

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP
وحدة - سوق أهراس -

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

- حمداوي وسيلة

من إعداد الطلبة:

❖ رجم أنيسة
❖ ونداجي مروان

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم.

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه، و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه.

و بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع، نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا و شجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح و إكمال الدراسة الجامعية و البحث، كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة الدكتورة " حمداوي وسيلة " التي شرفتنا بالإشراف على هذه المذكرة، و على توجيهاتها المستمرة، إلى الطالبة " سلاطينة ابتسام " سنة ثانية دكتوراه تقدم لها بجزيل الشكر على المساعدات التي قدمتها لنا، إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كما نتقدم بخالص شكرنا و تقديرنا إلى كل عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة " سوق أهراس " و من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الطالبان:

- رجم أنيسة

- ونداجي مروان

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح أبي و اعز ما املك في هذه الدنيا

امي حفظهما الله

إلى احب الناس اخوتي

.....

إلى اعز اصدقائي

إلى كل من حمل هذه الرسالة.

اليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

رجم آنيسة

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى اعز ما املك في هذه الدنيا

امي وابي حفظهما الله

إلى احب الناس اخوتي

.....

إلى اعز اصدقائي

إلى زملائي وزميلاتي الدراسة والعمل.

ونداجي مروان

فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
-	شكر وعرهان
-	إهداءات
-	فهرس الموضوعات
-	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للابتكار	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تحديد مفهوم الابتكار
3	المطلب الأول: ماهية الابتكار
12	المطلب الثاني: خصائص الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ومصادره
16	المطلب الثالث: أهمية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
22	المبحث الثاني: مقاربات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الأول: نظريات الابداع والابتكار
25	المطلب الثاني: نماذج الابتكار
27	المطلب الثالث: استراتيجيات الإبتكار
34	المبحث الثالث: طرق وتقنيات الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية
34	المطلب الأول: تصنيف الطرق حسب السوق
35	المطلب الثاني: تصنيف الطرق حسب الخبراء
36	المطلب الثالث: تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير
38	خلاصة
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للميزة التنافسية
41	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسية
44	المطلب الثاني: أهمية التنافسية في المؤسسات
45	المطلب الثالث: القدرة التنافسية و الضرورة التنافسية

46	المبحث الثاني: نشأة و تطوير الميزة التنافسية
46	المطلب الأول: نشأة الميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: الميزة التنافسية و مراحل تطورها
51	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
52	المطلب الرابع: أنواع و محددات الميزة التنافسية
59	المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية
59	المطلب الأول: الكفاءة والجودة
60	المطلب الثاني: المعرفة والإبتكار
61	المطلب الثالث: المرونة والوقت
62	المبحث الرابع: مصادر الميزة التنافسية حسب بورتر porter
62	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس ل بورتر (porter)
66	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية
69	المطلب الثالث: أثر الابتكار على الميزة التنافسية
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للابتكار في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس"	
75	تمهيد:
76	المبحث الاول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس"
76	المطلب الاول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للدهن بسوق اهراس
77	المطلب الثاني: منتجات المؤسسة ومراحل إنتاج الدهن
79	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق اهراس ومهمة مختلفة دوائرها
87	المبحث الثاني: وضعية الابتكار للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن بسوق اهراس
87	المطلب الاول: تقنيات الابداع في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق اهراس"
87	المطلب الثاني: مراحل الابتكار في صناعة الدهن
89	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابتكار والعوائق التي تواجهه
91	المبحث الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن بسوق اهراس
91	المطلب الاول: تحليل المنافسة حسب "Porter"
93	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية لمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق اهراس"

فهرس الموضوعات

94	المبحث الرابع: دراسة ميدانية لدور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق اهراس"
94	المطلب الاول: منهجية الدراسة
95	المطلب الثاني: نموذج ومقياس الدراسة
100	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان
115	خلاصة
117	خاتمة عامة
121	قائمة المصادر والمرجع
-	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
5	انواع الإبداع حسب تايلور	01-01
32	أساليب استراتيجية رد الفعل	02-01
33	إستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة الإقتصادية	03-01
71	تأثير الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية	04-02
91	أهم منافسي مؤسسة صناعة دهن وحدة "سوق اهراس"	05-03
92	يوضح عدد الزبائن	06-03
96	أوزان الاستبيان	07-03
97	مجالات الاستبيان	08-03
99	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	09-03
100	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	10-03
100	يوضع توزيع الأفراد حسب الجنس	11-03
101	توزيع الأفراد حسب العمر	12-03
102	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	13-03
103	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	14-03
104	نتائج التحليل الإحصائي للابتكار داخل المؤسسة	15-03
106	نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية	16-03
110	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى	17-03
111	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية	18-03
111	معامل الارتباط للمحورين	19-03
112	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالمحورين	20-03
113	معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الرابعة.	21-03
114	معامل ارتباط تفسير R للعلاقة التأثيرية للفرضية الرابعة	22-03

الصفحة	العنوان	الرقم
25	نموذج العلبة السوداء (الابتكار كنتيجة)	(01-01)
26	نموذج الخطي	(02-01)
27	السلسلة المترابطة لكلاين وروزنبرغ	(03-01)
30	استراتيجية الابتكار	(04-01)
47	كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية	(05-02)
63	نموذج القوى الخمس التنافسية	(06-02)
67	سلسلة القيمة	(07-02)
79	مراحل انتاج الدهن بالوحدة	(08-03)
80	الهيكل التنظيمي للوحدة سوق اهراس لإنتاج الدهن	(09-03)
88	مراحل الابتكار لصناعة الدهن	(10-03)
101	توزيع الأفراد حسب الجنس	(11-03)
102	توزيع الأفراد حسب العمر	(12-03)
103	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	(13-03)
104	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	(14-03)
105	نتائج التحليل الإحصائي للابتكار داخل المؤسسة	(15-03)
107	التحليل الإحصائي للميزة التنافسية	(16-03)

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

ان المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة الى تطوير منتجاتها واساليب عملها لغرض تحقيق التميز والرياد من خلال اتباع استراتيجية الابتكار، حيث أنه أصبح التحدي الأول أمام المؤسسات التي ترغب في رفع قدراتها التنافسية ويعتبر أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من اجل البقاء والنمو في السوق. و تحقق هذه الاستراتيجية للمؤسسة تحسين عملية الإنتاج، وتحسين نوعية المنتجات والخدمات وكذلك اختراق السوق والهيمنة عليها، لأجل تحقيق هذه النقاط تسعى المؤسسة الاقتصادية الى جعل استراتيجية الابتكار جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، مما دفع المؤسسات الى السعي نحو الاعتماد على انماط تنظيمية تتسم بالمرونة والفاعلية تستوعب الابتكار واعتباره نشاطا دافعا الى التنافس، وتعتبر قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية ما يسمى بالميزة التنافسية.

حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية الى خلق منتجات جديدة يرضى بها المستهلك الذي اصبح لا يقف عند حاجة معينة ولا يرضى بأول سلعة، لذلك أصبح الابتكار اهم محرك تنافسي في العديد من الصناعات التي لا بد بأن تتميز بسمات تجعلها أكثر قدرة على الإتيان بالابتكارات وتبنيها بإخراجها الى السوق أكثر واسرع من المنافسين.

تستخدم المؤسسة الابتكار لمواجهة احداث غير متوقعة فهو عبارة عن وسيلة لمعالجة الأزمات ، كما تستخدمه بعض مؤسسات كرد فعل للوقاية من الأخطار ف نجد مؤسسات اخرى تعتبره مصدر لخلق قيمة من خلال تحديد موقعه داخل سلسلة القيمة وتحديد المتغيرات التي تطرأ عليها والتي يجب على المؤسسة الابتكار، مما يعني زيادة المنافسة التي تتميز باختراق الأسواق واحتلال مكانة أكبر بسبب قدرتها على الابتكار وإدخال تحسينات على منتجاتها بصفة مستمرة.

1- الإشكالية:

يعد الابتكار من اهم الأنشطة التي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية من اجل ضمان بقائها واستمرارها، وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي:

ما هو دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للصناعة الدهن -وحدة سوق أهراس- ؟

وينشئ من هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التي تتمثل في :

- ما هو مستوى تطبيق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق أهراس" بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة؟
- هل للابتكار علاقة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس"؟
- ما هو اثر الابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات:

بغيت الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الابتكار يلعب دور فعال في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق أهراس". ومن هذه الفرضية الرئيسة طرح الفرضيات
- يوجد مستوى تطبيق الابتكار لنجاح المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق أهراس".
- المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق أهراس" بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.
- للابتكار له علاقة تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق أهراس"
- يوجد أثر للابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس"

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ناتج عن عدة عوامل منها:

- قلة البحوث والدراسات التي تعالج مواضيع الابتكار ومدى تطبيقها لدعم الميزة التنافسية.
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.
- التعرف على قطاع صناعة الدهن من خلال المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس" يولي اهتمام كبير للابتكار لكونه ينشط في بيئة شديدة التنافس.

4- أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- أهمية موضوع الابتكار ودوره في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن.
- توعية المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس" بالدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق.
- التعرف على الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة محل الدراسة الحصول عليها من خلال الابتكار.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الابتكار وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه.
- التعرف على العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية.
- عرض الامتيازات التي حققتها المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس".

6- منهجية الدراسة:

للإجابة على تساؤلات المذكرة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وأبعاده ولاختبار فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري والكشف على كل ما يتعلق بجوانب الابتكار والميزة التنافسية، وتحليل وشرح وتفسير الإحصائيات والتطورات التي تم معالجتها خلال الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس" والتعرف على واقع الابتكار فيهما و الوضع التنافسي والميزات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بما تم التطرق عليه في الجانب النظري.

7- الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر منها:

دراسة بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال_موبيليس_)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة منتوري

قسنطينة، 2012، هدفت هذه الدراسة بالبحث حول دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية ومحاولة تحديد ضروريته في مؤسسة موبيليس التي كانت محل الدراسة والكشف عن مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة.

دراسة حامدي احلام، شهادة دكتوراه في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية والجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020، حيث حاولت هذه الدراسة الوصول الى العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية تم التطرق الى العديد من المفاهيم ذات صلة والأبعاد والمبادئ التي تشكل كل متغيرات. وقد حاولت القيام بالدراسة في مجموعة من المؤسسات وهي: سفيتال فرمال كندور باتيسيم اس بي سي ان. سي أ روية الجزائر. وذلك للدور الاقتصادي الذي تلعبه هذه المؤسسات باعتبارها مؤسسات تعتمد على الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية والتي لها تأثير على الطبيعة والانسان والحيوان.

دراسة كعرار احمد، شهادة دكتوراه في إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة سامسونغ انجيترينغ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، حيث حاولت هذه الدراسة الوصول الى التعرف على العناصر الأساسية للابتكار وإدارة الابتكار واعتبار ان مختلف انعكاسات الابتكار متباينة لها تأثير لإيجاد حلول من أجل التنمية المستدامة. وقد كانت الدراسة في مؤسسة سامسونغ انجيترينغ وذلك للأهمية التي تكسبها في خلف الابتكار واتباع ادارة ابتكار من أجل التنمية المستدامة,

8- هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول الفصل الاول والثاني يتعلق بالجانب النظري والفصل الثالث تناولنا من خلاله الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق أهراس"، وقد تناولنا في كل فصل مايلي:

الفصل الأول بعنوان: الإطار النظري و المفاهيمي للإبكار.

الفصل الثاني بعنوان: الأسس النظرية للميزة التنافسية .

الفصل الثالث والأخير وكان بعنوان دراسة ميدانية للابتكار في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق أهراس".

9- الصعوبات:

لقد واجهتنا في دراستنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء التعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، من أهمها فيما يلي:

- تزامن فترة الدراسة مع فيروس كورونا هذا ما جعل هناك صعوبة لإيجاد مؤسسة تقبل القيام بالدراسة الميدانية، بالإضافة إلى انشغالات موظفي المؤسسة. وبالتالي وجدنا صعوبة في ملأ الاستبيان وجمعه.
- تحفظ المؤسسة محل الدراسة فيما يخص بعض المعلومات الهامة،

وعلى رغم هذه الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا، فقد حاولنا في النهاية -ونأمل أننا وفقنا- في الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع وتقديمه في الصورة الصحيحة والمناسبة.

الفصل الأول: الإطار النظري

والمفاهيمي للابتكار

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية الناجحة إلى الابتكار و النمو والتطور وذلك عبر ادخال التطور التكنولوجي والإداري وإجراء التغييرات على العمليات الصناعية والإنتاجية. وتتسارع المؤسسات الاقتصادية في تحسين منتجاتها و خلق منتجات جديدة وذلك عبر تطور نظرة المؤسسة إلى الابتكار و الاستثمار فيه باعتباره يحقق قيمة مضافة للمؤسسة. وهناك عدة تعاريف متقاربة ومتداخلة للإبداع والابتكار، حيث يعد الإبداع يعتبر العملية الذهنية التي تساعدنا على توليد الأفكار. اما الابتكار هو المقدره على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب بطريقة أفضل وأكثر استخداما وجدوى.

وسيتم التطرق في هذا الفصل الى:

➤ المبحث الأول: تحديد مفهوم الابتكار

➤ المبحث الثاني: مقاربات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

➤ المبحث الثالث: ادوات وتقنيات الابتكار في مؤسسة اقتصادية

المبحث الأول: تحديد مفهوم الابتكار

لقد تحول الابتكار إلى أداة هامة وخيارا استراتيجيا لا بديل عنه لتحقيق النجاح والتميز، فالابتكار هو مفتاح الميزة تنافسية و قوة دافعة نحو تحقيق النمو والقدرة على مواجهة متطلبات السوق التي تتميز بقدرتها على خلق الابتكار والتي تبحث باستمرار عن التميز والتطور.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

1-1- مفهوم الابتكار وأنواعه

الانسان هو مصدر الإبداع فهو يستعمل معرفته وذكائه بواسطة تطبيقها وهو يحتاج لذلك الى بيئة تتقبل المتغيرات الابداعية وتحفزها وتحتضنها لتحقيق الابتكارات.

وهناك اختلافات في المفاهيم و خلط بين الإبداع و الابتكار، اذ يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الإزدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية.

1-1-1- مفهوم الإبداع:

قبل التطرق الى التعاريف التي تناولها الباحثون، نعرض التعريف اللغوي للإبداع: الإبداع كما جاء على لسان العرب مشتق من "بدع الشيء او ابتدعه"¹.

وهو من مصدر الفعل اخترع او ابتكر على غير مثال سابق. يقال ابدعت في الشيء وابتدعته واستخرجته و أحدثته وفلان بدع في هذا الأمر أي هو أول من فعله.²

ان وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق، نظرا لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية او الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل العلماء، سوف نذكر في مايلي مجموعة من تعاريف:

- فالإبداع " هو القدرة على جمع او إشراك المعلومات بطرق تؤدي الى افكار جديدة، ومنهم من يعرفه على انه أفكار جديدة و متصلة بحل المشكلات معينة او تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة.

- يعرف الإبداع على انه عملية معرفية تؤدي إلى توليد نتاج جديد يتصف بالمرونة والأصالة، وهو بذلك ليس نتاجا تلقائيا او عشوائيا بل ثمرة من الجهود العقلية الخلاقة، وصفة بشرية اتصفت بها منذ اقدم العصور.³

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، الأردن، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص 6.

² محمد بن عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو- الإبداع مفهومه و وسائل تنميته- ورقة عمل مقدمة الى الملتقى اول "بناء معايير تدريب " الجمعية العلمية السعودية للتدريب والتطوير الموارد البشرية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- مكة المكرمة- 1442هـ، ص 6.

³ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز والمعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان الطبعة الأولى 2006، ص 21،

و طبقاً لقاموس بنجون السيكلوجي يعرف الإبداع على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات و منتجات تتصف بالتفرد والحدثة¹.

والملاحظة أنه جميع تعريفات الإبداع متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير مما يعكس أوجه الاتفاق حول مفهوم الإبداع ونذكر منها:

- يعرف الإبداع على أنه نشاط عقلي هادف يؤدي إلى أفكار جديدة يعبر عن حلول لمشكلة ورغبة في البحث عن حل منشود والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة من قبل.²

- و يعرفه تيرنو بأنه محاولة البحث عن طرق غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة ، ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته و أصالته و القدرة على التطوير حلول المشكلات وتفصيلها وتوسيعها.

حيث يعتبر الإبداع العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ.³

ومن الأمور التقليدية أنه يتم النظر إلى بداية العملية الابتكارية من خلال انطلاق شرارة الإبداع الفردي، حيث يتم تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من جانب صانع القرار في المنظمة، ثم تنفيذها في شكل تغيير جوهري في المنتجات والممارسات.⁴

كما عرف سمبسون الإبداع على أنه المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الإنشاق من التسلسل العادي في التفكير وظيف على أن لا يتعدى الضوابط الشرعية فيؤدي إلى الانفلات أو يكون في ذلك كسر لمصالح بني الإنسان.⁵

والإبداع هو عملية نسبية تقع بين المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهرة و الأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة

¹ سليمان بطرس جلدة_مرجع سابق،ص 21

² مقال: <https://www.m3elumat.com/2020/09/creativity.html?m=1>

³ جمال خير الله، الأبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 ، الطبعة 1، ص8

⁴ سليمان بطرس جلدة_مرجع سابق _ ص 19

⁵ محمد بن عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو_الإبداع مفهومه و وسائل تنميته_ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى أول "بناء معايير تدريب " الجمعية العلمية السعودية للتدريب والتطوير الموارد البشرية _ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية_ مكة المكرمة_1442هـ

المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد او الجماعة بالبحث و الاستسقاء و الربط بين الأشياء مما يؤدي الى إنتاج شيء جديد و أصيل ذو قيمة للمجتمع، قد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة او خدمة او أسلوب عمل جديد.¹ وقد عرف روجرز الإبداع بأنه ظهور الإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة.²

1-1-2 أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة والمجال الإبداع أو دلالاته بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد ، ويصنف الإبداع إلى عدة أنواع:³

الجدول رقم(01-01) : أنواع الإبداع حسب تايلور

خمسة أنواع الإبداع حسب تايلور	
ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما او مزاوله مهنة او ممارسة فن من الفنون.	الإبداع التعبيري
ويتمثل في الناحية الفنية التي تضاف الى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.	الإبداع الفني
ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة في عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل الإختراع الكومبيوتر	الإختراع
وهو يتمثل في تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول الى المعلومات الجديدة	الإبداع المركب
وهو إستخدام شيء موجود ولكنه يطبق في مجال جديد ،اي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.	الإستحداثات

المصدر: من اعداد الطالبان بالإعتماد على الموقع د.علي شنتي

(<https://dralidashti.com/creativity/kinds-of-creativity/> (consulté le 21/5/2021)

¹ خراز الاحضر_دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية_دراسة حالة: مؤسسة مركب حمام ربي " سعيدة" _رسالة الماجستير_تخصصك مالية دولية قسم علوم التسيير كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ابي بكر القايد_تلمسان الجزائر 2011.ص34

² ابو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى(مصر مجموعة النيل العربية)ص.369.

³ علي دشتي موقع (<https://dralidashti.com/creativity/kinds-of-creativity/> (consulté le 21/5/2021)

1-2-2-1- تعريف الابتكار وعلاقته بالابداع

1-2-1- تعريف الابتكار

الابتكار لغويا: هو تجمع معظم الكتابات العربية على هذا اللفظ "الابتكار"، كترجمة لكلمة (innovation) ذات الأصل اللاتيني وباعتبار أن أصل الكلمة غير عربي.¹ والتي تعني تغيير أو تجديد "Changer ou rénover".²

الابتكار اصطلاحا: يمكن ان نذكر مجموعة من التعاريف وذلك لأنه أصبح موضوع الابتكار من المواضيع المهمة و الضرورية في ظل التحديات العولمة والتغيرات التقنية والتكنولوجية المسارعة والتطور الحاصل ثورة المعلومات كما أن المؤسسات و الشركات التي تبحث عن التمييز والتطور و القدرة على مواجهة متطلبات السوق هي التي تتميز بقدرتها على خلق الابتكار في ظل ما يميز بيئة الأعمال من تغير سريع و منافسة حادة. و الابتكار وفق تعريف شائع ومتداول هو التوصل إلى ما هو جديد، الا ان هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ماهو مطلوب الفهم والتطبيق. فالجديد قد يكون فكرة او مفهوم جديد، ورغم اهمية الفكرة و المفهوم الجديد لبيئة العمل الا انهما لا يكونان كافيان لاغراض وبيئة العمل اذ لابد من تطبيق جديد لمنتج جديد او عملية جديدة. لذا فإن الابتكار هو التوصل الى ماهو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.³ فيعتبر الزيادة في المعرفة التي تمتلكها منظمات الأعمال في مجالات جديدة ذات منفعة عن طريق البحث والتطوير.⁴

ويعتبر سبيرمان هو أول من قدم تفسيراً للعملية الابتكارية (1931) يستبعد فيه عامل الصدفة ويؤكد على العامل العقلي في مجمل تلك العملية، إذ يشير إلى انه يمكن تفسير الإنتاج الابتكاري إلى ثلاث مبادئ هي⁵:

❖ **مبدء إدراك الخبرة:** يعني تعرف الإنسان على ما يحمل من خبرات.

¹ كعرار احمد، دور إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة "سامسونغ انجينيرينغ"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف جزائر، 2012، ص.55.

² GROFF Arnaud(2009) :100 questions, manager l'innovtion technologique et agrir, Afnor : paris, France, p13 .

³دكتور نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 2003، ص19

⁴Florence Durieux, (2001) : Management de l'innovatoin ; une approche évolutoinniste, edition Vuibert :paris,p 21.

⁵ جاسم محمد بن طحان، ابتكار المنظمات و المتغيرات، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، طبعة 2016، ص1،

❖ **مبدء إدراك العلاقات:** يعني تعرفه على العلاقات الموجودة بين جوانب خبرته.

❖ **مبدء استنباط المتعلقات:** يعني إن يفترض الإنسان.

