التجربة اليابانية جدير بالإهتمام والدراسة والإستفادة منه، فالنموذج الإبتكاري الياباني قائم على التحسين المستمر بشكل أساسي لمواجهة النموذج الأمريكي القائم على الإبتكار الجذري، وإن الميل إلى هذا النوع من الإبتكار في اليابان يمكن تفسيره فيما يأتي:

1. صغر الحجم وقلة الموارد والبنية الجيولوجية للبلد كل هذا جعلهم يطورون رؤية جديدة تقوم على المفهوم المثالي بكل ما يعنيه كل أشكال الهدر، وإدخال التحسينات من أجل التفوق في السوق؛
2. اليابان رغم ميلها الكبير للتكنولوجيا الأحدث فإنها ذات مدخل إنساني مركز (القيام بالتحسينات التدريجية) مقابل المدخل الأمريكي فهو مدخل تقني (التقدم في المجال التكنولوجي)؛
3. إن روح التعاون والإحترام المتبادل داخل الشركة اليابانية يعمل لصالح التناغم والإنسجام؛
4. إن اليابانيين لم يقدموا أنفسهم كمبتكرين جذريين وكقائمين بالحركة الأولى وإنما كمقلدين إبتكاريين أو محسنين قادرين على أن يحققوا من خلال تحسيناتهم ليس فقط الميزة في التعلم وإنما أيضا التفوق حتى على المبتكرين الأصليين.

- ولعل أهم وأبرز خصائص التجربة اليابانية في مجال الإبتكار تتمثل في:<sup>2</sup>

1. الإبتكار يمثل عملية مستمرة: وهذه السمة هي التي تمنح للشركات اليابانية حيوية مستمرة في إدخال التحسينات بشكل شبه يومي؛
2. الإبتكار مسؤولية الجميع: أي أنه يتسم بمشاركة جميع العاملين في كل المستويات الفنية والتنظيمية، وهذا ما يفسر إدخال أكبر عدد من التحسينات في الشركات اليابانية ؛
3. الإبتكار يمثل عملية مركبة من مرحلتي التعلم والإضافة الجديدة: إن الشركات اليابانية إعتمدت على الشركات الغربية في التطور وإدخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة، إذ كانت تكرر هذا النموذج بإستمرار مع الشركات التي تتنافس معها من التقليد إلى التحسين ومن ثم إلى السطوة التنافسية في السوق؛
4. الإبتكار هو نتائج مدخل إنساني المركز في اليابان: فالتكنولوجيا الأحدث في نتاج الإبتكار الجذري وعادة ما تكون مترافقة لعملية الإحلال، وهذه الأخيرة تحمل عوامل ضعفه في إستبعاد الإنسان الذي هو المصدر الأساسي والحيوي لأي تطوير أو تحسين لاحق؛

<sup>1</sup>. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 160- 170.

<sup>2</sup>. أسامة محمد خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 70- 73.

5. الدخل التزامني: حيث أن الابتكار يتسم بالإعتماد على فرق التطوير التي تتكامل في إختصاصاتها ووظائفها، وتعمل سوية من أجل تقليص دورة تطوير منتج جديد، حيث يساعد ذلك في تقليص الفترة المطلوبة في عملية التطوير المتعاقبة:
6. غزارة المعلومات: إن توليد الأفكار في المشروع الياباني ينظر إليه كنموذج لإنشاء المعلومات، فغزارة المعلومات تبلور الرؤية الواضحة للمشروع، وتقاسم المعلومات في الفريق يساعد على تقاسم الحس بالإتجاه رغم التنوع المطلوب في عمل الفريق، بل إن هذه الغزارة هي مصدر للتوليدات المستمرة للإبتكارات اللاحقة في الشركات الإبتكارية اليابانية:
7. تطوير المعرفة الضمنية في الشركة: أي أن الشركات الخلاقة للمعرفة هي تلك الشركات التي تقوم أعمالها الرئيسية على الإبتكار المستمر، وأن المعرفة المفيدة هي فقط البيانات الرسمية، النظامية والطرق المرمزة والمبادئ العامة:
8. إكتشاف العلاقات: تمتلك الشركات اليابانية القدرة على إكتشاف العلاقات الإيجابية مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة مثل: العاملين، الزبائن والموردين... إلخ، فهي تنظر إليهم كشركاء للشركة.

#### الفرع الرابع: الإبتكار في التجربة الكورية

بعد ما تطرقنا إلى تجربة كل من فرنسا وأمريكا واليابان، سنتعرف على تجربة أخرى يرى البعض من الباحثين والإقتصاديين أنها مشابهة لتجربة اليابان، وهي كالاتي<sup>1</sup>:

يبدو أن النموذج الكوري هو تكرر للنموذج الياباني؟ والإجابة على هذا التساؤل سنوضحها كالاتي:

- ✓ إن اليابان تمثل الجار الأقرب في جنوب شرقي آسيا للكوريين، ولعل ما يزيد هذا التقرب هو أن اليابان كانت تعمل من أجل المزيد من الإستقرار الإقليمي وتشكيل الحزام الباسيفيكي المتطور كقوة إقتصادية في عالم ثلاثي الكتل الإقتصادية: الولايات المتحدة، أوروبا واليابان، لهذا قامت بدعم كوريا الجنوبية بالإستثمارات وإقامة المصانع فيها للإستفادة من رخص الأيدي العاملة الكورية. ولكن سرعان ما إستطاعت كوريا أن تنمي شركاتها العملاقة لتدخل في منافسة إقليمية ودولية مع الشركات اليابانية، وهذا هو التداخل الأول للتجربة الكورية مع التجربة اليابانية ليس بصيغة التعقيب وإنما بصيغة التسابق، خاصة وإن التنافس مع اليابان (القوة الإستعمارية السابقة) أصبح يمثل أسبقية وطنية وثقافية في كوريا:
- ✓ إن التجربة الكورية تتشابه مع اليابانية في أنها تقوم على التقاليد والمعتقدات الكونفوشية، إذ أنهم وجدوا في النموذج الياباني وفي معدلات نموه السريعة وإنتاجيته العالية ما يمكن التعلم منه، دون أن يؤدي ذلك إلى تقارب حقيقي بين كوريا الجنوبية واليابان سواء هذا بدفع من الإرث التاريخي الذي ينظر لليابان كقوة إستعمارية سابقة أو بدفع من الولايات المتحدة، وهي القوة الأساسية المؤثرة في كوريا والتي تدخل في منافسة شديدة مع اليابان في الأسواق الإقليمية والدولية، حتى ل يبدو أن كوريا الجنوبية هي واحدة من أدوات السياسة

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، "إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 327-333.



الإقتصادية الأمريكية لإضعاف اليابان، وهذا هو التداخل الثاني الذي يجعل التجربة الكورية ذات عوامل إضافية في عدم تعقب النموذج الياباني وإنما التنافس معه وتوازي المراحل معه؛

✓ تعتمد كلتا التجريبتين على الشركات الكبيرة التي تشكل ما أسميناه بالتكتلات المملوكة من قبل العائلة أو ما يطلق عليه في كوريا "تشيابولات" (Chaebols)، هي صورة مشابهة لـ "الكيرتسو" (Kiertsu) اليابانية التي هي تمثل تكتلات مكونة من (20-45) شركة جوهرية تتمركز حول سلسلة التوريد، وهناك إختلافين واضحين في التجريبتين، الأول هو نتاج التعاقب التاريخي للدخول الياباني المبكر في الخمسينات واللاحق الكوري المتأخر في الستينات، والثاني هو يتمثل في أن اليابان دخلت المنافسة الدولية بقوة الإبتكار – التحسين في السبعينات وما بعدها، مقابل دخول كوريا سوق المنافسة الدولية بالإنتاج الفائق الذي يمثل مرحلة مضافة في تحسين ميزة الحجم الكبير بما يتجاوز الإنتاج الواسع، وهذا يعني أن الميزة اليابانية كانت تتركز في الإبتكار- التحسين الذي يأتي بالجديد الإضافي سواء كان كبيرا أو صغيرا في حين أن الميزة الكورية كانت في كفاءة الإنتاج والحجم الأقصى من أجل خفض التكلفة، وهذا تداخل آخر تمثل في الظهور الكوري إلى جانب اليابانيين في مرحلة الإبتكار- التحسين، دون أن يخفي ذلك حقيقة أن الشركات اليابانية كان لها دور في تطوير التجربة الكورية.

### المطلب الثاني: واقع الإبداع والابتكار في الوطن العربي

فيما يتعلق بالدول العربية فإن مراكز البحث الصناعي الموجودة فيها تتميز بالضعف وعدم الفاعلية، نظرا لإنعدام التعاون، التنسيق وتبادل للخبرات المتاحة فيما بينها، وعلى الرغم من تشكيل لجنة للتنسيق ما بين هذه المراكز، وإنشاء الصندوق العربي لدعم البحث والتطوير التكنولوجي في مجال الصناعة، وكذا المركز العربي للبحث والتطوير التكنولوجي في مجال الصناعة، إلا أن كل هذه الهياكل ما تزال تنتظر تفعيلها من أجل أداء الأدوار المنوطة بها، وما يمكن ملاحظته في هذا الشأن، هو نقص فعالية السياسات والإستراتيجيات الوطنية على مستوى الوطن العربي، الأمر الذي ترتب عليه ضعف الأنظمة الوطنية للإبداع والابتكار أو غيابها في كثير من الدول العربية<sup>1</sup>. وذلك نتيجة للعوامل الآتية:<sup>2</sup>

1. العامل التشريعي والقانوني: ويمكن تلخيص هذا العامل في سببين رئيسيين هما: قلة النصوص

القانونية المسيرة والمسهلة لنشاط الإبداع والإختراع، قلة أو غياب النصوص القانونية في الكثير من الدول العربية حول وضعية الباحث (قانون الباحث، المبدع، المخترع)؛

2. العامل المؤسسي والتنظيمي: ويمكن تلخيصه في عدة أسباب وهي: غياب الهياكل المختصة في نقل

وتوزيع الإبداعات التقنية (هياكل التثمين مراكز تقنية، شبكات نشر الإبداعات والتطوير الصناعي)،

ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية، نقص الكفاءات العلمية والتكنولوجية

المختصة ذات التأهيل العالي، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، هجرة الأدمغة إلى الخارج (إلى الدول

<sup>1</sup>. أحمد بن قطاف، "أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - مسيلة، الجزائر، 2007، ص 74.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 75.



الصناعية)، عدم وجود نشاط تسويقي فعال لنتائج البحث العمومي والخاص، وأخيرا عدم وجود الهيئات المساعدة والمدعمة ماليا لأنشطة الإبداع والتجديد والبنوك وكالات، صناديق، مؤسسات وشركات رأس مال المخاطر.

3. العامل التمويلي: ويتلخص في الأسباب الآتية: التبعث الضعيفة لرؤوس الأموال العمومية، إنعدام محيط مالي ونظام جبائي ديناميكي مشجعين للبحث والتطوير وضعف تمويل البحث في الدول العربية حيث لم يصل بعد إلى 1% من الناتج القومي الخام، عدم تكييف النظام المالي الحالي مع الإحتياجات الخاصة للإبداع، وأخيرا ضعف ميزانيات البحث والتطوير داخل الشركات الصناعية العربية.

### المطلب الثالث: آفاق النظام الوطني للإبداع والابتكار في الجزائر

إن النظام الوطني هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل وتتداخل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف محددة في دولة معينة، وفي حالة ما إذا كان هذا النظام يخص عملية "الإبتكار" فإن هذا التفاعل يهدف إلى تشجيع الإبتكار على الصعيد الوطني، وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى النظام الوطني للإبداع والابتكار في الجزائر.

### الفرع الأول: مفهوم النظام الوطني للإبداع والابتكار

أولا: تعريف النظام الوطني للإبداع والابتكار: لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم النظام الوطني للإبداع والابتكار من قبل الإقتصاديين والباحثين، ونذكر منها:

• يعرف "النظام الوطني للإبتكار" على أنه: "مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها من أجل إنتاج، نشر وإستعمال معارف جديدة وذات إستعمال إقتصادي، كما أن هذه الأنظمة الوطنية تضم عناصر وعلاقات متأصلة داخل حدود الوطن".<sup>1</sup>

• تعريف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD): تعرفه على أنه: "شبكة من الهيئات العمومية والخاصة، التي تخلق عبر تفاعل أنشطتها تراكم وتحول المعارف والكفاءات التي تعد أصل التكنولوجيا الحديثة، هذه الهيئات تشمل: المؤسسات الإقتصادية، الجامعات ومعاهد البحث العمومية والمختلطة ومعاهد الملكية الفكرية..."<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نادية خرخاش، "بناء نظام وطني للإبتكار لتنمية الإقتصاد الجزائري"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، العدد 14، جانفي 2018، ص 333.

<sup>2</sup> سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

ثانيا: مكونات النظام الوطني للإبداع والابتكار: يشتمل النظام الوطني للإبداع والابتكار على أربعة أقطاب هي:<sup>1</sup>

1. البيئة التشريعية، القانونية والجبائية: إن النظام الوطني للإبداع والابتكار يقوم أساسا على انتقال التكنولوجيا بين الدول وانتقال المعارف بين المؤسسات، وفي هذا المجال تلعب التشريعات والقوانين المتعلقة بحماية الملكية الفكرية دور الحافز الذي يدفع بالأفراد والمؤسسات إلى طرح المزيد من الابتكارات دون التخوف من احتمالات التقليد أو السرقة، كما أن تنظيم قوانين خاصة تحكم عقود نقل التكنولوجيا وشراء وسائل الإنتاج من شأنه أن يساهم في انتقالها بين الدول بكل سهولة وأمان وحسب المقاييس ومواصفات الجودة المنصوص عليها؛

2. الموارد البشرية والتكوين: وترتبط أساسا بنظام التعليم والتكوين في الدولة والمستوى الذي يبلغه فيها، خاصة فيما يتعلق بالدراسات العليا في مجالات تكنولوجية محددة، وتأهيل اليد العاملة عبر التكوين المستمر بهدف الإستجابة لمتطلبات تكييف التكنولوجيا المستوردة؛

3. النظام المؤسسي: يتضمن شبكة العلاقات بين المؤسسات الحكومية والخاصة، إضافة إلى التنسيق مع المؤسسات الجامعية ومراكز البحث، فشبكة التعاون والتنسيق بين هذه المؤسسات تساهم في إقامة نظام وطني للإبتكار فعال وقادر على تدعيم القدرات الإبتكارية للمؤسسات، اعتمادا على الجانب العلمي والمعرفي للجامعات والمعاهد المتخصصة، الجانب التقني التكنولوجي للمؤسسات الصناعية وأخيرا الجانب التشريعي للمؤسسات الدولة؛

4. النظام المالي: يركز أساسا على دعم الإنفاق في مجال البحث والتطوير وتسهيل إدخال التكنولوجيا الحديثة في مختلف القطاعات، إضافة إلى تدعيم الإستثمارات وتقديم التحفيزات التمويلية والضريبية والجمركية اللازمة لدفع المؤسسات نحو المزيد من التعاون في مجال نشاط الإبتكار وتسهيل تطبيق نتائجه.

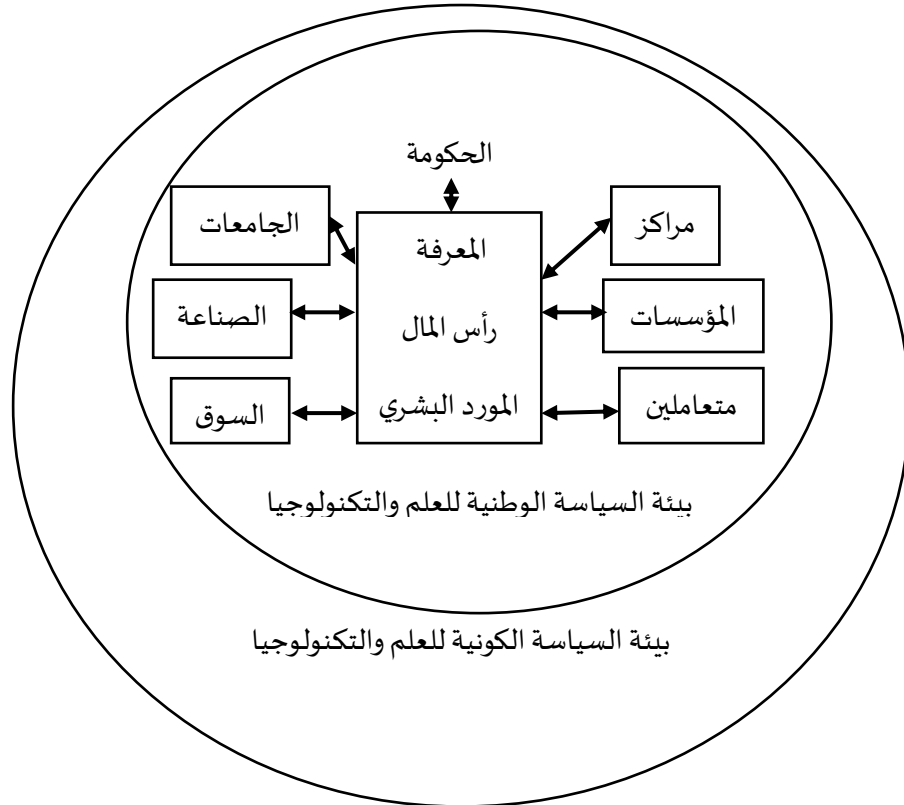
• وإن الهيئات الفاعلة في النظام الوطني للإبتكار تتمثل في: المراكز الوطنية للبحث والتطوير، أقسام البحث في الجامعات والكليات الوطنية، مؤسسات مختارة للتدريب المهني، الوكالات والمجالس الممولة التابعة للقطاع العام، مؤسسات رأس المال المخاطر، إتحاديات المؤسسات الصناعية وشركات الخدمات وغرف التجارة، مراكز الفكر الوطنية والمؤسسات الإستشارية المعنية والشركات الإقليمية والشركات المتعددة الجنسيات الناشطة على التراب الوطني.<sup>2</sup>

يمكن وضع صورة مبسطة للنظام الوطني للإبداع والابتكار، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> بلال زويوش، "السلوك الإبتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات - دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2017، ص ص 157، 158.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 158.

الشكل رقم (06): صورة مبسطة عن النظام الوطني للإبداع والابتكار



المصدر: كمال زموري، "تشخيص وضعية النظام الوطني للإبتكار في الجزائر: حقائق وآفاق"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المركز الجامعي - ميله، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 15.

### الفرع الثاني: مكانة النظام الوطني للإبداع والابتكار في سياسة الدولة الجزائرية

إن النظام الوطني للإبداع والابتكار الذي تمتلكه دولة الجزائر له أهمية ومكانة كبيرة بالنسبة لها، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

يمثل النظام الوطني للإبتكار إختيارا أساسيا للتنمية المستدامة، ويرجع ذلك لإقرار الدولة الجزائرية لسياسة تعتمد على تحرير الإقتصاد، ولإنجاح هذه السياسة وجب العمل على تكوين قدرات علمية وتقنية وطنية تساهم في عملية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتطبيقها في شتى المجالات الصناعية، للجزائر نظام وطني للإبتكار يعكس الأهمية التي توليها للعلم والتكنولوجيا والإبتكار، ويشتمل هذا النظام على عناصر تؤلف بمجموعها منظومة متكاملة، وتوزع على ثلاث مستويات هي:

✓ **المستوى الأول:** عبارة عن سلطة تنفيذية ممثلة في الوزير الأول بصفته المسؤول الأول عن تنفيذ سياسات الدولة في شتى المجالات ومنها البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وقد أنشأ المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني ليكون أداة

<sup>1</sup> كمال زموري، "تشخيص وضعية النظام الوطني للإبتكار في الجزائر: حقائق وآفاق"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المركز الجامعي - ميله، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018، ص ص 20، 21.

مساعدة للوزير الأول في إتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجيات المستقبلية الخاصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتحديد الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث بالموازاة مع تنسيق عملية إنطلاقها وتقدير تنفيذها؛

✓ **المستوى الثاني:** النظام الوطني للإبتكار يشمل سلطات تنفيذية ممثلة في الوزارات، حيث أن كل وزارة تحتوي على هيكل تباشر عملية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وأهم هذه الوزارات هي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم إنشاء عدة هيئات إستشارية لمساعدة وزير القطاع في أداء مهامه في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتمثلت هذه الهيئات في: المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني؛

✓ **المستوى الثالث:** يضم مختلف الهياكل التي تمارس نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي مثل الوكالات الوطنية، مراكز ووحدات البحث التابعة للتعليم العالي أو القطاعات الحكومية الأخرى، مخابر البحث على مستوى الهياكل الجامعية أو المؤسسات الإقتصادية.

على الرغم من إنشاء هذا الصرح المؤسساتي في الجزائر، يمكننا ملاحظة بعض نواحي القصور في النظام الوطني للإبتكار كضعف الترابط بين الهيئات المعنية بتنظيم نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وعدم إستقرار تنظيمها الإداري وتداخل أدوارها وإفتقارها إلى العمل الجماعي، بالإضافة إلى إنخفاض الوزن النسبي لمؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي سواء في القطاع العام أو الخاص.

### الفرع الثالث: تطوير النظام الوطني للإبداع والابتكار في الجزائر

لقد قامت دولة الجزائر كغيرها من الدول بتطوير النظام الوطني للإبداع والابتكار الخاص بها، ويمكن التطرق إليه كالآتي:<sup>1</sup>

● إن طبيعة تكوين النظام الوطني للإبتكار في الجزائر من عدة فاعلين أدت إلى ضرورة وجود علاقات تربط بين مختلف هؤلاء الفاعلين، ويمكن حصر هذه العلاقات في ما يأتي:

1. الدولة تقوم بوضع التشريعات وتحديد السياسات المستقبلية للتعليم العالي مع توفير الموارد المالية الضرورية لنشاط الجامعات، حيث تقتصر علاقة الجامعات بالحكومة في تجسيد سياستها التعليمية، تكوين وتوفير الكفاءات العلمية اللازمة لمختلف قطاعات الدولة والمجتمع والمشاركة في إنجاز مشاريع البحث العلمي المبرمجة في مخططات التنمية؛

2. علاقة الحكومة بمراكز البحث تتمثل في تسطير البرامج والأهداف، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لعمل هذه المراكز، وتحديد الخطوط العريضة لبرنامج البحث الوطني؛

● ويرجع تدهور نوعية العلاقة بين المؤسسات، الجامعات ومراكز البحث إلى عدة عوامل منها:

<sup>1</sup> كمال زموري، مرجع سبق ذكره، ص ص 25.26.