وهكذا فإن سبيرمان يفسر العملية الابتكارية على أنها عملية عقلية.

فالابتكار هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة وقد يكون نقطة البداية لابتكار فكرة جديدة ولكن لا يمكن أن نسميها ابتكارا في حد ذاته.¹

وتطبق عملية الابتكار نتائج الاختراع بهدف الوصول إلى الجديد و الحصول على مكانة متميز في السوق تتم عن طريق سلسلة معقدة من النشاطات الإدارية المتكاملة.²

فمن وجهة نظر المسوقين يؤدي الابتكار الناجح إلى تحسين الأداء التجاري و تحسين الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة . ومن الناحية الاقتصادية فإن الاهتمام يكون موجهها إلى ضرورة تحقيق التكامل و الفعالية في إنجاح سلسلة النشاطات التي تؤدي إلى بروز الأفكار الخلاقة و تحويلها إلى منتجات جديدة و الأهم في كل ذلك هو تحقيق السبق الناجح في الانتقال من الفكرة الجديدة إلى المنتج الجديد و ثم إلى السوق.

كما يعرف توم بيترز (T.Petrs) الابتكار تعريفا واسعا فهو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق إختياره. وهذا يوسع الابتكار الى حدود قصوى. لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات. كما لأن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني إبتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضا شراءه من الآخرين أو تقليده.³

ومن هنا نجد أن الابتكار هو الوسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجهها المؤسسات، وإيجاد افكار جديدة وخلاقة ومن ثم تطبيقها وممارستها وأخيرا إنتقالها الى السوق لتدخل حيز التنافس.

1-2-2-1 الابتكار والإبداع والاختراع:

وفي ما يتعلق بمفهوم الابتكار فإنه قد اختلفت الآراء وتعددت التعاريف نظرا لتعدد جوانب هذه الظاهرة واختلاف النظريات التي انطلق منها العلماء والباحثون لدراسة الابتكار ، فيعرفه كل باحث حسب الجانب الذي يراه مهما فيه.

¹ محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، رياض، الطبعة 1، ص 22

² عامر ملايكية، واقع ابتكار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية الطبعة 1، 2018، ص 37

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 19

حيث يعرفه البعض بأنه إنتاج و تنفيذ أفكار في سياق خاص. أما البعض الآخر فيعرفه على انه كل شي مختلف إدماجه في المنظمة. وهنا من استخدم الإبداع كمرادف للابتكار في حين يركز الكثير من المفكرين على درجة الجودة والحداثة المدخلة على موضوع الابتكار.

وقد تبدو مفاهيم الابتكار والاختراع و الإبداع متقاربة ومتداخلة فيما بينها إلا إن هناك اختلافات دقيقة بينها. وقبل التفصيل في توضيح الفروقات الأساسية بين المفاهيم الثلاثة، فالابتكار كما نقرحه و نستخدمه هو ترجمة لكلمة innovation¹. حيث تعتبر الكثير من الدراسات على ان²:

-الإبداع يتمثل في توصيل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج.

وقد استخدم البعض الكلمات الإبداع والابتكار على انها مترادفة، والبعض الآخر فرق حيث اعتبر ان كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى، وبالرجوع الى معاجم اللغة العربية ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة الإبداع والابتكار، فقد ورد منظور تفسيراً لكلمة ابداع وهي: بدع الشيء اي ابتدعه اي انشأه و بدأه واخترعه واستنبطه.

أما كلمة ابتكار فقد اشتقت من: بكر تقدم في الوقت عليه اتاه باكراً وبكر إلى الشيء عجل اليه، ومما سبق يستدل على ان ابتكر وابتكار كلمتان تدلان على الفعل والنشاط من حيث وقت اتيان الفرد له وليس ايجاد او انشاء شيء.

وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع والابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق او الملائم لها. أي أن الابتكار ماهو إلا تحويل الفكرة الإبداعية الى عمل ابداعي.³

_ ان استخدام الاختراع والابتكار في أدبيات الابتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم الى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا. بل إن مليام و لاثام (Mealiam and Latham) إلى أن الابتكار و الإبداع يمكن إن يستخدمما بشكل متبادل.

¹ عامر ملايكية، مرجع سابق، ص 33

² سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 22

³ دكتور زهير شاعر خطوات الابتكار 2015، http://www.shbeb.com/?p=7301

كما ان تشيرير (F .M.Scherer) قد ميز اقتصاديا بين الإختراع والابتكار مشيرا إلى أن الإختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد فكرة جديدة. حيث ان الموارد الملموسة (النقود، المهندسين) والمواد تكون اقل اهمية في ضمان تحقيقه وتكامله. اما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الإقتصادية وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. وفي الإختراع ماهو أكثر اهمية الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة عبقرية، والتقدم الكلي في العلم. عكسه الإبتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فإن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر اهمية فيه.¹

ونستنتج من خلال هذه التعاريف أن الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل الى ماهو جديد يضيف قيمة اكبر و اسرع من المنافسين في السوق.

1-3-1 انواع الابتكار

هناك عدة تصنيفات للابتكار، وتعتمد هذه التصنيفات بحسب خصائص او طبيعة مجال الابتكار او دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة.ومن بين هذه التصنيفات ذلك الذي يقسم الابتكار الى عدة انواع ، وتتمثل هذه التصنيفات في مايلي:

1-3-1-1-الابتكار الجذري والابتكار النسبي(التحسيني):

يعرف الابتكار الجذري على انه ابتكار سلعة جديدة تكون بديلة لسلعة قائمة، اما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني اجراء تغييرات او تعديلات في سلعة موجودة فعلا، حيث يعمل الابتكار الجذري عادة على تحقيق تقدم علمي وفني كبير، وقفزة إستراتيجية تؤدي الى تغييرات واسعة في طبيعة المنتجات و التكنولوجيا و الصناعة، حيث تختلف هذه المنتجات أو العمليات عن كل المنتجات والعمليات السابقة. اما الابتكار التدريجي او التحسيني فيعمل على ادخال تعديلات صغيرة وإضافات على منتج أو عملية، كماهو الحال في ادخال تحسينات معينة على خصائص أو حجم أو طريقة الاستخدام ومجالات الاستخدام، او دمج مع خصائص منتج اخر لذا فإن التحسين المستمر وبشكل يومي،لأجل التحصل على التغير في خصائص المنتج، او العمليات او التكنولوجيا المبتكرة.²

¹ نجم عبود نجم،مرجع سابق،ص.17

²محمد علي عبد الطحان، مرج سابق،ص 42 43

1-3-2- الابتكار الإداري:

الابتكار الإداري هو جزء أو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، ويعرف على أنه إيجاد حل ناجح وإبداعي وفريد لمشاكل جديدة، أو حل جديد لمشاكل قديمة. ويعرف الابتكار الإداري على أنه التوصل إلى العلاقات الجديدة التي تفتح آفاق التحول إلى سياسات و تنظيمات و طرق واساليب جديدة، تساهم المحصلة في تطوير الاداء في المؤسسة في مايتعلق بتطوير عملية الابتكار و نقل الافكار الجديدة إلى المنتجات وخدمات جديدة.¹

1-3-3- الابتكار التقني:

يعرف على أنه كل جديد أو كل تحسين في المنتجات أو في طريقة و أساليب الإنتاج الذي يحصل في المؤسسة الإنتاجية من خلال رفع فعالية الجهاز الإنتاجي و تحسين جودة المنتوجات وبالتالي ضمان ميزة تنافسية للمؤسسة. كما عرفه (Daft) بأنه عملية فعالة من الاسفل للأعلى حيث يتم وليد الإبداعات و دعمها من قبل الطبقة الموظفين الدنيا ذوي خبرة الفنية كما يشير إلى المؤسسة تعد مبتكرة حينما تعتمد على تقنية جديدة في عمل، اما قيام باقي المؤسسات بتقليد هذا التغيير نفسه، فيعتبره ابتكار بالتبني أو التقليد.

1-3-4- الابتكار الإضافي:

ويركز هذا النوع على الاهتمام بالمستهلك من خلال تقديم خدمات إضافية له، تجعله أكثر رضا على المؤسسة، مما يؤدي بالمحصلة إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة إلى المؤسسة. وقد عرفه دامنبور (Damanpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة.

وهنا يجب ان نشير إلى أن الابتكارات الإضافية ليست كالابتكارات الإدارية من حيث ادخال الجديد إلى الإدارة وتختلف أيضا مع الابتكارات التقنية والتي ركزت على التقنية و التكنولوجيات الجديدة، حيث تتضمن الابتكارات الإضافية تقديم سلع و الخدمات بالطريقة التي يريدها المستهلكين مما يجعلهم راضيين ومتفاعلين مع المؤسسة، وتعتمد على رأيهم في إجراء التغييرات الضرورية التي تتطلبها اذواق المستهلكين و الاسواق، اذ ان هذه الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية.

¹ محمد علي الطحان، مرجع نفسه، ص43

1-3-5- اما منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية(OECD) فقد قسمت الابتكارات الى :

- ابتكارات تتعلق بالمنتج:

يعني تقديم منتج او خدمة جديدة غير موجودة سابقا او إدخال تغيرات على المنتج الخدمة القائمة لخصائص واستخدامات هذا المنتج او الخدمة، ويتضمن التحسينات الجوهرية للخصائص الفنية والمكونات والمواد الخام وبرامج الحاسب الالى المستخدمة، ويتضمن ايضا التحسينات المرتبطة باستخدامات المنتج بمعنى كل التغيرات الجوهرية التي تؤثر على التحسين اداء المنتج و الخدمة.

- ابتكارات تتعلق بالعمليات:

وهي الابتكارات المتعلقة بتطوير اسلوب او طريقة جديدة لإنتاج المنتج، او تقديمه للمستهلكين بأسلوب جديد، بمعنى ان الابتكار في العمليات و تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وإيجاد الطرق الجديدة وتقديم المنتج للمستهلك.

- ابتكارات تسويقية:

وهي الابتكارات المتعلقة بتطبيق أساليب و طرق تسويقية جديدة تتضمن إجراء تغيرات في تصميم وتعبئة و تغليف المنتج اوالخدمة، وكذلك الأساليب والطرق الجديدة المتعلقة بتوزيع المنتجات من خلال الوسطاء و الوكلاء و الموزعين، وكذلك الطرق الجديدة لتسعير المنتجات أو الأساليب و الطرق الجديدة للإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات، وهي الابتكارات المتعلقة بما يسمى المزيج التسويقي.

- ابتكارات تنظيمية:

وهي الابتكارات التي تتعلق بتطبيق اساليب و طرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين أساليب وطرق اتخاذ القرارات والأجراءات ومراحل العمل، وكذلك فيما يتعلق بإيجاد الطرق الجديدة لتحسين التعلم والتدريب ونقل المعارف، و كذلك في تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي أو في تقديم أساليب و طرق جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل، و في ايجاد أساليب جديدة في طريقة التعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء و الموردين و المنافسين لغرض تحسين الأداء و تحسين نتائج العمل.

1-3-6- تصنيف الابتكار حسب خصائص الابتكار :

قدم (zaltman,1937) و زملائه نموذجا يتكون من ثلاث أبعاد لخصائص الابتكار من اجل

تصنيف الابتكارات كالآتي :

- مبرمج و غير مبرمج:

الابتكارات المبرمجة هي التي خططت لها مسبقا أما الابتكارات الغير مبرمجة فهي التي لم يخطط لها مسبقا ، و تنقسم الابتكارات الغير المبرمجة الى ابتكارات ناتجة عن ركود و هي نتيجة لتوفر موارد راکدة ، و ابتكارات ضغط و هي التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة ، و هناك مستوى فرعي ثالث و هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري ، اذ يقوم الفرد أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المؤسسة الاقتصادية لمجال معين في وقت تكون الحاجة فيه للتغيير غير معروفة .

- ابتكار مساعد و ابتكار نهائي :

الابتكار المساعد هو الذي يكون وسيلة لايجاد و تشكيل ابتكار آخر أما الابتكار النهائي هو الذي يمثل الهدف بحد ذاته.

_درجة أصالة الابتكار : الابتكار الأصيل هو الذي يغطي حاجة عامة و يجمع بين الحداثة المفردة و المخاطرة الكبيرة ، أما الابتكار الذي يكون أقل أصالة فهو الذي يغطي بعض الحاجات و تتكامل مع ابتكارات أخرى.

1-3-7- تصنيف الابتكارات حسب مصادرها :

يمكن تصنيف الابتكارات طبقا لمصادرها و نميز بين نوعين من الابتكارات :

- ابتكارات داخلية : و هي الابتكارات الناتجة من داخل المؤسسة الاقتصادية و الناتجة من قدراتها الذاتية .
- ابتكارات خارجية : و هي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة الاقتصادية و التي يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج كأن تفرض الدولة ابتكارات محددة على المؤسسة أو أن يتم الحصول على ابتكارات من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة اقتصادية أخرى بالكامل صاحبة الاختراع عن طريق الاستلاء.

المطلب الثاني: خصائص الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ومصادره:

تعدد خصائص الابتكار ومصادره حسب الكثير من التصنيفات و المعايير بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد و أهم الخصائص تلك المتعلقة بشكل الابتكار و مصدره و مستواه.

2-1- أشكال الابتكار: هناك العديد من أشكال الابتكار التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الاقتصادية أهمها:

أولاً: ابتكار الحاجة و ابتكار المبادرة :

تخضع العديد من المؤسسات للتطورات الحاصلة في جوانب مختلفة من البيئة الاقتصادية و تفرض عليها قيود في إطار عصنة آلياتها و تحديث هياكلها و أتمتت عملياتها الإنتاجية و إدخال التقنيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات و غيرها من المجالات , فتسارع إلى الابتكار لمواكبة هذه التطورات فيقال عنها حينئذ بانها تقوم " بابتكار الحاجة " أي أن هذا الابتكار يكون مفروضا على المؤسسة و الحاجة ملحة للإسراع به إذا أرادت البقاء و المحافظة على مزاياها التنافسية و على عكس ابتكار الحاجة يمكن أن يكون الابتكار بمبادرة المؤسسة و يعني ذلك أن تصبح طرفا فعالا في بيئتها تؤثر فيها من خلال طرحها لمنتجات جديدة و يتصف هذا النوع من الابتكار بكونه عمل المؤسسات الرائدة في الصناعة خاصة إذا كانت هذه الابتكارات مخططة حث تسارع المؤسسات اليوم إلى طرح أجيال جديدة من المنتجات عبر فترات زمنية مدروسة.

ثانيا: الابتكار المستمر و الابتكار المتقطع :

الجانب الآخر الذي يمكن أن تفرق على أساسه بين شكلين للابتكار هو أن يكون مستمرا او متقطعا كما صنفه كل من (Solomon et Stuart) وفقا لمدى استمرارية التطور في الأجيال التكنولوجية الابتكارية المستمرة، حيث عرفها على انها تلك الابتكارات التي تتأثر بتحسينات صغيرة مرحلية على المنتجات الحالية للمؤسسة و تكون ذات تأثير معتبر على سلوك الزبائن و المستهلكين أما الابتكارات المتقطعة فهي تلك التي تنشئ قطيعة و فجوات كبيرة عما كان سائدا قبلها، و في هذه الحالة لا يحدث الابتكار وفق تتابع الأجيال المتعاقبة للتكنولوجيا أو المنتجات وإنما يحدث وفق مفهوم الوثيقة الابتكارية أي قد تبتكر المؤسسة منتجا جديدا فريدا من نوعه يقوم بنقلها من مستوى إلى مستوى أعلى نظرا لما يحققه من نجاحات في الأسواق، و قد يقوم هذا المنتج الجديد بتنميط قطاع النشاط بأكمله حيث فعل الابتكار في هذه الحالة يكون منقطع النظر، ومثال ذلك الابتكارات الضخمة في العديد من المجالات : المصباح، السيارة، الطائرة، الهاتف النقال¹.

ثالثا: الابتكار المخطط و ابتكار الفرصة:

المعيار الثالث للتمييز بين نوعين من الابتكار هو معيار الرسمية في تخطيط الابتكار و مدى اعتباره كنشاط استراتيجي في المؤسسة حيث يصنف الابتكار إلى ابتكار مخطط و آخر حسب الفرصة. و المؤسسات التي تولي اهتمام كبير للابتكار هي تلك التي تعتبره بعدا أساسيا في عملية تخطيطها للمنتجات و

¹عامر ملايكية،مرجع سابق،ص38

الأسواق، و يعني ذلك أنها تحدد بصفة مسبقة المنتجات الجديدة التي ستعرضها للزبائن في المستقبل و طبيعة الخصائص و المزايا التي تركز عليها في التنافس مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، وفي كل ذلك فهي تخصص الموارد الاقتصادية اللازمة والمتطلبات الضرورية لدفع و تشجيع الابتكار داخل أقسامها الوظيفية، وقد لاتهم بعض المؤسسات الأخرى بتكوين الخطط الكبرى، ولا تضيع الكثير من الوقت في تصميمها و محاولة تنفيذها حرفيا، وإنما تعمل على انتهاز الفرصة السانحة للابتكار التي تظهر في السوق، ومثال ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تهتم بابتكار الفرصة نظرا لمحدودية مواردها و إمكاناتها الفنية المخصصة لعمليات البحث و التطوير و الابتكار.

2-2- مصادر الابتكار: صنف روجر (Roger Sch,1993) الابتكار حسب مصدره الى قسمين أساسيين :

أولاً: الابتكار الناتج عن التقدم التكنولوجي و التقني و تطور العلم و المعرفة:

وهو ما تعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا (processus technology push) و يتصف هذا النوع من الابتكار بتركيز الاهتمام على النظام التشغيلي داخل المؤسسة دون الاهتمام كثيرا بوظيفة التسويق حيث يتميز نظام الدفع التكنولوجي بأنه نظام ينتج السلع وفقا لجدول محدد يشتق من الطلب المتوقع على السلعة و يحدد وفقا لتخطيط متطلبات الموارد المتاحة لدى المؤسسة الاقتصادية.

وقد اعتمد ابتكار دفع التكنولوجيا على مستوى التطور التكنولوجي السائد في الصناعة او في المجالات العلمية ذات الصلة بها، كما يعتمد على مدى قدرة المؤسسة المبتكرة على تحقيق سبق في استخدام التكنولوجيات الحديثة و التحكم فيها و تطويرها، وفي هذه الحالة يكون للجهد الفني و الهندسي و الإنتاجي الدور الأكبر في توجيه الابتكار واتجاهاته المستقبلية، و تكون نواتج ابتكار دفع التكنولوجيا جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم و المعرفة، و تأكيداً لذلك يعتبر (Moyée (1970 أن البحوث العلمية الأساسية هي أساس التقدم التكنولوجي في الطرائق المعقدة و غير المباشرة ، وعليه يلعب تمويل البحوث الأساسية والعلوم بمختلف تخصصاتها دور أساسي في دفع عمليات الابتكار في القطاعات الاقتصادية¹.

¹عامر ملايكية، مرجع سابق، ص39

ثانيا: الابتكارات الناتجة عن تغيير سلوك الزبائن والمستهلكين:

وهي ما تعرف بابتكارات جذب السوق (processus need pull) ويتصف هذا النوع من الابتكار بالتركيز على الزبون للتعرف على احتياجاته و رغباته و العمل على إشباعها بشكل افضل، اي ان الابتكار يكون مفروضا من خارج المؤسسة بهدف تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين. وتنتج ابتكارات جذب السوق عن تفاعل الدراسات السوقية و الدراسات المخبرية للمؤسسات الاقتصادية الهادفة لمواكبة التغييرات المستمرة في بيئتها الخارجية، وقد أكد (Schmooker's, 1966) أن حاجات و طلبات السوق جذبت الكثير من الابتكارات بفعل الانفتاح على الأسواق و البيئة الخارجية، و تزداد أهمية ابتكار جذب السوق في حالة البحث و التطوير الذي يتم على المنتجات الاساسية للزبائن، فعندما تكون درجة الاعتمادية على المنتج عالية لدى الزبون تكون فكرة المنتج الجديد مهمة و احيانا قد يحدد تصور المنتج نفسه من قبله، وفي هذه الحالة يجب ان تكون المؤسسة قادرة على انتاج افكار الزبائن لتلبي احتياجاتهم و رغباتهم المستقبلية.

ولابد من الاشارة الى ان دفع العلم او جذب السوق يسيطر في بعض الحالات فقط، فكلا من الفرص التكنولوجية و السوقية يجب ان يوجد معا ، فاذا طور اي جيل من المنتج الجديد فان تنشيط التكنولوجيا يتجه نسبيا بحيث يكون هاما اكثر في المراحل المبكرة من تطور الصناعة بينما يتجه جذب السوق لزيادة الاهمية النسبية في المراحل المتأخرة لدورة حياة المنتج الجديد.

وتكمن اهمية هذا التصنيف من الناحية الميدانية في امكانية وصف ابتكارات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المدروسة من حيث كونها ابتكارات تدفعها التكنولوجيا و المهارات التقنية او بكونها ابتكارات تجذبها الاسواق. وبالتالي الحكم على المقاربة المتبعة في الابتكار خاصة اذا علمنا ان بعض الصناعات تتجه الى اعتماد الدفع التكنولوجي بينما تتجه قطاعات اخرى الى الجذب السوقي¹.

2-3- مستويات الابتكار : للابتكار ثلاث مستويات

المستوى الاول : تتمثل في التحسين أي تغيير او تعديل مهما كان بسيط للمنتج او لسيرورة العمليات الانتاجية او للتكنولوجيا او للتنظيم ككل، فهو لا يعني ابتكار منتجات جديدة او طرق جديدة تماما، و حتى ان كانت هذه المنتجات او الطرق جديدة بالنسبة للمؤسسة تكون قد ابتكرت و طبقت خارجها. وفي هذه الحالة لا يكون الابتكار الا من خلال التعديلات و التحسينات التي تقوم بها المؤسسة من اجل تطبيق هذه الطرق او

¹مرجع سابق،ص.39.

تحسين منتجاتها الحالية. ولا يعني ذلك ان التحسينات قليلة الاهمية بل على العكس هناك دلائل على ان ادخال انظمة الاعلام الالي او انظمة الذكاء الاصطناعي او غيرها من الانظمة الداعمة تؤدي الى زيادة فعالية و كفاءة المؤسسات الاقتصادية. ان المهم في هذا المستوى من الابتكار لا يكمن في محتوى الابتكار بقدر ما يكمن في سرعة تكييفه مع حاجة المؤسسة وشروط و ضعه و تنفيذه، وهو حسب هذا المفهوم يعني بمبدأ التوافق و التكيف مع التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

المستوى الثاني: هو التطوير حيث يختلف مفهوم التطوير عن التحسين في كونه أكثر اصالة. فالتطوير لا يعني التحسين فقط وانما يتعداه الى البحث عن التوليفات الجديدة الممكنة للكفاءات المتحكمة فيها من اجل تطوير المنتجات او العمليات او الطرق ، وهو الامر الذي يتطلب خلق التكامل بين الكفاءات الحالية لاجل الجديد .وهنا لابد من الاشارة الى ان الانتقال من مستوى التحسين البسيط الى مستوى التطوير الجوهرى الذي قد يغير من ملامح المنتجات بصفة كبيرة و بشكل مستمر يتوافق مع مفهوم الابتكار المرحلي المتدرج او ما يعرف بالمسطلح الاجنبى (innovation incrémentale) .

المستوى الثالث: هو الابتكار الجذري (innovation radicale) الذي ينتج الجديد لأول مرة والذي يحدث قطيعة مع كل ما كان سائدا من قبل، اي ان نواتجه تكون مبتكرة لأول مرة و أصيلة و فريدة من نوعها ،فعل الابتكار يكون مطلقا من الناحية الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان مفهوم الابتكار واسع و متعدد الاشكال و المستويات ، وهذا ما يدفعنا للتعرف على مستوى و درجة الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديد الصفة الأكثر بروز فيها.

المطلب الثالث: اهمية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.

أصبح موضوع الابتكار في السنوات الأخيرة من الموضوعات الهامة في الاقتصاد و في ادارة العملية التنموية فهو الذي يعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة و الوصول الى منتجات و أسواق جديدة ،و هو العامل الذي يحدد استمرارية و بقاء المؤسسة في ظل عالم متغير باستمرار .هناك عوامل كثيرة تؤثر على الابتكار ،تم تقسيمها الى ثلاثة مجموعات وهي كالآتي :

3-1- مجموعة العوامل الشخصية : تتأثر عملية الابتكار بخصائصها المتميزة و الخصائص الشخصية كالعادات و التقاليد و القيم ،وكل ما يتصف بصفات هذا الشخص مثل المرونة و المبادرة و الحساسية للمثيرات ، و المثابرة الدافعية و الميزاجية و تأكيد الذات و الفكاهة و السيطرة ، اذ يعتبر الفرد المبتكر أساس

عملية الابتكار داخل المؤسسة و نقطة البدء فيها ، فالدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة انسانية عامة ليست خاصة بأحد العلماء ، و هناك مجموعة السمات و الخصائص تظهر للمبتكرين وهي :

3-1-1-الانجاز الذاتي : يبحث المبتكر عن تحقيق ذاته من خلال ما يقوم به من خطوات الانجاز الإبتكارات ، اذ يشعر الإنسان أن ما يقوم به هو جزء من حياته، و أن لديه قوة كامنة تدفعه لتحقيق المزيد من الانجازات ، و التحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات للحاجات الانسانية .

3-1-2-الاستقلالية : يميل المبتكر الى الاستقلالية و التميز ، و عدم الالتزام بأراء الآخرين ، و ينفر من المحددات و القيود ، و من تقليد الآخرين ، كذلك عدم التقيد بالأنماط السلوكية السائدة ، و من شأن هذه العوامل أن تسهم في تطوير السلوك الابداعي لدى المبتكر .

3-1-3-الحدس: يتمتع الأفراد المبتكرون بمقدرة كبيرة على التخمين و الحدس ، و القدرة على تصحيح المسار ، التي تمكن الأفراد من الاستفادة القصوى من الطاقة الكامنة لديهم ، فالحدس هو شعور بشيء قد يحصل و يتكرر ، و هو الاتصال بالوعي الداخلي ن و يتشكل هذا الوعي من الفطرة السليمة و من الخبرات و المعلومات المتراكمة و المخزونة في الذاكرة ، و في العقل الباطن ن فالحدس يساعد الفرد المبتكر على اتخاذ القرار المناسب و الذي يؤدي الى تحقيق الانجاز الذاتي .

3-1-4-الميل الى التعقيد : يميل الفرد المبتكر الى الأفكار المعقدة ، و يبدي نمط شخصية تتسم بالتعقيد ، و يميل الى أن يكون حساس في كل شيء ، مهتم بما هو غير اعتيادي و جديد ، و يبدي شخصية متفتحة نسييا ، و يتسم بالمثابرة و الاصرار بذل مجهود بصورة مكثفة و القدرة على أن يكون في براءة و صراحة و الكشف عن المشاعر تكون في العادة غير مرغوبة ¹ .

3-1-5-حالة الشك : ترتبط هذه النقطة بميل الفرد المبتكر الى التعقيد ، فالمبتكر يميل الى الشك، و الى اثاره التساؤل حول الاستنتاجات ، و الميل الى البحث و التفكير في الأمور الغير مؤكدة ، و المثابرة عند مواجهة الضغوط ، للوصول الى النتيجة التي لا بد منها و المتمثلة في ايجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة لتلك الاستنتاجات .

¹ جاسم محمد علي الطحان، مرجع سابق، ص 49

3-2-2- مجموعة العوامل التنظيمية :

تمثل المؤسسات الاطار التنظيمي البالغ التأثير على النشاط الابتكاري للافراد ، كما أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية في المؤسسات تؤثر تأثيرا كبيرا على النشاط الابتكاري و خاصة على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية ، و نشير هنا الى أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في الابتكار :

3-2-1- ثقافة المؤسسة :

تحدد ثقافة المؤسسة هوية المؤسسة و خصائصها وميزاتها من عادات وتقاليد وعلاقات عمل مما يكسبها بعدا تأسيسا في مستوى القيم المرجعية حيث يتولد مفهوم الأمن الاجتماعي و قيم الهوية الاجتماعية . وتتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية ، و أن أهم ما يميز الثقافة القوية انها ثقافة متجانسة ، اذ أن جميع أفراد المؤسسة يعملون داخل اطار قيمي واحد و واضح لهم جميعا ، أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة أو تتميز بعدم و جود اتفاق أم اجماع بين أعضائها للقيم و المبادئ التي ينبغي أن تكون الخطوط العريضة لثقافة المؤسسة.¹

وبشكل عام الشركات القائمة على الابتكار التي يفترض انها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج، تتسم بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهيكل و السياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغير الثقافي. في حين ان الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل الى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وطقوس جديدة.²

3-2-2- القيادة واسلوب الإدارة:

لاشك في ان القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على انها³: "ممارسة التأثير على الموظفين، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك". فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين ان القيادة البيروقراطية المحافظة نجد ان التغيير هو الذي شجع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة.

¹ جاسم محمد علي الطحان، مرجع سابق ص ص 48 50

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.ص. 137 138

³ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية، قسنطينة، 2012، ص 44.

3-2-3- استراتيجية المؤسسة:

ويعتمد وجود الابتكار والنشاط الابتكاري على الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة، فالابتكار يعبر عن نتيجة حتمية للإستراتيجية المتبعة، فالمؤسسة التي تبحث عن وضعية تنافسية جيدة في السوق تعتمد إستراتيجية تنافسية مبنية على الابتكار، بخلاف المؤسسات الأخرى التي تعتمد فقط على ما هو متوفر في السوق من تكنولوجيا، وبالتالي فهي لا تحتاج الى الابتكار ولا تضعه ضمن اولوياتها عند بناء إستراتيجياتها لعدم رغبتها في ان تكون رائدة في مجال نشاطها.¹

3-2-4- الإتصالات:

الاتصالات هي التفاعلات بين طرفين او اكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى اي من الطرفين.

وترجع اهمية الإتصالات في المؤسسات الى طبيعة العمل واهمية التخصص، حيث كلما زاد التخصص زادت الحاجة الى التنسيق بين الانشطة مما يعني زيادة الحاجة الى الاتصالات بين الاقسام والوحدات. وتعمل الاتصالات تعمل على سهولة تكوين الادارات و الاقسام وتقاسم المعلومات بين اعضائها في المؤسسة القائمة على الابتكار مما يؤدي الى تعجيل حركة المعلومات والمعرفة.²

3-2-5- العمل كفريق واحد:

يعد العمل ضمن فريق ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة وفي الإدارة الحديثة، اذ تستلزم المؤسسة المنتظمة، بأداء العمل كفريق واحد والتنسيق بين الوحدات والاقسام، هو أداة ابتكار مدهشة اذ يمكن ممارسة الابتكار في مختلف مجالات عمل الفريق، لأن العمل كفريق يزيد من مستوى التيقظ ويستحدث اساليب تفكير جديدة تكون خلاقة قابلة للتطبيق

¹ فاطمة زهرة عايب، حاضرات الأعمال كألية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار، دراسة حالة مجموعة من حاضرات الأعمال في الجزائر، رسالة دكتوراه الطور الثالث، تخصص ادارة الأعمال كلية العليم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباسن سطيف الجزائر 2019.ص.85.

² جاسم محمد علي طحان ، مرجع سابق ص ص 52 53

3-2-6- العامل (القائد) المؤثر:

إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن ان يحفز على الابتكار او يعيقه، لذا يجب على المؤسسة معاراة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان ظروف تنظيمية ملائمة للابتكار.¹

3-3- عوامل البيئة العامة:

يولد الفرد في بيئة معينة قد تكون هذه البيئة داعمة للابتكار تعمل على ظهوره، او تعمل على اعاقته، ولا تشجع الا على التقليد، والتبعية، ونفس الأمر ينطبق على المؤسسات فهي تنشط في نفس البيئة السائدة وعليه يمكن تقسيم العوامل لبيئة العامة السائدة في المجتمع الى:²

3-3-1- العوامل الاجتماعية و الثقافية:

ان تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية مبتكرة وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الإهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية.

3-3-2- العوامل السياسية:

تعتبر عنصرا حاسما في عملية الإبتكار، وذلك ان الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي الى تفجير الطاقات الإبتكارية من مستوى الفرد الى مستوى المؤسسة و المجتمع.

3-3-3- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع :

ان المجتمعات الموجهة نحو الإبتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من اجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة :

-مراكز البحث والجامعات التي لها دور كبير في ايجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي.

- نظام البراءة والحقوق الفكرية وبراءة اختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.

¹ صالح بن سليمان الرشد، نحو بناء إطار للإبداع والتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحيث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في

الإدارة" الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم شيخ مصر، أيام 27_2_ نوفمبر 2004ص.39

² الصادق للشهب احمد بوريش الشيخ هتهات ،دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، دراسة ميدانية

بشركة الهندسة، تقرت ولاية ورقلة، 7 ديسمبر 2017،ص 264

3-3-اهمية الابتكار:

وتتمثل اهمية الإبتكار في في أنه¹:

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة او على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في مجالات مختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد واخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي و مؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

¹ مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016. ص76

المبحث الثاني: مقاربات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

يعد الابتكار من المفاهيم القديمة الثرية بمعانيها ومضامينها، وهو يأخذ دلالاته بناء على السياق الذي يحمل فيه او باستخداماته المتعددة، وكذلك حسب الرؤى الفكرية التي تناولته. فالمعاني المتعددة للابتكار أدت الى ظهور مقاربات ممكنة له تركز على مستويات مختلفة.

المطلب الأول: نظريات الابداع والابتكار

لقد تعددت نظريات الابتكار والإبداع وذلك وفقا لاختلاف المدارس و الاتجاهات إذ ان أغلب بحوث الابتكار والإبداع احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم. لسوء الحظ فإن القليل من هذه الدراسات حدد تأثير لدراسات الابداع والابتكار على القرائن والمحتويات التنظيمية. و من أهم النظريات في ميدان الابتكار والإبداع مايلي:

أ-نظرية روترمان وبيترز و البحث عن التفوق B. Waterman and T. Peters:

- يلخص بيترز ووترومان في كتابهما بعنوان: في البحث عن التفوق بعد القيام بدراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع وهذه المنظمة تتصف بمايلي:¹
- الرغبة والتحيز لإنجاز وإعطاء الأسبقية.
 - تحقيق العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والإستفادة من اقتراحاتهم.
 - إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل و الإبداع، ويحفزها لمنافسة الوحدات و الاقسام الأخرى في الأداء المتميز.
 - تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية.
 - تبسيط الإجراءات والمستويات الادارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وان يكون الميل بصورة دائمة الى الحد من الوظائف القيادية.
 - خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الإنتماء للقيم الرئيسية للمنظمة فو تحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والابداع الاسس التكنولوجية و الطرائق التطبيق، دار رضا للنشر، طبعة 2000، 1، ص32.

- استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي اثبتت فيها القدرة على التمييز والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة بها المعرفة او الخبرة.
 - العمل على ان تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة بالنشاطات الرئيسية.¹
- ب- نظرية كليفورد وكافيني والأداء الفائز:**
- حيث توصل كلا من كليفورد وكافيني على الاداء الظافر الى ان المنظمات الصغيرة المتميزة وذات قدرات الابداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تتميز بيئتها التنظيمية وتمثل في مايلي:
- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة.
 - من الضروري ان يتم التركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 - ان يتم النظر الى النهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي.
 - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتدريب.
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة او مع الراغبين في السلطة.
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفزهم على الأداء المتميز.

ج- نظرية إدوارد دي بونو:

يعد دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثال IBM وهيوز للسلاح وديون وغيرها من الأسماء المثيرة في دنيا الأعمال. وقد درس الطب ثم علم النفس وأعتقبهما بدراسة مستقيضة للعلوم الرياضية والكمبيوتر. وقد خرج إلى العالم في أواخر الستينات بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول الى ما أسماه التفكير الإبداعي.

وقد إصدار دي بونو عدة كتب أهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الستة، وأحذية العمل الستة وغيرها. ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الابداعي او طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الستة، وقد استخف بها الكثيرون في البداية، ولكن بعد فترة حازت الإعجاب ثم الاقتناع والتطبيق والاستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى ان بعضها قد انشأ مراكز للتفكير الإبتكاري والإبداعي.

ويعتمد هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، اي ان الجميع يفكرون بطريقة واحدة او منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. فالقبعات تفيد في الاجتماعات الإبتكارية حيث تساعد على التفكير

¹رعد حسن الصرن ، مرجع سابق،ص33 34

الجماعي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة ليكون عندهم نفس طريقة التفكير. كما يمكن لكل مشارك أو يرتدي القبعة المناسبة او يخلعها، قسم دي بونو الوان القبعات الست الى:

- **القبعة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي أي نظرية موضوعية.
 - **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر، اي انك حين ترتديها تقول فقط ماتشعر به تجاه الاقتراح ما دون ابداء الأسباب، فهي خاصة بالإنفعال والحس والتفكير الفطري.
 - **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والإحتمالات، وهي في الغالب مسؤولة عن اقتراحات، انها قبعة الافكار الجديدة والتفكير الخلاق.
 - **القبعة الزرقاء:** ومهتها مساعدتنا في التحكم في التفكير والوصول الى القرارات وتوقع النتائج، اي بمعنى اخر ضبط عليه التفكير.
 - **القبعة الصفراء:** هي المسؤولة عن المنطق والفوائد واطهار قيمة الأشياء، انها قبعة الممكن والإيجابي.
 - **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهو قبعة التفكير السلبي.
- وقد لاقى أسلوب القبعات الستة قبولا واسعا بسبب سهولة تطبيقه، اذ يغير طريقة التفكير السائد في الاجتماعات، فبدلا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع او ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء اسلوب وبسيط .
- انه اسلوب عالي لأنه يجبر المشاركين على اللعب التفكير. ومن مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها مبتكرها دي بونو ما يلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثر الفوري.
- توفر وقتا للجهد الإبتكاري المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير مقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناتجة عن محاولة مناقشة كل المشكلات في وقت واحد.
- توفر أسلوبا للإنتقال من نمط في التفكير الى نمط آخر دون إيذاء الآخرين.
- توفر اسلوبا علميا لإستخدام انماط تفكير مختلفة.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الابداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، وعليك ان تختار وتأخذ القرار فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ القرار.

ولقد انتشرت نظرية واسلوب دي بونو في العالم حتى انه تم انشاء مجمع للتفكير الإبداعي راس ماله يقدر 250 مليار دولار تشارك فيه اكبر الشركات والمنظمات في العالم وهو مخصص بكامله للتفكير الإبتكاري.

المطلب الثاني: نماذج الابتكار

لاشك في ان الابتكار قد اصبح مجالا واسعا و متنوعا جراء هذه التراكمات الواسعة و المتنوعة من الإبتكارات، كما ان الجديد الذي يأتي به الإبتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا اسلوب واحد للتشكل والتطور لذلك يكون تفسير الإبتكار عادة من خلال نماذج او نظريات متعددة يمكن ان تشمل حالاته المختلفة. وهناك ثلاث نماذج حول الإبتكار هي¹:

1- نموذج العلبة السوداء: يعتبر هذا النموذج أن الابتكار يشكل نتيجة لعملية خطية، تربط بين الاختراع من جهة والابتكار من جهة اخرى، وبينهما عملية غامضة ويعبر عنها ب"العلبة السوداء" كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(01-01): نموذج العلبة السوداء (الابتكار كنتيجة)



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الإبتكار، دار الصفاء، عمان الطبعة الثانية 2015، ص157.

و يصور الابتكار في هذا النموذج كنتيجة لعملية غامضة، دون شرحها في حد ذاتها، نظرا لحدوثها في "علبة سوداء" ما بين الاختراع او التقدم التقني والسوق، ومع ذلك فقد صمد هذا نموذج "شومبيتر" لفترة طويلة، وحضي بتقبل واسع لدى الاقتصاديين، حتى النصف الثاني من القرن العشرين وكان هذا النموذج اساسا لنموذجين مختلفين وهما:

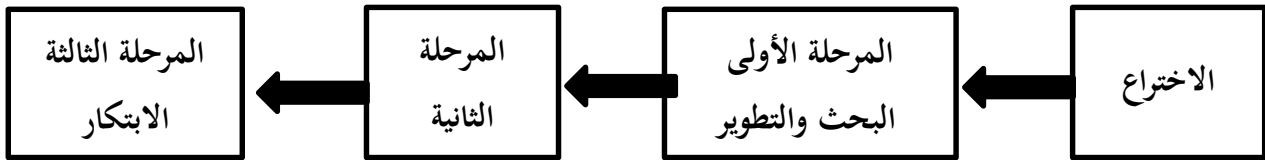
2- نموذج الدفع العلمي (Science push): ظهر هذا النموذج المسمى كذلك " دفع التكنولوجيا" في الخمسينات، عندما كان تطوير المنتجات مستمدا بالأساس من التطورات التكنولوجية، ومتأثرا كثيرا بنظريات "شومبيتر"، حيث يعتبر أن الابتكار يدفع بالعلم، وان مصدر التقدم التقني من خارج السوق. أي أن الإكتشافات العلمية هي التي تدفع المؤسسات إلى إيجاد تطبيقات في شكل ابتكارات.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الإبتكار، دار الصفاء-عمان، الطبعة الثانية2015،ص 157

3- نموذج جذب الطلب (**Demande Pull**): تم وضع هذا النموذج من طرف "شمو كلر" (Schmookler) في نهاية الستينات وبداية السبعينات، حيث كانت مراعاة فرص السوق وحاجات الزبون في أوجها، ولذلك فهو لا يرى بأن العلم ما يدفع بالابتكار، بل ان الطلب هو الدافع للابتكار ومسببه، اذ تراعي المؤسسة طلب السوق، وتتولى البحث عن الحلول الابتكارية للاستجابة لهذه الطلبات.

4- نموذج الخطي (**Modèle Linéaire**): ويسمى كذلك النموذج الخطي السلمي، الذي تم وضعه في الخمسينات، حيث يقوم على افتراض اتجاه احادي لإطلاق الابتكارات، مصدره نشاط البحث في المؤسسة دون اي تفاعل آخر، كما هو بالشكل :

الشكل رقم (01-02): نموذج الخطي



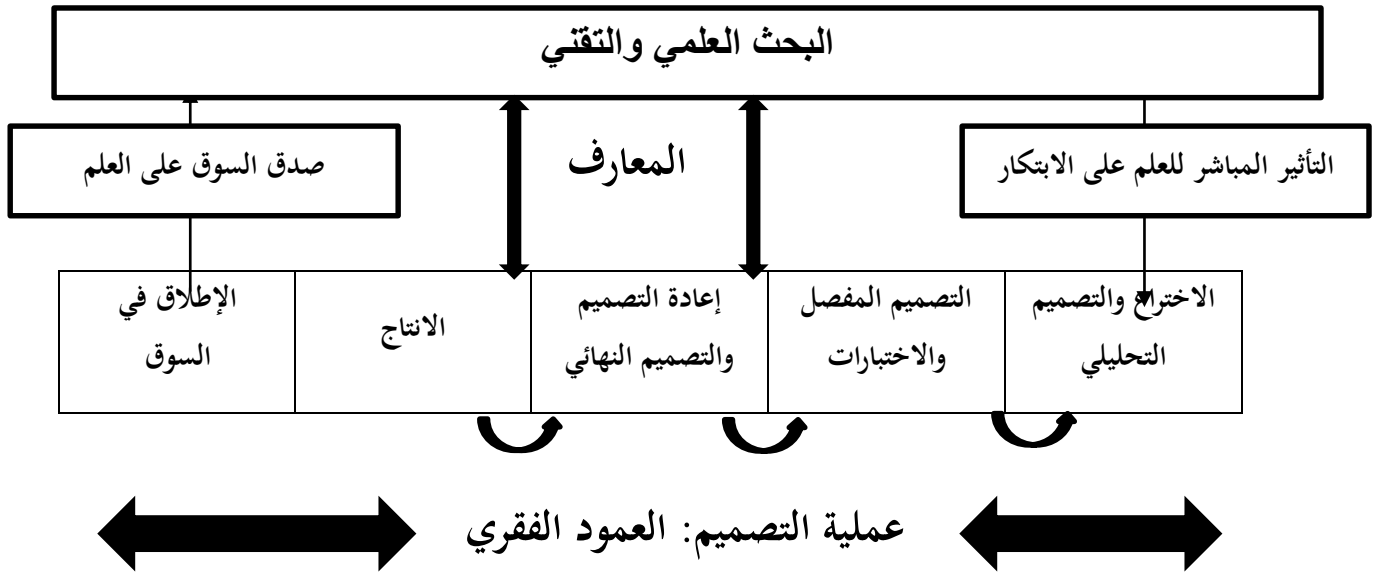
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 89.