1. ضعف الهيكل الصناعي في الجزائر بسبب اعتماد الحكومة على النفط كمورد مالي أساسي للخزينة العمومية، وتفضيلها الإستثمارات في هذا القطاع؛
  2. سياسة الإعتماد على المؤسسات الأجنبية في إنجاز المشاريع والدراسات المنتهجة منذ مدة، مما ترك أثارا مباشرة على القطاع، وإنغلاق الجامعة على نفسها، وعدم الاهتمام بنوعية الأبحاث.
  3. ضعف ثقافة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لدى العديد من مسيري المؤسسات الوطنية؛
- وعليه نستنتج أن البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر هو بحث حكومي، حيث يتميز النظام الوطني للإبتكار بهيمنة قطاع البحث الحكومي كليا على نشاط البحث، فتعداد الباحثين متواجد تقريبا في مراكز البحث الحكومية والجامعات، والإنفاق على البحث يقتصر على الدولة فقط في ظل غياب الفاعل الرئيسي في هذا النشاط ألا وهو القطاع الصناعي سواء تعلق الأمر بالموارد البشري، التمويل أو مزاولة وإستغلال نتائج البحث.
- ويمكن حصر أهم البنى الهادفة إلى دعم ونشر الإبتكار في الأشكال التالية:<sup>1</sup>

1. **حاضنات الأعمال:** عرفها المشرع الجزائري تحت مسمى "مشاتل المؤسسات"، فهي تنشط تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، وإنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية في سنة 2004 تحت إشراف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال، حيث تم إنشاء أول حظيرة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات "سيدي عبد الله" في 2009، وتم إستحداث ثلاثة حظائر تكنولوجية جهوية (وهران، عنابة، ورقلة، سطيف، قسنطينة، بوزول، غرداية).
2. **المراكز التقنية الصناعية:** والواقع أن تجربة الجزائر في هذا النوع من المراكز حديثة ومحدودة، بحيث يعمل في هذا الميدان هيئتان وطنيتان تقدمان خدمات محدودة في قطاعي نشاط مختلفين هما: مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء (CETIM)، المركز الوطني للتكنولوجيات والإستشارة (CNTC)؛
3. **صناديق التمويل الوطنية:** إنطلاقا من الصعوبات التمويلية التي تواجهها المؤسسات المبتكرة، خصصت الجزائر حسابان: الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية (FNPCI)، الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (FNRSdT)، ويمول هذان الصندوقان في شكل تخصيصات مالية للنشاطات المتعلقة أساسا بتطوير البحث العلمي والتكنولوجي وتثمينها الإقتصادي. خلاصة القول أنه توجد إرادة سياسية وإقتصادية تسعى لبعث آليات ومتطلبات بناء وتفعيل منظومة وطنية للإبتكار تساهم في خدمة مشاريع التنمية.

#### الفرع الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية

لقد قامت السلطات العمومية المعنية بإنشاء جائزة للمؤسسات المبدعة تحت إسم الجائزة الوطنية للإبتكار، من خلال إصدار المرسوم التنفيذي 223-08 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008، وقد سعت من ورائه إلى تشجيع الإبتكار

<sup>1</sup>. كمال زموري، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28.

وإستخدام البحث والتنمية في المؤسسات الإقتصادية بغرض تحسين قدراتها التنافسية<sup>1</sup>. وبهذا سنتحدث بالتفصيل عن الجائزة الوطنية للإبتكار كالاتي:<sup>2</sup>

أولاً: أهداف الجائزة الوطنية للإبتكار: تهدف هذه الجائزة إلى تعزيز الإبتكار وإستخدام البحث العلمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تحسين تنافسياتها، تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ميدان الصناعة والخدمات المقدمة للصناعة التي حققت تكنولوجيات الإعلام والإتصال التابعة لها إبتكارات في المنتجات أو التنظيم الذي يدفع بها نحو التفوق، وأهداف المشاركة في المسابقة هي: إختيار النهج الذي يحسن التنافسية، الإعتراف بالجهود والإبتكارات المنجزة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتثمينها، تعزيز صورة المؤسسة بفضل الجائزة الوطنية للإبتكار، حث وإشراك الإطارات الجامعية التي تنمو وتتطور ضمن المؤسسة وتعريف الزبائن بالإبتكارات في المنتجات أو التنظيم.

ثانياً: جائزة الإبتكار لعام 2017: أطلقت وزارة الصناعة والمناجم الطبعة الـ 9 للجائزة الوطنية للإبتكار تشجيعاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الناشطة في مجال الصناعة والخدمات المتعلقة بقطاع الصناعة وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، وحدد تاريخ 14 سبتمبر 2017 كآخر أجل للمؤسسات الراغبة في المشاركة لإيداع ملفات ترشحها للمسابقة، وستمنح الميداليات وشهادات التقدير وجوائز نقدية لأفضل مؤسسة مبتكرة، فهي محددة في المادة 3 من المرسوم التنفيذي 08-223 المؤرخ في 14 شوال 1429 الموافق لـ 14 أكتوبر 2008 وهي: الجائزة الأولى: 1.000.000 دج، الجائزة الثانية: 800.000 دج والجائزة الثالثة: 600.000 دج.

ثالثاً: شروط المشاركة لنيل جائزة الإبتكار: يحتوي ملف الترشيح على:

- ✓ نسخة من القانون الأساسي للمؤسسة؛
- ✓ بطاقة تقنية للمؤسسة، بالإضافة إلى بطاقة تقنية تلخيصية حول الإبتكار المقترح لنيل الجائزة؛
- ✓ مصدر ومرجع الإبتكار المنجز، بالإضافة إلى وثيقة تبرز المزايا التكنولوجية والإقتصادية للإبتكار ونموذج الترشيح؛
- ✓ ويمكن لملف الترشيح أن يحوي ما بين 40 و80 صفحة بما في ذلك الملاحق ويجب أن يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والإبتكار المقدم (جداول، رسوم بيانية...)، ويرسل ملف الترشيح في 05 نسخ للتقييم من طرف لجنة الجائزة في ظرف مغلق.

مما سبق يمكن القول أن فرنسا كغيرها من الدول الأوروبية المتطورة قامت بوضع إجراءات من أجل دعم إدارة الإبتكار وهي: توظيف الموارد البشرية المتخصصة ودعم العلاقة التي تجمع بين الجامعة والصناعة والمستثمر. أما أمريكا فهي أكثر ميلاً نحو مدخل الإبتكارات الجذرية القائمة على التحسينات الجذرية للسلع والخدمات، وميولها إلى هذا المدخل راجع إلى الإهتمام المتزايد بالتكنولوجيا في حل المشاكل والعقبات التي قد تواجهها، لتجد نظيرتها وهي دولة

<sup>1</sup> يمينة دباحي، سمية بوران، "دور الإبداع في تميز المؤسسات"، محور المؤتمر: "الإدارة، البيئة والمسؤولية الاجتماعية"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الإقتصادي الدولي الرابع حول تحفيز الإقتصاد الأردني: الواقع والتحديات، جامعة البترا، الأردن، 22 أفريل 2018، ص 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 13، 14.

"اليابان" التي تميل نحو مدخل إبتكار- التحسين الذي يقوم على التحسينات التدريجية أو الجزئية للسلع والخدمات والذي يتسم بغزارة المعلومات، وبالتالي يتم تقليص الفترة المطلوبة في عمليات التطوير المتواصلة. وبالرغم من التقارب بين كوريا الجنوبية واليابان إلا أنهما يختلفان في عن بعضهما، حيث أن النموذج الكوري يقوم على الإنتاج الفائق والمتمثل في الحجم الأقصى للإنتاج بهدف خفض التكلفة على عكس النموذج الياباني الذي يأتي بالجديد سواء كان الإنتاج كبيرا أو صغيرا.

خلاصة الفصل:

أصبح الابتكار قراراً إستراتيجياً لا مفر منه، إذ أن الإستثمار في عملية الابتكار وإدخال متغير جديد إلى المؤسسة الإقتصادية ينتج عنه إستحداث أساليب وطرق جديدة تستخدمها المؤسسات الإبداعية في تعاملها مع المنافسين، الزبائن والموردين وغيرهم، وكذلك قد يتم تغيير هيكلها التنظيمي بأكمله سواء بإضافة وظائف وأقسام ووحدات جديدة أو إلغائها، فهو بطبيعة الحال يتعلق بمختلف المستويات الإدارية وجميع المجالات المرتبطة بإدارة المؤسسة (المالية، الخدمات، المنتجات، العمليات، البيئة... إلخ).

تعد الدولة أحد أهم العناصر الفاعلة في النظام الوطني للإبداع والابتكار، إذ يتمثل دورها في رسم السياسات الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية التي تدعم الإبداع والابتكار على الصعيد الوطني سواء على مستوى المؤسسات الخاصة أو العامة، وذلك من خلال تشجيع العلاقات أو الشراكة بين مراكز البحث العلمي والتطوير والمؤسسات الإقتصادية، فهناك عدة عوامل تشجع الدول المتقدمة أن تكون متفوقة على غيرها من الدول منها: القدرة على توليد المعرفة وتنميتها، وخلق تكنولوجيات حديثة، وبمعنى آخر القدرة على التحكم في كل من الإبداع والابتكار، على عكس الدول النامية (منها دول الوطن العربي) فبالرغم من إمتلاكها للموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية، إلا أنها غير قادرة على توليد المعرفة، وخاصة في ظل البيئة غير المشجعة للأدمغة أو أصحاب العقول والمعارف مثلاً: غياب النصوص القانونية الخاصة بالمبدع أو المخترع، وجود تعقيدات إدارية، نقص المصادر التمويلية للمشروع الإبتكاري وكذا غياب البنى الأساسية لتشجيع البحث العلمي والتطوير.



الفصل الثاني:

الإبداع و الابتكار كمصدر

للميزة التنافسية

تمهيد:

لقد شهدت بيئة الأعمال تغييرات جوهرية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، والتي إنبثقت عن التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مما جعل المؤسسات الإقتصادية المعاصرة تواجه تحديات كبيرة منها ما يتعلق بدخول منافسين جدد إلى السوق أي دخول منتجات جديدة إلى السوق، ومنها ما يتعلق بكيفية التصدي للمنافسة الشرسة في السوق، ولكي تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع هذه التحديات لابد لها من إكتساب قدرة على التنافس، ويتم ذلك إلا من خلال إمتلاكها لميزة تنافسية مستدامة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها، إذ أن هذه الأخيرة (الميزة التنافسية) أصبحت ضرورة ملحة وقاعدة أساسية يتوقف عليها نجاح المؤسسة في ميدان التنافس أي تحقيق التفوق أو التميز في السوق، وكمحاوله لفهم الميزة التنافسية بمختلف أنواعها قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث وهي كالآتي:

❖ المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية؛

❖ المبحث الثاني: الجانب العملي للميزة التنافسية؛

❖ المبحث الثالث: مساهمة الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية إهتماما كبيرا من قبل الإقتصاديين خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية من بينهم "مايكل بورتر" (M.Porter)، إذ أصبح الهدف الأساسي لأي مؤسسة إقتصادية أيا كان نوعها البحث عن سبل من أجل إمتلاك، تعزيز، إستدامة الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة أو القطاع، ومن أجل التعرف أكثر على مفهوم الميزة التنافسية قمنا بوضع هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم وأنواع الميزة التنافسية

إن بروز وسيطرة مفهوم الميزة التنافسية على مختلف التوجهات الإستراتيجية جعل الإقتصاديين يفسرون هذا المفهوم كل حسب فلسفته ونظرياته، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المطلب فرعين، الأول حول مفهوم الميزة التنافسية، والثاني حول أنواع الميزة التنافسية، ولكن قبل التطرق إلى الميزة التنافسية لابد من التعرف على مفهوم التنافسية.

### الفرع الأول: ماهية التنافسية

**أولا: تعريف التنافسية:** لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التنافسية من مفكر لآخر، لذا سنسلط الضوء على أهمها وأشملها كالآتي:

- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: تعرف التنافسية على أنها: "مقدرة المؤسسة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومربحة للزبائن، الذين يرغبون في شرائها مفضلينها على منتجات المنافسين".<sup>1</sup>
- تعريف التنافسية على مستوى القطاع: فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري، محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج وإضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.<sup>2</sup>
- تعريف التنافسية على مستوى الدولة ككل: تعرف التنافسية بأنها: " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في إختراق السوق الدولية، وفي الوقت نفسه تزيد من الدخل الحقيقي للأفراد وتحقق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة، وعليه فإن التحدي الأساسي أمام الدول النامية يكمن في تحسين القدرة التنافسية لضمان الإستمرارية في

<sup>1</sup>. عبد الرزاق حميدي، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الإقتصادية: مع الإشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد 34/35، مارس 2014، ص 281.

<sup>2</sup>. كريمو دراجي، "حاضنات الأعمال كآلية لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 32، 2015، ص 178.

بيئة دولية تشهد تنامي اتجاهات العولمة الاقتصادية، المتمثلة في تزايد الإندماج والترابط بين أجزاء الإقتصاد العالمي المختلفة.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن التنافسية بصفة عامة هي قدرة كل من المؤسسة، القطاع والدولة على إنتاج أو تسليم السلع والخدمات بمواصفات تجعلها قادرة على إختراق الأسواق سواء المحلية أو الدولية، مما يؤدي إلى تحقيق زيادة في الدخل الحقيقي للفرد، ومن ثم إرتفاع معدلات النمو وبالتالي خلق قيمة مضافة للدولة ككل.

ثانياً: أسباب التنافسية: من أهم أسباب التنافسية نذكر ما يأتي:<sup>2</sup>

1. سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الإتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والإتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
3. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن إنفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات "الجات" ومنظمة التجارة العالمية؛
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وإرتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول المنافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء، الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثالثاً: أنواع التنافسية: يرى أحد الباحثين أن للتنافسية ثلاثة (03) أنواع وهي:<sup>3</sup>

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل؛

<sup>1</sup> مليكة ريغي، "دور البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية للمشروعات الصناعية العربية: دراسة تحليلية"،

مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، العدد01، مارس2017، ص 34.

<sup>2</sup> عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

<sup>3</sup> منير نوري، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي -

الشلف، الجزائر، العدد04، 2004، ص ص 24، 25.

2. التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الإبتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة:
3. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

يتميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الإقتصادي العالمي (WEF2000) التنافسية الطرفية أو الجارية، فهي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات وإستراتيجياتها وتحتوي على عدة عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية والحصة من السوق....إلخ، وبين التنافسية المستدامة، وتركز على الإبتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عدة عناصر مثل: التعليم، رأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الإبتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية: لقد تعددت التعاريف المعطاة من قبل الباحثين والإقتصاديين لمفهوم الميزة التنافسية، ونذكر منها:

- تعريف الإقتصادي (Lynch): تعرف الميزة التنافسية على أنها: "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".<sup>2</sup>
- يرى الإقتصادي (Fahey) أن الميزة التنافسية هي: " قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين".<sup>3</sup>
- تعريف "مايكل بورتير" (Michael Porter): يرى بورتير أن الميزة التنافسية: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد24، ديسمبر2003، ص 07.

<sup>2</sup>. معي الدين يحيى القطب، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 80.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص 80.

<sup>4</sup>. محمد كسنة، "نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، المجلد01، العدد20، أكتوبر2014، ص 08.

- تعريف نبيل مرسي خليل: يعرفها على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس".<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الشيء أو العنصر الذي يجعل المؤسسة متفردة، متميزة ومختلفة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، من خلال إتباعها لإستراتيجيات تنافسية مختلفة كلياً عن التي يطبقها المنافسين.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

• يرى " إروسان " أن خصائص وصفات الميزة التنافسية تكون على النحو الآتي:<sup>2</sup>

1. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
  2. إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
  3. إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
  4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
  5. إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
  6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزال بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- وهناك من يرى أن الميزة التنافسية تتسم بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>3</sup>
1. تنشق من رغبات وحاجات الزبون؛
  2. تبنى على إختلاف وليس تشابه؛
  3. تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
  4. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
  5. تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة، كذلك تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
  6. تشتق من جهود الإدارة والإبتكار والتطوير، كما أنها ليست ثابتة؛
  7. أن تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع؛
  8. تقدم الملائمة الفريدة من موارد المؤسسة والفرص في البيئة، وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
  9. أن يتناسب إستخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والطويل.

<sup>1</sup>. عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمم، " دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو"، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص 33.

<sup>2</sup>. معي الدين يحيى القطب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup>. منال كباب، "الإبتكار التسويقي كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة - المسيلة، الجزائر، العدد 17، 2017، ص 427.

### الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

• هناك من قسم الميزة التنافسية إلى نوعين هما: على أساس الفاعلية التشغيلية للشركات أو القطاعات، والثاني على أساس التواصل والإستمرارية.

أولاً: الفاعلية التشغيلية: الفاعلية التشغيلية هي النوع الأول من الميزة التنافسية، وسنتطرق إليها بشكل مفصل كما يأتي<sup>1</sup>:

ترتبط هذه الميزة بقدررة الإقتصاد الوطني عبر قطاعاته الإقتصادية المختلفة على جذب المستهلكين، من خلال تحسين الوظائف لإتمام عمليات التبادل، والحصول على مزايا تنافسية تشغيلية، إذ يتطلب ذلك من مؤسسات وقطاعات الإقتصاد الوطني تطبيق حزمة من الإجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين في السوقين المحلي والدولي، لكن بكفاءة وأداء أفضل، من خلال تقديم أفضل العروض من حيث الجودة في السلع والخدمات، أو تقديم المستوى نفسه من الجودة بأوطأ التكاليف، والتميز في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقات المباشرة بين الوظائف الرئيسية للسلعة أو للخدمة والحاجات الأساسية للمستهلك، بل يتعدى ذلك، فالمنتجات التي قد تقدم حلولاً لحاجات رئيسية أو ثانوية، لاسيما تلك التي ترتبط بتكاليف إضافية للمستهلك (الإقتصاد في الطاقة)، فإن هذا من شأنه أن يرفع مستوى الإشباع لدى المستهلك، ما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للمنتجات أو الخدمات على مستوى الشركة أو القطاع أو على مستوى الدولة. إن المزايا التشغيلية تعطي لمختلف القطاعات قدرة تميز المنتج أو الخدمة وميزة الكلفة الأوطأ في ظل المحيط التنافسي الجديد الذي كثرت فيه المتغيرات إذ لم يعد البقاء في حلبة التنافس هدفاً سهلاً المنال، إذ أن البقاء في السوق التنافسي لا يكون إلا للأجود أداءاً، الأقل كلفة والأقدر على إرضاء مختلف الأذواق. ونستعرض هنا ميزتين رئيسيتين من المزايا التشغيلية هما:

1. ميزة تميز المنتج أو الخدمة: إن التميز بحد ذاته هدف رئيسي تسعى القطاعات الإقتصادية المختلفة من خلاله

إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وإن الحصول على هذه الميزة ليس ممكن في كل الظروف ومن ثم

يتطلب ذلك توفر مجموعة من الشروط وهي:

- ضرورة تعدد إستخدامات المنتج السلعي والخدمي وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- وجود عدد قليل من المنافسين يتبعون أسلوب التميز نفسه؛
- تقدير المستهلكين قيمة الإختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ومن أجل الحيازة على التميز يقع على عاتق القطاعات الإقتصادية مسؤولية توفير مجموعة من عوامل التفرد يطلق

عليها "عوامل التمييز" وهي:

<sup>1</sup>. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، " الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 24-28.

✓ الإجراءات التقديرية: تعد الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتج السلعي أو الخدمي، ويستند القطاع إلى مجموعة إجراءات يمكن أن تكون العامل المسيطر على تفردده، ومن بينها: المستوى التكنولوجي المستخدم في النشاط والمتمثل في: جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة في مراقبة النشاط، الضوابط والإجراءات التي تحكم على المستخدمين بالنشاط وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة من قبل القطاعات؛

✓ الروابط: إن خاصية التميز يمكن أن تأتي من خلال الروابط الموجودة بين القطاعات أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع؛

✓ تاريخ بدء ممارسة النشاط: إذ نجد في الغالب أن النشاط الصناعي أو الخدمي الذي كان سابقاً في الدخول إلى صناعة ما أو تقديم خدمة ما يكون بإمكانه إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج أو الخدمة، ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض الصناعات أو تقديم بعض الخدمات لن يحقق دوماً ميزة التميز، إذ يكون في بعض الأحيان التأخر عن الدخول مفيداً، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو غيرها؛

✓ التكامل: تسمح درجة التكامل إلى حصول القطاعات الإقتصادية عبر مؤسساتها وشركاتها الإنتاجية والخدمية المختلفة على خاصية التميز، إذ يمكنهم من التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل إما يكون أمامياً من خلال (قيام الشركات أو القطاعات بعملية التوزيع بوسائلهم الخاصة)، أو خلفياً من خلال (قيام الشركات أو القطاعات بإنتاج المواد الأولية بوسائلهم الخاصة)؛

✓ الموقع: إن إختيار الموقع الأمثل لممارسة الأنشطة الإنتاجية والخدمية يمكن القطاعات الإقتصادية المختلفة من الحصول على خاصية التميز، إذ أن القرب من المستهلكين أو تنوع الخدمات المقدمة وقربها من بعضها يمكن هذه القطاعات من تقديم المنتجات والخدمات التي يحتاجها المستهلك بشكل أمثل، وسهولة تقديم خدمات ما بعد البيع للمنتجات السلعية.