ومن خلال هذا النموذج ينظر الى الابتكار على انه عملية تتكون من ثلاث خطوات في اتجاه محدد (خطي) ومتتالية (سلمي)، حيث تعتبر المؤسسة منفصلة داخليا بأفراد ومنتجات وخدمات متخصصة، ويمكن للخطوات ان تتغير من حيث العدد، لكن الخصوصية تبدأ حتما بالإختراع، ثم البحث والتطوير، الذي يحتل قلب هذه العملية المنتهية بالابتكار. ولعل أهم ما جاء به هذا النموذج هو اعتباره للابتكار كعملية وليس نتيجة. لكنه مع ذلك يغفل اهمية التغيرات الممكن وقوعها خلال عملية الابتكار مما أدى إلى عدم تبسيط الخطوات والاعتقاد بثباتها. كما لا يترك هذا النموذج اي مكان "للتغذية العكسية"، اي التأثيرات المحتملة للخطوات على بعضها، وتعتبر المؤسسة كيانا قائما على التخصصات منفصلة فيما بينها، ومعزولة عن الخارج.

5- نموذج السلسلة المترابطة (**Chain_linked Model**): عرض "كلاين وروزنبرغ" نموذج السلسلة المترابطة، او "النموذج الحلقي" عام 1986 كما في الشكل رقم، وهو يضع المؤسسة في تفاعل مع بيئتها، ويصور الابتكار كعملية تفاعلية متعددة الأطراف. ويؤكد هذا النموذج على اهمية دمج مختلف أقسام المؤسسة في إنجاح في تفاعل مع بيئتها، ويصور الابتكار كعملية تفاعلية متعددة الأطراف. ويؤكد هذا النموذج على اهمية دمج مختلف أقسام المؤسسة في إنجاح الابتكار، ولذلك من ضروري دمج البحث والتطوير والتصنيع في

عملية التصميم. كما يقترح هذا النموذج المساهمة الأفقية بشكل أكبر، بين المؤسسة والموردين والزبائن، إذ يوضح أهمية "التغذية العكسية" والترابطات المعقدة بين التسويق والبحث والتطوير والتصنيع والتوزيع في عملية الابتكار. وأهم ما جاء به هذا النموذج، هو التأكيد على عدم وجود مسار رئيسي في عملية الابتكار، وإنما عدة مسارات مختلفة، حيث تشكل "السلسلة المركزية للابتكار" المسار الأول للابتكار وتبدأ بالتصميم ثم تستمر نحو التطوير، والإنتاج ثم الإطلاق، وتعتبر هذه الروابط اجزاء أساسية للتنسيق بين مختلف الوظائف.

الشكل رقم(01-03): السلسلة المترابطة لكلاين وروزنبرغ



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان الطبعة الثانية

2015، ص 66.

ووفقا لهذا النموذج، فإن أنشطة التصميم هي المحرك الدافع للابتكار، حيث تعتبر بمثابة العمود الفقري" لنجاح عملية الابتكار أي أن هذه الأخيرة تتمحور حول التصميم وتستند على تقدم العلم وتطور المعارف، حيث يتبع التصميم الابتدائي بمرحلة تصميم مفصل، وعدد من التجارب التي تراعي فيها التحليل والتقدير المتعلقة بالسوق.

المطلب الثالث: استراتيجيات الابتكار

في الوقت الحاضر المبدأ الثابت هو التغيير والتسارع في تحسين المنتجات الموجودة وكذلك إدخال منتجات جديدة، بسبب رؤية المؤسسات للابتكار والاستثمار فيه على انه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية، من خلال وضع خطط إستراتيجية تعتمد على معطيات واقعية مدروسة لمدد مستقبلية. إذ أن المؤسسة التي تقوم بتطوير منتجاتها سوف تخسر حصتها في السوق على عكس المؤسسات التي تتبنى العمليات

الابتكارية تكون لديها القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت قياسي.

وتعني كلمة استراتيجية خطط توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على ما هو متاح من معلومات ومصادر متنوعة والاجراءات التي توافق استخدام تلك المعلومات والمصادر المتنوعة .

اولا: مفهوم استراتيجية الابتكار

تحاول المؤسسة الاقتصادية تدعيم قدراتها التنافسية لأجل ضمان بقائها واستمرار وجودها اعتمادا على وظيفة إنتاج المعرفة وذلك من خلال الفعالية والاستغلال الأمثل لكل ما هو متاح والتعامل الكفء والعمل الجاد في انجاز البحوث والدراسات ومعالجة المعلومات لتوفير ما يمكن لتحقيق الابتكار وتطوير الانتاج و تقديم سلع جديدة مبتكرة او استعمال مواد بديلة أقل تكلفة و أفضل جودة أو إدخال تحسينات في السلع الحالية او خدمات المؤسسة الاقتصادية.

وتمثل الاستراتيجية المؤشر الرئيس والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الابتكار على المدى البعيد وهناك العديد من الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية لأجل تحقيق الابتكار وجعله ظاهرة متجددة معتمدة بالتكامل مع عناصر البيئة المتغيرة.

وتعني الإستراتيجية الابتكارية السبق الى الشيء الجديد او الحالة الافضل، لهذا تطلق على استراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية إستباقية الى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو الى السوق الجديد، وذلك بجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق و أحد أبعاد ادائها الاستراتيجي، بحيث تحتوي وتدير الابتكار بدلا من التخلي عنه.

وتشير إستراتيجية الابتكار الى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالمهام الإستراتيجية لممارسة وظائف الإدارة الإستراتيجية، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي الى التطبيق الفعال للفكرة الجديدة في السوق ويمكن لهذه المؤسسة ان تعتمد الإستراتيجيات التالية¹:

¹ جاسم محمد علي الطحان، مرجع سابق، ص 66 67.

1- التطوير الذاتي للموارد:

تعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال الموارد الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من خلال البحث العلمي و المعرفي الذي يؤسس لبناء موارد تخصصية قادرة على تنظيم التغييرات والتحويلات المستقبلية وبلورتها الى فعل ابتكاري، لأجل تأسيس منظومة معرفية تهدف الى استغلال العوائد المالية للابتكار واحتكار استغلاله.

2- التطوير عن طريق التقليد:

في حالة عدم وجود القدرات و الإمكانيات المالية اللازمة تتوجه المؤسسة الاقتصادية الى التطوير عن طريق التقليد، وهناك مظاهر وخصائص كثيرة تدل على نجاح هذه الأعمال وتفوقها على غيرها من جوانب متعددة، ويطلق على هذا النوع بالإنتاج التقليدي، إذ أن هذا الأسلوب لا يمكن أن يكون خاليا من الإبتكار ولكن ربما تكون نسبة هذا الابتكار قليلة إذا ما قورنت بأسلوب التجديد والتطوير الذاتي، وتلجأ الى هذه الاستراتيجية العديد من المؤسسات الاقتصادية لتفادي المخاطرة ويمكن التمييز بين أسلوبين:

- الأسلوب التابع:

تحاول المؤسسة الاقتصادية في هذه الحالة ان تأخذ نتائج الابتكار المطبق من قبل المؤسسات اخرى وتبني عليها إضافات وتحسينات ممكنة و يطلق على هذا الانتاج: بالإنتاج بالتجربة او إضافة خبرة، وتستخدم هذه الوسيلة بشكل واسع في مجال الإنتاج الصناعي ونتيجة لتكرار هذه الحالات تتراكم المعلومات والخبرات وتؤدي الى تحقيق الابتكار في تلك الميادين ولهذا يتم الاستفادة من خلال جميع الوسائل (الراديو والتلفزيون والدراسة الميدانية والمتاحف والمراكز والتقنيات والشبكات الأنترنت)، إذ يمكن الحصول من خلال الكثير من المعلومات خاصة عن طريق الكمبيوتر والانترنت بسرعة وسهولة ، من خلال هذه الإضافات التي تبني على المنتجات تحدث تغييرات جذرية ونتيجة لذلك يتم الحصول على شكل منتج جديد¹.

- أسلوب المستفيد:

تحاول المؤسسة الاقتصادية في هذه الحالة تفادي المخاطر البحث، إذ تقوم بتقليد المنتج من خلال محاكات الآخرين، وهذه الوسيلة هي عبارة عن استنساخ في انتاج نفس المنتج الذي يعود لمؤسسة اقتصادية اخرى، مقابل عدم وجود ضمان في النجاح ومجازفة كبيرة في عمل منتج جديد، فإن بعض المؤسسات ترجع الإختيار الأول لأن المجازفة تولد مخاطر مادية معنوية.

¹ جاسم محمد علي طحان، مرجع سابق، ص 68

و المخطط التالي يبين استراتيجية الابتكار من خلال العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية من القيادة الفاعلة، والموارد البشري النوعي والبيئة الحاضنة (الزبائن) وكذلك التجارة والتسويق (الأسواق الجديدة):

الشكل رقم(01-04) : استراتيجية الابتكار



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جاسم محمد علي الطحان، الإبتكار المضمنات والمتغيرات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص76.

ثانيا: ملامح واتجاهات إستراتيجية الابتكار:

هناك ملامح واتجاهات تتبعها المؤسسات الاقتصادية المبتكرة، و تتمثل في مايلي¹:

1-الأستراتيجية الإستباقية:

تعتبر الإستراتيجيات الإستباقية حماية للمؤسسات الاقتصادية واستبصار فرص النمو والتوسع والتطوير، حيث تعمل هذه الدراسات التي تجريبها المؤسسات الرائدة خارطة طريق في تحديد اوجه المعالجة والتطوير في السياقات التنفيذية لتعزيز الإبتكار والميزة التنافسية للمؤسسة. وتنطوي هذه الاستراتيجية على التأثير في الاسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق اسواق جديدة من خلال هذه المنتجات.

¹ جاسم محمد علي الطحان، مرجع سابق، ص 69

وقد تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية كي تستفيد من بعض الميزات التي توفرها البيئة الاقتصادية وتمثل الميزة الاستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي والحصول على العلامة التجارية الأقوى والاكثر تأثيرا لدى المستهلكين والمستندة على إمكانات وقدرات مالية او تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها وخاصة الإمكانيات المعرفية إذ تتميز بأنها ذات ميزة مرتفعة وصعبة التقليد في المدى القصير، وبالتالي ضمان التميز لفترة أطول.

وكما تتمثل الميزة المرتبطة بالتأثير بالسيرورة الشراء المستهلكين، باتباع المؤسسة الاقتصادية الإستراتيجية الإستباقية من كون المنتجات الجديدة تمثل موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها لغرض زيادة ارباحهم والحفاظ على علاقاتهم بالمستهلكين.

و يرى كل من (رين كامب، اندرسون) (Rene Kemp,Anderson) ان الابتكار يسهم في تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال الوسائل التالية:

✚ المزايا العلمية للموارد بسبب تخفيض التكلفة.

✚ تحسين صورة المؤسسة وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى،

✚ تخفيض التكلفة البيئية والمحافظة عليها.

✚ نشر الابتكار الذي يكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.

كما ان هناك عوامل أخرى تساعد المؤسسة الاقتصادية الى اتباع استراتيجية الابتكار الاستباقية حيث توفر مواد أولية والرغبة في رفع أرباحها، وكذلك إمكانية ترقية ابتكاراتها الى براءات إختراع، والتحكم في قنوات التسويق والتوزيع، وكذلك عدم قدرة المنافسين لهم على زيادة التحسين والتطوير.

2- إستراتيجية رد الفعل: (Strategy Reaction)

على رغم من هيمنة المبتكر الأول على السوق تستطيع المؤسسات الاقتصادية الأخرى تحقيق بعض المزايا التنافسية كنقل افكار الابتكار وتعديلها وتكييفها حسب متطلبات السوق، حيث يقترح منتجا جديدا او مطور بناء على المعطيات السوق و وفرة الموارد. حيث يتم اتباع استراتيجية رد الفعل هي التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية لمواجهة التهديدات والتغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسة من خلال انتاج منتج منافس للمنتج الذي ظهر في السوق من قبل المؤسسة الرائدة. وقد تنجح مؤسسة اخرى من خلال اتباع الأساليب الاتية:

جدول رقم (01-02): أساليب استراتيجية رد الفعل

1	البيع بأسعار اقل من خلال بيع نسخ قليلة التكلفة لمنتج المؤسسة الاقتصادية الرائدة بأسعار منخفضة وهذا يتم بواسطة الانتاج بتكلفة اقل واشراك المستهلكين في التمتع بمزايا السعر،
2	التقليد مع التحسين من خلال نسخ منتج المؤسسة الاقتصادية الرائدة مع إضافة تحسينات محددة على المنتج لغرض تفضيل المستهلكين للمنتج.
3	استغلال نفوذ السوق من خلال اقتحام و كسر حواجز السوق للمؤسسة الاقتصادية الرائدة، اذ تستخدم هذه المؤسسة في معظم الأحيان نفوذها الكبير في السوق لإزالة المؤسسة الرائدة عن طريقها.

المصدر: من اعداد الطالبان بالإعتماد على علي جاسم محمد علي الطحان، الإبتكار المضمنات والمتغيرات، دار

الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص76.

ثالثا: الابتكار واستراتيجية المنتج:

إن للمنتجات والخدمات دوة حياة مماثلة من الدخول الى السوق حتى التدهور او الخروج من السوق، وهي الفترة الزمنية التي يمر خلالها المنتج والخدمة في مراحل الادخال و من ثم النمو والتطور و مرحلة النضوج والازدهار فمرحلة التدهور، وتقاس هذه المراحل بتطور المبيعات، كما ان دورة حياة الخدمة تكون اطول من دورة حياة المنتج لأن الخدمة لا تخزن ولا تنتقل ولا تصدر كمنتجات(السلع) كما ان الخدمة لا تخزن ولا تتقادم كالسلعة، وان فترة الربح تظهر اسرع في حالة الخدمات من المنتجات¹.

يمكن ان نحدد اربع استراتيجيات تتبعها المؤسسة الاقتصادية لاجل تطوير منتجاتها والوصول الى السوق والهيمنة عليها، تتمثل هذه الإستراتيجيات في:

¹ جاسم محمد علي الطحان، مرجع سابق، ص72

الجدول رقم (01-03): إستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية

<p>تبادر المؤسسة الاقتصادية في وضع استراتيجيات هجومية تهدف الى تعزيز وتحسين طاقتها الابتكارية وتحقيق الريادة في تطوير الجيل الجديد من المنتج. حيث تعمل على التوصل الى الفكرة الجديدة والمنتج جديد بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية.</p>	<p>اولا: استراتيجية الابتكار الجذري</p>
<p>من اجل تحقيق الريادة تتجه المؤسسة الاقتصادية نحو تبني استراتيجية الابتكار التحسيني من خلال إدخال تعديلات صغيرة و إضافات محدودة على المنتج، كالتحسينات على الخصائص، الحجم او طريقة استخدام ذلك المنتج، او مجالات استخدامه او دمجها مع خصائص منتج اخر. وهذه الاستراتيجية بحاجة الى المزيد من الاستثمارات الا انها بحاجة كبيرة الى الجهد للمحافظة على طبيعة وخواص المنتج، من خلال القدرات التطويرية والهندسية التي تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل السوق، وهذه الإضافات او التحسينات للمنتج تكون بشكل مستمر .</p>	<p>ثانيا: استراتيجية التحسين الجوهرى</p>
<p>تطبق هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة، وتعتمد على قدرة تلك المؤسسات على إدخال تعديلات على المنتج الحالي وتكيفه ليخدم قسما او فئة معينة في السوق وفي مرحلة نضوج المنتج ولا تتطلب هذه الاستراتيجية المزيد من الاستثمارات في مجالات البحث والتطوير، الا انها تتطلب جهدا كبيرا في هندسة الانتاج كي تستفيد من كل امكانات التحسين في الخصائص، والتركيب والحجم والتغليف والاستعمال ليكون منتجا مميزا.</p>	<p>ثالثا: استراتيجية لتحسين الموجهة نحو التميز</p>
<p>تطبق هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية الصغيرة من خلال القدرة الفائقة على التصنيع والسيطرة ، وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية بعد دخول المنتج في مرحلة النضوج، وتقوم هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف الانتاج باستمرار وذلك بالاعتماد على المنافسة السعرية، والتجهيز الفعال. وتحتاج هذه الاستراتيجية جهود في التصنيع والسيطرة على تكاليف الانتاج وتحقيق الكفاءة في المنتج ولا تتطلب المزيد من النشاط الهندسي وجهود البحث والتطوير.</p>	<p>رابعا: استراتيجية الانتاج الكفاء</p>

المصدر: من اعداد الطالبان بالإعتماد على علي جاسم محمد علي الطحان، الإبتكار المضمنات والمتغيرات، دار الكتاب

الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص 72.

المبحث الثالث: طرق وتقنيات الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية

توجد العديد من الأساليب والطرق للحصول على افكار جديدة تمكن المؤسسة من تسهيل عملية الابتكار وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير .ومن أهم التصنيفات تلك التي قدمها (ج.شوفراي و ف.دوراي. j.Choffray et F.Dorey) حيث قسمها الى بعدين هما مصدر الافكار والمعلومات و طريقة الحصول عليها.

المطلب الاول: تصنيف الطرق حسب السوق

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلائم جميع الشركات من أجل ابتكار المنتجات, وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات و كذلك لنوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، وقد كشفت الدراسات ان هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات الحالية و التوصل الى المنتجات جديدة ويوجد عدد كبير و متنوع من هذه الأساليب حسب تجارب الشركات ومن بينها¹:

1- فرق الحوار:

هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق حيث يتم اقتراح أفكار لمنتجات جديدة. وحسب هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين للسلعة في فريق يقوده منشط من اجل دراسة احتياجاتهم و توقعاتهم و تطلعاتهم تجاه فئة المنتجات الحالية. ثم يتم ربط الافكار وردود الافعال بينها ويحاول المعنيون تكوين قاعدة بيانات او تصور عام حول دوافع المستهلكين. يمكنها ان تعطي أفكار جديدة لتطوير منتجات جديدة.

2- تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:

المصدر الاخر الهام هو تلك الإنتقادات المقدمة من طرف الزبائن او المستهلكين ، والتي تكون على شكل احتياجات او اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج .ويسمح تحليل هذه الإنتقادات والاقتراحات للمؤسسة بإيجاد افكار التي من شأنها ان تؤدي الى تطوير منتجات حسب رغبات زبائنها.

3- القيام باستجابات :

القيام باستجابات في البحث حول مشكل معين، وقد تكون بصفة رسمية باستعمال الاستثمار الخاص بهذا العرض او الغير الرسمية حيث يتم انجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق.

¹ بوبعة عبد الوهاب ، مرجع سابق:ص ص 61 62

4- تحليل هيكل السوق:

الطريقة الجيدة للحصول على افكار جديدة هي تلك التي تأخذها بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية او التجارية او نفس معدل النمو، وبعبارة اخرى تتم حسب هذه الطريقة تحليل هيكل السوق.

5- تحليل ادراك الزبائن و تفضيلاتهم:

يعتمد الزبون او المشتري ببضعة مراحل قبل اقدمه على شراء المنتجات وهناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم و هيكلية سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق كل النماذج على ان مفهوم الادراك عنصر محوري في اي عملية شراء التي يقوم بها وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات ومن المهم ان التحليل المستمر لادراكات الزبائن يمكن ان تؤدي الى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة.

المطلب الثاني: تصنيف الطرق حسب الخبراء

1- حلقات العصف الذهني:

ان العصف الذهني هو استخدام العقل في حل قضية أو مشكلة معينة جذريا، وأثبتت التجارب أن الأشخاص الذين استخدموا ذلك الأسلوب قد أسلوب قد أصبحوا أكثر إبداعا وقدرة على التوصل إلى أفكار جيدة، وهي طريقة تتعد بالأفراد عن الروتين في التفكير العادات وتحركهم نحو مزيد من المرونة والتفكير المتجدد.¹ تعني عصف العقل او الذهن بالأفكار الجديدة وهي تقنية معتمدة على تكوين فرق من عهدة اعضاء يجتمعون من اجل ايجاد حلول لمشاكل معينة، حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية².

2- اسلوب الترابطات:

اسلوب الترابطات هي تقنية تم ابتكارها من طرف (وليام ج.جوردن Willam G.Gorden) وتعتمد على الحالات المتشابهة حيث يتم حل المشاكل على ضوء حلول متشابهة لمشاكل سابقة. ويمكن تطبيقها على فرد واحد لكن من الأفضل ان تطبق على فريق او مجموعة من الأفراد تتكون من 5 الى 8 اعضاء ذوي كفاءات مختلفة يقومون بدراسة المشكل ومقارنته بوضعية متشابهة تم حلها في الماضي بطريقة فعالة ويحاولون إسقاط وتكييف هذا الحل على المشكل المدروس.

¹ حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث 2013، ص132.

² بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 62 64.

3- نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار":

هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة بتكوين الية خاصة بذلك حيث يستطيع أي عامل تقديم اي اقتراح كل اقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات او ترقية او نسبة أو أرباح او على شكل آخر يتم الإتفاق عليه.

4- تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:

المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم بتتبع بيئتها بصفة مستمرة ورغم انه لا توجد طريقة مثالية لتوقع التغيرات البيئة الا ان المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كل مايدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الافكار والحلول للمشاكل المتوقعة.

5- طريقة دلفي (Delphi) :

طورت هذه الطريقة من طرف ايترياك (Tterback1982)، تتمثل في محاولة تحويل الآراء وتوقعات مجموعة من الخبراء الى قيم كمية قابلة للقياس و اعتمادها كمعيار او كنسب مرجعية في حل المشاكل وتستعمل هذه الطريقة خاصة لتحديد معرفة التطورات التي يمكن ان تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

6- طريقة الوضع الأمثل:

طريقة الوضع الأمثل تتمثل في دراسة خصائص و مزايا منتوجين على الأقل و محاولة تخيل واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتوجين في نفس الوقت.

7_ حلقات الجودة:

حلقة الجودة تتمثل في اجتماع دوري لفريق يتكون من 6الى 12 فرد تتداول كل الامور المتعلقة بجودة المنتجات، واقتراح التحديدات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة. وتعتبر حلقات الجودة من اهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت احدى اسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

المطلب الثالث: تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير:

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من اهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة، فهي تخصص مصالح خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الأولى ايجاد الأفكار وتنفيذها. الا ان هذه الطرق تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة¹.

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 64

3-1: طرق البحث: وتمثل طرق البحث في ¹:

- **البحث الأساسي:** تتمثل في جمع المعلومات وتمحيصها دون استخدامها في الوقت الحاضر.
- **البحث التطبيقي:** هو عملية الاستفادة من البحث الاساسي، وإضافة اي شئ جد في مجال الفكرة التي تم بحثها، ومن ثم تطبيقها عمليا.

3-2: طرق التطوير: هو عملية ادخال الإضافات والتعديلات والتحسينات على منتج ما سواء اكان فكريا ام

صناعيا ام اقتصاديا، وتنفيذها على وجه السرعة من خلال عدة طرق:

- استخدام ما تم إنجازه في قسمي البحث الأساسي والتطبيقي من أفكار ونماذج ومجسمات، وتحويلها إلى امر واقع.
- إعادة النظر في الفرضيات التي يتم العمل بها، ومن ثم تعديلها أو إضافة أو حذف لجزء منها حسب الحاجة، ثم إعادة صياغة الفرضية الجديدة للعمل.
- وضع القوانين والصيغ والألية التي تضمن تنفيذ العمل أو الفكرة بحيث تحقق شروط الجودة والريح والكفاءة وخدمة المجتمع.

3-3: واجبات قسم البحث والتطوير: وتمثل واجبات قسم البحث والتطوير في مايلي:

- إجراء عمليات البحث المستمرة ومواكبة ماتوصل إليه العلم في المجالات التي تخص المؤسسة التابعين لها.
- تنظيم جميع المحتويات من المعلومات وأبحاث، وتخزينها بصورة منظمة يسهل الوصول إليها إلكترونيا ویدویا.
- وضع الخطط المستقبلية للقسم والتنبؤ بحاجة المؤسسة الى التطوير، وتقديم الأفكار للمسؤولين من مدراء ومن أقسام الإنتاج والتسويق.
- إعداد التقارير السنوية الشهرية او حسب مقتضى الحاجة عن وضع المؤسسة وتحديد حاجتها الى التطوير، والكيفية والميزانية المطلوبة.
- مراجعة المعلومات والتأكد من سلامتها قبل عرضها للتطبيق والتنفيذ، وإعطاء التوصيات اللازمة حول أي فكرة قديمة كانت أم جديد.

¹ <https://mawdoo3.com>

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض أهم مفاهيم الابتكار وتبسيط الضوء على مفهوم الابتكار وأبرز التعاريف التي ذكرت كما تطرقنا إلى المصطلحات ذات صلة به والتي تتعلق بالإبداع وأنواعه والإختراع وكما وضعنا أهم أنواع وتصنيفات الابتكار ومصادره وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد استعرضنا فيه مقاربات الابتكار إذ حاولنا التعرض لأهم نظرياته ونماذجه المتنوعة كما تطرقنا إلى استراتيجيات الابتكار التي تتمثل في الاستراتيجية الاستباقية ورد الفعل والاستراتيجية المنتج.

وفي المبحث الثالث والآخر حاولنا التعرف على أهم أدوات وتقنيات الابتكار التي تصنف حسب السوق والخبراء وحسب نشاط البحث والتطوير.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية والمنافسة من المفاهيم التي تشغل اهتمام الكثير من المنظمات التي تبحث عن النجاح والاستمرارية و التميز في سوق العمل كونها تؤدي دوراً أساسياً في حياتها، لذلك ينبغي عليها أن تفكر بصورة مستمرة بإدارة ناجحة لاستراتيجياتها التي تجعلها قادرة على زيادة القيمة المضافة، مما يعكس تحديداً على مزاياها التنافسية. ولا يقتصر مفهوم الميزة التنافسية على قطاع معين إذ يشغل حيزاً ومكانة مهمة في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة وغيرها من المجالات الأخرى.

فالمنظمات في الوقت الحالي تسعى للتفوق على منافسها خلال السنوات القادمة لذلك تعتبر موضوع استشراف المستقبل على رأس اهتماماتها وأولوياتها. وقد أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي اليوم ضرورة حتمية في مجال أنشطة الأعمال والركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما لها من مزايا وإيجابيات كثيرة وحفاظاً على مواردها واستثمارها بشكل فعال. ولا بد أن تلجأ المنظمات اليوم إلى تطبيق مداخل جديدة في علم الإدارة من شأنها أن تصبح بمثابة ميزة تنافسية لها وتستطيع من خلالها أن تتنافس مع المنظمات المنافسة لها عن طريق تقديم منتجات يصعب للآخرين محاكاتها بسهولة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل الى:

➤ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للميزة التنافسية

➤ المبحث الثاني: نشأة و تطور الميزة التنافسية

➤ المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية

➤ المبحث الرابع: مصادر الميزة التنافسية حسب بوتر (porter 1980).

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للميزة التنافسية

عند تناول موضوع الميزة التنافسية نجد انه من الضروري أن نتناول مفاهيم المنافسة والتنافسية لنميزها عن مفهوم الميزة التنافسية الذي تنوعت مفاهيمه واختلفت. وقد وردت مفاهيم متعددة لمصطلحات مقارنة للميزة التنافسية سيتم التعرض للبعض منها:

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسية:

1- مفهوم البيئة التنافسية:

يعتبر الاقتصادي مايكل بورتر أول من تحدث عن هذا المفهوم، حيث كتب مقالاً في مجلة هارفارد بزنس ريفيو حول الاستراتيجية التنافسية . كلما زاد عدد المنافسين للشركة، زادت البيئة التنافسية التي يعملون فيها. إذ هناك بيئات تنافسية في عالم الهواتف أو السيارات أو الأطعمة أو الملابس، حيث إنك ستجد العديد من الخيارات المتشابهة إذا فكرت باختيار إحدى هذه الأمثلة¹

إن تحليل البيئة التنافسية والتعرف على مكوناتها يعتبر ضرورة ملحة لبناء إستراتيجية تنافسية ناجحة وهذا من خلال مقارنة وضع المؤسسة مع المؤسسات المنافسة لها.

وتعرف البيئة التنافسية على أنها: تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها رقابة عليها، وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرض المتاحة، أو سلبية تعمل في غير صالحها وهي متمثلة في التهديدات التي تواجهها.²

2- مفهوم المنافسة :

يعد تحديد مفهوم المنافسة غاية في الأهمية إذ أنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وتفسيرها ومعوقاتهما وتطويرها وكيفية قياسها ، كما تحدد مغزاها بالنسبة للسياسات الاقتصادية.

لمقصود بالمنافسة في مجال الاقتصاد وضع تتزاحم فيه المنشآت الاقتصادية (المنتجون أو التجار) في عرض (إنتاج أو تسويق) نفس المنتج السلعي أو الخدمي داخل نفس السوق من أجل الربح، وذلك من خلال محاولة كل منهم جذب أكبر عدد من العملاء.

تم الإطلاع عليه يوم 2021/07/02 على الساعة 21:30 /المفاهيم-الإدارية/البيئة-التسويقية/ <https://hbrarabic.com/> - 1

² - مناصرة سناء، ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لفرع فارمال -مصنع عنابة- ، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013، ص40.

3- مفهوم التنافسية :

إن الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق للتنافسية يعد في غاية الأهمية ، كونه يساهم في تحديد جوانبها وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها ، وهذا المفهوم يختلف فيما إذا كان الحديث أو على مستوى الدول أو على مستوى الاقتصاد الوطني أو على مستوى شركة، و يمكن تعريف التنافسية وفق هذه المستويات ، كما أن العلاقة بينهم هي علاقة تكاملية ومتداخلة إذ أن أحدهما يؤدي إلى الآخر.¹

وقد بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتير (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين المؤسسات. ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونها حيث يرى البعض أنها فكرة شاملة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف متفق عليه للمنافسة، الأمر الذي يعني أن المنافسة توحى معاني كثيرة، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو أو الإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.²

كما يرى أحمد بورفور أن التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها³، وفقا للتعريف في المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية.³

كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين لمواجهة منافسيها، وهي القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهداف ربحية ونمو، استقرار وتوسع ابتكار وتجديد. وتعرف أيضا على أنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي.⁴

وتعرف التنافسية بأنها الجهود، والإجراءات، والابتكارات، وكافة الفعاليات الإدارية، والتسويقية، والإنتاجية، والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في

¹ - نفس المرجع، ص16

² - بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص68

³ - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011، ص8

⁴ - مناصرة سناء، مرجع سبق ذكره، ص41

الأسواق التي تهتم بها. وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.¹

المطلب الثاني: أهمية التنافسية في المؤسسات:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد بلدها والدخول في الحلقة المنتجة وإحداث التغيير والازدهار والنمو. والتنافسية تتطلب استغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن وجودة المنتجات وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية. و تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء مما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. و القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. و تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي وقد بدأ التوجه إلى القدرة التنافسية الاقتصادية.

و تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات وهي تمثل أهم تلك الأسباب ومن أهمها مايلي:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي.
- وفرة المعلومات و سهولة الاتصالات بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.²

¹ سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، مذكرة
 ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2013، ص42

² سهتال زرزور، مرجع سبق ذكره، ص44

- تدقق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

و يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطورات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني، ويتيح هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير الخاصة بها.¹

المطلب الثالث: القدرة التنافسية و الضرورة التنافسية:

رغم شيوع استخدام مصطلح القدرة التنافسية في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يحصل اتفاق تام حول تحديد مفهومها.

1- القدرة التنافسية: وتدرج أهم التعاريف فيما يلي:

تعرف القدرة التنافسية على أنها : الكيفية التي تستطيع المؤسسة أن تستخدم بها تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لها التفوق والتميز عليهم. كما تعرف بأنها: استعداد و قابلية المنظمة على مواجهة المنافسة الفعلية والمحتملة للمؤسسات، أو قطاعات أخرى، حيث ترتبط بالوضعية السائدة للمنظمة في الأسواق الداخلية والأجنبية.²

2- الضرورة التنافسية: تعرف الضرورة التنافسية بأنها: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل اللحاق

بركب المنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة، فالميزة التنافسية الإستراتيجية من نظم المعلومات مثلا تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين، أما الضرورة التنافسية : فتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل اللحاق بركب المنافسين.³

¹ - بوعبة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص

² - مناصرية سناء، ضيف الله مريم، مرجع سبق ذكره، ص 41

³ - مناصرية سناء، ضيف الله مريم، مرجع سبق ذكره، ص 41

المبحث الثاني: نشأة و تطوير الميزة التنافسية:

المطلب الأول: نشأة الميزة التنافسية:

أشار بعض الكتاب مثل ألديرسون (Alderson 1937) إلى توجه أساسي للتكيف التنافسي من خلال تخصيص المجهزين لتلبية التغير في طلب الزبائن، وأشار في الوقت نفسه إلى أن المنظمات ينبغي أن تسعى إلى تحقيق خصائص فريدة تمكنها من تمييز نفسها من خلال نظرة الزبائن لها عن باقي المنظمات التي تنافسها بنفس النشاط .وأوضح هوفمان (Hoffman 2000) أن الميزة التنافسية موجودة منذ أن وجدت المنظمات ولكن المصطلح يعود تاريخ استخدامه الى شمبرلين (Chambrlin 1939) وجاء بعد سالزنيك (Selznik 1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة.

وأشار هارفي (Harvy 1986) إلى أن الميزة التنافسية تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها القيمة من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر، والكلفة، والتركيز في الإنتاج، وعندما يتم حصول المنظمة على ميزة التنافسية فان ذلك ينعكس بالتأكيد على نتائجها .

وقد ذكر كزابيل (Czapil 1992) أبرز النتائج التي تحصل عليها المنظمة في حالة امتلاكها لميزة تنافسية و هي كالآتي:

- سيكون للمنظمة زبائن أكثر اقتناعاً قياساً بالمنافسين مما يجعل الزبائن اقل تأثراً بمنافسين آخرين.
- سوف تستخدم سوقاً يجعل ميزة الحصة السوقية عنصراً مهماً لزيادة حجم المبيعات والأرباح.
- ستحصل المنظمة على حصة في السوق من خلال قدرتها على تقديم أفضل للزبائن.¹

وتتحدد الميزة التنافسية من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التي يتم الحصول عليها من التفرد وعدم القدرة على التقليد التي تشكل أساس الموقع التنافسي. وتكون المنظمة مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات مبنية على أساس تاريخ المنظمة وذات جذور راسخة في سلوك الأفراد. تعتمد قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد القصير على خصائص الخدمات والمنتجات من حيث السعر والأداء، في حين أنها في الأمد الطويل تعتمد على القدرة الانتاجية بأقل كلفة، وبشكل أسرع مما يفعل المنافسون في بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة.

¹ - يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، دار المناهج لنشر و التوزيع،عمان، الطبعة الاولى، 2019،

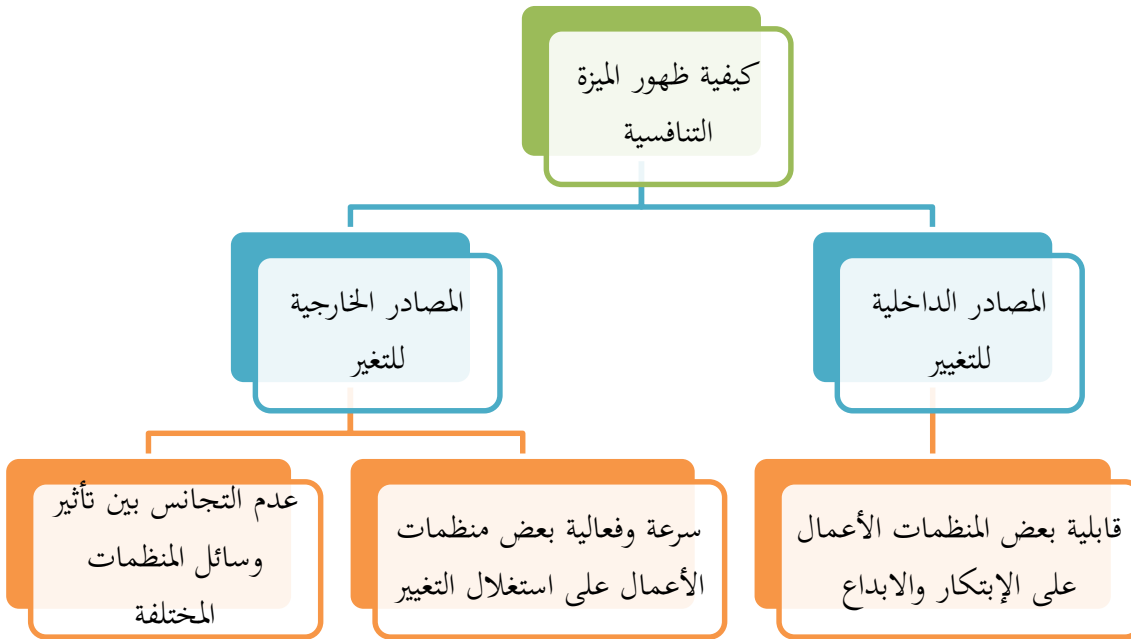
حسب هيكس (Hicks 1993) أن الميزة التنافسية تنشأ من :

- الكفاءة المقارنة.
- الكفاءة الداخلية.
- الكفاءة التنظيمية المتبادلة.
- قوة المساومة.

و تتأثر قوة المساومة بعوامل الكلفة المرتبطة بالبحث والتطوير، الخصائص الفريدة للمنتج و كلفة التحول¹.

حسب (بني حمدان وإدريس) إلى أن الحديث عن المزايا التنافسية في حياة منظمات الأعمال يتطلب التعرف على أصلها وماهيتها، حيث كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد نوع وشكل العمل، وكان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال عقد الستينيات من القرن المنصرم، وفي منتصف السبعينيات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية، ويبين الشكل كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية.

الشكل 02- 05: يوضح كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية



المصدر: يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع،

¹ يحيى قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 94

المطلب الثاني: الميزة التنافسية و مراحل تطورها:

1- الميزة التنافسية:

ستعرض لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

عرفها كزوبيل Czepil بأنها: القدرة على تقديم قيمة متفوقة في السوق ولمدة طويلة من الزمن. ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومتنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفوق ها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، والكوادر البشرية. كما عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية الميزة التنافسية بأنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.¹

وعرفها كلمن ماكميلان و تامبو على أنها الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين.²

كما عرفت بانها: مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال فرض خارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، وقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار، أو التطوير، أو امتلاك الموارد المالية أو البشرية المؤهلة. ويمكن تعريفها بانها: ما تختص به مؤسسة دون غيرها، وبما يعطى قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل. وعرفت أيضا بأنها: " تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها، في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية ، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة.³

واعتبر بوتر (Porter) الميزة التنافسية بأنها: تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين، منافع متساوية، أو تقدم منافع

¹ مناصرية سناء، ضيف الله مريم، مرجع سبق ذكره، ص 41 42

² - محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 38 .

³ نفس المرجع، ص 42

متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة . وقد ركز بورتير (Porter) على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها والتي تأخذ صورتين: إما شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز.¹

كما تعرف الميزة التنافسية على انها مدى قدرة واستعداد المؤسسات أو القطاعات الى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها لجاء المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية، ويعرفها آخر بأنها عنصر تفوق الشركة أو القطاع على منافسيهم، ويتم تحقيق ذلك جراء إتباع أساليب محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس .

قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية.²

ونستنتج من خلال التعاريف المختلفة أن الميزة التنافسية هي كل ما تختص به الشركة أو القطاع دون غيرهم بما يعطي قيمة مضافة للمستهلكين ، فهي بذلك تعد متغيرا تابعا لدرجة تجعل من المستهلك يدرك القيمة التي يخلقها المنتج أو الخدمة وحتى يمكن القول أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية يجب ان يشعر المستهلك بهذا الفارق في القيمة.

و الميزة التنافسية تعكس الوضع التنافسي المستمر للشركة أو القطاع إزاء منافسيها الموجودين والمحتملين، بحيث يتجلى ذلك في تقديم سلع وخدمات ذات مميزات وخصائص منفردة يكون معها المستهلك مستعدا لدفع الأكثر، أو إنتاج سلع وخدمات لا تقل قيمتها من سلع وخدمات المنافسين وبأسعار أقل ، من خلال الأداء المميز للموارد والكفاءات ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف عمليات وأنشطة الشركات بشكل يدعم الربحية والريادة في السوق ، و للميزة التنافسية بعدد الأول داخلي مبني على القدرات ذات الطابع المتميز للشركة أو القطاع والتي يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية ، والآخر بعد خارجي يتمحور حول حقيقة انه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على احتواء الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والقدرة على السيطرة ، لذلك ارتبط مصطلح التنافسية بالميزة، كإشارة

¹ - نفس المرجع، ص 42

² - حمدي جمال الدين و ناصر خالد، أهمية البقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس- مذكرة لنيل شهادة الماستري في علوم التجارة، قسم علوم التجارة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2010، ص 54

لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضادية مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين منهم او مستهلكي الخدمة والمنتج و الموردین وغيرهم ، مع الملاحظة أن الميزة الجيدة هي تلك التي تجعل الشركة أو القطاع يمتلك موقفا أقوى من المستهلك عندما يحين موعد التفاوض على الأسعار والكميات او الخصومات او جودة المنتجات ، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل الشركة أو القطاع متفوقا في السوق على المنافسين المحليين والدوليين.¹

2- مراحل تطور الميزة التنافسية:

وقد مرت الميزة التنافسية بثلاث مراحل: الميزة المطلقة، والميزة النسبية، والميزة التنافسية، و المزايا المطلقة والنسبية تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر، أما الميزة التنافسية فهي نتاج لسعي الإنسان واستعماله لمواهبه وقدراته على الابتكار والتطوير واغتنام الفرص المتاحة واكتشاف مجالات تصنع فيها المؤسسة ميزة تفوق على الآخرين، ونوجز هذه المراحل فيما يلي :

أولاً: الميزة المطلقة: لقد استخدم الاقتصادي الكبير آدم سميث في كتابه الشهير " ثروة الأمم" سنة 1796 مفهوم الفرق المطلق في التكاليف الإنتاجية بين الدول، أو ما يعرف بالميزة المطلقة، وافترض أن كل دولة يمكن أن تنتج سلعة واحدة أو مجموعة من السلع بتكلفة أقل مقارنة مع الدول الأخرى، وبالتالي فإن كل دولة ستكسب أكثر فيما إذا اختصت بسلعة واحدة أو مجموعة من السلع التي تتمتع فيها بميزة مطلقة.

ثانياً: الميزة النسبية: لقد أعلن الاقتصادي الكبير دافيد ريكاردو في كتابه المشهور التجارة الخارجية" مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب سنة 1817م، أن شرط توفر ميزة مطلقة لدولة ما في إحدى السلع ليس ضروريا لكي تحقق هذه الدولة مكاسب من الدخول في التجارة الدولية، بل يكفي أن يتوفر لها ما أسماه بالميزة النسبية في إحدى أو في بعض السلع التي تتحها، وبالتالي فإن قيام التجارة المربحة يعتمد على اختلاف التكاليف النسبية للسلع عبر الدول، ولذلك يمكن لدولة أن تحقق مكاسب من التجارة حتى لو كانت ذات تكاليف حقيقية أكبر في جميع السلع التي تنتجها مقارنة مع غيرها من الدول.

ثالثاً: الميزة التنافسية: يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات من القرن الماضي، من خلال شركة ماكينيري للاستشارات، وانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار عن نطاق واسع

¹ - محسن عبد الله الراجحي، مرجع سبق ذكره ص ص 21 23

بين الشركات الأمريكية، وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (1980، 1985) وبداية من ذلك التاريخ أصبح لها مكانة مميزة في عالم الأعمال والإدارة.