2. ميزة التكلفة الأوطأ: نقول أن الشركة أو القطاع الذي يستطيع أن يحوز على ميزة التكلفة الأوطأ، هو الذي تكون تكاليفه المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، إذ يستطيع المنتجون أن يحققوا لنفسهم ميزة تنافسية من خلال إتباع أسلوب تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة مع تلك المتحققة عند منافسهم، ولن يتحقق هذا التميز إلا إذا استطاع المنتج أن يصمم، يصنع ويسوق منتجاته أو خدماته بأدنى تكلفة من خلال فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق مستوى الربح نفسه أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة، وإن حصول المنتجين على ميزة التكلفة الأوطأ بشكل فعال يجعلهم في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمنتجين المنافسين، إذ أن زبائنهم سيتمسكون بهم ما داموا هم الأقل سعراً.

ثانياً: الميزة التنافسية المتواصلة والمستمرة: إن الميزة التنافسية المستمرة لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين على مواكبة التغيرات التي تحصل في القطاع الصناعي أو الخدمي بشكل متواصل ومستمر، والتي تؤثر بشكل كبير في الموقع التنافسي للشركة أو القطاع، ونلاحظ هنا على العكس من الميزة التشغيلية فإن الحصول على الميزة المتواصلة والمستمرة يتحتم على الشركة أو القطاع الحصول على جزئية التميز، من خلال ممارسة



نشاطات تختلف عن تلك التي يمارسها المنافسين المباشرين، أو من خلال ممارسة نفس النشاطات ولكن بطريقة مختلفة، تهدف إلى إنتاج نوع متميز ومنفرد، يصعب تقليده في الأجل القريب، إذ كلما زادت صعوبة تقليد هذه المنتجات كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية ذات طابع تنافسي متواصل مستمر، وهي نفس الفكرة التي يدعمها (بارني) بوصفها نتيجة لأسلوب خلق القيم التي توصف بها الشركة أو القطاع لوحدهم، والتي يصعب على المنافسين تقليدهم، إذن فالميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المنتجين إمتلاك القدرات والإمكانات التي تعرقل وتعيق إنتقال مصادر هذا التميز إلى المنتجين المنافسين.<sup>1</sup>

- يرى بعض الباحثين أن هناك نوعين للميزة التنافسية هما:<sup>2</sup>

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها في المؤسسات المنافسة، أي قدرتها على ضغط التكاليف مقارنة بالمنافسين؛

ثانياً: ميزة الإختلاف (التميز): لا بد أن يتميز فيها المنتج، أو الخدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر والإبداع التكنولوجي، أي قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالسلعة أو الخدمة، ويكون وفياً لها، كما أن المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الأقل والتميز تمكننا المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها، وتجنب هدر قدراتها كفاءتها.

### المطلب الثاني: تحديد المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية

للإحاطة بكل جوانب الميزة التنافسية لا بد من التعرف على المفاهيم المرتبطة بها، لذا سنتطرق في الفرع الأول إلى ماهية المنافسة، أما فيما يخص القدرة التنافسية سنتطرق إليها في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول: ماهية المنافسة

أولاً: تعريف المنافسة: لقد أعطى الباحثين لمصطلح المنافسة أو ما يطلق عليه بعض الإقتصاديين بالمزاحمة تعاريف كثيرة، ونذكر منها:

- المنافسة في اللغة: من نافس فيه، بمعنى رغب على وجه المباراة في الكرم، كذلك تنافسنا الأمر بمعنى تحاسدنا وتسابقنا، وأصل إصطلاح (Concurrence) مشتق من الإصطلاح اللاتيني (Lunder- Cum)، والتي تعني (Jouer ensemble)، بمعنى يلعب في جماعة، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة، تنافس، صراع وحالة عدااء مستمر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 29.

<sup>2</sup>. عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>3</sup>. الشاذلي زبار، "ماهية المنافسة في الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "قانون المنافسة بين تحرير المبادرة وضبط

السوق"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، يومي 16 و17 مارس 2015، ص ص 03، 04.

- المنافسة في الإصطلاح القانوني: عرفت بأنها: "ذلك التزاحم الناشئ بين التجار أو الصناع قصد تسويق وترويج أكبر قدر ممكن من منتجاتهم أو خدماتهم، سواء المادية منها كاللبضائع والسلع أو المعنوية كخدمات الصحة والإستشارات، ويحقق التجار هذه الغاية بالعامل الأساسي الذي يحركه ألا وهو حرية المنافسة فيما بينهم وحرية الإختيار المكفولة لجمهور المستهلكين، وإذا تحقق هذا التنافس بشرف وأمانة أي وفق أحكام القانون والعادات التجارية والإتفاقات الخاصة، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق مزايا إقتصادية هامة أبرزها وفرة الإنتاج وتحقيق التوازن بين الإنتاج والإستهلاك وارتفاع القيمة الحقيقية للنقود، إضافة إلى تحسين أداء الخدمات وإدارة الجودة الشاملة للسلع، الأمر الذي يدفع نحو إزدهار التجارة ورفاهية مستدامة للجمهور والعملاء".<sup>1</sup>

- المنافسة في الإصطلاح الإقتصادي: تعرف المنافسة بأنها: "هي المنظم لآليات جهاز الأسعار، وهي التي تجعل كل من المنتجين والمستهلكين يتكون أسعار وكميات السلع المطروحة للتداول في السوق حتى تتحدد بشكل تلقائي، من خلال تفاعل قوي للعرض والطلب بحرية تامة".<sup>2</sup>

ومن هنا يمكن القول أن المنافسة هي أحد الآليات المحددة لأسعار وكميات السلع/الخدمات المتداولة في السوق، بحيث يتم تحديد هذه الأخيرة (الأسعار) بشكل تلقائي (أي إنطلاقاً من التفاعل الحاصل بين الطلب الكلي والعرض الكلي)، نتيجة للتزاحم الذي ينشأ بين التجار أو المنتجين والذي يهدف إلى تسويق أكبر قدر ممكن من السلع/الخدمات.

### ثانياً: أنواع المنافسة

• هناك عدة معايير تقسم على أساسها المنافسة وهي:

#### 1. معيار هيكل السوق: هناك خمسة (05) أنواع للمنافسة وهي:<sup>3</sup>

- أ. المنافسة الكاملة: المنافسة الكاملة تقوم على أساس كثرة عدد البائعين، تجانس المنتج، حرية الدخول إلى السوق، إلمام المتعاملين في السوق بالظروف المختلفة السائدة في السوق وخاصة السعر السائد، وجود إختلاف في أسعار الموارد الإنتاجية المستخدمة في إنتاج السلعة محل المنافسة وإنعدام نفقات النقل للمنتج أو السلعة محل المنافسة (على إعتبار أن أسواق الصناعة متقاربة من حيث الموقع)؛
- ب. المنافسة الإحتكارية: في هذه الحالة يوجد عدد كبير من البائعين والمشتريين يتعاملون في سلعة غير متجانسة، ولكن تعتبر وحدات السلعة التي يبيعها كل منتج بديلاً قريباً جداً من الوحدات التي يبيعها المنتجون الآخرون، ولكنها لا تصل إلى درجة البديل الكامل؛
- ج. إحتكار القلة: يوجد في هذا السوق عدد قليل من البائعين يبيعون سلعة متجانسة أو سلعة مميزة، تمثل بديلاً قريباً لبعضها البعض، وتقوم نظرية إحتكار القلة على الفروض الآتية: حالة الطلب تتوقف على

<sup>1</sup>. لطفي محمد الصالح قادري، "آليات حماية المنافسة في التجارة الدولية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2017، ص 21.

<sup>2</sup>. الشاذلي زيبار، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>3</sup>. عز الدين آدم ذو النون، خالد حسن البيلي، "دور سياسات حماية المنافسة ومنع الإحتكار في ظل الإقتصاد الحر: أهم التجارب الدولية مع دراسة خاصة للحالة السودانية"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 02، العدد 17،

سلوك المنشآت الأخرى في نفس الصناعة (بشأن السعر أو حجم الناتج)، حرية الدخول إلى الصناعة نسبية وليست مطلقة (أي أن الدخول إلى الصناعة متاحا لحد ما):

- د. الإحتكار الثنائي: ينطوي هذا النوع من هياكل السوق على إحتكار منشأتين لإنتاج نوعين من سلعة معينة، يعتبر كل منهما بديلا أقرب ما يكون إلى الكمال للنوع الآخر، بمعنى سيادة سعر موحد بالنسبة لكلا المحتكرين؛
- هـ. الإحتكار التام: في هذه الحالة يكون في السوق منشأة واحدة فقط تنتج أو تباع سلعة لا يوجد لها بديل قريب، حيث تكون هذه السلعة مختلفة تماما عن السلع التي يبيعها الآخرون.

• بالإضافة إلى المعيار السابق نجد ثلاث معايير أخرى وهي:<sup>1</sup>

2. مجال التنافس: وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- أ. المنافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل: الموارد البشرية، المالية والطبيعية؛
- ب. المنافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين المؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

3. معيار السعر: وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- أ. المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار؛
- ب. المنافسة غير السعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان والترويج.....إلخ.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- أ. منافسة في مجال السلع والخدمات؛
- ب. منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق؛
- ج. منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة، ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

### الفرع الثاني: القدرة التنافسية

أولا: تعريف القدرة التنافسية: إن مفهوم القدرة التنافسية يتداخل مع مفهوم الميزة التنافسية بشكل يجعل المرء لا يفرق بين هذين المفهومين، ولإزالة هذا الخلط لابد من عرض بعض التعاريف المعطاة لمفهوم القدرة التنافسية، وهي كالاتي:

<sup>1</sup> وليد بن التركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 97-102.

- تعرف القدرة التنافسية بأنها: "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>1</sup>
- يرى كل من (Pitts & Lei) أن القدرة التنافسية هي: "إستغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".<sup>2</sup>
- تعرف القدرة التنافسية على أنها: "مدى القدرة على الإستعداد في تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها التفوق على المنافسين (سواء للمؤسسة أو القطاع أو الدولة) في نفس الصناعة، والتميز عنهم من خلال تقديم سلع وخدمات أكثر تنافسية وتعزيز مكانتها السوقية".<sup>3</sup>

ومن هنا يمكن القول أن القدرة التنافسية هي مدى قدرة المؤسسة على تكوين المزايا التنافسية، من خلال تقديم سلع وخدمات ذات تنافسية عالية تجعلها مميزة ومختلفة عن غيرها من المنافسين.

ثانياً: محددات القدرة التنافسية: لقد وضع "مايكل بوترتر" (Michael Porter) مجموعة من المحددات التي تدعم القدرة التنافسية وهي:<sup>4</sup>

1. ظروف عوامل الإنتاج: إن بناء والمحافظة على القدرة التنافسية يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية عوامل الإنتاج وليس على كميتها، وعلى كفاءة إستخدامها ومدى إستمرارية تطويرها، فكلما كانت هذه العوامل متقدمة، متخصصة، مستخدمة لأحدث التكنولوجيات ومستندة على الإبداع، كلما كانت الميزة المحققة منفردة، مميزة وتصبح عملية تقليدها؛
2. ظروف الطلب المحلي من حيث حجمه وأهميته: حيث أن إرتفاع الطلب المحلي يمكن المؤسسة من تحقيق إقتصاديات الحجم في السوق المحلي والبحث عن أسواق تصديرية؛
3. الصناعات المرتبطة والمساندة (المغذية): تلعب هذه الصناعات دوراً هاماً في خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال ما يمكن أن تقدمه كمخرجات لها ومدخلات لصناعات أخرى، مما يوفر الوقت ويقلص التكاليف بسبب إنخفاض أسعار المدخلات؛
4. الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة: إن شدة المنافسة المحلية يعتبر عاملاً مساعداً نحو تحفيز المؤسسات على الإبداع والإبتكار، من خلال تحسين المنتجات، طرائق الإنتاج والتسويق وتقديم منتجات جديدة، مما يعزز القدرة التنافسية؛

<sup>1</sup>. حسن عبد الحليم النور، إبراهيم فضل المولى البشير، "الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد02، العدد17، 2016، ص ص 133،134.

<sup>2</sup>. معي الدين يحيى القطب، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>3</sup>. نصيرة لعويطي، "التسويق الأخضر ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، العدد01، مارس2017، ص 13.

<sup>4</sup>. المرجع نفسه، ص ص 14، 15.

5. دور الصدفة: وتشمل العوامل غير المتوقعة التي تكون عادة خارج نطاق سيطرة المؤسسة مثل: ظهور إختراع أو إبتكار جديد، التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال وأسعار الصرف...إلخ، تكمن الأهمية منها في كونها تعمل على خلق نوع من عدم الإستمرارية في الظروف المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المصاحبة لها، يترتب عليها إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى إستجابة للظروف الجديدة؛

6. دور الدولة (سياسات الحكومة): تقوم الحكومة بدور فعال ومحوري كمنظم للنشاط الإقتصادي وتعمل على تشجيع المنافسة، جذب الإستثمارات، دفع عمليات البحث والتطوير والإبداع، تنمية عناصر الإنتاج وتقديم الخدمات العامة.

ثالثاً: المداخل المستخدمة في بناء وتعظيم القدرة التنافسية: تعتمد المؤسسات في محاولاتها لبناء وتعظيم قدراتها التنافسية ما يأتي<sup>1</sup>:

- بناء أو تحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، ويكون ذلك بإتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة (الإستعادة)؛
- تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات بإستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر؛
- تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين والإلتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

- لقد تناول بعض الباحثين والإقتصاديين عدة أبعاد للميزة التنافسية ونذكرها فيما يأتي<sup>2</sup>:

أولاً: الجودة: إن الجودة تعني الأداء بالمعايير التي يتوقعها الزبون، وهي محاولة إعطاء الزبائن للسلع والخدمات بالمواصفات التي تقابل إحتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر. ويعد تحقيق الجودة في كل مجالات العمل مهمة صعبة، وما يجعل الأمور أكثر صعوبة هو أن الزبائن يغيرون إدراكاتهم بالنسبة للجودة، فالتنافس بالجودة يركز على كيفية إشباع حاجات الزبائن بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فإن عليها الإعتماد عدة مقومات وهي: جعل الجودة من إهتمامات الإدارة العليا، تبني مفهوم التحسين المستمر وضمان الأداء السليم؛

ثانياً: الإستجابة للزبائن: لتحقيق إستجابة متفوقة للزبائن يجب على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى

<sup>1</sup>. طارق نبيل محمد الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 239-261.

خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، فالزبون هو مركز اللعبة وهو الذي يحدد حاجاته أولاً ومن ثم على المنظمة أن تقوم بما يجب عمله لإشباع هذه الحاجات، ويعتمد التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات بشكل أفضل؛

ثالثاً: كفاءة المنظمة: إن الكفاءة الأساسية هي الموارد والإمكانات التي من شأنها أن تميز المنظمة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة في التسويق، التصنيع، التمويل والبحث والتطوير، وتشير الكفاءة إلى تقديم أعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي يعتقده الزبون مناسباً لتلك القيمة، كما تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، حيث تمثل الإستخدام الكفء للموارد المتاحة (البشرية، المادية، المالية والزمن)، ويمكن تحقيق الكفاءة من خلال عدة وسائل وهي: إقتصاديات الحجم، تصميم العملية / المنتج وأخيراً الخبرة والتعلم؛

رابعاً: المقدررة الجوهرية: تعرف بأنها المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في أدائها وإكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل، إذ تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها بنجاح على إمتلاكها مقدررة جوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها. وتكمن أهمية القدرات الجوهرية للمنظمة في أنها:

- ستجعل المنظمة ذات سمعة خاصة وهذه السمعة صعبة التقليد من قبل الآخرين؛
- تساهم في تقديم بدائل للنمو الإستراتيجي، كالتنوع العالمي والتطبيقات الجديدة للتقانة الحديثة؛
- تساهم في إنقاص درجة اللاتأكد وتؤدي إلى المساعدة في بناء الميزة التنافسية.

خامساً: التداؤبية: وهي تعني أن عمل وحدتين إستراتيجيتين معا يحقق أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملت بشكل منفصل، فالتداؤبية بين وحدات العمل الإستراتيجية تمنح الميزة التنافسية المستدامة وتكون مستدامة بشكل حقيقي، لأنها موضوعة حسب خصائص المنظمة التي تكون فريدة، ويمكن أن توجد على ستة أشكال وهي: التشارك بمعرفة كيف، الإستراتيجيات التعاونية (إصطفاف إستراتيجيات العمل لوحدي عمل أو أكثر)، التشارك بالموارد الملموسة (مثل: مختبرات البحث والتطوير)، إقتصاديات الحجم أو النطاق، القوة التفاوضية المتراكمة (القوة التفاوضية على المجهزين لتقليل الكلف أو تحسين الجودة والقوة التفاوضية تجاه الموزعين) وأخيراً إيجاد أعمال جديدة من خلال إستخراج النشاطات الخاصة من الوحدات المتنوعة وجمعها بوحدة جديدة أو من خلال تأسيس مشروع مشترك بين وحدات العمل؛

سادساً: الحصبة السوقية: تعبر الحصبة السوقية للشركة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية، وتعتبر الشركة التي تحصل على أكبر حصبة سوقية شركة رائدة تقود إلى تغيرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق، وتحقيق تغطية سوقية لمنتجاتها، فالمنظمة تقوم بإقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها، كما تساهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المجهزين وأصحاب المصالح، وأساس لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الأخرى؛

- إضافة إلى الأبعاد السابقة الذكر هناك أبعاد أخرى وهي كالآتي:<sup>1</sup>

سابعاً: المرونة: إن المرونة تعني: "القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي الذي يعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام"، والمرونة الإستراتيجية تعني: "مقدرة الأعمال على التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة التنافسية، وتقاس بمستوى سرعة وكيفية ونتائج إستجابة الأعمال للتهديدات أو الفرص التنافسية وفي المجالات الإستراتيجية الملائمة والمتواضعة مع القوى البيئية، ويمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

1. الإيصائية: وتعني قدرة المنظمة على التكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغير؛
2. مرونة الحجم: وتعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب، وهناك (04) أنواع من المرونة وهي: مرونة (المنتج، الخدمة)، مرونة المزيج، مرونة الحجم ومرونة التسليم.

ثامناً: الكلفة: يمكن إستخدام الكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلاله المنظمات عبر سعيرها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا إقتصاديات الحجم، أهمها تعويض إنخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة، فالإستراتيجية تعتمد على قدرة المنظمة في توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة مع المنافسين، فالإفتراض الأساس والعملي لإستراتيجية قيادة التكاليف يتمثل بإمتلاك المنظمة لميزة الكلف على المنافسين الآخرين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للمنظمة، والعوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف هي: الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين، الإستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة، وأخيراً اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛

تاسعاً: الفاعلية: وتعرف الفاعلية بأنها: "القدرة على تأسيس الموارد المتاحة وإستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محدودة"، ويشتمل مفهوم الفاعلية على عدة معايير أهمها:

1. تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المدير/ المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة؛
2. تأمين الموارد أو المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة؛
3. العمليات الداخلية: تكون منظمة فعالة إن تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وساد الإلتزام، الرضا والإلتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي؛
4. رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة، ولهم مصلحة في بقاء المنظمة وإستمرارها.

عاشراً: الإبداع: إن الإبداع الإستراتيجي يعني تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنية المستعملة، وأضيف هذا الهدف مؤخراً لتحقيق غايات مختلفة تنصب في الحصول على مخرجات ذات مواصفات جودة عالية

<sup>1</sup> .علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 262-281.



للجهات المستفيدة، وخصائص الإبداع الإستراتيجي هي كالاتي: يكون الإبداع قوة المنظمات الصغيرة لكي تتنافس مع المنظمات الكبيرة، الإبداع هو مفتاح مخرجات المنظمات التي تبحث عن النجاح للتنافس، يعزز الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وتكون المنظمات قادرة على الإبداع بصورة مستمرة وفقا لها، وتتخذ موقفا جديدا من خلال القدرة التنافسية التي يحصل عليها الإبداع؛

إحدى عشر: الموقع التنافسي: يعد الموقع التنافسي للمنتج هو الطريقة التي يدرك بها المستهلكون مزايا المنتج ومنافعه وخصائصه عند مقارنته بمزايا ومنافع وخصائص المنتجات المنافسة، أو هو الصورة أو الفكرة التي تتكون في أذهان المستهلكين عن المنتج بالمقارنة بالمنتجات (العلامات التجارية) الأخرى المنافسة، ويهدف لبناء صورة ذهنية جيدة لدى الزبون يعتمد عليها عند الإختيار للشراء، ومن شروط الموقع التنافسي الفعال: توافق الموقع التنافسي مع السوق المستهدف، القدرة على إقناع السوق المستهدف بمحتوى الموقع التنافسي، التركيز على المنفعة ذات الأهمية من وجهة نظر المستهلك، وأخيرا يجب أن يتصف بالخصائص الآتية: أن يكون فريدا و متميزا، أن يسهل وصفه للمستهلكين، أن يسهل التعرف عليه ويتسم بالأصالة، أن تكون تكاليفه مقبولة وأن يكون مربحا.

#### المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

إن بناء ميزة تنافسية يستند على ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وموارد فريدة من نوعها تجعلها قادرة على الصمود أمام منافسيها، ومن أجل معرفة مدى قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين قمنا بوضع هذا المطلب، والذي يتضمن كل من مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

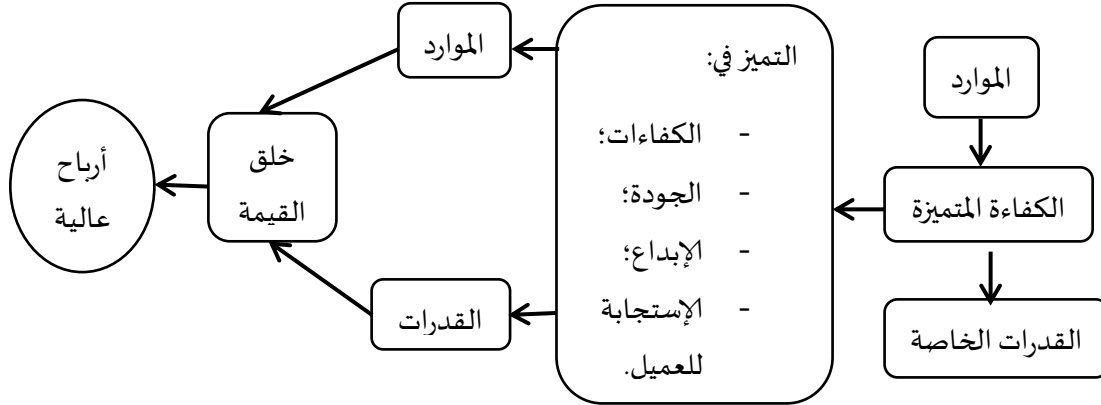
يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية إلى أربع مصادر وهي<sup>1</sup>:

أولاً: الكفاءة المتميزة: يتمثل أبسط مؤشر لقياس الكفاءة في مقارنة المخرجات المحققة بالمدخلات المستعملة، أي أن (الكفاءة = المخرجات/ المدخلات)، فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات، ويساعد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، فالكفاءة المتميزة تساهم في إثراء المصادر الأخرى، وتتحقق من خلال مصدرين أساسيين هما: الموارد والقدرات، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون مواردها وقدراتها مميزة مقارنة بمنافسيها، والموارد الإقتصادية صنفان: موارد بشرية وموارد غير بشرية، أما القدرات فتتمثل في مهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي، والطريقة التي تعتمدها في إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة؛

<sup>1</sup>. عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-109.



الشكل رقم (07): دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة

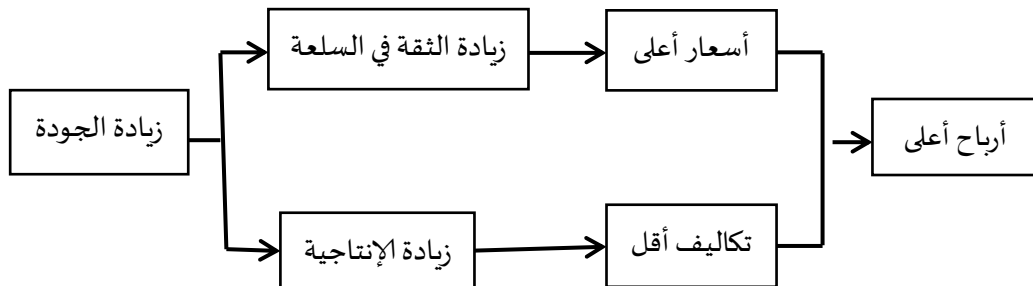


المصدر: محمد قريشي، "أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية - غرداية، الجزائر، العدد 10، 2010، ص 125.

ثانيا: الجودة العالية/المتميزة: تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها وأنظمتها بهدف تحقيق السبق التنافسي، وإذا كانت الجودة من الناحية التقنية تعني تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج للمواصفات المحددة، فإن إستخدام الجودة كأداة تنافسية يوجب على المؤسسات الإقتصادية أن تنظر إليها على أنها فرصة وضرورة إرضاء حاجات المستهلكين والزبائن، ولقد حدد (David Karvin) الخبير في الجودة بجامعة "هارفد" الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما إعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي كالآتي:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك والزبون؛
- لا بد من ربط هدف الجودة بهدف الربحية لكل شريحة من السوق؛
- يمكن النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- لا بد للجودة أن تحصل على إلتزام المؤسسة بالكامل.

الشكل رقم (08): الجودة مصدر للميزة التنافسية



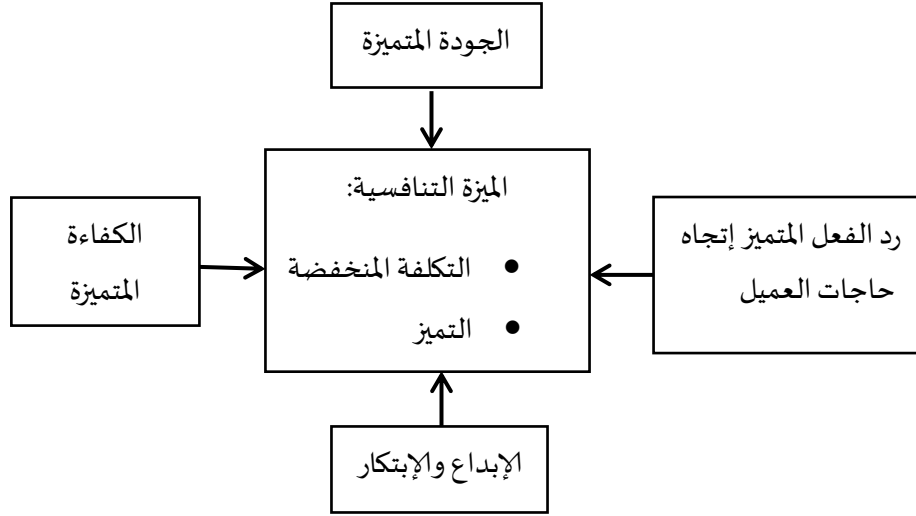
المصدر: عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 107.

ثالثاً: الإستجابة لحاجات الزبون/ رد الفعل المتميز إتجاه حاجات العميل: تحقق المؤسسة ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من المنافسين، وذلك يرتبط بالقدرة على كسب ثقة وولاء شرائح واسعة من الزبائن، وإذا كان التميز مرتبط بإدراك الزبون للقيمة المقدمة من قبل المؤسسة فإن جوهر المنافسة يكون مبني على التوجه نحو الزبون للتعرف على حاجاته ورغباته ومواكبة التطورات التي تطرأ عليها والعمل على إشباعها بالكيفية الأحسن؛

رابعاً: الإبداع والإبتكار: يمثل الإبتكار أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية على المدى الطويل، كما يمكن النظر إلى المنافسة اليوم على أنها عملية موجهة بالإبتكار، ورغم أن كل عمليات الإبتكار لا يتحقق لها النجاح إلا أن تلك التي تحرز نجاحاً في الأسواق يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها منافسها، وإذا سلمنا أن عمليات الإبتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات المبتكرة، فإن هذه الأخيرة لا تلجأ للإبتكار لخلق هذه المزايا فحسب، وإنما أيضاً للهيمنة على الصناعة وقيادتها، ويتضح ذلك جلياً في الخصائص الأربع لتنافسية الشركة القائمة على الإبتكار المتمثلة فيما يأتي:

1. الشركات القائمة على الإبتكار الجذري ميزتها الأساسية تتمثل في الإختراق الجديد، حيث تعمل كشرركات رائدة تأتي بمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة، وهكذا يكون لها تأثيراً قوياً على الشركات المنافسة وعلى الصناعة ككل؛
  2. المؤسسات القائمة على الإبتكار المتدرج ميزتها الأساسية تتمثل في التحسينات المرحلية المستمرة، فهي تأثر في البيئة التي تعمل فيها بإحداث تغيير ديناميكي مستمر في الأسواق، وكلما كان هناك عدد كبير من الشركات المنافسة على أساس التحسين المستمر كان ذلك سبباً في زيادة سرعة تغير الحالة القائمة للصناعة؛
  3. في الصناعة التي يعمل بها عدد كبير من الشركات المحافظة، أي الشركات التي تركز على حماية قدراتها وبراءاتها بشكل أساسي، فإن الإبتكار يكون محدوداً وقبوله وتعلمه يكون بطيئاً مما يدفع المؤسسات إلى الإبتكار عند إشتداد المنافسة؛
  4. في الصناعات كثيفة التغير تتجه المؤسسات نحو مواكبة التغير من خلال حركة الفعل ورد الفعل، فتكون حالة مثالية من التفاعلات القوية والمتنوعة تدفع بها إلى الإبتكار.
- والشكل رقم (09) يوضح العلاقة بين مصادر الميزة التنافسية.

الشكل رقم (09): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

- ويحدد كل من (Pitts & Lei) مصادر الميزة التنافسية كالآتي:<sup>1</sup>

أولاً: المصادر الداخلية: وهي المصادر المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات... وغيرها، وإن المصادر الداخلية تشمل الموارد، الأنشطة والمهارات وتتمثل في:

1. الموارد: وتشمل كل من الأجهزة والمعدات، الأبنية، المواد الأولية، الموارد البشرية والعلامة التجارية؛
2. الأنشطة والمهارات: وتتمثل بشكل أساسي بإدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها.

ثانياً: المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، حيث تشكل البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية، الإقتصادية، الديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالإتجاه السلبي أو الإيجابي، ويرى الإستراتيجيون أن ثمة تأكيداً على أن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق، وإن مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول الزبون والسوق.

<sup>1</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، مرجع سبق ذكره، ص 165-167.

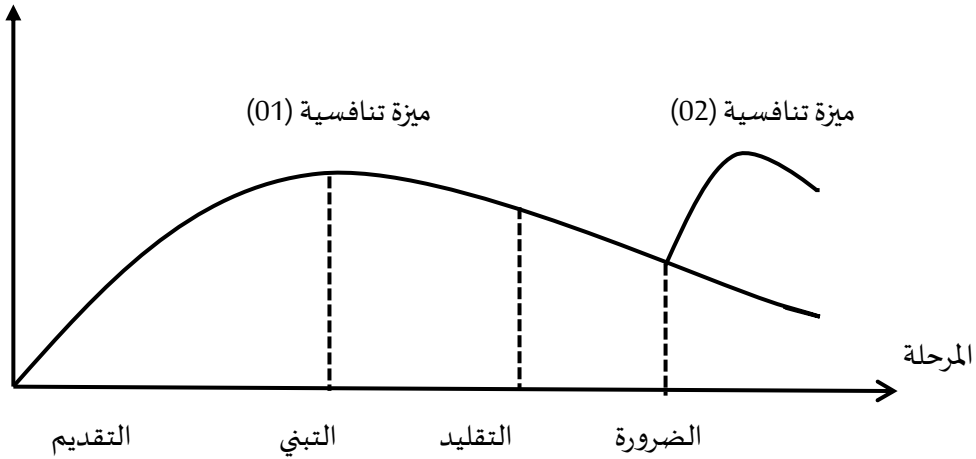
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد مدى قوة الميزة التنافسية للمنظمة وصمودها أمامهم من خلال محددتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

أولاً: حجم الميزة التنافسية: يقصد بحجم الميزة التنافسية مدى قوة تلك الميزة على تحقيق تنافسية فعالة للمؤسسة إتجاه منافسيها الرئيسيين، أي أنه كلما كانت الميزة التنافسية واضحة وتأثيرها على حصص السوق كبير كلما كان حجمها كبيراً، غير أن كبر حجمها يجعلها أكثر إستهدافاً من قبل المنافسين، حيث يقومون بتسخير جهود وموارد أكبر من أجل القضاء عليها وإبطال مفعولها، وبالتالي فإن للميزة التنافسية دورة تتطور عبر مراحلها، وذلك كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: وليد بن التركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 119.

ومن خلال ملاحظة الشكل البياني نجد أن تشمل المراحل الآتية:

1. مرحلة التقديم أو النمو السريع: وهي المرحلة التي تبدأ بها الميزة التنافسية في الظهور، نتيجة قيام المؤسسة بتوفير مصدر من مصادر الميزة التنافسية، وتتمتع هذه الأخيرة في هذه المرحلة بتطور ونمو معتبر بسبب ضعف المنافسة ضدها أو تأخر رد فعل المنافسين؛
2. مرحلة التبني: نتيجة لإهتمام المنافسين بالميزة التنافسية وإعجابهم بالنمو الذي حققته وبالتأثير الذي أحدثته على توجهات العملاء وتوزيع الحصص السوقية في صالح المنظمة، فإنهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التنافسية وتطويرها، مما يؤدي إلى تزايد إنتشارها بين المتنافسين، مما يجعل حجمها يميل إلى الثبات والإستقرار؛

<sup>1</sup>. وليد بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-121.

3. مرحلة التقليد: وفي هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تقليدا كبيرا من قبل المنافسين، حيث تتجلى النية للمنافسين على القيام بتقليد الميزة التنافسية، فتصبح تلك الميزة شبه معمة بين كل المنظمات المتنافسة، مما يؤدي إلى تراجع حجمها نتيجة تراجع تأثيرها على الحصة السوقية، فتنقل بذلك إلى مرحلة الركود:
4. مرحلة الضرورة: وفي هذه المرحلة يصل حجم الميزة التنافسية إلى مستويات تدفع المنظمات إلى دق ناقوس الخطر حول ضرورة القيام إما بتطوير خصائص الميزة الحالية، وبالتالي إدخالها في دورة حياة جديدة، أو التحول نحو مزايا تنافسية أخرى تسمح على الأقل بتحقيق نفس النتائج السابقة التي حققتها الميزة التنافسية، وإلا فإنه سوف يتراجع مركز المنظمة داخل سوقها، مما يدخلها في مشاكل كبيرة نتيجة تراجع حصتها ومبيعاتها.

ثانيا: نطاق التنافس: ويقصد به مدى التوسع الذي تتصف به السوق الذي تنشط به المنظمة، بالإضافة إلى مدى إتساع الأنشطة والعمليات التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية ضد منافسيها، ويمكن أن يشمل نطاق التنافس "بعد السوق"، وبالتالي يكون على المنظمة الإختيار ما بين القيام بالتركيز على جزء من السوق أو إستهداف السوق كاملة، وكذلك يمكن أن يشمل نطاق التنافس "البعد الرأسي" أي مدى تكامل المنظمة رأسيا سواء إلى نشاطات الموردين أو نشاطات الموزعين، وكلما زادت درجة التكامل الرأسي كلما كبر حجم الميزة التنافسية للمنظمة، والجانب الثالث لنطاق التنافس هو "الجانب الجغرافي" أي أنه كلما كانت أنشطة المنظمة موزعة جغرافيا كلما زاد ذلك من إمكانية زيادة حجم الميزة التنافسية للمنظمة لما يمكن أن تستفيد منه من مزايا نسبية لتلك المناطق الجغرافية التي تنشط فيها، والجانب الرابع هو "جانب الصناعة"، أي أنه كلما توفرت للمنظمة إمكانية ممارسة أنشطة في صناعات غير صناعتها الرئيسية، فإنه يمكن لها الإستفادة من مزايا تنافسية أكبر نتيجة للإستخدام الأمثل للمهارات المشتركة بين الصناعات التي تنشط بها والتي تكون متوفرة لدى المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق ينشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف مهارات وقدرات جديدة ذات مستوى عالي مقارنة بما تمتلكه المؤسسات المنافسة من مهارات وقدرات، فبإمكان المؤسسة أن تستمد ميزتها التنافسية من عدة عناصر وهي: الكفاءة المتميزة، الجودة العالية، الإبداع والإبتكار وكذلك الإستجابة لحاجات الزبون، ويمكن تحديد مدى قوة الميزة التنافسية وصمودها أمام نظيراتها من المؤسسات الإقتصادية من خلال محددتين هما: حجم الميزة التنافسية، حيث أنه كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما كانت أكثر إستهدافا من قبل المنافسين، أما المحدد الثاني هو نطاق التنافس، ونعني به السوق الذي تنشط في المؤسسة، إذ يجب على هذه الأخيرة التركيز إما على جزء معين من السوق أو أن تستهدف السوق بأكمله، حيث أنه كلما كانت أنشطة المنظمة موزعة جغرافيا كلما زاد حجم الميزة التنافسية.

### المبحث الثاني: الجانب العملي للميزة التنافسية

بعد التطرق إلى مختلف جوانب الميزة التنافسية من مفهوم، أنواع، أبعاد، محددات ومصادر، وللإجابة على التساؤل الآتي: كيف تضمن المؤسسة إستمرار ميزتها التنافسية ؟ وللتعرف على مدى جودة الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وتحديد مؤشرات قياسها قمنا بوضع هذا المبحث، والذي يتضمن أربعة مطالب وهي كالآتي:

#### المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن جودة الميزة التنافسية يمكن تحديدها والحكم عليها من خلال المعايير الآتية:<sup>1</sup>

أولاً: مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من الأيدي العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل

تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل منشآت المنافسة؛

2. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة

والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنشأة: إن اعتماد المنشأة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة

محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كإعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب

تقليد الميزة عند تعدد مصادرها؛

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تسعى المنشآت إلى توفير مزايا جديدة وبشكل

أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعلمها إن توفير مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة؛

رابعاً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمنشآت: تقوم المنشآت بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال

إدراك أو إكتشاف السبل الجديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة إبتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في

التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث

والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ظهور

تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات، وظهور حاجات جديدة للعميل أو تغيير

حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

<sup>1</sup>. خليل موفق خليل صافي، " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2017، ص ص 111، 112.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يمكن قياس الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية من خلال عدة مؤشرات، ونذكرها كالآتي:<sup>1</sup>

أولاً: الربحية: يعد مؤشر الربحية كافياً على تنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن حصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، فإن كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، وتكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لإكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها؛

ثانياً: تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها؛

ثالثاً: التكلفة الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة، ويكون من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة؛

رابعاً: الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات إتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكن غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة إتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

<sup>1</sup>. رسلان خضور، نادية شبانة، "دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية الإدارية، جامعة أم

البواقي - أم البواقي، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2014، ص ص 92-93.

### المطلب الثالث: إستمرارية الميزة التنافسية

تسعى جميع المؤسسات أيا كان نوعها سواء كانت عامة أو خاصة إلى الحصول على مزايا تنافسية، وبعد حصولها على هاته المزايا يتبادر إلى ذهننا السؤال: يا ترى كم من الوقت سوف تستمر هاته المزايا التنافسية؟ والإجابة على هذا السؤال تركز على العناصر الثلاثة الآتية:<sup>1</sup>

أولاً: عوائق التقليد: بإفتراض أن المنظمات هي دائماً في سعي مستمر وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية. وعندما تستحوذ المنظمات على هاته الأخيرة سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، الأمر الذي من شأنه أن يلفت نظر المنافسين إلى أن المنظمة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة التي من شأنه أن يلفت نظر المنافسين إلى أن المنظمة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية والتي تمكنها من خلق القيمة المتفوقة، وأمر طبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هاته الكفاءات ومحاولة تقليدها. وإذا وافقوا في ذلك، فإنهم قد يصلون في نهاية الأمر إلى تجاوز أرباح المنظمة، لكن يجب الإشارة إلى أمر جد مهم، وهو كم يلزم من الوقت للمنافسين في تقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة، أما العناصر الأخرى فتبقى متساوية، فكلما وفق المنافسين في تقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة في أسرع وقت ممكن، كلما كانت المزايا التنافسية للمنظمة أقل إستمرارية، وبالتالي على المنظمة أن تحسن كفاءاتها المتميزة للمنظمة بشكل مستمر لكي تبقى متقدمة خطوة على منافسيها أو بالأحرى مقلديها، ما يجب الإشارة إليه هو أن الكفاءات المتميزة للمنظمة يمكن تقليدها، لكن هذه المسألة تتطلب وقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة للمنظمة، كما أعطى ذلك فرصة للمنظمة بناء مركز قوي في السوق هذا بالإضافة إلى زيادة فرصة المنظمات المقلدة في تحسين وتطوير كفاءاتها أو تدعيم كفاءات أخرى، الأمر الذي بدوره يمكن الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة. وهنا يمكن القول أن عوائق التقليد هي المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافسين أن يستنسخوا الكفاءات المتميزة للمنظمة. وكلما إرتفعت درجة هاته الصعوبة كلما ساعد ذلك على ترسيخ المزايا التنافسية؛

ثانياً: قدرة المنافسين: إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمنظمة يتجسد في أولوية الإلتزامات الإستراتيجية، حيث يقصد بالإلتزام الإستراتيجي، إلتزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، والغرض من كل ذلك، أنه بعد إعلان المنظمة للإلتزام الإستراتيجي سوف تجد أنه من الصعب الإستجابة إلى المنافسة الجديدة، إلا إذا تخلت عن ذلك الإلتزام، وبالتالي عندما تعلن المنظمة إلتزاماً طويلاً حول طريقة أو أسلوب معين في أداء أعمالها، فقد يؤدي ذلك إلى بطئ عملية تقليد المزايا التنافسية للمنظمة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية متسمة بالإستمرار نسبياً؛

ثالثاً: الديناميكية العامة لبيئة الصناعة: إن المستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية يشهد تغييراً جدياً سريعاً، حيث تميل معظم الصناعات الديناميكية إلى السيطرة على معدلات عالية جداً من تجديد المنتجات، ويجب الإشارة

<sup>1</sup>. محمد قريشي، "أهمية تبيين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية - غرداية، الجزائر، العدد 10، 2010، ص 132، 133.



إلى أن المقصود من معدل التغيير السريع في مجال الصناعات الديناميكية هو أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة. وبالتالي المنظمة التي تحقق مزايا تنافسية اليوم، فقد تجد نفسها أمام مأزق كبير وهو تزعزع مركزها، وهذا من خلال ما يقدمه المنافسين من إبداعات جديدة بشكل مستمر.

### المطلب الرابع: إستراتيجيات التنافس العامة لبورتر (porter)

من أكثر الإستراتيجيات التنافسية شيوعا الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ **porter**، والذي يرى بأن الإستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة الذي تعمل فيه، وأن ذلك المركز هو يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء يأتي من إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

ويرى بورتر (**porter**) أن هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية، وسنوضحها في الفروع الآتية:

#### الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

**أولا: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذ إستطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة.<sup>2</sup>

• ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال:<sup>3</sup>

1. **الإستفادة من أثر الخبرة:** حيث تعمل المؤسسة على الإستفادة من إقتصاديات الحجم فكلما إرتفع حجم الإنتاج إنخفضت التكلفة الثابتة الوحودية، وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها:
2. **البحث عن أحسن مصادر التمويل:** وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على إستغلاله من أجل تخفيض التكاليف:

<sup>1</sup> عبد الغاني بوزناق، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2013، ص 66.