و تسعى المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء و التفوق في الساحة التنافسية، عبر تحقيق ميزة تنافسية، و يكون ذلك انطلاقا من الاستغلال الأمثل للإمكانيات، والموارد المتاحة لدى المؤسسة بمختلف أنواعها من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة بأفضل الطرق فهي تعتمد على قاعدتين هما: الإستراتيجية الجديدة والإبداع.¹

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الميزة التنافسية:

1- خصائص الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية العديد من الخصائص التي يمكن أن تحققها للمنظمة ونذكر أهمها فيما يلي:²

- نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- تنعكس في كفاءة المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو لكلاهما.
- تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
- يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية.

2- أهمية الميزة التنافسية :

إن بروز مفهوم الميزة التنافسية وهيمنتته على مختلف التوجهات جعلها ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وعليه يمكن إبراز أهميتها فيما يلي:³

- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية .

¹ - مناصرة سناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 43 44

² - يحيى قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 100

³ - مناصرة سناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 45

- تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق و المؤسسات المنافسة.
- تعد معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها.
- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق.
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات غير الناجحة عن غيرها من المنظمات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.
- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع.
- وتوضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة استراتيجياتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها.¹

المطلب الرابع: أنواع و محددات الميزة التنافسية:

1- أنواع الميزة التنافسية:

بالرغم من وجود العديد من المزايا التنافسية إلا أن بورتر لخصها كالاتي:

1-1- ميزة التكلفة الأقل:

تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرها لدى المنافسين. والحياسة على ميزة التكلفة الأقل يتم بالاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي:

- مراقبة الحجم: ان التوسع في تشكيلة المنتجات يمكنها من الحياسة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق، أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف ويختلف الحجم الذي يحكم التكاليف من نشاط إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى .

¹ - يحيى قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 99

- مراقبة التعلم: هو نتيجة الجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء فالمسيرين مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.
 - مراقبة الروابط: يمكن القول أن المؤسسة ما قد حسنت موقعها في ميدان التكاليف، في حال تمكنها من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها بشكل أفضل من جهة أخرى.
 - مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية في بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع الموردين ذوي خبرة ودراية.
 - مراقبة الإجراءات: تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل.
 - مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له عادة تأثير على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.
- 1 - 2 - ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فردية تجعل الزبون يتعلق بها، و يتم الحيابة على هذه الميزة بالاستناد إلى عوامل التفرد، ويمكن إيجاز عوامل التميز فيما يلي:¹
- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كخدمات ما بعد البيع.
 - تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة ومع الموردين و قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
 - الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السباقية في محال نشاطاتها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.
 - التموضع أو تمركز المؤسسة، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية، مراكز التوزيع التابعة لها.

¹ - مناصرة سناء، مرجع سبق ذكره، ص 45 47

- التعلم واثار نشره التي تؤدي الى تطوير الأداء إلى الأفضل، بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة.
- درجة التكامل تسمح بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين، قنوات توزيع..
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا، مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمؤسسة

1-3- الفاعلية التشغيلية: ترتبط هذه الميزة بقدرة الاقتصاد الوطني عبر قطاعاته الاقتصادية المختلفة على جذب المستهلكين من خلال تحسين الوظائف لإتمام عمليات التبادل ، والحصول على مزايا تنافسية تشغيلية ، إذ يتطلب ذلك من المؤسسات والقطاعات تطبيق حزمة من الإجراءات المشابهة لتلك المطبقة من المنافسين في السوقين المحلي والدولي ، لكن بكفاءة وأداء أفضل، وذلك من خلال تقديم أفضل العروض من حيث الجودة في السلع والخدمات ، او تقديم المستوى نفسه من الجودة بأدنى التكاليف. والتميز في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقات المباشرة بين الوظائف الرئيسة 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 (مثلا الاقتصاد بالطاقة) فان ذلك من شأنه أن يرفع مستوى الإشباع لدى المستهلك ما ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية للمنتجات أو الخدمات على مستوى الشركة أو القطاع وعلى سلم تفضيلاته من ثم تتأثر قرارات أولوياته في الاختيار بين العلامات التجارية للسلع والخدمات المعروضة في السوق.¹

فضلا عن أن الشركات يمكن أن تعزز الفارق في الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة بالفعل وتحقيق سبق الزماني ، ويتم ذلك عبر تعزيز قدرتها ودورها في الأسواق الحالية عبر اقتراح تشكيلات جديدة لمنتجاتها السلعية والخدمية أو الدخول إلى أسواق جديدة، ما يعطيها سبق للوصول إلى المستهلك وحركية أوسع في الأفعال مقارنة مع المنافسين ما يولد فرصا أكبر في اكتساح السوق عبر استثمار الفرص المتاحة في ظل المنافسة الشديدة. و تستخدم الميزة التنافسية التشغيلية في مواجهة المنافسين الذين ينتمون إلى مجموعة القطاعات التي تنتهج الأسلوب الإنتاجي نفسه لكنها تختلف عن القطاعات الأخرى من حيث استعمال الموارد ونشاطات سلسلة القيمة، ومن امثلة المزايا التشغيلية: ميزة تميز المنتج أو الخدمة وميزة التكلفة الأدنى كالآتي:

¹-محسن عبد الله الراجحي، مرجع سبق ذكره،ص24

أولاً: ميزة تميز المنتج أو الخدمة :

إن الحصول على هذه الميزة ليس ممكن في كل الظروف ومن ثم يتطلب ذلك توفر مجموعة من الشروط منها:

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

من اجل الحيازة على التميز يقع على القطاعات الاقتصادية مسؤولية توفير مجموعة من عوامل التفرد يطلق عليها عوامل التميز تتمثل فيما يلي:

- **الإجراءات التقديرية** : تعد الإجراءات التقديرية عاملاً رئيساً على تمييز المنتج السلعي او الخدمي، وتمثل هذه الإجراءات التقديرية في الاتي :

- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة في مراقبة النشاط .
- الضوابط والإجراءات التي تحكم على المستخدمين بالنشاط .
- كفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة من قبل القطاعات.¹

- **الروابط** : إن خاصية التميز يمكن ان تأتي من خلال الروابط الموجودة بين القطاعات أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع.

- **تاريخ بدء ممارسة النشاط** : يمكن إن تأتي خاصية التمييز مع تاريخ شروع الأنشطة الاقتصادية في ممارسة أعمالها ، إذ نجد في الغالب أن النشاط الصناعي أو الخدمي الذي كان سباقاً في الدخول إلى صناعة ما أو تقديم خدمة ما يكون بإمكانه اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج أو هذه الخدمة.

- **التكامل** : تسمح درجة التكامل إلى حصول القطاعات الاقتصادية عبر مؤسساتها وشركاتها الإنتاجية والخدمية المختلفة على خاصية التميز إذ يمكنهم من التوجه نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة.

¹ - محسن عبد الله الراجحي، مرجع سبق ذكره، ص26

- الموقع : إن اختيار الموقع الأمثل لممارسة الأنشطة الإنتاجية والخدمية يمكن القطاعات الاقتصادية المختلفة من الحصول على خاصية التمييز بقربها من المستهلك و الموارد الأولية.

ثانيا: ميزة التكلفة الأدنى:

لكي تحقق القطاعات الاقتصادية أفضل ميزة تشغيلية عليها أن تقدم أفضل العروض بأوطا للتكاليف من خلال الاعتماد على ميزة التكلفة الأدنى. إن حصول المنتجين على ميزة التكلفة الاوطأ بشكل فعال يجعلهم في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمنتجين المنافسين إذ أن زبائنهم سيتمسكون بهم ما داموا هم الأقل سعرا.¹

ثالثا: الميزة التنافسية المتواصلة والمستمرة:

لقد اشرنا سابقا إلى أن الميزة التنافسية تعكس الوضع التنافسي النسبي المتواصل والمستمر للنشاط الاقتصادي إزاء المنافسين ، وقد أكد (الدرسون) الذي يعد من الأوائل الذين تناولوا أهمية خلق خصائص فريدة تميز المنتج عن باقي المنافسين ، ثم ناقش هذا المفهوم لاحقا العديد من العلماء والباحثين الذين أكدوا على ضرورة تعلم العاملين بالأنشطة الاقتصادية المختلفة على كيفية خلق ميزة تنافسية جديدة متواصلة ومستمرة كي يحافظوا على موقعهم وأسبقيتهم ، أما (بورتر) فيرى أن الميزة التنافسية مرتبطة بقدرة الشركة أو القطاع على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا من قبل الشركة أو القطاع المنافس إذ تعطي هذه الاختيارات للمنتجين في القطاعات الاقتصادية المختلفة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدلات التي يمكن أن يحققها المنافسين داخل البلد او خارجه ، فالميزة التنافسية المستمرة لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المتنافسين على مواكبة التغيرات تحصل في القطاع الصناعي أو الخدمي بشكل متواصل ومستمر و التي تؤثر بشكل كبير في الموقع التنافسي للشركة أو القطاع.

ومن الملاحظ على العكس من الميزة التشغيلية فان الحصول على الميزة المتواصلة والمستمرة يتحتم على الشركة او 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

¹ - محسن عبد الله الراجحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27 28

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 تقليدها .

ومنه فالميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المنتجين امتلاك القدرات والإمكانيات التي تعرقل وتعيق انتقال مصادر هذا التميز إلى المنتجين المنافسين.¹

2- محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمتغيرين أساسيين، وانطلاقا من بعدين هامين، حيث من خلالها تحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة.

أولا حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا تمكنت الشركة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر، كلما كان على الشركات المنافسة، بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى وتتمثل في:

- **مرحلة التقديم:** الشركة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، ويفضل قبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق مداخيل معتبرة.²

- **مرحلة التبنى:** تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة، ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها .

- **مرحلة التقليد:** هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات لإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها.

¹ - نفس المرجع، ص 28 29

² طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون و موزعون، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2015، ص ص 77 78

- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح حتميا تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، كما يمكن القول أنه لا يمكن أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية إلى الأبد، ولهذا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية.¹

ثانيا نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ:²

- النطاق السوقي يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، والزبائن الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- النطاق الرأسي يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين، قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

- النطاق الجغرافي يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية، من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي.

نطاق الصناعة يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.

¹ نفس المرجع، ص 79

² نفس المرجع، ص ص 79 80

المبحث الثالث :مصادر الميزة التنافسية:

اعتبارا لكون الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تولدها الشركة، فإن تحقيق هذا الهدف لم يعد مقتصرًا فقط على جانبي التكلفة الأقل أو تحقيق الأسبقية على مستوى الجودة، بل أيضا على جملة من الأبعاد الأخرى التي تحقق الأفضلية وتنشأ القيمة على أساسها، لاسيما وأن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية مرهونة بقدرة الشركة على اكتشاف مصادر الامتياز، والعمل على تنويع مدخلات الأفضلية التنافسية، ومنه بناء قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية نستند على تلك المصادر، وتؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، حيث يمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها النمو والبقاء.¹

المطلب الأول : الكفاءة والجودة:

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات، على غرار العالة، رأس المال، والإدارة، والأساليب التكنولوجية المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات)، فكلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، تشمل المدخلات على:

- الموارد الملموسة: وتظهر أهميتها في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة وتشمل: المواد الأولية؛ و معدات الإنتاج؛ و الموارد المالية.

- الموارد غير الملموسة: تشمل المعلومات؛ و التكنولوجيا؛ و كيفية العمل التي تعرف تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة.

- الكفاءات: تعتبر أصل من أصول الشركة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، كذلك وضعية التقليد من قبل المنافسين، وتشمل الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية (المحورية)، وهذه الأخيرة تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات الشركة على التنافس، ويرجع إطلاق صفة

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 81

المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء الشركة وتطورها أو انسحابها مرهون بها. ويتم إنشاؤها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء الشركة و تتميز الكفاءات بخاصيتين أساسيتين هما:

- إنشاء القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي.
- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.¹

أشار هينجر و وايلين (Hunger and Wheelen 1996) إلى أن المنظمة تستمد ميزتها التنافسية من العوامل الأساسية للإنتاج وان هذه الأخيرة تستند إلى المهارات البشرية العالية التي تملكها المنظمة من ناحية والقاعدة العلمية القوية من ناحية أخرى. وتقوم المنظمات بربط هذه العوامل الأساسية ببيئة الصناعة التي يتميز وتقوم بها البلد مثلاً.²

رأى بيفار (Peffer 1994) أن امتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يشكل مصدراً للميزة التنافسية أو قد تمتلك المنظمة مصدراً رخيصاً للمواد الأولية تسهم من خلاله في تحقيق الميزة السعرية.³

2- الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك السلوك المستهلك، بل أصبح التجويد هو الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على الشركة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: المعرفة والإبتكار:

1- المعرفة :

تعد المعرفة مورداً أساسياً لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها إستراتيجياً، وبشكل واضح وفعال، ويؤكد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالشركات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها إستراتيجياً كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للشركة.

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 80 82

² يحيى القحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 102

³ نفس المرجع، ص 103

2- الإبتكار :

إن الانفجار المتزايد في عدد الشركات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام الشركات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية، فنمو الشركة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على التجديد والابتكار.

المطلب الثالث: المرونة والوقت:

1- المرونة:

هي قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة للسوق المستهدف، ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.
- قدرة الشركة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي، والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة .

2- الوقت:

- يعتبر الزمن عنصرا أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين، يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديدها كالأتي:
- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية؛
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين؛
- احترام الآجال داخل المصنع وخارجه؛
- اختصار زمن دورة حياة المنتج.¹

¹ طارق قندوز، نفس المرجع، ص85

المبحث الرابع: مصادر الميزة التنافسية حسب بورتر porter

قد لقت الميزة التنافسية الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور وتطور تيارين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، و المدخل المرتكز على الموارد، وقد طور كلا المدخلين العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وقد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس ل بورتر (porter):

أكد بورتر (Porter1980) أن دراسة الميزة التنافسية تتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية: البيئة الخارجية، سلوك المؤسسة، موقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق.

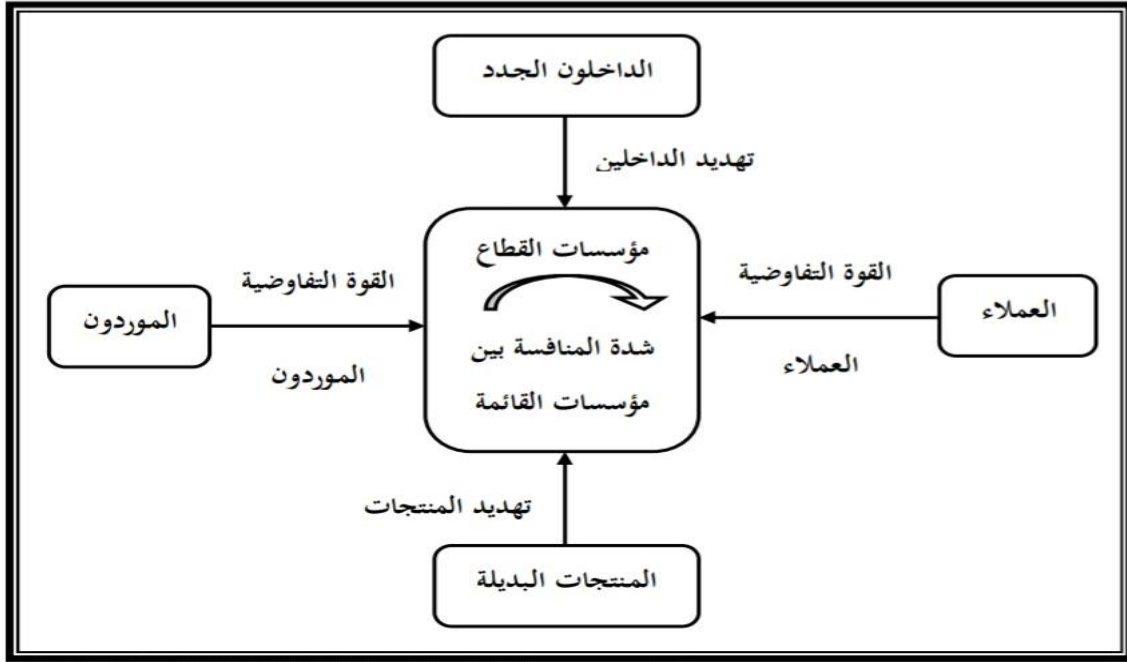
فالميزة التنافسية حسب بورتر تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي.

وأعتبر بورتر أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة، تمثل العامل الأول في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما العامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، و يرى أن هاذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها ، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها

إن إطار العمل الذي طوره بورتر و الموضح في الشكل الموالي يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، و حسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر¹.

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص25

الشكل 02-06: يوضح نموذج القوى الخمس التنافسية



المصدر: بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011، ص8

وقد قدم بورتر القوى التي تحكم المنافسة ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تحديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تمديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

أولاً- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، وإن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج¹.

أ.ظروف الطلب: إذا كانت ظروف الطلب قوية فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 26

ب. عوائق الخروج: قد تكون عوائق اقتصادية، عاطفية، إستراتيجية... الخ، تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات لتغطية تكاليفها والحصول على طلبيات الزبائن و تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعا: أن بعض الأصول متخصصة جدا، التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل، الارتباط العاطفي بصناعة معينة، بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو يسبب الكبرياء.¹

ثانيا- تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تحديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق وتتمثل هذه الأخيرة في:

أ. الولاء للماركة: ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة... الخ، إن تنمية الولاء للعلامة بجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

ب. مزايا التكلفة المطلقة: وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية:

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع .

- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة ، مهارات إدارية...).

- إمكانية توفير مواد أرخص.

- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حاليا في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 26، 27

ج. اقتصاديات الحجم: يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ولمنتجات نمطية.

- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

د. تكاليف تحول المستهلك: تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتاً وبيئاً ويكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائد الدخل.

هـ. اللوائح والأنظمة الحكومية: إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.¹

ثالثاً- القوة التفاوضية للموردين والعملاء

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار، ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:²

- إذا كان سوق التوريد مسيطر عليه من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج.

- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين .

- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 28

² نفس المرجع، ص 28

- إذا كان للموردين القدرة على التكامل تحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة.
- لا تمثل الصناعة التي تنمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

رابعا- تهديد المنتجات البديلة :

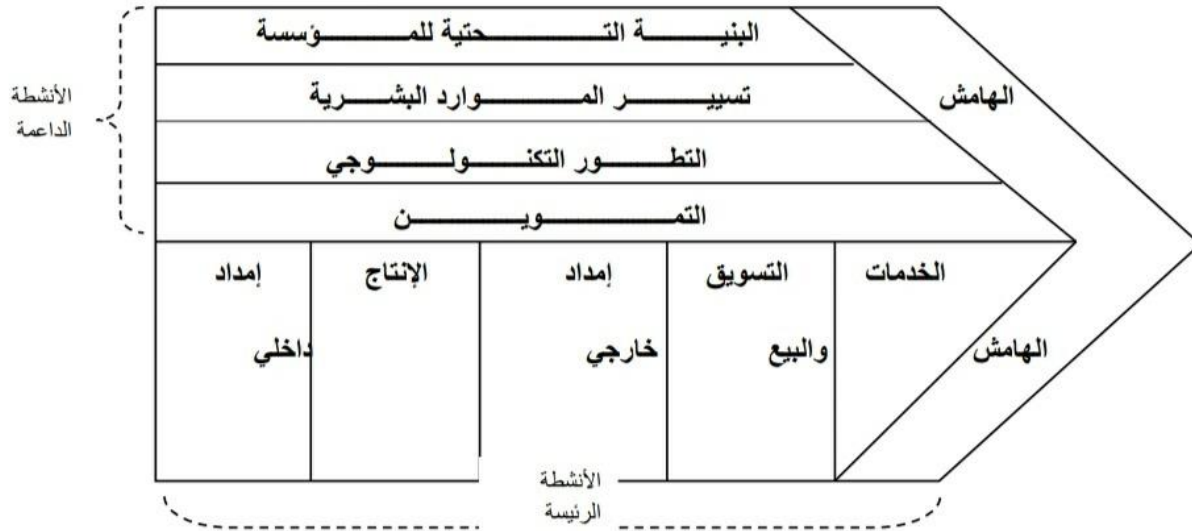
- تمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، و هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. وحسب بورتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر:
- المنتجات التي يتجه فيها السعر الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.
- المنتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.
- وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.

المطلب الثاني:سلسلة القيمة والميزة التنافسية

يرجع مفهوم سلسلة القيمة (The Value Chain) إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، يمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها، وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها، وعليه يشير مصطلح سلسلة لقيمة إلى اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك . إن العلاقة بين سلسلة القيمة و الميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها /خدماتها.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 02-07: سلسلة القيمة



المصدر: مناصرية سناء، ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لفرع فارمال -مصنع عنابة- ، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013، ص61

تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من عدد من الأنشطة الرئيسية وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك.

أولاً- الأنشطة الأساسية

و تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري ، ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وتشمل الأنشطة الأساسية على مايلي:
الإمدادات الداخلية، العمليات (الإنتاج)، الإمدادات الخارجية، المبيعات والتسويق، والخدمات.

ثانياً- الأنشطة الداعمة

و تتمثل الأنشطة الداعمة في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية و تشمل: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات... الخ.

في إطار تقديمه لمفهوم سلسلة القيمة يرى بورتر أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة تخلق قيمة للمشتري وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق .

إذا نموذج سلسلة القيمة يمكن من دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطة المؤسسة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية، من خلال تحليل داخلي جيد ودقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية طبيعة القيمة المضافة. وتجدر الإشارة إلى أن بناء ميزات تنافسية لا يركز فقط على التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة بل يركز أيضا على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء.

ثالثاً: تموقع الابتكار داخل سلسلة القيمة:

نموذج الأعمال يعكس فرضيات أصحاب القرار في المؤسسة حول ما يريده المستهلكون وكيف يريده وكيف تستطيع المؤسسة تلبية حاجاتهم بما أنهم يدفعون لها مقابل ذلك. ويعرف نموذج الأعمال بأنه الوسائل التي تستعملها الشركة لغرض خلق القيمة لربائنها المحتملين.

إن إدخال المؤسسة في سلسلة القيمة يطرح التساؤل عن الكيفية التي ستنظم بها المؤسسة من أجل تلبية حاجات زبائنها، وهذا بدوره يتطلب تعريف هيكل سلسلة القيمة الذي تحتاجه المؤسسة من أجل طرح عرضها وتحديد وضعيتها داخل سلسلة القيمة.¹

المطلب الثالث: أثر الابتكار على الميزة التنافسية

إن الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة. وتمثل القدرة على الابتكار عاملا هاما للتمييز خاصة في فترة التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والخارجية. وتبنى المؤسسة الاقتصادية استراتيجية الابتكار للتأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات جديدة او طرق او تكنولوجيات انتاجية سواء لتحسين الجودة او تقليل التكاليف او خلق صورة وموقع فعال يؤثر على قوى التنافس في الأسواق.

1- تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

تسعى المؤسسة الى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات او خدمات او طرق انتاجية وتنظيمية جديدة لخلق ميزة تنافسية والتأثير على القوى التنافسية في السوق.

اولا: الابتكار وتحسين الجودة

تقدم عملية الابتكار منتجات جيدة للزبون، يعني التحسينات الجزئية او الجذرية لابد ان تتوافق مع توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، و الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج او سلامة الاستهلاك او درجة متانة مقبولة او غيرها من الخصائص الأخرى الا ان اهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما تربط بفاعلية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية.

و قد يهدف الابتكار الى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة (ISO) حيث اصبحت هذه الشهادة اليوم امرا حتميا لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية، ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييس تبقى جودة المنتجات هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة او غير مباشرة المنتجات او الخدمات .

¹ أحلام سوداني، الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- اطروحة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار -عنابة-2017، ص55.

ثانيا: تأثير الابتكار على التكاليف

يحدث الابتكار الناجح ثورة في هيكل المنافسة من خلال العمل على خفض التكاليف و تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات صغيرة جديدة للدخول في مجال المنافسة مع مؤسسات كبيرة حيث يتوجب على المؤسسة ان تركز جهودها في مجال البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف، وبالتالي يمكن القول بأن البعد الحقيقي لعملية الابتكار هو تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، كما يستطيع الابتكار ان يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ويجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية.¹ ويمكن ان ندرج اثرا لابتكار على استراتيجية التكلفة في حالتين²:

- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا تحدث تغيرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التمويل والتسويق، مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.
- ويبرز الأثر عند الحديث عن الابتكار الجذري، من خلال ما يسميه "شومبيتر" الهدم الخلاق، حيث ان وضع طريقة إنتاج جديدة تؤدي الى تحقيق ميزة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها الحاليين، خاصة إذا ما أدت هذه الطريقة الى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف، وبالتالي تحكم أكبر في الأسعار وتحقيق هوامش أكبر وهذا ما قد يشجع المؤسسة على العمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

ثالثا: تأثير الابتكار على التميز

ان التميز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالابتكار، يمكن ان يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل الى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع الى ان الزبائن لديهم الاستعداد لدفع اسعار استثنائية عالية، وفي الاخير

¹ محمد قريشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، [http : www.ulum.nl](http://www.ulum.nl)، ص.12

² الجيلالي بهاز، الطاهر خامرة، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ملتقى علمي دولي حول: المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة (الجزائر) جامعة 8ماي 1945 بقالة، 2008)ص.138.

يمكن القول بأن التميز والولاء للعلامة من شأنه ان يخلقا عوائق دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى للدخول في نفس المجال الصناعي.¹

رابعاً: تأثير الابتكار على التركيز

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن. ويتوافق الابتكار مع استراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية.

و يتطلب الابتكار الهادف للتخصص او لتخفيض التكاليف استعمال التكنولوجيا المتطورة في حين قد يكون الابتكار الهادف الى التميز مقتصر على بعض المظاهر التسويقية للمنتج.²

الجدول رقم (02-04) : تأثير الابتكار على مختلف الاستراتيجيات التنافسية

الابعاد التنافسية للابتكار	الاستراتيجيات العامة للتنافس
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة التكاليف - ابداع في طرق الانتاج - الاستثمار في التجهيزات الجديدة التي تقلل التكاليف - الوحدوية - الابتكار من اجل تقليص التكاليف الغير مباشرة. 	استراتيجية التكلفة المنخفضة
<ul style="list-style-type: none"> - تميز المنتج - جودة المنتج - تكنولوجيا المنتج - خدمة المستهلك - قوة البيع - الترويج 	استراتيجية التميز
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على قطاع سوقي - تركيز على المنتج - معدل الهامش الوحدوي 	استراتيجية التركيز

المصدر: <http://www.oliviertoreres.net/travaux/pdf/ot4innov.pdf> بتاريخ 2021/5/30.

¹ محمد قريشي، مرجع سابق، <http://www.ulum.nl>، ص.12

² بوعبة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص.129

2- تأثير الابتكار على قوى المنافسة في السوق

غالبًا ما يعمل الابتكار على تكيف قوى المنافسة في سوق المنتجات وتنبثق قوة الابتكار على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

اولا: تأثير الابتكار على تخفيض التكاليف

عندما يؤدي الابتكار الى تخفيض التكلفة، نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من اجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار وان استلزم الأمر التضحية بهامش الربح وعليه فإن التكنولوجيا الحديثة تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة.

وعندما يساهم الابتكار في تدعيم جودة المنتجات، فإن من يتبنى هذه الابتكارات يستطيع كسب عملاء من المنافسين بإتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الابتكارات مبكرا، كلما تمكنت من الاستفادة من هذه الميزة.

ثانيا: تأثير الابتكار على الدخول المحتمل للمنافسين

إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء ولاء لعلامة تجارية، من خلال الابتكار المستمر، فإن هذا الامر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، ومن الواضح ان مصلحة المؤسسات ان تسعى وراء استراتيجيات ابتكارية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، و هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الابتكار التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة الى السوق نذكر منها:

إذا كان من الممكن الانفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق الملكية، اما اذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية، فإنه يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول الى السوق في ذلك الجزء المتعلق بالابتكار.

- يمكن الابتكار في أساليب الإنتاج، المؤسسة من تغيير المتطلبات الرأس مالية اللازمة للدخول الى الصناعة وذلك من خلال الاستثمار المكثف في البحوث والتطوير حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة الابتكارات الجديدة، او من خلال التأثير على الاستثمار الرأس مالي اللازم لتجهيز مرافق انتاج الجديدة، اذ كلما ارتفعت الاحتياجات الرأس مالية اللازمة لذلك كلما ارتفعت حواجز الدخول امام المؤسسات التي ترغب في الدخول في الصناعة.

ثالثا: تأثير الابتكار على قوة المشتريين

يظهر الأثر في الحالات التالية:

- اذا ادى الابتكار الى تنميط المنتجات الموجودة في السوق، فإن هذا يمكن المشتريين من تحويل طلباتهم الى المؤسسات الاخرى وبسهولة وبتكلفة اقل، وهذا ما يؤدي الى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين.
- إذا ساهم الابتكار بإضافة خصائص جديدة للمنتجات، فسوف يؤدي ذلك الى خلق تفضيل قوي مع الزبائن مما يؤدي الى تضيق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين.

رابعا: تأثير الابتكار على قوة الموردين

يظهر الأثر من خلال النقاط الآتية¹:

- إذا كان الابتكار في مجال المنتجات او في أساليب الإنتاج متاح امام عدد كبير من الموردين، فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد الى اخر، الأمر الذي يجعل المنافسة شرسة بين الموردين ويضعف القوة التفاوضية للموردين امام الزبائن.
- إذا توفرت لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة بخصائص معينة بها، تستطيع ان ترغب الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة، ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على عملائهم.

¹ سمية بروبي، مرجع سابق، ص158.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للابتكار
في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق
اهراس"

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الفصول النظرية السابقة الى الابتكار والميزة التنافسية ودورها في تحقيق مؤسسة الاقتصادية سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي الى حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق اهراس" متناولين منهج لدراسة ومصادر جمع المعلومات وتحليلها لاختبار الفرضيات والوصول الى النتائج.

وتعتبر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة شديدة المنافسة وهذا ما يدفعها الى تبني الابتكار كاستراتيجية لدعم وضعها التنافسي، من أجل تغطية وإشباع السوق وضمان بقائها واستمرارها. وتتمثل محاور هذا الفصل في:

المبحث الاول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق أهراس"

المبحث الثاني: وضعية الابتكار للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق أهراس"

المبحث الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق

أهراس"

المبحث الرابع: دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الوطنية لصناعة الدهن

وحدة "سوق اهراس".

المبحث الاول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس"

المطلب الاول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للدهن بسوق اهراس

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة وطنية متخصصة في انتاج شتى انواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء المبرنق، مواد صبغية، مستحلبات، مجففات، وانواع من الغراء والصمغ).

نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)، في 1983 تطبيقا للمرسوم رقم 419/82، الصادر بتاريخ 1982/12/04، وفي 13 مارس جانفي 1990 دخلت استقلالية وتحولت الى شركة مساهمة (SPA)، برأس مال يقدر ب: 2000000000 والذي ارتفع ليصبح سنة 2005: 5000000000 دج.

تتمتع المؤسسة الوطنية مهنة تفوق الثلاثين عاما، وكذا بقدرة إنتاج تصل الى 125000 طن من الدهون سنويا، بالإضافة الى 57000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صمغية، مستحلبات ومجففات).

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من ستة وحدات للإنتاج موزعة عبر التراب الوطني:

- منطقة الشرق: وحدة سوق اهراس.
- منطقة الوسط: وحدة الأخرضية بولاية لبويرة (المقر الرئيسي)، وحدة الشراقة، وحدة السمار بولاية الجزائر العاصمة.
- منطقة الغرب: وحدة وهران، وحدة السيق بولاية معسكر.

وتعتبر وحدة سوق اهراس من اهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ فتح المناقصة في جوان 1974، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهرا، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت بـ 510800103 دج بمساعدة شركات اجنبية وهي شركة BECSA وشركة MIBZI البلجيكيين ومؤسسات وطنية اخرى اهمها ECTA.

تحتوي وحدة سوق اهراس على 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل، 09 ورشات صيانة، وتبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 05 هكتارات مغطاة.

تبلغ الطاقة الانتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن اي ما يعادل 20 بالمئة من إنتاج المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: منتجات المؤسسة ومراحل إنتاج الدهن

1-1- منتجات المؤسسة ونشاط الإنتاج بها:

تختص وحدة سوق اهراس في انتاج:

- دهن البناءات (secteur batiment).
- الدهن الصناعي (secteur industrie).
- البرنيق (vernis).
- الدهن المخفف (Dilliants).
- دهن السيارات (Secteur carrosserie).
- الغراء (Colles).
- الرنتج (Résines) وهو مادة نصف مصنعة تستهلكها الوحدة الإنتاج منتجات اخرى او اتباع المؤسسات تستعملها كمادة اولية لها.

وتستعمل المؤسسة مواد اولية أساسية هي المخصبات (Les pigments)، المجففات (Les seccatifs)، مشتقات الهيدرو كبريت (Les solvants)، ومادة الرانتج (Résine)، حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية، ويستورد البعض الآخر البعض من دول اجنبية 60% وهي

المانيا (KRONOS ,HELEM)

هولندا (Perstop)، إيطاليا (Lonza)، فرنسا (Bergbac)، بلجيكا (Venemare)، وتستورد من دول عربية وهي مصر والأردن بنسبة 40%.

1-2- مراحل انتاج الدهن بالوحدة:

تمر عملية الانتاج الدهن بستة مراحل أساسية نوضحها كما يلي:

1-مرحلة التحضير (Préparation):

يتم تحضير المواد المستعملة سواء صلبة او سائلة حسب المعادلات لكل نوع من المنتجات وفق برنامج تشرف على تنفيذه مصلحة الربحية، وتصحح مصالح البحث والتطوير الصيغ الإنتاجية بالإضافة الى التنسيق مع ورشة إنتاج الرانتيج.

2-مرحلة الخلط (Empattage):

يتم فيها خلط وعجن المواد المحضرة في المرحلة الأولى للحصول على عجين متجانس.

3-مرحلة الطحن (Broyage):

تطحن المواد خاصة الصلبة منها للقضاء على اي شوائب وذلك داخل الات مخصصة لذلك من أجل تحويل العجين الى سائل بخصائص محددة مسبقا.

4-مرحلة التسوية (Dilution):

في هذه المرحلة يتم إضافة جزء آخر من مادة الرانتيج، وبعض المجففات والمواد المكملة بمراقبة من المخبر.

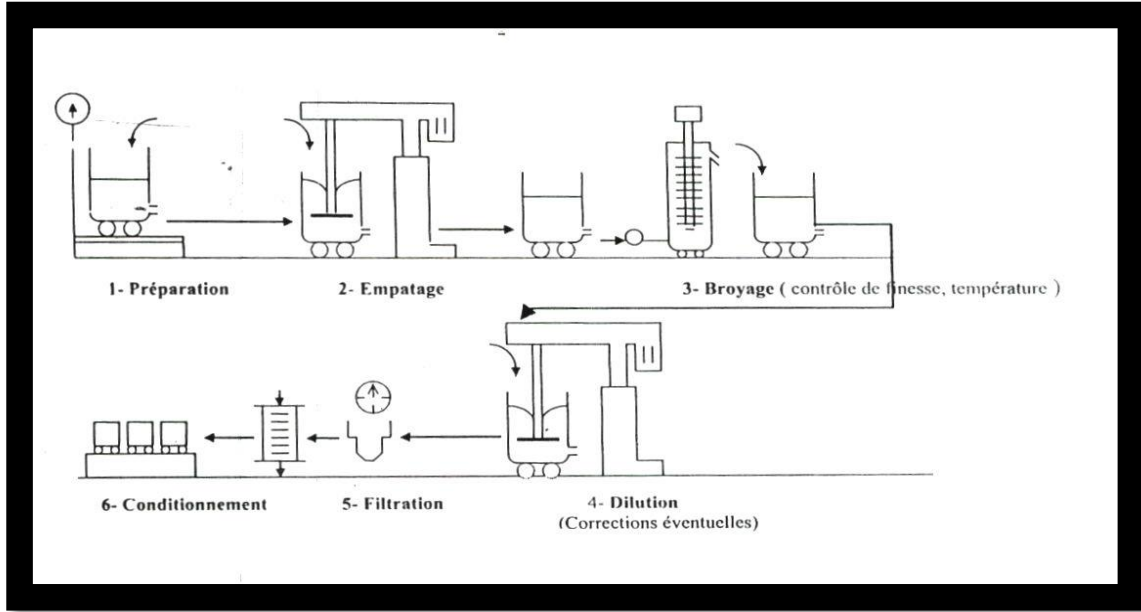
5-مرحلة التصفية (Filtration):

يتم تصفية المزيج من كل الشوائب ليصبح قابلا لتعليب.

6-مرحلة التعليب (Conditionnement):

بعد المراقبة التي يقوم بها المخبر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج خاصة في المرحلة الأخيرة يتم تعليب المواد تامة الصنع (الدهن) في علب مختلفة الحجم باستخدام الات خاصة وتصبح جاهزة للبيع.

الشكل رقم (03-08): مراحل انتاج الدهن بالوحدة



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس".

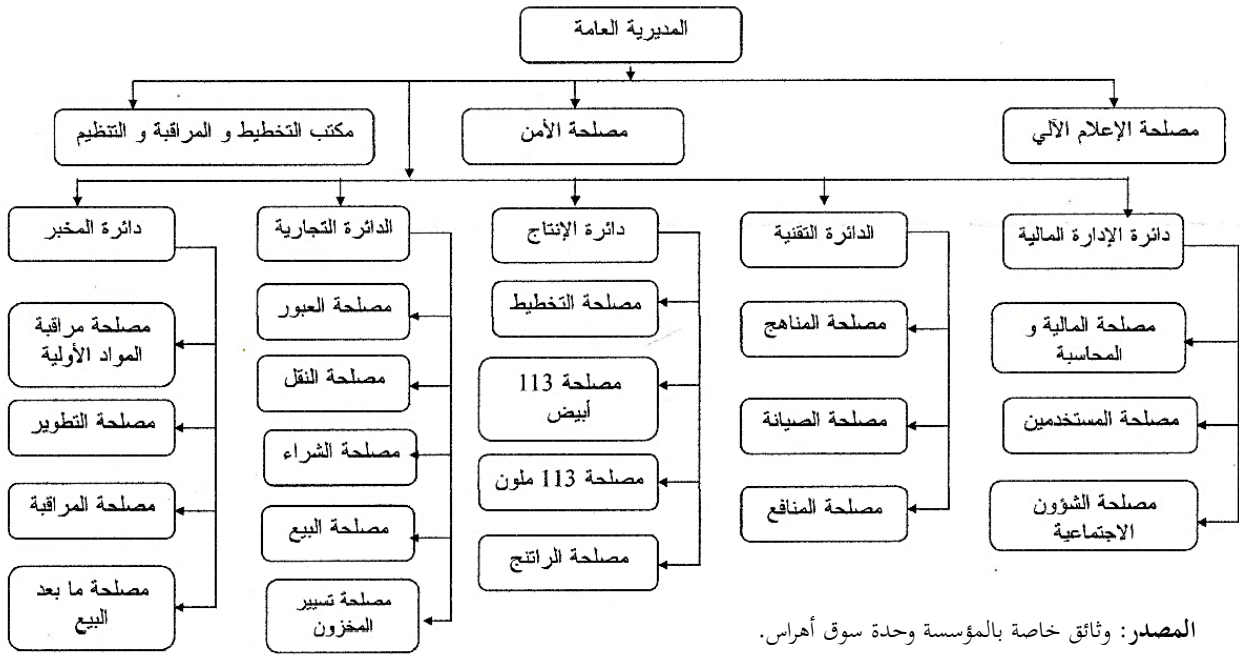
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن بسوق اهراس ومهمة مختلفة دوائرها

(1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس":

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن خمسة دورات اساسية وهي: دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، ودائرة المخبر حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وادوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الألي. مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم (PCO) والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة.

ويمكن ان نوضح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(03-09): الهيكل التنظيمي للوحدة سوق اهراس لإنتاج الدهن



(2) مهمة الدوائر ومصالح المؤسسة:

1- مصلحة الإعلام الآلي:

لها علاقات مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب:

- إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية (Information des factures de vente)
- متابعة المخزون من حيث: المواد الأولية، المواد التامة الصنع، قطع الغيار.
- الإنتاج
- المخبر ويكون بتحليل المواد الأولية او النهائية، وتسجل المعلومات الخاصة به عن طريق الإعلام الآلي.
- التكفل بكل عمليات المحاسبة عن طريق المعلومات والهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل وقت وبسرعة ودقة.
- وتوفر مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة شبكة محلية (Intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، وتدفق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.

2- مصلحة الأمن:

وتتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخير وأهميتها.

3- مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم:

ومن بين أهم مهامه:

- جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج، وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.
- إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتبارا من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق، والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار استراتيجية المؤسسة .
- تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق من جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج.
- يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفة الدولية الإزو 9001 إصدار 2000، علما ان مسؤول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة وهو المسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.
- مناقشة الاهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار استراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:
 - ❖ ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة.
 - ❖ البقاء في الريادة في سوق الدهن.
 - ❖ تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف الالاجودة، وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل دوائر ومصالح المؤسسة.
 - ❖ محاولة الوصول الى أسواق جديدة على المستوى المغاربي والإفريقي.
 - ❖ الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق.
 - ❖ مسايرة التطور التكنولوجي العالمي.
 - ❖ زيادة قوة العرض والبيع.

4_الدائرة التجارية:

تضم هذه الدائرة خمسة مصالح هي كالتالي:

-**مصلحة العبور:** موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

-**مصلحة النقل:** تهتم بنقل المواد الأولية المحلية او المستوردة.

-**مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عملية التموين، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف اذ يتم التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة. بأقل تكلفة ممكنة، وللعملية تخطيطها الخاص والمتمثل في: السعر، الوقت، النوعية، شروط الاستلام، عملية تحويل الملكية من البائع الى المشتري، وتتبع المصلحة المراحل التالية:

- معرفة الحاجة المطلوب تليتها.
- نوعية وكمية المنتج او الخدمة.
- البحث عن الموردين مناسبين وأكفاء.

-**مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين، وعملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الألي.

-**مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج منو الى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون، والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة وتجنب تلفها.

5_دائرة المخبر:

ويوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين واختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر، ثم تتم عملية الاختبار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية والسعر، وبعد وصل الطلبية يقوم المخبر بإعادة الاختبار والتأكد من المطابقة للمعايير قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل مراقبة.

تضم دائرة المخبر اربعة مصالح وهي:

-**مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية وجودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب والمراقبة للتأكد من صلاحية وجودة هذه المواد كيميائيا وفيزيائيا.

-**مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعادلات وتحسينها، كما تتم التجارب للوصول الى انواع جديدة من المنتجات ذات جودة، وشدة المقاومة.

-**مصلحة المراقبة:** بعد خروج منتجات التامة الصنع والنصف مصنعة تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات او على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، وذلك بإجراء الفحوصات والتجارب بغرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج وجودة المنتج.

-**مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة متابعة احتياجات الزبائن والتعرف على مشاكلهم ومحاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة كذلك تقديم بطاقات تقنية إرشادية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

6_ دائرة الإنتاج:

تتكون من اربعة مصالح مهمتها تنفيذها قرارات الوحدة في مجال الإنتاج وهي كالتالي:

-**مصلحة التخطيط:**

يشرف على هذه المصلحة رئيسها وثلاثة اعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج ويكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي، الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي والشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب8,5 طن من الدهن وتتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى ولهذه البرمجة أسس هامة هي تغطية كمية الإنتاج، تخفيض التكاليف الإنتاج الى اقصاها ، التقليل من الفاقد في كل من الوقت والمواد.