<sup>2</sup> بن علي بن جدو، "الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2015، ص 70.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 70.

3. الإعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة: وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والإعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة؛
4. تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه؛
5. تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك: وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة فلا بد من إستغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على إعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

ثانيا: مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة: إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا:<sup>1</sup>

1. تشكل إستراتيجية القيادة بالتكلفة حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفؤة فسيكون ذلك على حساب الأرباح، وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب إرتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛
2. أما في حالة إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة، وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛
3. إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة إرتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار المدخلات لإنتاج من خلال خفض التكاليف الأنشطة الأخرى؛
4. كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل المنافسين الجدد خاصة باعتمادها لإقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب إستثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الإنطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع؛

<sup>1</sup>. وسيلة بوزايد، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة تنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية - ولاية سطيف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1- سطيف، الجزائر، 2012، ص 34.

5. كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يمكن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس الخصائص المنتج المراد تعويضه، وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

ثالثا: مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة: هناك مجموعة من المخاطر يجب الإنتباه إليها عند تطبيق هذه الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

1. التكلفة على حساب التمييز: تساق المنظمة وراء هاجس تقليل التكاليف، إلى إغفال الكلي لتمييز المنتج، وقد يؤدي هذا الإهمال الكلي للتمييز إلى خروج المنظمة نهائيا من السوق؛
2. خطر التقليد: عندما تتبنى المنظمة إستراتيجية يسهل تقليدها من قبل المنافسين، خاصة إذا توفرت لديهم الإمكانيات والخبرة فإن الهدف من تقليل التكلفة لن يتحقق؛
3. الإنسياق غير المسحوب وراء التخفيضات السعرية: عندما تواصل المنظمة تخفيض الأسعار بشكل غير مدروس تصل الأسعار إلى النقطة التي تنعدم فيها مرونة الطلب بالنسبة للسعر، وبالتالي تخفيض في السعر لن يقابله أي زيادة في الطلب، مما يؤدي إلى إنعدام ميزة التكلفة الأقل.

مثل هذه العيوب التي ذكرناها ستجعل استخدام إستراتيجية التكلفة الأقل يواجه الكثير من الصعوبات في سوق المنافسة التامة أو المنافسة الإحتكارية.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز (أو التميز): بعد التعرف على إستراتيجية القيادة بالتكلفة سنتطرق إلى الإستراتيجية الثانية بشكل مفصل كالآتي:<sup>2</sup>

أولا: مفهوم إستراتيجية التمايز: إن هذه الإستراتيجية تجعل المنتج أو الخدمة متفردا للعميل، بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة. فإستراتيجية التمييز هي إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم، تنطوي على الإبتكار والتطوير في المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ومن أهم مجالات التمييز التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية لفترة أطول نذكر منها: التميز على أساس التفوق التقني، التميز على أساس الجودة، التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك وأخيرا التمييز على أساس تقديم مساعدات أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع، كما أن المؤسسة تبني ميزتها التنافسية اعتمادا على إستراتيجية التمييز من خلال عدة متطلبات وطرق تضمن خلق قيمة مؤثرة لدى العملاء ومن أهم هذه الطرق:

1. شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر؛

<sup>1</sup>. لوبزة فرجاتي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة. باتنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016، ص 180.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 68، 69.

2. تخصيص جزء مهم من الموارد المالية للبحث والتطوير والإبداع؛
  3. الإهتمام بمواصفات والإضافات للمنتوج وسيطرة عليه بصورة دقيقة؛
  4. تصميم منتوج إعتيادي على بحوث مبدعة، وتركيز على جودته وتصميمه؛
  5. تقديم خدمات مابعد البيع وخدمات الفنية الأخرى، فضلا عن الإهتمام بنظام التسليم بحيث يكون بأسرع وقت؛
- ثانيا: مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز: بعد التعرف على مفهوم إستراتيجية التمايز سنتعرض إلى مزايا ومخاطر هذه الإستراتيجية كالآتي:
6. إن سعي المؤسسة وراء إكتساب ميزة تنافسية عن الطريق التمايز في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من:
  7. إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والزبائن، ذلك أنها أقل حساسية للسعر؛
  8. السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من المنافسة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمايز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الإنخراط في حروب الأسعار مع منافسيها؛
  9. تشكيل أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الإستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة؛
  10. تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة في إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى الزبون مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة، وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر؛
- بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الإستثمارات وإنما أيضا على مدى قوة العلامة التجارية وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافس لأن المؤسسة تكون قد إستطاعت كسب ولاء الزبائن.
- على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية التمايز إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها تشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة:

1. فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب حاجة العملاء لعامل التمييز؛
2. إرتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
3. قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتوج المتميز بسهولة.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

أولاً: مفهوم إستراتيجية التركيز: تهدف إلى التركيز على قطاع محدد في السوق وخدمته، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة، والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة<sup>1</sup>.

وتتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز في الحالات الآتية:<sup>2</sup>

1. عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين الذين لهم حاجات مختلفة، أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
2. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
3. عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
4. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
5. عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمسة، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ثانياً: مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز: إن إستراتيجية التركيز كغيرها من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات والتي لها مزايا وكذا عيوب، ونذكر منها:<sup>3</sup>

● إن إستراتيجية التركيز لها عدة مزايا نذكرها كالآتي:

1. إن إكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق، يجعل المؤسسات التي تطبق إستراتيجية التركيز عادة ما تكون قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح، حتى عندما تبدو الصناعة على نطاق واسع فالمؤسسات التي تطبق إستراتيجية التركيز تبحث عن ميزة متميزة في السوق وتتفادى الإنحراف عنها، كما أن تركيز الموارد والجهود للخدمة والإبداع على الحصن الذي إختارته يجعل المؤسسة أقل عرضة للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية، ومن بين المزايا التي تتيحها إستراتيجية التركيز للمؤسسات نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>. لؤي صبيح دحبور، "دور المعرفة السوقية في إختيار الإستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم الخاصة الأردنية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 36.

<sup>2</sup>. عبد الحكيم جري، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2013، ص 118.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص 119.

2. المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق، يتمثل في خدمة معينة ضد المؤسسات ذات الإنتاج الأكبر والأوسع؛
3. تمكن المؤسسة من التخصص، وبالتالي تحسين مصادر الأنشطة المضيئة للقيمة على أن تحسن وضع التكاليف أو التميز؛
4. تحقق للمؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة على مستوى صناعة معينة.

● رغم المزايا التي تحقيقها إستراتيجية التركيز للمؤسسة المطبقة لها، إلى أن لها مجموعة من العيوب قد تضر بالمؤسسة نذكر منها ما يأتي:

1. تخفيض قابلية الدفاع عن الحصن الذي إقامته المؤسسة إستنادا إلى فئة مختار من العملاء، فهؤلاء العملاء قد يتحولون تدريجيا خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، وبالتالي يضعف المذاق المتميز وخصائص المنتج بمرور الوقت؛
2. تحويل العملاء إلى خصائص السوق الأوسع ويجعل المؤسسة مجبرة على البحث من لإكتساب عملاء ومشتريين جدد يكررون الشراء بالمستويات المرتفعة؛
3. إن تطوير المؤسسات الكبيرة لمبتكرات جديدة بفضل التكنولوجيا المرتفعة. أو تغيير بعض المعالم في المنتج، قد يؤثر على إعادة تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان المؤسسة، وبالتالي المؤسسات الكبيرة تقف كحاجز أمام المؤسسات المطبقة لإستراتيجية التركيز؛
4. المؤسسات المنافسة قد تكون أسرع وأخف حركة في الإستجابة لتغيرات السوق.

ويوضح الجدول رقم (01) المتطلبات الضرورية للإستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم (01): المتطلبات الضرورية للإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية	المتطلبات المهارية	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمتلاك رأس المال، مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل؛</li> <li>- منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها مع وجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف؛</li> <li>- تقارير رقابية مفصلة وتحديد الصلاحيات؛</li> <li>- قابلية الأهداف للقياس الكمي.</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية متميزة؛</li> <li>- مهندسين مبدعين في الإنتاج، وقدرات جديدة في مجال البحوث؛</li> <li>- سمعة جيدة للمنظمة في مجال النوعية؛</li> <li>- إمتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة؛</li> <li>- تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير؛</li> <li>- تطوير المنتج والتسويق؛</li> <li>- القدرة على جذب القوى العاملة الماهرة؛</li> <li>- إستقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين.</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي محدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي محدد.</li> </ul>

المصدر: عتيقة حرايرية، "الميزة التنافسية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، العدد 06، 10 ديسمبر 2015، ص 96.

ومن هنا يمكن القول أنه لكي تضمن المؤسسة إستمرارية مزاياها التنافسية لا بد لها من التركيز على ثلاث عناصر: الأول: عوائق التقليد، حيث أنه كلما زادت درجة الصعوبة في تقليد الكفاءات المتميزة للمؤسسة كلما كانت المزايا التنافسية أكثر إستمرارية، والثاني: قدرة المنافسين، أي أن المؤسسة ملزمة بالإعلان عن الإلتزام الإستراتيجي الذي يتعلق بأسلوب العمل الذي تستخدمه في أداء أعمالها، وهذا الإعلان قد يبطن عملية التقليد من قبل المنافسين، وأخيرا "الديناميكية العامة لبيئة الصناعة"، ويمكن تحديد جودة الميزة التنافسية من خلال عدة معايير منها: مصدر الميزة (مزايا تنافسية ذات مرتبة منخفضة أو مرتفعة)، إعتقاد المؤسسة على مبدأ تعدد المصادر أي أن تعتمد المؤسسة على عدد كبير من المزايا التنافسية حتى يصعب محاكاتها من قبل المنافسين، درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر للميزة التنافسية وأخيرا تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات.

### المبحث الثالث: مساهمة الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية

بما أن الإبداع والإبتكار أحد أهم مصادر الميزة التنافسية وأكثر المصادر اعتمادا من قبل المؤسسات المعاصرة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مساهمة الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية، ولهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وهي كالآتي:

#### المطلب الأول: إنعكاس الإبتكار على إستراتيجيات التنافس لبورتر (Porter)

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإعتماد على المصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتفوق التنافسي، فعندما كانت المؤسسات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد أساسي للمنافسة، قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن طرق أخرى جديدة تتميز بها سعيا لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية<sup>1</sup>. لذا سنتطرق إلى تأثير الإبتكار على الإستراتيجيات الثلاثة كالآتي:

أولا: أثر الإبتكار على التكاليف: يؤثر الإبتكار على التكاليف سواءا بالإرتفاع أو الإنخفاض، وهذا ما سنوضحه كما يأتي:<sup>2</sup>

1. ميزة التكلفة الأعلى: يأتي الإبتكار بالمنتج الجديد كليا (كما في الإبتكار الجذري) أو جزئيا (كما في الإبتكار الجذري) فإنه قد ينتج عنه إرتفاع في التكلفة، وبالتالي سيشهد سعر البيع إرتفاعا أيضا، لكن هذا الإبتكار يسمح بوضع المؤسسة في موضع إحتكاري ولو بشكل مؤقت، وكمثال على ذلك: إذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو س1، فإن سعر المنتج الجديد سيكون س2 وهو سعر أعلى، وعلى إفتراض أن المنتج الجديد يبيع كميات أقل ك2 ولكن بسعر أعلى س2، فإن المؤسسة الإبتكارية ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن إحتكارها للمنتج الجديد، لكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل إتجاه المؤسسة إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى إبتكار منتجات جديدة أفضل، وعليه فالأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة الإبتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد تحققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض السعر إلى سعر السوق الإعتيادي س1 مجددا مع إبقاء ربح أعلى نتيجة بيع كميات أكبر، وكمثال على ذلك عند إبتكار

<sup>1</sup>. الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتمات، "دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت- ولاية ورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، العدد07، 31 ديسمبر 2017، ص 266.

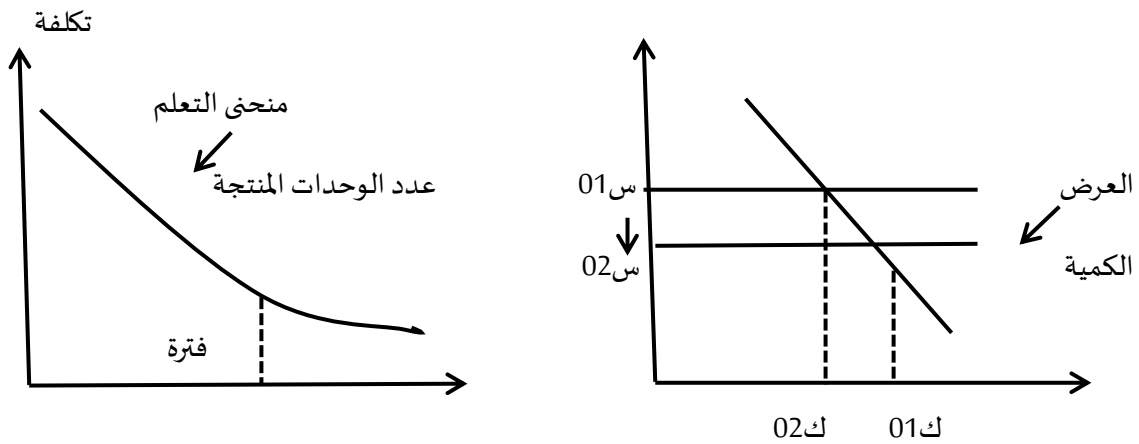
<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 266، 267.



شركة "أبل" (Apple) للهواتف الذكي (I phone) في عام 2007 كان سعر المنتج مرتفعا فحققت الشركة أرباحا معتبرة نتيجة هذا الإحتكار، لكن سرعان ما أدى بشركة (Samsung) لإبتكار منتج (Galaxy) الذي نافس منتج (I phone)، ثم ظهرت شركات أخرى لإنتاج الهواتف الذكية، فإنتقلت المنافسة خصوصا إلى إبتكار الألواح الرقمية (Tablets)، وأصبح كل سنتين تقريبا هناك إبتكار سواء جذري أو جزئي في هذا المجال؛

2. ميزة التكلفة الأدنى: يمكن أن يتمثل الإبتكار في مواد أولية، أو عمليات (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من ت1 إلى ت2، وهذا يجعل المؤسسة الإبتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستوى أدنى من السعر الإعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية. وكمثال على ذلك: أن شركة عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تكوين العمليات الإبتكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية، بما أتاح لها الفرصة لإختراق الأسواق والتميز عن منافسيها فأنشئت مثلا: مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتجنب التضارب والتكرار في خدمة العملاء.

الشكل رقم (11): أثر الإبتكار على التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة



المصدر: الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتمات، "دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت- ولاية ورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، العدد07، 31 ديسمبر2017، ص 267.

ثانيا: أثر الإبتكار في تدعيم إستراتيجية التمييز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من

السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء (الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة، وإن التمييز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الإستعداد لدفع أسعار إستثنائية عالية، وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في نفس المجال الصناعي؛<sup>1</sup>

ثالثا: أثر الإبتكار على إستراتيجية التركيز: يمكن الإبتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الإعتماد على الإبتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم، وهذا إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من خلال التميز ولكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على إستراتيجية التميز، وإن إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز هدفه بناء الولاء للعلامة منتجاتها من خلال الإبتكار الدائم لإرضاء العملاء بتقديم منتجات في مستوى رغباتهم وحاجاتهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: انعكاس الإبداع على القوى التنافسية الخمس لـ Porter

يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من خلال:<sup>3</sup>

أولا: الإبداع التكنولوجي والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء: عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، فإننا نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل الأسعار، وبالتالي فإن التكنولوجيات المخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكن على مستوى الصناعة بأسرها، إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الإختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها؛

ثانيا: الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق: إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول

<sup>1</sup>. أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup>. الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتمات، مرجع سبق ذكره، ص 268.

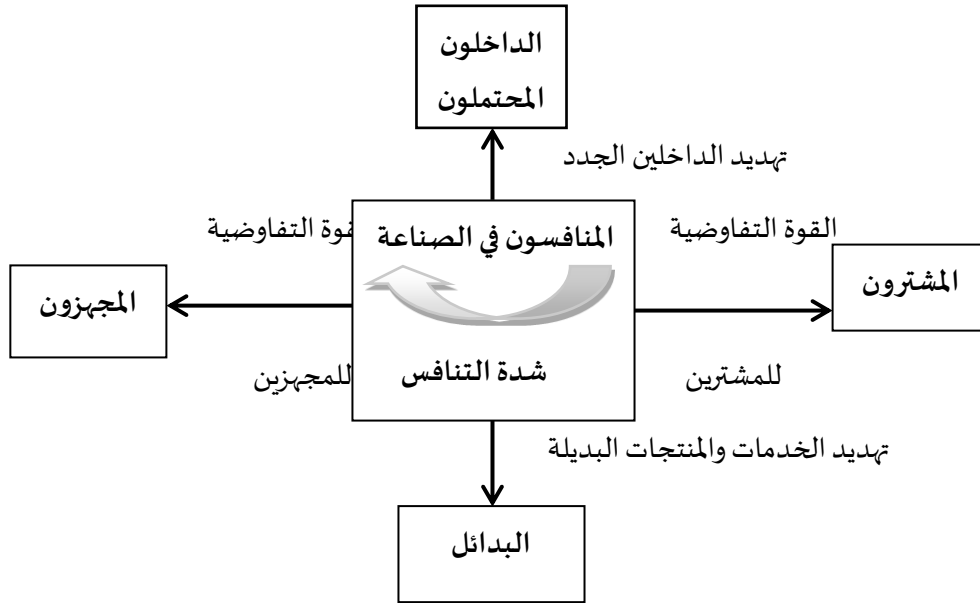
<sup>3</sup>. عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص 286، 285.

المنافسين الجدد على الصناعة، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء إستراتيجيات إبداعية تكنولوجيا تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة؛

ثالثاً: تأثير الإبداع على قوة المشتريين (الزبائن): في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن، إذ أدى الإبداع التكنولوجي على تنميط مجتمع معين، فإن هذا يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين (منتجين) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط؛

رابعاً: تأثير الإبداع على قوة المنتجين (الموردين أو المجهزون): كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضاً على قوة التفاوضية للمنتجين (الموردين)، فإذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.

الشكل رقم (12): القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter)



المصدر: محي الدين يحيى القطب، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 98.

### المطلب الثالث: إنعكاس الإبداع على المؤشرات التنافسية

يؤثر الإبداع على المؤشرات السوقية من خلال زيادة الأرباح، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية:<sup>1</sup>

أولاً: زيادة الأرباح: يهدف الإبداع إلى إكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة، قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسمها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيراً على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة إحتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة:

ثانياً: تحسين الإنتاجية: إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة. نظراً لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم وإستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عملية الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم من مهارات والخبرات اللازمة لإستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لإستغلال تكنولوجيا معينة أو حتى تعديل العملية الإنتاجية، وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة:

ثالثاً: تخفيض التكاليف: يعمل الإبداع والإبتكار على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال:

1. التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغيرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والإستمرار بواسطة إستثمارات جديدة أو إضافية:

2. إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكثر من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالإستفادة من إقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها.

رابعاً: زيادة الحصة السوقية: يمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء

<sup>1</sup>. فضيلة عميمر، "أثر الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2018، ص ص 151، 152.

العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرصة جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على إرتفاع حصتها السوقية.

ومن هنا يمكن القول أن للإبتكار أثر على الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية التكاليف، التمييز والتركيز) ويظهر ذلك من خلال إستخدام التصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة، فهي تساهم في إنتاج منتجات/ تقديم خدمات جديدة ومتميزة عن التي يقدمها المنافسون كما لا ننسى أنها ذات تكلفة منخفضة. وبما أن هذه المنتجات هي نتاج إبتكارات منخفضة التكاليف فإن المؤسسات القائمة على الإبتكار عند قيامها بالإبتكار المستمر أي التطوير المستمر للمنتجات/الخدمات سوف تقلص المخاطر المرتبطة بإحتمال دخول منافسين جدد في نفس الصناعة أو القطاع، مما يجعل المؤسسة تحتل وضعية المحتكر في السوق، وهذا يعني أن دخول منتجات جديدة إلى الأسواق سوف يؤدي إلى تكثيف القوى التنافسية في سوق السلع والخدمات، كما أن الإبداع يؤثر على مؤشرات التنافسية من خلال زيادة الأرباح، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف النهائية للمنتجات وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة الإقتصادية.

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة قصد التوسع في فهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، حيث تطرقنا في بداية الأمر إلى مختلف جوانب الميزة التنافسية من مفهوم، خصائص، أنواع، أبعاد وكذا مصادرها ومحدداتها، ومن ثم تناولنا في المبحث الثاني معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، مؤشرات قياسها، معرفة كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على إستمرار مزاياها التنافسية وكذلك إستراتيجيات التنافس العامة لـ **Porter**، وأخيراً تطرقنا إلى كيفية تعزيز الميزة التنافسية من خلال مساهمة الإبداع والإبتكار.

ولقد إستخلصنا من هذا الفصل النتائج الآتية:

- ✓ إن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيم والمنافع التي إستطاعت المؤسسة أن تحققها لعملائها؛
- ✓ يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر منها: الإبداع والإبتكار، الكفاءة العالية، الجودة المتميزة والإستجابة لحاجات الزبائن؛
- ✓ إن المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مزاياها التنافسية يجب أن تحمل صفة التعدد، وذلك من أجل تفادي المحاكاة والتقليد من قبل المنافسين؛
- ✓ لا تكتفي المؤسسة بإمتلاكها للميزة التنافسية فقط وإنما تحاول أن تجعلها مستمرة، ويتم ذلك من خلال عدة عناصر وهي: عوائق التقليد، قدرة المنافسين والديناميكية العامة لبيئة الصناعة؛
- ✓ يعد الإبتكار مصدراً أساسياً للميزة التنافسية بالنظر إلى مساهمته في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
- ✓ إن الإبداع والإبتكار هما جوهر الميزة التنافسية لذا يجب على المؤسسة الإهتمام بهما مع ضرورة ربطهما بإمتلاك ميزتها التنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمطاحن عمر بن

عمر - الفجوج - قالمة

تمهيد:

للتعرف أكثر على دور الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، و من أجل تحديد العلاقة بين هذين العنصرين الفاعلين في المؤسسة الإقتصادية سنحاول إسقاط ما تم دراسته في الجزء النظري على الجزء التطبيقي، حيث إستخدمنا "الإستبيان" كأداة لجمع المعلومات اللازمة وإختبار فرضيات الدراسة، وبما أن إختبار الفرضيات يتطلب إستخدام مجموعة من الإختبارات الإحصائية لذا قمنا بإستخدام أربع (04) إختبارات إحصائية (إختبار ستودنت، إختبار الإرتباط الخطي وإختبار الإنحدار الخطي)، وفي هذا الصدد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث الثلاث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة؛
- ❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.



## المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف أكثر على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، وهي فرع من فروع مجمع عمر بن عمر، والتي تسعى إلى أن تكون من أهم المؤسسات المنتجة للدقيق والعجائن في ولاية قالمة وضواحيها.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي "عمر بن عمر"، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر، والذي إستطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر إنتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة، حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع. فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيآت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية.<sup>1</sup> ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية؛
- دراسة الإمكانيات الإقتصادية والتكاليف الإنتاجية؛
- دراسة البيئة الإقتصادية للمؤسسة (السوق).<sup>2</sup>

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ، وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة، والتي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup>، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخووص. إنطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا، أي زيادة الطاقة الإنتاجية بـ 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس، والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012، وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014، أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج، كما أن عدد عمال الشركة

<sup>1</sup> من الوثائق الداخلية للمؤسسة

<sup>2</sup> من الوثائق الداخلية للمؤسسة

ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر يبلغ 770 عامل مقسمين كالآتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر بـ 66 مليون أورو سنويا.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

- تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف الآتية:<sup>2</sup>
  - ضمان البقاء والإستمرار؛
  - تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح؛
  - تشجيع القطاع الخاص للنهوض للإستثمار وتنمية الإقتصاد الوطني؛
  - تشجيع اليد العاملة المحلية وإمتصاص البطالة؛
  - محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية؛
  - الإستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية والسعر؛
  - السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
  - تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة؛
  - العمل على الحفاظ على الزبائن وإكتساب زبائن جدد.

### المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

بعد إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة "مطاحن عمر بن عمر" وتحديد أهداف هذه المؤسسة، سنتناول في هذا المطلب فروع المؤسسة في الفرع الأول، وفي الفرع الثاني سنتعرف على نشاط المؤسسة بالتفصيل.

### الفرع الأول: فروع المؤسسة

- تتوفر مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على ثلاث وحدات إنتاج:<sup>3</sup>
- ✓ وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس،.....)؛
  - ✓ وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي؛
  - ✓ وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للإستهلاك المباشر.

<sup>1</sup> من الوثائق الداخلية للمؤسسة

<sup>2</sup> من الوثائق الداخلية للمؤسسة

<sup>3</sup> من الوثائق الداخلية للمؤسسة

### الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة

بعد التعرف على فروع المؤسسة سنتطرق إلى طبيعة نشاط المؤسسة كالآتي:<sup>1</sup>

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الإستيعابية حوالي 27 ألف طن، وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة، ويتم إستقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا، حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة (04) فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8 X 3 كالآتي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا؛
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء؛
- الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا؛
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

➤ 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع إختلاف التوقيت، وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا؛
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء؛
- الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا؛
- الفرقة د في حالة راحة.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته

للتعرف أكثر على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وبعد ذكر أهدافها وفروعها وطبيعة نشاطها، لابد من التعرف على هيكلها التنظيمي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري، فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة "مطاحن عمر بن عمر" هو على الشكل الآتي:

<sup>1</sup> من الوثائق الداخلية للمؤسسة



## الفرع الثاني: شرح مهام أقسام ومصالح المؤسسة

تتكون مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كغيرها من المؤسسات من مجموعة من الأقسام والمصالح، ويمكن ذكرها كالاتي:<sup>1</sup>

أولاً: مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

1. قسم تطوير الموارد البشرية: ويقوم هذا القسم بـ:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة؛

- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي؛

- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

2. قسم تسيير المستخدمين: ومن مهامه:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق؛

- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

ثانياً: مصلحة الأمن والمراقبة: ومهمتها هي:

- السهر على أمن الموقع وإستقبال مختلف الزوار؛

- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

ثالثاً: مكتب المساعدة التابعة للمديرية العامة: ويقوم هذا الأخير بمساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها بإعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

رابعاً: مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: وتقوم هذه المصلحة بالإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

خامساً: مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية: وتتمثل مهمتها الأساسية في:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة

بالإيزو (ISO).

سادساً: المستشار القانوني: ومن مهامه:

توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

سابعاً: مديرية التسويق والمبيعات: تقوم مديرية التسويق والمبيعات بـ:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام؛

- تطوير وترقية المنتوج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة؛

<sup>1</sup> من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة؛
  - التكفل بمختلف النشاطات الإتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إشهارية..... إلخ).
- ثامنا: مصلحة إنتاج السميد: من بين المهام الرئيسية لهذه المصلحة تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للإستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة، ويسهر على ذلك كل من:
1. المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها؛
  2. مصلحة التكييس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام، وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
- تاسعا: مديرية إنتاج العجائن: وتتمثل مهامها في:
- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق؛
  - الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- مصلحة التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.
- عاشرا: المديرية التقنية: وتتضمن هذه المديرية عدة أقسام وهي:
1. قسم المناهج والمتابعة التقنية: يقوم قسم المناهج والمتابعة التقنية ب:
    - متابعة مختلف المشاريع الإستثمارية؛
    - الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي؛
    - تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.
  2. قسم الأشغال والدراسات: تتمثل مهمته الأساسية في:
    - دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.
  3. المخبر: ومهمته الرئيسية هي:
    - مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن والمكونات الداخلية..... إلخ).
- إحدى عشر: مصلحة الصيانة: تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات، حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات، وهي منظمة كالآتي:
1. ورشة الكهرباء؛
  2. ورشة الميكانيك؛

## 3. ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج، حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

إثني عشر: مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات وقطع الغيار..... إلخ، والسهر على تخزينها، وهي تنقسم إلى:

1. قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
2. قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة بإستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.
- ثلاثة عشر: مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

1. قسم المالية والخزينة: إن قسم المالية والخزينة مسؤول عن:
  - تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة؛
  - التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية؛
  - التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.
2. قسم المالية والخزينة: يقوم قسم المالية والخزينة ب:
  - ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الإستمرارية ومضاعفة الأرباح؛
  - دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة؛
  - المتابعة البنكية.
3. قسم مراقبة التسيير: يقوم قسم مراقبة التسيير ب:
  - السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة؛
  - تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

أربعة عشر: مديرية الإدارة العامة: مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة، وتنقسم إلى:

1. مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.
2. مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام ومنها:
  - الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة؛
  - تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

3. مصلحة العلاقات الخارجية: مهمته الأساسية هي التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات

الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الإستقبال، اللوجيستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

لقد تناولنا في هذا المبحث عرض عام لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، حيث أن هذه المؤسسة هي فرع من فروع

المجمع الصناعي "عمر بن عمر" فمنذ نشأتها وهي تسعى إلى ضمان البقاء والإستمرار ومحاولة كسب أكبر حصة من

السوق الوطنية والدولية. من خلال ما تملكه من إبتكارات ففي الوقت الراهن أصبح الإبداع والإبتكار من متطلبات

العصر، لذا فهي تتطلع دائما إلى إنتاج ما هو جديد من أجل الوصول للأفضل.



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ووصف خصائص عينة الدراسة، ومن ثم التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، ولكن قبل ذلك سنقوم بتحديد عينة ومجتمع الدراسة إضافة إلى قياس صدق وثبات الإستبيان.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

بناء على موضوع دراستنا المتمثل في: "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" فإن مجتمع دراستنا تمثل في مجموعة من المبحوثين يتمثلون في كافة رؤساء المصالح والإطارات في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، حيث بلغ عدد الموظفين العاملين في هذه المؤسسة 770 عاملاً، ولقد إعتدنا على طريقة العينة العشوائية في إختيار عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها 20 عاملاً، إذ تم توزيع 20 إستمارة من خلال الزيارة الميدانية، وقد تم إسترجاع جميع الإستمارات الموزعة على أفراد العينة، وبعد فحص الإستمارات المسترجعة تأكدنا من أن جميعها تحقق شروط الإجابة الصحيحة.

## المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة

يهدف إختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة (الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية). وتم إعداد إستمارة حول "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" على النحو الآتي:

1. إعداد إستمارة أولية ليتم إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة؛
2. عرض الإستمارة أو الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل التأكد من مدى ملائمتها لجمع المعلومات؛
3. تعديل الإستمارة بناء على آراء وإقتراحات المحكمين؛
4. توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة. ولقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين كما يأتي:

1. الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من خمسة متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة)؛
  2. الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة، ويتكون من 31 عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:
  3. المحور الأول: تحت عنوان واقع الإبداع والابتكار في المؤسسة، ويحتوي على 12 عبارة؛
  4. المحور الثاني: تحت عنوان مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة، ويضم 19 عبارة.
- وقد تم إستخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين إتجاه عبارات الإستمارة، حيث كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات، فالدرجة 1 تعني غير موافق بشدة، الدرجة 2 تعني غير موافق، الدرجة 3 تعني محايد، الدرجة 4 تعني موافق والدرجة 5 تعني موافق بشدة، كما هو موضح في الجدول رقم (02).

جدول رقم (02): مقياس إجابات أفراد العينة

الفترة	1,8 - 1	2,61 - 1,81	3,42 - 2,62	4,23 - 3,43	5 - 4,24
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وإختبار الفرضيات قمنا بإستخدام برنامج SPSS لمعالجة وتحليل البيانات، وقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب ومتغيرات الدراسة، ويمكن ذكرها كالآتي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: حيث يمكن وصف مجتمع الدراسة وتحديد خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، ويمكن الإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها وأولوياتها بالإعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية؛
2. معامل ثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، أي مدى وجود تناسق بين عبارات الإستبيان؛
3. معامل "غاتمان" للتجزئة النصفية: يستخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات عبارات الإستبيان؛
4. معامل سيبرمان براون: من أجل قياس درجة إرتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للإستبيان، صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة، كما إعتدنا عليه أيضا في معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الإبداع والإبتكار) و(الميزة التنافسية)؛
5. إختبار كولموغوروف سميرونوف: من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
6. إختبار ستودنت: تم إستخدامه من أجل إختبار صحة الفرضيات، ومن أجل إختبار معنوية المعلمات **a** و **b** (معاملات الإنحدار)؛
7. إختبار الإرتباط الخطي: وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الإبداع والإبتكار) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)؛
8. إختبار الإنحدار الخطي البسيط: وذلك لإختبار أثر المتغير المستقل (الإبداع والإبتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).
9. إختبار فيشر: يتم إستخدامه من أجل إختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط؛

## المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد التعرف على أداة الدراسة لأبد من معرفة إذا كانت صادقة أم لا وقياس ثبات هاته الأداة، لذا سنتناول في هذا المطلب كل من صدق أداة الدراسة وثبات عبارات الإستبيان كالآتي:

## الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

سنقوم بقياس صدق أداة الدراسة كخطوة تسبق قياس ثبات أداة الدراسة، وهناك ثلاث أنواع للصدق وتتمثل في:

## أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

من أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وبعد تصميم الشكل الأولي لها تم عرضها على عضوين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945، ثم عدلت بناء على آرائهم وإقتراحاتهم فيما يخص إلغاء أو إضافة بعض العبارات (الملحق رقم 01)، إعادة صياغتها وجعلها سهلة ومبسطة بطريقة يسهل الإجابة عليها من قبل أفراد العينة.

## ثانياً: صدق الإتساق الداخلي

تم حساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 20 مفردة وذلك من أجل قياس درجة الإرتباط بين عبارات الإستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

الجدول رقم(03): معامل الإرتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول

رقم العبارة	معامل الإرتباط سييرمان	مستوى الدلالة Sig	رقم العبارة	معامل الإرتباط سييرمان	مستوى الدلالة Sig
01	**0,839	0,000	07	**0,398	0,082
02	**0,795	0,000	08	**0,806	0,000
03	**0,806	0,000	09	**0,750	0,000
04	**0,018	0,941	10	**0,722	0,000
05	**0,599	0,005	11	**0,742	0,000
06	**0,615	0,004	12	**0,364	0,114

(\*\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي (0,05)، لمعظم العبارات ماعدا العبارة (04)، العبارة (07) والعبارة (12) مستوى الدلالة Sig لهم أكبر من 0,05، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات إرتباط سييرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01)، حيث تتراوح بين (0,018) كحد أدنى لمعاملات الإرتباط و(0,839) كحد أعلى، وهذا ما يدل على وجود إرتباط معنوي، ومنه فإن جميع عبارات المحور الأول تعتبر صادقة ومنسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت بدوره صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للإستبيان.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط سييرمان	مستوى الدلالة Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سييرمان	مستوى الدلالة Sig
13	**0,726	0,000	23	**0,659	0,002
14	**0,289	0,217	24	**0,790	0,000
15	**0,698	0,001	25	**0,847	0,000
16	*0,585	0,007	26	**0,826	0,000
17	**0,847	0,000	27	**0,706	0,001
18	**0,574	0,008	28	*0,477	0,033
19	*0,471	0,036	29	**0,401	0,080
20	**0,570	0,009	30	**0,723	0,000
21	** -0,067	0,778	31	**0,590	0,006
22	*0,454	0,045			

(\*\*) إرتباط كبير عند مستوى معنوية 0,01.

(\*) إرتباط كبير عند مستوى معنوية 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبتين واعتمادا على مخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول رقم (04) نجد أن مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي (0,05) لمعظم العبارات، ماعدا العبارة (14)، العبارة (21) والعبارة (29) كانت مستوى الدلالة (Sig) لها أكبر من مستوى المعنوية (0,05). كما نلاحظ أيضا أن معظم معاملات إرتباط سييرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة، ماعدا معامل إرتباط العبارة رقم (21) كان سالب، ودالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,01) حيث تتراوح بين (-0,067) كحد أدنى و(0,847) كحد أعلى لمعاملات الإرتباط.

وعليه يمكن القول أن هناك إرتباط معنوي، ومنه فإن جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومنسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للإستبيان.

ثالثا: صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة

تم حساب صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة من أجل قياس درجة الإرتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للإستمارة، ويمكن توضيحه كالآتي:

الجدول رقم (05): نتائج إختبار الصدق البنائي لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الإرتباط سييرمان	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول: واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة	**0,972	0,000
المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة	**0,960	0,000

(\*\*) إرتباط كبير عند مستوى معنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط سيبرمان المتحصل عليها لكل محور من محاور الإستبيان موجبة (المحور الأول بلغت قيمته 0,972 والمحور الثاني بلغت قيمته (0,960) والمعدل الكلي لعباراته، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig للمحورين : المحور الأول (0,000) والثاني (0,000) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، أي يوجد ارتباط بين هذه المحاور والإستبيان ككل، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من أن أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه سنحاول قياس الثبات بطريقتين مختلفتين هما طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

أولا: طريقة ألفا كرونباخ: لقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس الثبات، كما هو موضح في الجدول رقم (06).

جدول رقم (06): نتائج Alpha de Cronbach لقياس ثبات الإستبيان

معامل Alpha de Cronbach		محاور الدراسة
القيمة	عدد العبارات	
0,873	12	المحور الأول
0,897	19	المحور الثاني
<b>0,941</b>	<b>31</b>	جميع عبارات الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على مخرجات برنامج spss

علما أن:  $\alpha < 0,5$ : ثبات ضعيف وإستبيان مقبول؛

$0,5 < \alpha < 0,6$ : ثبات متوسط؛

$0,6 < \alpha < 0,8$ : ثبات جيد؛

$\alpha < 0,8$ : ثبات مثالي.

من خلال الجدول رقم (06) يمكن القول أن معامل ثبات عبارات المحاور يتراوح ما بين (0,873) و(0,897)، وأن معامل الثبات العام لجميع عبارات الإستبيان مرتفع جدا حيث بلغ (0,941) أي بنسبة 94,1%، وهذه النسبة تزيد عن 0,8، وهو ما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وإختبار صحة الفرضيات الموضوعية.

ثانيا: طريقة التجزئة النصفية: لقد قمنا بإستخدام التجزئة النصفية كطريقة ثانية لقياس ثبات عبارات الإستمارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (07): نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان

0,888	القيمة	القسم الأول	معامل الثبات ألفا كرونباخ
16	عدد العبارات		
0,879	القيمة	القسم الثاني	
15	عدد العبارات		
31	العدد الكلي للعبارات		
0,967	في حالة تساوي القيمة		معامل سيبرمان براون
0,967	في حالة عدم تساوي القيمة		
0,966	معامل غاتمان للتجزئة النصفية		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصف الأول للإستبيان قدرت بـ (0,888)، أما في النصف الثاني فكانت (0,879)، كما نلاحظ أن عدد عبارات الإستبيان كان فردي عند تقسيمها، وعليه نأخذ قيمة معامل "سيبرمان براون" في حالة عدم تساوي القيمة والتي قدرت بـ (0,967)، وهي أكبر من القيمة المقبولة إحصائيا والمقدرة بـ 0,6، أما فيما يخص قيمة معامل الإرتباط "غاتمان" فلقد قدرت بـ (0,966) أي أكبر من 0,6 كذلك، مما يعني أن الإرتباط قوي بين العبارات، وبالتالي نستنتج ثبات الإستبيان الذي بين أيدينا بطريقة التجزئة النصفية.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد التعرف على أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات الإستبيان، سنحاول في هذا المبحث وصف أفراد عينة الدراسة، ومن ثم سنقوم بالتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، وأخيرا سنقوم باختبار فرضيات الدراسة من خلال ثلاث أنواع من الإختبارات كالاتي:

## المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

إن تحديد خصائص عينة الدراسة يتم من خلال وصف عينة الدراسة ومكوناتها باستخدام معايير البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة)، وذلك بتحديد التكرار والنسبة المئوية لكل عنصر من عناصرها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

## أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يمكن عرض خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	13	65
أنثى	07	35
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 65%، في حين تمثل نسبة الإناث 35% من حجم العينة، ويستدل من هذه النسب أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تعمل على تعيين موظفين ذكور أكثر منهم إناث وهذا نظرا لظروف العمل التي تتميز بها المؤسسة (العمل لفترتين هما فترة مسائية (الليل) وفترة صباحية)، مما يعني أن المؤسسة تعمل على مدار 24 ساعة، وبالتالي تتشكل المؤسسة من ذكور وإناث بشكل غير متساوي.

## ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يمكن عرض خصائص عينة الدراسة من حيث العمر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	09	45
من 31 إلى 40 سنة	07	35
أكثر من 40 سنة	04	20
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (09) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد العينة، ونلاحظ من خلاله أن نسبة 45% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهي الفئة العمرية الأكثر تكرارا، وهذا يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة هم من فئة الشباب، وبالتالي هناك إمكانية للإستفادة من هذه الطاقات الشبابية في تحقيق التفوق والإستمرار، و 35% من العينة تراوحت أعمارهم بين 31 و40 سنة، في حين أن نسبة 20% من العينة كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة، فهي تعتبر فئة إطارات وخبرات يمكنها إضافة الكثير للمؤسسة.

#### ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يمكن عرض خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
20	04	ثانوي
55	11	جامعي
25	05	دراسات عليا
-	0	أخرى
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معظم أفراد عينة الدراسة جامعيين حيث بلغت نسبتهم 55%، ويلها أفراد العينة المتحصلين على "دراسات عليا" بنسبة 25%، في حين أن 20% من أفراد العينة مستواهم التعليمي "ثانوي"، بالنظر إلى النسب الثلاثة يمكن القول أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى علمي جيد، وبالتالي فالمؤسسة تهتم بتوظيف أشخاص ذوي قدرات علمية عالية وهذا نظرا لطبيعة النشاط الذي تزاوله (النشاط الصناعي).

#### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

يمكن عرض خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
-	0	المدير العام
-	0	نائب المدير العام
30	06	رئيس مصلحة
70	14	أخرى
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج spss



نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معظم أفراد العينة يعملون في وظائف أخرى حيث بلغت نسبتهم 70%، وهذه النسبة طبيعية لأن هذا النوع من المؤسسات ولا بد أن تكون به وظائف وتخصصات كثيرة، في حين أن نسبة "رئيس قسم" كانت 30% من عينة الدراسة.

#### خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يمكن عرض خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
65	13	أقل من 10 سنوات
30	06	من 10 إلى 20 سنة
05	01	أكثر من 20 سنة
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 65% من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم "أقل من 10 سنوات"، و 30% من عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم "من 10 إلى 20 سنة"، ثم تليها النسبة الأقل وهي 5% من أفراد العينة الذين لديهم خبرة "أكثر من 20 سنة"، ويستدل من هذه النسب أن هذه المؤسسة تمتلك كوادر بشرية قليلة الخبرة والدراية بالعمل، وهذا راجع إلى أن معظم العاملين بالمؤسسة هم من فئة الشباب. بناء على ما تم عرضه يمكن القول أن معظم موظفي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" هم من الفئة الشابة التي تمتلك طاقات كبيرة والحاصلة على شهادات جامعية و دراسات عليا، فهي بذلك تهتم بتوظيف أفراد ذوي مؤهلات علمية وعملية بحكم طبيعة النشاط الذي تزاوله (نشاط إنتاجي).

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

يمكن توضيح الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة

الترتيب	إتجاه الإجابة	الإستجابات							رقم العبارة
		الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
				5	4	3	2	1	
03	موافق	0,93330	4,1500	07	11	01	00	01	01
01	موافق بشدة	0,80131	4,3000	09	09	01	01	00	02
03	موافق	1,03999	4,1500	09	07	03	00	01	03
10	محايد	0,99868	2,9500	01	05	07	06	01	04
04	موافق	1,20961	4,1000	09	08	01	00	02	05

02	موافق بشدة	0,85070	4,2500	10	05	05	00	00	06
05	موافق	0,91191	3,9000	04	12	03	00	01	07
06	موافق	1,36111	3,8000	07	08	02	00	03	08
07	موافق	0,97872	3,7000	04	08	07	00	01	09
04	موافق	1,02084	4,1000	08	08	03	00	01	10
08	موافق	1,27630	3,5500	06	04	07	01	02	11
09	موافق	1,19097	3,4500	04	06	07	01	02	12
	موافق	0,68473	3,8667	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول "واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة"، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) التي تنص على "أدخلت المؤسسة تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي (4,30) وانحراف معياري (0,80) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 18 مستجيب من أصل 20، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة موافق بشدة، أي أن المؤسسة قد أدخلت تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها، كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (06) التي تنص على "قامت المؤسسة بإقتناء مكائن وآلات حديثة ومتطورة لم يمتلكها أحد من المنافسين" بمتوسط حسابي (4,25) وانحراف معياري (0,85) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد 15 مستجيب من أصل 20، وكانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة رقم (06) موافق بشدة، أي أنه لدى المؤسسة آلات ومكائن حديثة ومتطورة مقارنة مع المنافسين، ثم تأتي في المرتبة الثالثة العبارتين رقم (01) و(03) بمتوسط حسابي قدره (4,15) وانحراف معياري بلغ (0,93)، (1,03) على التوالي، كما أن الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هاتين العبارتين موافق، أما العبارتين رقم (05) و(10) إحتلتا نفس الترتيب (04) بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (1,02) و(1,20) على التوالي، حيث أن الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول العبارتين موافق، ثم إحتلت العبارتين موافق، (07)، (08)، (09) المرتبة (05)، (06)، (07)، بمتوسط حسابي يساوي (3,90)، (3,80)، (3,70) على التوالي وبانحراف معياري يقدر بـ (0,91)، (1,36)، (0,97)، وكان رأي أفراد العينة حول هذه العبارات الثلاث موافق، لتأتي العبارتين (11)، (12) في المرتبة (08)، (09) على التوالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,55)، (3,45)، وهو ما يشير إلى أن آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة، أما الانحراف المعياري لهاتين العبارتين فكان ما بين (1,27)، (1,19) وهذا ما يظهر قوة تجانس و تقارب آراء العينة.

في حين حققت العبارة (04) المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي قدرة (2,95)، وبانحراف معياري (0,99)، لتظهر الرأي المحايد للمبحوثين حول محتوى هذه العبارة والتي تنص على أن "المؤسسة قامت بإقتناء براءة إختراع تزيد من إبتكاراتها الإنتاجية".

كما يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة" قدرت بـ (3,86) وإنحرافا معياريا بلغ (0,68) ما يدل على ضعف تشتت آراء المستجوبين محل الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بالعبارات ضمن هذا المحور تراوحت بين (2,95) كحد أدنى (4,30) كحد أعلى، وهذا يشير إلى أن عبارات الإستبيان تسير في الإتجاه الإيجابي وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها.

جدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة

الإستجابات									
الترتيب	إتجاه الإجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة
				5	4	3	2	1	
04	موافق	0,71818	4,1000	05	13	01	01	00	13
10	موافق	1,20852	3,7500	06	08	02	03	01	14
05	موافق	0,85840	4,0000	04	14	01	00	01	15
01	موافق بشدة	0,80131	4,3000	09	09	01	01	00	16
07	موافق	1,16529	3,9000	08	05	05	01	01	17
03	موافق	0,87509	4,1500	08	08	03	01	00	18
11	موافق	1,17429	3,7000	05	08	05	00	02	19
08	موافق	0,93330	3,8500	04	11	04	00	01	20
12	موافق	0,93330	3,6500	03	10	04	03	00	21
03	موافق	0,74516	4,1500	07	09	04	00	00	22
08	موافق	0,93330	3,8500	06	06	07	01	00	23
11	موافق	1,34164	3,7000	06	08	03	00	03	24
03	موافق	1,03999	4,1500	09	07	03	00	01	25
07	موافق	1,20961	3,9000	07	08	03	00	02	26
07	موافق	0,96791	3,9000	05	10	04	00	01	27
06	موافق	0,94451	3,9500	05	11	03	00	01	28
09	موافق	0,95145	3,8000	04	10	05	00	01	29
05	موافق	1,37649	4,0000	09	08	00	00	03	30
02	موافق بشدة	0,96655	4,2500	11	04	04	01	00	31
	موافق	0,60721	3,9500	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام للمحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (14) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني "مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة"، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (16) التي تنص " تستخدم المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي (4,30) وانحراف معياري (0,80) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد مستجيب 18 من أصل 20، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة موافق بشدة، أي أن المؤسسة تستخدم مواد أولية ذات جودة عالية في عملياتها الإنتاجية. كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (31) التي تنص على " المؤسسة تمتلك وسائل نقل بإمكانها تسليم المنتجات في الوقت المناسب مع ضمان سلامتها" بمتوسط حسابي (4,25) وانحراف معياري (0,96) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد مستجيب 15 من أصل 20، حيث كانت الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة موافق بشدة، ثم تأتي بعد ذلك العبارتين رقم (18) و(22) و(25) في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي والذي يقدر بـ (4,15) وبانحراف معياري (0,87)، (0,74)، (1,03) على التوالي، حيث كانت الدرجة لإستجابة أفراد العينة حول هاتين العبارتين موافق.

هذا وقد جاءت العبارة رقم (21) التي تنص على " تقوم المؤسسة بعملية التقييم بصفة دورية من أجل التأكد من جودة المنتج وخلوه من العيوب" بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (0,93) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد مستجيب 13 من أصل 20، كما أن الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة كانت موافق، وتأتي قبل هذه العبارة مباشرة العبارة رقم (19) التي تنص على " تستقطب المؤسسة الأشخاص ذوي المهارة والكفاءة العلمية والعملية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (1,17) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد مستجيب 13 من أصل 20، حيث أن الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت موافق، أي أن المؤسسة تستقطب أشخاص مؤهلين وذوي مهارة وكفاءة علمية وعملية عالية، العبارة رقم (24) في المرتبة ما قبل الأخيرة التي تنص على " تتميز المؤسسة بالمرونة في عمليات الإنتاج بالرغم من إقتناء آلات ومعدات جديدة" بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (1,34) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد مستجيب 14 من أصل 20، حيث أن الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هذه العبارة كانت موافق، أي أن المؤسسة تتميز بالمرونة في عملياتها الإنتاجية بالرغم من إقتناء آلات ومعدات جديدة.

أما بالنسبة لبقية العبارات فقد كان المتوسط الحسابي لها يتراوح بين (3,70) كحد أدنى و(4,10) كحد أعلى، وهذا ما يظهر أن الدرجة الكلية لإستجابة أفراد العينة حول هاته العبارات هي موافق. كما يتضح من الجدول رقم (14) بأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل "مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة" بلغ (3,95) وبانحراف معياري (0,60) وهو ما يقابل الموافقة، أي أن مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر جيد.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، كما تهدف كذلك إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إرتباط بين الإبداع والإبتكار وبين الميزة التنافسية، ومعرفة ما إذا كان الإبداع والإبتكار يؤثر على الميزة التنافسية، وسنحاول في هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، وكأول خطوة تسبق جميع الإختبارات الإحصائية لابد من إختبار التوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.  
والجدول الموالي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (15): نتائج إختبار كولموغوروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة Sig	محاوور الإستمارة
0,200	المحور الأول: واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة
0,200	المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار التوزيع الطبيعي، حيث نجد أن مستوى الدلالة Sig لكلا المحورين أكبر من مستوى المعنوية 0,05، أي أن  $0,05 < 0,200$ ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، مما يعني أن بيانات المحورين (المحور الأول والمحور الثاني) تتبع التوزيع الطبيعي.

**الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى "تشجع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الإبداع والإبتكار"**

من أجل إختبار صحة الفرضية الأولى "تشجع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الإبداع والإبتكار"، قمنا بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تشجع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لإبداع والإبتكار؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تشجع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الإبداع والإبتكار.

جدول رقم (16): نتائج إختبار ستودنت للفرضية الأولى

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة	5,660	2,093	19	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه وإعتامادا على معيار القيمة الإحصائية نجد أن قيمة T المحسوبة 5,660 عند درجة الحرية 19 هي أكبر من القيمة الجدولية 2,093، أي أن  $(2,093 < 5,660)$ ، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ونفس النتيجة يمكن الوصول إليها عند مقارنة قيمة مستوى الدلالة Sig مع مستوى المعنوية  $\alpha$  حيث نجده أقل من 0,05، أي أن  $(0,05 > 0,000)$ ، وبالتالي فإن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تشجع الإبداع والإبتكار.

**الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية "تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بميزة تنافسية جيدة"**

لإختبار صحة هذه الفرضية "تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بميزة تنافسية جيدة" قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بميزة تنافسية جيدة؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بميزة تنافسية جيدة.

جدول رقم (17): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية

المحور الثاني	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة	6,997	2,093	19	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة 6,997 عند درجة حرية 19 تفوق القيمة الجدولية 2,093، وهذا يعني أن  $H_0$  مرفوضة و  $H_1$  مقبولة، أما عند مقارنة مستوى الدلالة Sig مع  $\alpha$  نجد أنه أقل من مستوى المعنوية  $\alpha$ ، أي أن  $(0,05 > 0,000)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، فهذا يعني أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تتمتع بميزة تنافسية جيدة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة "توجد علاقة بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر"

من أجل معرفة إذا كانت هناك علاقة بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سنعتمد على اختبار الارتباط الخطي، وبناءا على ذلك قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الارتباط الخطي

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط سييرمان	
0,000	0,894	المحور الأول: واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة
0,000	0,894	المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig أقل من مستوى المعنوية  $\alpha$ ، أي أن  $(0,05 > 0,000)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن هناك علاقة بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. أما فيما يخص قوة واتجاه علاقة الارتباط فنجدها في مجملها علاقة طردية، موجبة قوية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط سييرمان بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية 0,894، وهي علاقة مقبولة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة "يؤثر الإبداع والإبتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر"

من أجل معرفة إذا كان الإبداع والإبتكار يؤثر على الميزة التنافسية والتأكد من صحة الفرضية الرابعة، قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر الإبداع والإبتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر؛  
الفرضية البديلة (H1): يؤثر الإبداع والإبتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.  
أولاً: تقدير نموذج الإنحدار الخطي البسيط

جدول رقم (19): معاملات نموذج العلاقة التآثرية للفرضية الرابعة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية
		Beta	الخطأ المعياري	
0,025	2,444		0,337	0,825
0,000	9,397	0,911	0,086	0,808

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات برنامج spss

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الإنحدار الخطي البسيط بالمعادلة الآتية:

$$Y = 0,825 + 0,808 X$$

(الإبداع والإبتكار) =  $0,825 + 0,808$  = الميزة التنافسية

ثانياً: إختبار معنوية المعلمات بإستخدام إختبار ستودنت: حيث سيتم إختبار كل معلمة على حدة:

• إختبار معلمة الحد الثابت (a):

$$\begin{cases} H_0 : a = 0 \\ H_1 : a \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig للحد الثابت تساوي (0,025) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن معلمة الحد الثابت معنوية.

• إختبار معلمة المتغير المستقل b:

$$\begin{cases} H_0 : b = 0 \\ H_1 : b \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig لـ b تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية.

ثالثاً: إختبار معنوية النموذج ككل بإستخدام إختبار فيشر

$$\begin{cases} H_0 : a = b = 0 \\ H_1 : a \neq b \neq 0 \end{cases}$$

جدول رقم (20): معنوية النموذج باستخدام إختبار فيشر

مستوى الدلالة Sig	قيمة D	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000	88,310	5,819	1	5,819	الإنحدار
		0,066	18	1,186	البواقي
			19	7,005	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من مستوى المعنوية (0,05)، أي أن (0,05 > 0,000)، وبالتالي يتم رفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1، وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب إختبار فيشر. حسب نتائج كل من إختبار "ستودنت" و"فيشر" توصلنا إلى قبول الفرضية البديلة (H1)، والتي تنص على أن الإبداع والإبتكار يؤثر على الميزة التنافسية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر".

رابعا: إختبار المقدرة التفسيرية للنموذج

جدول رقم (21): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرابعة

قيمة R <sup>2</sup> Adjusté	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R	النموذج
0,821	0,831	0,911	1

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R المقدر بـ (0,911) يدل على وجود علاقة إرتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (الإبداع والإبتكار) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,831) وهو ما يدل على أن نسبة (83,1%) من التغير الذي يحدث على الميزة التنافسية يعود سببه إلى التغير في عملية الإبداع والإبتكار، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى. وعليه يمكن القول أن هناك علاقة تأثيرية بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0,05.

بناء على ما تم عرضه يمكن القول أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تهتم بتشجيع الإبداع والإبتكار في مختلف المستويات الإدارية، كما لاحظنا بناء على الإختبارات السابقة الذكر أن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة جيد وأن هناك علاقة إيجابية بين متغيري الدراسة (الإبداع والإبتكار، الميزة التنافسية)، كما لا ننسى أن هناك علاقة تأثير وتأثر بينهما.



## خلاصة الفصل:

بعد التعرف أكثر على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من حيث الملامح التاريخية للمؤسسة وأهدافها وفروعها وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي، قمنا بتقديم عرض مفصل لنتائج الدراسة إحصائياً، حيث تم التطرق إلى منهجية الدراسة، وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائص عينة الدراسة، ثم إنتقلنا بعد ذلك إلى تحليل آراء موظفي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول أسئلة الإستبيان، لنجد أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تتوفر على إبداع وإبتكار وهذا ما توضحه المتوسطات الحسابية، ومن ثم تعرفنا على الأساليب المستخدمة في الدراسة، وذلك بتحديد أداة الدراسة والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم قمنا في الأخير بإختبار فرضيات الدراسة بإستخدام كل من إختبار ستودنت، إختبار الإرتباط الخطي وإختبار الإنحدار الخطي، وبعد إختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائج هذه الإختبارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1. تعمل مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على تشغيل موظفين ذكور أكثر من الإناث، لأن طبيعة نشاطها يفرض عليها هذا النوع من التشغيل، وبما أن دوام العمل يكون لفترتين (الفترة المسائية (الليل) والفترة الصباحية (النهار))، أي العمل لمدة 24 ساعة، فإنه يمنع تشغيل الموظفين في الفترة المسائية (الليل)؛
2. معظم الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين يمتلكون طاقات كبيرة ولديهم قدرة على العمل، أي أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تمنح فرص شغل للمتخرجين الجدد؛
3. أظهرت النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة تكون سنوات خبرتهم "أقل من 10 سنوات"، مما يعني أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تمتلك كوادراً بشرية قليلة الخبرة والدراية بالعمل؛
4. تشجع المؤسسة موظفيها على إبداء آرائهم وإعطاء إقتراحات فيما يخص تحسين المنتجات القديمة أو إبتكار منتجات جديدة حسب رأي معظم أفراد العينة؛
5. هناك نسبة كبيرة من العاملين الذين لديهم رؤية غير واضحة حول قيام مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بإقتناء براءات إختراع تزيد من إبتكاراتها الإنتاجية؛
6. أدخلت مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة حسب رأي أغلبية المستجوبين؛
7. معظم العاملين موافقون على أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تطبق إستراتيجية التنوع، أي أنها تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات من أجل تلبية حاجات ورغبات عملائها الحالية والمستقبلية؛
8. قامت مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بإقتناء مكائن وآلات حديثة ومتطورة لم يمتلكها أحد من المنافسين حسب رأي أغلبية المستجوبين؛
9. تتمتع مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بميزة تنافسية جيدة؛
10. توجد علاقة طردية قوية بين الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"؛
11. يؤثر الإبداع والإبتكار بالإيجاب على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0,05).

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع "دور الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" يمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية والريادة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يعتمد بشكل أساسي على مدى تطبيقها لإستراتيجية الإبداع والإبتكار خاصة في ظل تغيرات البيئة المحيطة وإشتداد المنافسة وكذا تغيرات أذواق عملائها وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالتميز على منافسها.

### أولاً: إختبار الفرضيات

1. لا يمكن للمؤسسة إكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال إنتاج منتجات مبتكرة ومتميزة أي لم يسبق إنتاجها من قبل المنافسين لأن هذه المنتجات قد تكون معرضة للتقليد مستقبلاً، أي أن إكتساب ميزة تنافسية مستدامة يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على الإستمرار في تقديم منتجات مبتكرة وفريدة. وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

2. تشجع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الإبداع والإبتكار عند مستوى المعنوية 0,5. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3. تتمتع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بميزة تنافسية جيدة عند مستوى معنوية 0,5. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4. توجد علاقة إرتباط طردية قوية بين المتغير المستقل الإبداع والإبتكار وبين المتغير التابع الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0,5.

وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

5. يوجد أثر إيجابي للإبداع والإبتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر حيث 83% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية لهذه المؤسسة سببها الإبداع والإبتكار.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

### ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا للنتائج الآتية:

- الإبداع والإبتكار عنصران أساسيان في بناء الميزة التنافسية؛
- علاقة الإبداع والإبتكار مع الميزة التنافسية علاقة طردية؛
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لها ميزة تنافسية جيدة.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التالية:

- تشجيع الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة الإقتصادية؛
- العمل على توفير مناخ ملائم للعمال وتعزيز روح الإبداع، التجديد والتغيير فيهم؛
- تخصيص ميزانية تتعلق بالمشاريع الإبتكارية؛
- السعي إلى إنتاج منتجات مبتكرة ومتميزة عن باقي المنافسين بهدف تعزيز مركز المؤسسة في السوق.

### رابعاً: آفاق الدراسة

- أثر الإبداع والإبتكار على أداء المؤسسة؛
- دور إستراتيجية الإبتكار في دعم الميزة التنافسية؛
- أثر الإبداع والإبتكار على الإستراتيجيات التنافسية.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، "التفكير الإبتكاري الإبداعي: طريقك إلى التميز والنجاح"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
2. بن التركي وليد، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
3. جلدة سليم بطرس، عبودي زيد منير، "إدارة الإبداع والإبتكار"، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
4. خير الله جمال، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
5. خيرى أسامة محمد، "إدارة الإبداع والإبتكارات"، دار الرياىة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
6. الدسوقي طارق نبيل محمد، "إدارة الإبتكار والتطوير"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
7. الراجعي محسن عبد الله، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
8. سكارنة بلال خلف، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
9. السويدان طارق محمد، العدلوني محمد أكرم، "مبادئ الإبداع"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004.
10. شني صورية، بن لخضر السعيد، "البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة: حالة الريادة العالمية (فرنسا)"، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
11. صلاح زين الدين، "الملكية الصناعية والتجارية: براءات الإختراع، الرسوم الصناعية، النماذج الصناعية، العلامات التجارية، البيانات التجارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
12. الضبع أحمد، "صناعة الأفكار المبتكرة"، دار أجيال للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، 2009.
13. طالب علاء فرحان، البناء زينب مكي، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

14. الطحان جاسم محمد علي، "الإبتكار: المتضمنات والمتغيرات"، دار الكتاب الجامعي، لبنان، الطبعة الأولى، 2016.
15. الفاعوري رفعت عبد الحليم، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
16. القطب محي الدين يحيى، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
17. كنج نيجل، أندرسون نيل، "إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير: دليل إنتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.
18. ماهر أحمد، "إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
19. ملايكية عامر، "واقع الإبتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية"، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
20. نجم عبود نجم، "إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
21. نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الإبتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

### ثانيا: الدوريات والمجلات

1. حرايرية عتيقة، "الميزة التنافسية"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر، العدد 06، 10 ديسمبر 2015.
2. حميدي عبد الرزاق، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الإقتصادية: مع الإشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، العدد 35/34، مارس 2014.
3. خرخاش نادية، "بناء نظام وطني للإبتكار لتنمية الإقتصاد الجزائري"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، العدد 14، جانفي 2018.
4. خضور رسلان، نادية شبانة، "دراسة تحليلية لتنافسية الإقتصاد السوري"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية الإدارية، جامعة أم البواقي - أم البواقي، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2014.
5. دراجي كريمو، "حاضنات الأعمال كآلية لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، العدد 32، 2015.

6. ذو النون عز الدين آدم، البيلي خالد حسن، "دور سياسات حماية المنافسة ومنع الإحتكار في ظل الإقتصاد الحر: أهم التجارب الدولية مع دراسة خاصة للحالة السودانية"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد02، العدد17، 2016.
7. رادي نور الدين، "الإبداع والإبتكار في المنظمات الحديثة"، مجلة الإبتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس - سيدي بلعباس، الجزائر، العدد01، 2015.
8. ريغي مليكة، "دور البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية للمشروعات الصناعية العربية: دراسة تحليلية"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، العدد01، مارس2017.
9. زموري كمال، "تشخيص وضعية النظام الوطني للإبتكار في الجزائر: حقائق وآفاق"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المركز الجامعي - ميلة، الجزائر، العدد04، ديسمبر2018.
10. عطية محمد ناجي، "الإسلام وإدارة الإبتكار: دلالات ونماذج واقعية"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، المجلد13، العدد10، أبريل2016.
11. قريشي محمد، "أهمية تامين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية - غرداية، الجزائر، العدد10، 2010.
12. كباب منال، "الإبتكار التسويقي كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة - المسيلة، الجزائر، العدد17، 2017.
13. كسنة محمد، "نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، المجلد01، العدد20، أكتوبر2014.
14. لشهب الصادق، بوريش أحمد، هتهات الشيخ، "دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت- ولاية ورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، العدد07، 31 ديسمبر2017.
15. لعويطي نصيرة، "التسويق الأخضر ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، الجزائر، العدد01، مارس2017.



16. ليفر ريتشارد، "الإبتكار الجذري: كيف يمكن للشركات القائدة أن تتصدى للشركات الصاعدة"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مصر، العدد 213، نوفمبر 2001.
17. مدوش ريم، زاير وافية، "دور التسويق الإبتكاري في المؤسسات (عرض تجارب عالمية)"، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة طاهري محمد بشار- بشار، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019.
18. مصباح عائشة، بوخمخ عبد الفتاح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو"، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.
19. مصيطفى عبد اللطيف، مراد عبد القادر، "أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الإقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2013.
20. النور حسن عبد الحليم، البشير إبراهيم فضل المولى، "الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 02، العدد 17، 2016.
21. نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الإقتصادية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، العدد 04، 2004.
22. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.

### ثالثا: الملتقيات، المحاضرات والتقارير

1. دباحي يمينة، بوران سمية، "دور الإبداع في تميز المؤسسات"، محور المؤتمر: "الإدارة، البيئة والمسؤولية الإجتماعية"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الإقتصادي الدولي الرابع حول تحفيز الإقتصاد الأردني: الواقع والتحديات، جامعة البترا، الأردن، 22 أفريل 2018.
2. دبوش عبد القادر، بيري نورة، "المناولة والإبداع التكنولوجي لزيادة تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل

التغيرات الدولية والإقليمية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد - جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 27 و28 نوفمبر 2017.

3. زبار الشاذلي، "ماهية المنافسة في الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "قانون المنافسة بين تحرير المبادرة وضبط السوق"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، يومي 16 و17 مارس 2015.

4. سوداني أحلام، "دروس في إدارة الإبداع والإبتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر، 2018.

### رابعاً: الرسائل الجامعية

1. بروبي سمية، "دور الإبداع والإبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011.

2. بوبعة عبد الوهاب، "دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2012.

3. بوزايد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية - ولاية سطيف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2012.

4. بوزناق عبد الغاني، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبيج"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013.

5. بن جدو بن عليّة، "الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2015.

6. بن قطاف أحمد، "أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - مسيلة، الجزائر، 2007.
7. جربي عبد الحكيم، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2013.
8. خراز الأخضر، " دور الإبداع في إكتساب ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2011.
9. دحبور لؤي صبحي، " دور المعرفة السوقية في إختيار الإستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم الخاصة الأردنية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
10. زويوش بلال، " السلوك الإبتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات- دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2017.
11. سليمان محمد، "الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مدينة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة - المسيلة، الجزائر، 2007.
12. صافي خليل موفق خليل، " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2017.
13. عميمر فضيلة، "أثر الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2018.

14. فرحاتي لويذة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة . باتنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.
15. فنان الطيب، "دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس- سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
16. قادري لطفي محمد الصالح، "آليات حماية المنافسة في التجارة الدولية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2017.

### خامسا: مواقع الأنترنت

1. محمد سامح، "الإبتكار"، 2008. (consulté le 10/03/2020). [http:// samehar.wordpress.com](http://samehar.wordpress.com).

الملاحق



جامعة 08 ماي 1945



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

ملحق رقم (01)

إستمارة موجهة للعاملين

لكم أصدق التحية والسلام

إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، وفي إطار إعداد مذكرة التخرج بعنوان "دور الإبداع والإبتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة"، يسرنا أن نضع في حوزتكم هذا الإستبيان، والذي نسعى من خلاله إلى معرفة آرائكم القيمة حول العبارات التي يتضمنها الإستبيان.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع الأسئلة المدونة أدناه، وكونوا متأكدين أن الآراء التي سنحصل عليها سيتم التعامل معها بالسرية التامة، وستستخدم إلا لغرض إستكمال البحث العلمي فقط، ولكم خالص التقدير والإحترام.

القسم الأول: البيانات الشخصية

- الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى
4. الوظيفة: المدير العام  نائب المدير العام  رئيس مصلحة  أخرى
5. سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: أسئلة الإستمارة

المحاور	العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة مبتكرة ومتميزة عن منتجات المنافسين					
	أدخلت المؤسسة تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة					
	إستحدثت المؤسسة أساليب وطرق جديدة في تصميم منتجاتها بما يتناسب وأذواق العملاء					
	قامت المؤسسة بإقتناء براءة إختراع تزيد من إبتكاراتها الإنتاجية					
	تطبق المؤسسة إستراتيجية التنوع (تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات) من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية					
	قامت المؤسسة بإقتناء مكائن وألات حديثة ومتطورة لم يمتلكها أحد من المنافسين					
	تتعامل المؤسسة مع جهات خارجية (إستشارات خارجية) بهدف تطوير نوعية منتجاتها					
	تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات جديدة في مجال الترويج، التوزيع والبيع					
	تجري المؤسسة تعديلات جوهرية على نظام عملها وهيكلها التنظيمي باستمرار					
	تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات (برامج التكوين) تساعد العمال على التكيف مع طرق العمل الجديدة					
	تشجع المؤسسة العمال على إعطاء إقتراحات فيما يخص تحسين وتطوير منتجاتها					
	تتخذ المؤسسة شكاوي وآراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها سواء في تطوير المنتجات القديمة أو في إبتكار					

					منتجات جديدة	
					تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	المحور الثاني: مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة
					تلجأ المؤسسة إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة للحفاظ على مكانتها في السوق	
					تحوز المؤسسة على مهارات وقدرات متطورة وذات كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين	
					تستخدم المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية ذات جودة عالية	
					تحقق المؤسسة التفوق في السوق من خلال توجيه منتجاتها إلى السوق بأكمله	
					تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من منتجات	
					تستقطب المؤسسة الأشخاص ذوي المهارة والكفاءة العلمية والعملية	
					تقوم المؤسسة بعملية التقييم بصفة دورية من أجل التأكد من جودة المنتج وخلوه من العيوب	
					تتميز منتجات المؤسسة بإنخفاض أسعارها مقارنة مع أسعار المؤسسات المنافسة	
					تمتلك المؤسسة القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ومتطلبات الزبائن حالياً ومستقبلاً	
					تختار المؤسسة الموردون على أساس الجودة، أقل سعر ووقت أقل لتسليم المواد الأولية	
					تتميز المؤسسة بالمرونة في عمليات الإنتاج بالرغم من إقتناء آلات ومعدات جديدة	
					تركز المؤسسة في عملياتها الإنتاجية على أسلوب وفرات الحجم (الإنتاج بكميات كبيرة)	



					تستخدم المؤسسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل ضبط جودة منتجاتها
					تعمل المؤسسة على توطيد العلاقة مع الزبائن للوقوف في وجه المنافسين الجدد
					يتمكن العاملون التأقلم مع التغيرات الحاصلة في نظام الإنتاج خاصة عند ظهور مواصفات جديدة للمنتجات
					نسب تسجيل المؤسسة للمنتجات التي بها عيوب (المنتجات المعيبة) هي نسب ضعيفة جدا
					تمتلك المؤسسة قنوات توزيع تمكن الزبائن من إستلام المنتجات في الوقت المناسب
					لدى المؤسسة وسائل نقل (شاحنات) بإمكانها تسليم المنتجات في الوقت المناسب مع ضمان سلامتها

الملحق 02: معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

		A
Rho de Spearman	A	1,000
	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	.
	N	20
تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات جديدة ومتميزة عن منتجات المنافسين	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,839** ,000
	N	20
أدخلت المؤسسة منتجات جديدة متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها مقارنة مع المنافسين	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,795** ,000
	N	20
استحدثت المؤسسة أساليب وطرق جديدة في تصميم منتجاتها بما يناسب وأذواق العملاء	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,806** ,000
	N	20
قامت المؤسسة بإقتناء براءة اختراع تريد من ابتكارها الإنتاجية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,018 ,941
	N	20
تطبق المؤسسة أسرار تقنية التوزيع من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن العائلة والمستقلة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,599** ,005
	N	20
قامت المؤسسة بإقتناء مكائن والآلات جديدة ومتطورة لم يمتلكها أحد من المنافسين	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale)	,615** ,004
	N	20
تتعامل المؤسسة مع جهات خارجية	Coefficient de corrélation	,398

تطبيق المؤسسة إستراتيجية الترويج من أجل تلبية حاجات ورعات الزبائن الحالية والمستقبلية	N	20
	Coefficient de corrélation	,599
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	20
قامت المؤسسة بإقتناء مكائن وآلات حديثة ومنظورة لم يمتلكها أحد من المنافسين	N	20
	Coefficient de corrélation	,615
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	20
تتعامل المؤسسة مع جهات خارجية بهدف تطوير نوعية منتجاتها	N	20
	Coefficient de corrélation	,398
	Sig. (bilatérale)	,082
	N	20
تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات جديدة في مجال الترويج، التوزيع والبيع	N	20
	Coefficient de corrélation	,806
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تدري المؤسسة تعديلات جوهرية على نظام عملها وهيكلها التنظيمي	N	20
	Coefficient de corrélation	,750
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات تساعد العمال على التكيف مع طرق العمل المتعددة	N	20
	Coefficient de corrélation	,722
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تسمح المؤسسة العمال على إعطاء إشارات فيما يخص تحسين وتطوير منتجاتها	N	20
	Coefficient de corrélation	,742
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تتخذ المؤسسة تكاوي وآراء العملاء كإشارة في تطوير المنتجات الجديدة أو في إبتكار منتجات جديدة	N	20
	Coefficient de corrélation	,364
	Sig. (bilatérale)	,114
	N	20



الملحق 03: معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

		B
tho de Spearman B	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatérale)	.
	N	20
نسعى المؤسسة حافده إلى تحقق مبره تفاهده مستاداه	Coefficient de corrélation	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
لنأ المؤسسة إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفه للعباط على مكابها في السوق	Coefficient de corrélation	,289
	Sig. (bilatérale)	,217
	N	20
تطور المؤسسة على مهارات وهرات منظوره ووات كفاءه عاليه مفراده مع الانافس	Coefficient de corrélation	,698**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	20
تستخدم المؤسسة في عمادها الإنتاجه مواد أوليه ذات عوده عاليه	Coefficient de corrélation	,585**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	20
تسعى المؤسسة التوفيق في السوق من حابل نوعه منتجاتها إلى السوق تكاليفه	Coefficient de corrélation	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	20
تتميز المؤسسة بتعدد منتجاتها مقارده مع ما تقدمه الانافس من منتجات	Coefficient de corrélation	,574**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	20
تستفيد المؤسسة الانافس ذوي الانهاره والكفاءه العاليه والجوده	Coefficient de corrélation	,471
	Sig. (bilatérale)	,036

تتميز المؤسسة بالمرونة في عمليات الإنتاج بالرغم من إقضاء آلات ومعدات جديدة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,790** ,000 20
تركز المؤسسة في عملياتها الإنتاجية على أسلوب وقرارات الحجم	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,847** ,000 20
تستخدم المؤسسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل ضبط جودة منتجاتها	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,826** ,000 20
تعمل المؤسسة على توطيد العلاقة مع الزبائن للوقوف في وجه المنافسين العدد	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,706** ,001 20
تتمكن العاملين المتألمن مع التغيرات المتصلة في نظام الإنتاج خاصة عند ظهور مواصفات جديدة للمنتجات	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,477* ,033 20
تستغل المؤسسة للمنتجات التي تباع بكميات كبيرة هي تستغلها بكميات قليلة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,401 ,080 20
تمتلك المؤسسة قنوات توزيع يمكنها من إستخدام المنتجات في الأسواق المناسبة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,723** ,000 20
لدى المؤسسة وسائل نقل بإمكانها إستخدام المنتجات في الأسواق مع ضمان بقاءها	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,590** ,006 20



	IV	20	
تقوم المؤسسة بعملية التقييم بصفة دورية من أجل التأكد من جودة المنتج وخلوه من العيوب	Coefficient de corrélation	,570**	
	Sig. (bilatérale)	,009	
	N	20	
تتميز منتجات المؤسسة بانخفاض أسعارها مقارنة مع أسعار المؤسسات المنافسة	Coefficient de corrélation	-,067	
	Sig. (bilatérale)	,778	
	N	20	
تمتلك المؤسسة القدرة على الإسنادة للتعثرات التي تطرأ على حاجات الريائن حالها ومستفها.	Coefficient de corrélation	,454	
	Sig. (bilatérale)	,045	
	N	20	
تختار المؤسسة الموردون على أساس الجودة، السعر والوقت لتسليم المواد الأولية	Coefficient de corrélation	,659**	
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	20	
تتميز المؤسسة بالمرودة في عمليات الإنتاج بالرغم من إهداء الآت ومعدات حديثة	Coefficient de corrélation	,790**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	
تركز المؤسسة في عملياتها الإنتاجية على أسلوب وقرات التحكم	Coefficient de corrélation	,847**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	
تستخدم المؤسسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل ضبط جودة منتجاتها	Coefficient de corrélation	,826**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	
تعمل المؤسسة على توطيد العلاقة مع الريائن للوقوف في وجه المنافس المحدد	Coefficient de corrélation	,706**	,6
	Sig. (bilatérale)	,001	,0
	N	20	
دأبت على التعامل النظم مع التعثرات الخاصة في نظام الإنتاج خاصة عند ظهور مواصفات جديدة للمنتجات	Coefficient de corrélation	,477	,4
	Sig. (bilatérale)	,033	,03
	N	20	

الملحق 04: إختبار الصدق البنائي لمحاور الدراسة

Corrélations

		A	B	Z
A	Coefficient de corrélation	1,000	,894**	,972**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
	N	20	20	20
B	Coefficient de corrélation	,894**	1,000	,960**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
	N	20	20	20
Z	Coefficient de corrélation	,972**	,960**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
	N	20	20	20

Rho de Spearman

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الإبداع والإبتكار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	12

الملحق رقم 06: معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	19

الملحق رقم 07: معامل ألفا كرونباخ لبيانات الإستمارة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	31

الملحق رقم 08: طريقة التجزئة النصفية

**Statistiques de fiabilité**

	Valeur	,888
Partie 1	Nombre d'éléments	16 <sup>a</sup>
	Valeur	,879
Partie 2	Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments	31
	Corrélation entre les sous-échelles	,936
Coefficient de Spearman-	Longueur égale	,967
Brown	Longueur inégale	,967
	Coefficient de Guttman split-half	,966



الملحق رقم 09: خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	13	65,0	65,0	65,0
أنثى	7	35,0	35,0	100,0
Valide Total	20	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	9	45,0	45,0	45,0
سنة 40 إلى 31 من	7	35,0	35,0	80,0
سنة 40 من أكثر	4	20,0	20,0	100,0
Valide Total	20	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	4	20,0	20,0	20,0
جامعي	11	55,0	55,0	75,0
دراسات عليا	5	25,0	25,0	100,0
Valide Total	20	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس مصلحة	6	30,0	30,0	30,0
أخرى	14	70,0	70,0	100,0
Valide				
Total	20	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 10 سنوات	13	65,0	65,0	65,0
من 10 إلى 20 سنة	6	30,0	30,0	95,0
أكثر من 20 سنة	1	5,0	5,0	100,0
Valide				
Total	20	100,0	100,0	

الملحق رقم 10: نتائج تحليل أفراد العينة الخاصة بواقع الإبداع والإبتكار في المؤسسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات جديدة ومتميزة عن منتجات المنافسين	20	4,1500	,93330
أدخلت المؤسسة تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها مقارنة مع المنافسين	20	4,3000	,80131
استحدثت المؤسسة أساليب وطرق جديدة في تصميم منتجاتها بما يتناسب وأذواق العملاء	20	4,1500	1,03999
قامت المؤسسة باقتناء براءة إختراع تزيد من إبتكاراتها الإنتاجية	20	2,9500	,99868
تطبق المؤسسة إستراتيجية التنوع من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية	20	4,1000	1,20961
قامت المؤسسة باقتناء مكائن وآلات حديثة ومتطورة لم يمتلكها أحد من المنافسين	20	4,2500	,85070
تتعامل المؤسسة مع جهات خارجية بهدف تطوير نوعية منتجاتها	20	3,9000	,91191
تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات جديدة في مجال الترويج، التوزيع والبيع	20	3,8000	1,36111
تجري المؤسسة تعديلات جوهرية على نظام عملها وهيكلها التنظيمي	20	3,7000	,97872
تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات تساعد العمال على التكيف مع طرق العمل الجديدة	20	4,1000	1,02084
تشجع المؤسسة العمال على إعطاء إقتراحات فيما يخص تحسين وتطوير منتجاتها	20	3,5500	1,27630
تتخذ المؤسسة شكوي وآراء العملاء كقاعدة في تطوير المنتجات القديمة أو في إبتكار منتجات جديدة	20	3,4500	1,19097
A	20	3,8667	,68473
N valide (listwise)	20		

الملحق رقم 11: نتائج تحليل أفراد العينة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية في المؤسسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	20	4,1000	,71818
تلجأ المؤسسة إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة للحفاظ على مكانتها في السوق	20	3,7500	1,20852
تحوز المؤسسة على مهارات وقدرات متطورة وذات كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين	20	4,0000	,85840
تستخدم المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية ذات جودة عالية	20	4,3000	,80131
تحقق المؤسسة التفوق في السوق من خلال توجيه منتجاتها إلى السوق بأكمله	20	3,9000	1,16529
تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من منتجات	20	4,1500	,87509
تستقطب المؤسسة الأشخاص ذوي المهارة والكفاءة العلمية والعملية	20	3,7000	1,17429
تقوم المؤسسة بعملية التقييم بصفة دورية من أجل التأكد من جودة المنتج وخلوه من العيوب	20	3,8500	,93330
تتميز منتجات المؤسسة بانخفاض أسعارها مقارنة مع أسعار المؤسسات المنافسة	20	3,6500	,93330
تمتلك المؤسسة القدرة على الإستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات الزبائن حالياً ومستقبلاً	20	4,1500	,74516
تختار المؤسسة الموردون على أساس الجودة، السعر والوقت الأقل لتسليم المواد الأولية	20	3,8500	,93330
تتميز المؤسسة بالمرونة في عمليات الإنتاج بالرغم من إقتناء آلات ومعدات جديدة	20	3,7000	1,34164
تركز المؤسسة في عملياتها الإنتاجية على أسلوب وفرات الحجم	20	4,1500	1,03999
تستخدم المؤسسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل ضبط جودة منتجاتها	20	3,9000	1,20961
تعمل المؤسسة على توطيد العلاقة مع الزبائن للوقوف في وجه المنافسين الجدد	20	3,9000	,96791
بإمكان العاملين التأقلم مع التغيرات الحاصلة في نظام الإنتاج خاصة عند ظهور مواصفات جديدة للمنتجات	20	3,9500	,94451
نسب تسجيل المؤسسة للمنتجات التي بها عيوب هي نسب ضعيفة جداً	20	3,8000	,95145
تمتلك المؤسسة قنوات توزيع تمكن الزبائن من إستلام المنتجات في الوقت المناسب	20	4,0000	1,37649
لدى المؤسسة وسائل نقل بإمكانها تسليم المنتجات في الوقت المناسب مع ضمان سلامتها	20	4,2500	,96655
B	20	3,9500	,60721
N valide (listwise)	20		

الملحق رقم 12: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
A	,146	20	,200 <sup>*</sup>	,902	20	,045

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
B	,121	20	,200 <sup>*</sup>	,939	20	,228

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 13: نتائج إختبار ستودنت للفرضية الأولى

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A	5,660	19	,000	,86667	,5462	1,1871

الملحق رقم 14: نتائج إختبار ستودنت للفرضية الثانية

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
B	6,997	19	,000	,95000	,6658	1,2342

الملحق رقم 15: نتائج اختبار الارتباط الخطي

Corrélations

		A	B
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,894**
	A Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	20	20
	Coefficient de corrélation	,894**	1,000
	B Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 16: نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,911 <sup>a</sup>	,831	,821	,25670

a. Valeurs prédites : (constantes), A

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig .	
1	Régression	5,819	1	5,819	88,310	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,186	18	,066		
	Total	7,005	19			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), A

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,825	,337		2,444	,025
1 A	,808	,086	,911	9,397	,000

a. Variable dépendante : B





قلمة، في: 24 فيفري 2020

رقم: 19 / ا.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق. 2020

إلى السيد مدير مجمع عمر بن عمر (الفجوج) قلمة -

### الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتية أسمائهم:

1- بوشريط بثينة.

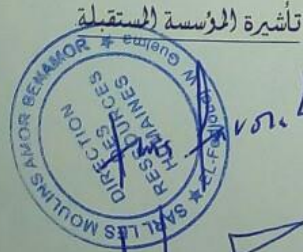
2- عبلا أمينة

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2020/2019  
عنوان المذكرة:

### دور الإبداع والابتكار في تعزيز إمينة التنافسية

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة



تأشير المؤسسة المستقلة

KACHI Khalid  
Superviseur Formation



رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
مكلف بما بعد التفرج والبحث العلمي  
الدكتور: باخاشة موسى