-**مصلحة 113 ابيض:** عبارة عن روضة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث يحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

-**مصلحة 113 ملون:** تهتم بإنتاج الدهن الأبيض بحيث يحتوي على ستة خطوط إنتاج.

-**مصلحة الرانتيج:** تتخصص بإنتاج الرانتيج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلي وقد كانت تستورد بأثمان باهضة وبهذا قللت المؤسسة من التكاليف.

وتسعى الوحدة بصفة عامة من خلال مراقبة النوعية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- تحسين نوعية المنتج
 - التعرف السريع على عيوب الإنتاج، والعمل على تجنبها.
 - التقليل من شكاوي الزبائن، والعمل على إرضائهم.
 - ربح الوقت والتقليل من التكاليف.
- توجد بوحدة سوق اهراس 8 خطوط لإنتاج الدهن:
- 4 خطوط للدهن الأبيض
 - 6 خطوط للدهن الملون
 - 10 خطوط للتعليب.
 - 6 خطوط للرائتيج.
- مجموع العمال في الدائرة هو 164 عاملا موزعين كالتالي:

- مصلحة تخطيط: 03 عامل.
- مصلحة 113 أبيض: 62 عاملا.
- مصلحة الرانتيج: 57 عاملا.

7_الدائرة التقنية:

وتتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية وكذلك مراقبة استغلال الأجهزة والآلات وإعداد الإصلاحات والصيانة اللازمة وتضم هذه الدائرة ثلاثة مصالح وهي:

-مصلحة المناهج (الأساليب): تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة وتوفير المناهج اللازمة لعملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب العمل، ثم القيام بعملية المعاينة فالتكاليف بالعمل.

يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق والمخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة وعند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الألة وتاريخها وقطع الغيار المستعملة كما تشرف مصلحة على تسيير مخزون قطع الغيار الموجودة على مستوى المصلحة.

-**مصلحة الصيانة:** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، من خلال صنع قطع الغيار بالورشات التابعة لها فهي تلبي الحاجيات الصغيرة للوحدة وكذلك تخفف من مستوى التكاليف الإضافية و الخسائر ، وتقليل الإنتاج للبضائع.

-**مصلحة المنافع:** وهي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات ومنها المياه الباردة، والمياه الصالحة للشرب، والتهوية ،،،،،،،، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع وأعمال الصيانة وتفادي توقف العملية الإنتاجية، من أجل الاستغلال الأمثل. والعقلاني للمعدات والآلات الخاصة بالصنع.

8-دائرة الإدارة المالية:

إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها وما إذا حققت أرباحا أم لا، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

-**مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

- توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.
- دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابعة للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد او الوفاة.
- متابعة الغياب وتطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.
- متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم و يوزع العمال في الوحدة كالتالي:

إطارات: 37 إطار.

عمال متحكمين: 108 عامل متحكم

عمال منفذين: 184 عامل يدوي

المؤقتون: 21 مؤقتا.

المتربصون: 12 متربصا.

ويكون مجموع العمال 338 عاملا.

-مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية والأدوية وغيرها من خلال التعاقدية الاستهلاكية التي تباع فيها المواد بأقل تكلفة، وكذلك تتابع الملفات الاجتماعية وحوادث العمل.

- مصلحة المحاسبة والمالية: تتكون من رئيس المصلحة وفرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء والبيع والأجور والرواتب، ومتابعة ملفات الموردين والزبائن..، فرع المالية من أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد والمكون من الفاتورة وصل الطلبية، وصل التسليم، وصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة للعمليات البيع أول الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة، وصل الطلبية، وصل تسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية (rapprochement bancaire) ومراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد والاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء مواد خاصة ان الوحدة تستعمل أكثر من 230 وحدة، بالإضافة الى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

المبحث الثاني: وضعية الابتكار للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن بسوق اهراس

المطلب الاول: تقنيات الابداع في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق اهراس"

بعد اجراء عدة مقابلات مع رؤساء الأقسام توصلنا الى ان الإبداع كان سابقا يعتمد على المصدر الخارجي بصفة أكبر ثم اصبحت المؤسسة تعتمد على المنهج الجديد الذي يتمثل في المصدر الداخلي وهو العصف الذهني، حيث يتم أخذ كل الأفكار التي تطرح أثناء الاجتماعات بعين الاعتبار. كما اعتمد على المصدر الخارجي الذي يتمثل في السوق والزبون والتكنولوجيا.

ومن خلال المقابلات التي طبقناها في اطار دراستنا هذا مع رئيسة مصلحة البحث والتطوير عرضو علينا مجموعة من الاقتراحات والتي تتمثل في :

- اقتراح الزبائن على المؤسسة بيع منتجاتها بالتجزئة فاعتمدت المؤسسة على نقاط البيع لتسهيل عملية البيع على الزبون والشراء بالتجزئة دون الحاجة الى القيام بإجراءات ومراحل الشراء المعتمدة عليها ، حيث كذلك يمكن للزبون ان يقترح على المؤسسة انتاج منتج حسب رغبته.
- كذلك قامت المؤسسة باعتماد استراتيجية المنافسين التي تعتمد على البيع بالدين او بالتقسيط ومنه بالاعتماد على الوكلاء لبيع منتجاتها وترك الحرية في التعامل مع الزبائن.
- بالنسبة للتكنولوجيا فهي تقني الآلات المتطورة والضرورية المتواجدة في السوق.

المطلب الثاني: مراحل الابتكار في صناعة الدهن

تكون عملية الابتكار للدهن حسب استراتيجية تعتمد على دراسة السوق وحاجات الزبون وكذلك حسب اهداف المؤسسة، ويمكن توضيح مراحل الابتكار في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-10): مراحل الابتكار لصناعة الدهن



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويوضح الشكل اعلاه ان عملية الابتكار تتم على مستوى مركز البحث والتطوير وهي تمر بعدة مراحل التي تتمثل في:

- 1-وضع الاستراتيجية: حيث يقوم المسؤولون بوضع الأهداف ودراسة حاجات السوق وذلك بتحديد أهم المنافسين، وطلبات الزبائن للتوفر لهم المعلومات التي يمكن من خلالها اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- 2-مرحلة البحث: حيث تسعى المؤسسة الى تحديد الأهداف والعينة المراد دراستها وغاية الزبون منها.
- 3-مرحلة تحليل المنتج: بعد دراسة العينة نضع بطاقة تقنية تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج من مكونات والمواد الأولية اللازمة للإنتاج.
- 4-التجربة: القيام بالتجارب في المخبر البحث والتطوير ودراسة العينة في المخبر وتحديد الجودة والفعالية مع إضافة قيمة إضافية "المسة المؤسسة"
- 5-تسجيل المنتج: الحصول على المنتج "دهن" في الشكل النهائي له.
- 6-المراقبة: مدى تطابق المنتج النهائي مع المواصفات الأولية ومدى فعاليته ورضى الزبون.
- 7-التصنيع والتسويق: الإنتاج بصفة نهائية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابتكار والعوائق التي تواجهه

تعتبر المؤسسة الابتكار أهمية كبيرة، ولهذا قامت بإنشاء مركز البحث والتطوير، ويهتم هذا المركز بتطوير صناعة الدهن، من خلال تصميم منتجات جديدة او تحسينها.

3-1-نفقات البحث والتطوير: وهي التمويل المتحصل عليه من المؤسسة الأم والمخصص لمصلحة البحث والتطوير.

3-2- عدد الابتكارات: تنوعت الابتكار في وحدة صناعة الدهن وذلك بإدخال تحسينات سواء على المنتج او العملية ومن هذه الابتكارات، في 2019 ابتكرت دهن ضد التسربات المياه والرطوبة باسم " Best Itonche".

تحسين منتج "Best Tex" حيث قامت المؤسسة بتغيير المادة الأولية المستخدمة في إنتاجه وهذا كان في سنة 2020 وهو عبارة عن مادة تضاف في الإسمنت.

اما في الخدمات : فقد اصبحت المؤسسة تقوم بتعريف منتوجها الى الزبون حيث تقدم له كمية من المنتج بدون مقابل للتجريب، اذ ترسل معه المؤسسة عامل يرشده بطريقة استخدام هذا المنتج، و اذ حقق رغبة المستهلك يأخذ الكمية التي يحتاجها وتبقى المؤسسة باتصال معه واتباعه في طريقة استخدامه.

3-3 نماذج الابتكار: تعتمد المؤسسة على مصادر الابتكار الناتجة عن التقدم التكنولوجي وعن تغير سلوك الزبون بالإضافة الى متطلبات العملية الإنتاجية والسوق حيث تتمثل انواع الابتكارات الموجودة داخل المؤسسة في:

- ابتكار في المنتجات والعمليات حيث تصنف الى ابتكارات جذية وتحسينية اذ يكون الابتكار مبرمج وغير مبرمج ومساعد. ومن اهم النماذج التي تتبعها المؤسسة هي:
- النماذج الخطية: التي تعمد فيها المؤسسة بخلق معرف عن طريق الجامعات و المنظمات العلمية وتركز على حاجات ورغبات العملاء في السوق أثناء استهلاكهم لسلع او خدمة معينة.
- النموذج الموجهة من خلال التكنولوجيا: وذلك بوضع تصاميم أولية للمنتج وتحديد الطرق الفعالة لتطويره.
- نموذج موجه من خلال السوق: حيث يلعب دور حاسما في عملية الابتكار والاهتمام بحاجة الزبون لخلق أفكار جديدة.

3-4- عوائق الابتكار: تتمثل عوائق الابتكار في:

- نقص المادة الأولية وذلك لأنها تستورد من عدة بلدان "تونس، السعودية، الروس، إيطاليا، مصر، الهند، ألمانيا، أمريكا، كندا، الصين، إسبانيا" تحاول المؤسسة ان تستورد المادة الأولية من احد هذه البلدان.
- هناك نقص في تقنيات الإنتاج حيث تقوم باستيراد الآلات من "تركيا، فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، بلجيكا، إسبانيا".
- تلجأ الى المركز الوطني للدراسات والأبحاث المتكاملة للبناء CMERIB حيث تقوم بإرسال المنتج الجديد وتقوم بدراسة الجودة ومراقبته.

المبحث الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن بسوق اهراس

تعمل المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "بسوق اهراس" في ظل بيئة شديدة التنافس ولهذا تهتم المؤسسة بتطبيق الابتكار بهدف دعم وتعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الاول: تحليل المنافسة حسب "Porter"

تعمل الشركة في محيط تنافسي، يحوي مجموعة معتبرة من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال الإنتاج، وهذا الجو التنافسي له تأثير على ربحية المؤسسة ونموها ومزاياها.

1-1- شدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع:

تتكون المؤسسة من مجموعة مؤسسات منافسة وعلامات معروضة في السوق، ويمكن توضيح أهم منافسيه في الجدول التالي:

جدول رقم(03-05): أهم منافسي مؤسسة صناعة دهن وحدة "سوق اهراس"

السعر	المنافسين		وحدة صناعة الدهن	
	اسم المنتج	المؤسسة المنافسة	السعر دج	اسم المنتج
دج 1500	Satinée	Astradol Koss	4Kg	Decosat Majestic
دج 1650	Satinée	Isa val	دج 1200	دهن مائي ساتيني
دج 1600	Satinée	KD		
دج 1850	Satinée	PigMa		
دج 165	Ilra Kol	Kon Kordal	Kg0,8	Spira Kol
دج 250	Sap Kol	Sapem	دج 171	
دج 175		PigMa		
دج 450	Rifco	Vir mexg4	0,8Kg	Vir mex in color
دج 260	Nivo pan	Verni sololosik	دج 250	فرنّي شفّاف
دج 260	Nivo pan	Verni sur fàseur		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات القسم التجاري، لوحدة الدهن سوق اهراس.

ونلاحظ من خلال الجدول ان المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن لديها العديد من المنافسين، وهناك اسعار تزيد على اسعار المنافسين وذلك راجع الى معايير الإزو إلا ان هذه الأسعار زيادتها نسبية وهذا راجع للإعفاء الضريبي.

1-2- الزبائن: إن المؤسسة تتعامل مباشرة مع الزبائن، اذ انها تقوم بالتعامل مع نوعين من الزبائن كما يوضحها الجدول الاتي:

جدول رقم (03-06): يوضح عدد الزبائن

الزبائن	العدد
الوطنين	36
الخواص	58
المجموع	94

المصدر: قسم الإنتاج وحدة صناعة الدهن سوق الأهراس.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك عدد كبير من الزبائن الخواص وهذا راجع الى أنه زبون وفي للمؤسسة حيث تقوم بإنتاج الكمية التي يريدتها ويأخذ الكمية التي يحتاجها اما الزبائن الوطنيين حتى يتمكنوا شراء المنتجات يجب عليهم الاتصال بنقاط البيع.

1-3- الموردین: تعد قوة الموردين من العناصر المهمة التي تؤدي الى زيادة التكلفة وبالتالي تقليل أرباح المؤسسة، حيث يتم استيراد المواد الأولية من "تونس، السعودية، الروس، إيطاليا، مصر، الهند، ألمانيا، أمريكا، كندا، الصين، إسبانيا"

_ أما فيما يخص الآلات يتم استيرادها من "تركيا، فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، بلجيكا"

_ أما مواد التغليف تستورد من سكيكدة .

1-4- المنتجات البديلة: هناك منتجات بديلة في السوق تمثل تهديدا على منتجات المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق اهراس" خاصة ان هذه المنتجات موجودة في السوق.

1-5- المنافسين المحتملين: هناك منافسين يشكلون تهديدا على تنافسية المؤسسة في السوق.

ومن أهم المنافسين المحتملين مؤسسة PIGMA التي كانت مؤسسة تقوم ببيع المنتجات فقط ومع الوقت تطورت وأصبحت تنتج. وكذلك مؤسسة MIDI.

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية لمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق اهراس"

تعتمد المؤسسة على عدة استراتيجيات تتمثل بما يلي:

1_ استراتيجية القيادة في التكاليف: فوجد المؤسسة تركز على الابداع في الانتاج و الاستثمار في التجهيزات الجديدة التي تقلل التكاليف الوحودية و الابتكار من اجل تقليص التكاليف الغير مباشرة .

2- استراتيجية التركيز: هنا نجد تأثيرها منصب على القطاع السوقي و التركيز على معدل الهامش الوحدي وبصفة أكبر التركيز على المنتج.

3_ استراتيجية التميز: تعمل المؤسسة على تقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين وذلك من حيث التحسين المستمر للمنتجات الحالية وتطوير المنتجات جديدة تضاف إليها.

- تتميز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين بالجودة وتوفير مواد أولية ذو جودة عالية.
- التحديث المستمر لآلات واستخدام أحدث التكنولوجيات من أجل زيادة حجم الإنتاج ورفع مستويات الجودة.

المبحث الرابع: دراسة ميدانية لدور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "سوق اهراس"

تم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على تحديد مجتمع وعينة الدراسة و بناء اداة الدراسة والتأكد من صدقها وكيفية تطبيقها.

المطلب الاول: منهجية الدراسة

هو المنهج الذي يقوم على التحليل المعمق للظاهرة، يمكن استخدامه كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، وتعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة، او الاستفادة من نتائج في حالات أخرى، شرط ان تكون الحالة مشابهة أو ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه، بحيث تستخدم أدوات قياس موضوعية. إذ قمنا بعدة زيارات إلى المؤسسة، بغرض جمع المعلومات الضرورية واللازمة عن طريق المقابلات الشخصية مع المسؤولين بالإضافة الى الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

1_ مجتمع وعينة البحث:

_مجتمع البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف الإجابة على اسئلة الاستبيان وإشكالية البحث.

_ عينة البحث: اشتملت العينة على 30 استمارة على مختلف المستويات واسترجاعها كلها.

2_ منهج الدراسة ومصادرها:

_منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم جمع البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة والاستبيان.

-المقابلة الشخصية: تعتبر أداة مهمة عند جمع البيانات وتعتبر أكثر الوسائل المستخدمة التي تساعد على جمع المعلومات من الواقع لذلك تم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى رؤساء الأعمال والإطارات والعاملين داخل المؤسسة.

-**الملاحظة:** هي عبارة عن عملية مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات، تتم من خلال تحديد الهدف الواجب الوصول إليه.

-**الاستبيان:** هي عبارة عن نموذج يتكون من عدة أسئلة تطرح على الأفراد، ويتم اعدادها بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها بحيث تمثل كل متغير من متغيرات الدراسة. وبعد الإجابة عليها تستخدم في التحليل.

3_تصميم الاستبيان:

صمم الاستبيان بالاعتماد على الاشكالية والهدف من الدراسة من للإجابة على الإشكالية المطروحة، وقد قسم إلى جزئين:

-**الجزء الأول:** اشتمل على أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وذلك فيما يخص الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية.

-**الجزء الثاني:** جاء متضمنا ل36 عبارة بوبت الى محورين رئيسيين. ولقد تمت صياغة العبارات المعتمدة في التحليل على مقياس ليكارت الخماسي ويمكن عرض هاذين المحورين:

- **المحور الأول:** يحتوي على 15 عبارة رقمت من [1_15] تهدف لمعرفة تطبيق وسيرورة الابتكار داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق اهراس".

- **المحور الثاني:** خصص هذا المحور لمعرفة الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق اهراس" ويحتوي على 20 عبارة رقمت من [16_36].

المطلب الثاني: نموذج ومقياس الدراسة

من أجل اختبار صحة الفرضيات أو نفيها تم الاستعانة بنموذج الدراسة وتم قياس صدق وثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة.

1_نموذج الدراسة:

تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج الجزمة الاحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية Spss اصدار 20 (Statistical Package for Social Sciences) وهي نسخة باللغة العربية. و

بإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الإحصائية من خلال استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية، المناسبة للتحليل واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

_أساليب المعالجة الإحصائية:

أ_ أساليب الإحصاء الوصفي :

- لوصف وتحديد خصائص العينة المدروسة تم استخدام النسب المئوية و التكرارات.
- بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب_ أساليب الإحصاء الاستدلالي:

_ اختبار الفرضيات أي اختبار تأثير المتغير المستقل "ابتكار" على المتغير التابع "الميزة التنافسية"، تم الاستعانة بما يلي:

- استخدام مقياس ليكارت الخماسي : بعد انتهاء عملية الترميز للاستمارات المسترجعة وعباراتها تم

الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات في الحاسوب الألي باستعمال برنامج (spss)، وقد تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت Likert الخماسي وعليه تم حساب المتوسط الحسابي والاتجاه العام. ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

- الجدول رقم(03-07): أوزان الاستبيان

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 109.

- ويتم تحديد اتجاهات الإجابة عن طريق حساب طول خلايا المقياس وذلك حسب الحدود الدنيا والعليا وقد تم بحساب طول الفئة من خلال العلاقة التالية:

طول الفئة = عدد المسافات (من 1 إلى 2 + + من 4 إلى 5) / عدد الخيارات المتاحة امام المستجوبين

وعليه طول الفئة ($0.8=5/4$) يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة (أي الى الواحد الذي يمثل البداية المقياس) والجدول التالي يوضح طول الخلايا المعتمد للتقييم:

- الجدول رقم (08_03) : مجالات الاستبيان

رقم الفئة	الخلية	المجال
01	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
02	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
03	محايد	من 2.61 إلى 3.4
04	موافق	من 3.41 إلى 4.20
05	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان.

- اختبار ألفا كرومباخ (Cronbach 's Alpha): والذي يقيس درجة الثبات الداخلي لعبارات

الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل القيمة ما بين الصفر والواحد، فإذا كانت قيمة المعامل أقل من 0,5 فإن الثبات ضعيف وعليه الاستبيان غير مقبول، في حين اذا كانت في حدود 0,6 يعتبر مقبولاً. وإذا كانت محصورة بين 0,6 و 0,8 فإن الثبات جيد. اما اذا كانت قيمة المعامل أكبر من 0,8 يعتبر الثبات المثالي. وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح كلما كان أفضل.

-معامل "سييرمان": استخدم هذا المعامل لتحديد درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور التابعة له، كما استخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

-اختبار "كولومجروف-سمرنوف": تم الاعتماد على هذا الاختبار لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

-توزيعات التكرارية والنسب المئوية: هي عبارة عن عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية. تمت الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية يتم حسابه

بغرض التعرف على المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة ومقارنتها بمجال التقييم المعتمد في هذه الدراسة، اما الانحراف المعياري فيعتبر عن المقاييس التشتت يتم الاعتماد عليه من أجل قياس درجة تشتت قيم استجابات عينة الدراسة أي مدى انحرافها اتجاه كل عبارة أو محور، وعليه كلما كان الانحراف المعياري اقل دل ذلك على ان المتوسط الحسابي للعينة أكثر دقة.

-اختبار الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج قياسي يهدف إلى اختبار الفرضيات التي تدرس تأثير متغير أو مجموعة من المتغيرات على تغير آخر، قد اعتماده لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

-اختبار ستودنت (**one simple t_test**): تم اعتماده لاختبار الفرضيات ومعاملات الانحدار.

-اختبار التحليل والتباين الأحادي **one way ANOVA** دراسة فروقات اختبار فيشر: وهو

اختبار معلمي يستخدم لدراسة واختبار الفروق بين المتوسطات لعينتين أو أكثر بحيث يعتمد على إحصائيات فيشر.

2-صدق وثبات أداة الدراسة:

النموذج يشمل متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل "الابتكار" والمتغير التابع "الميزة التنافسية" للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن "وحدة سوق اهراس". كما يفترض النموذج وجود علاقة تأثير بين الابتكار والميزة التنافسية. وكذلك من اجل التأكد ان الاستبيان صمم بشكل يسمح بالإجابة المناسبة على الإشكالية المطروحة.

_ثبات أداة المقياس:

ويشتمل الاستبيان على دق المحتوى (المضمون) الذي يخص العبارات التي تضمنها الاستبيان، ويقصد بتمثيل هذه العبارات للمحتوى المقصود ومدى ملاءمتها لقياس الخاصية المطلوب قياسها حيث لا بد أن تكون شاملة لكل مكونات الدراسة ومؤشراتها، ويقاس صدق المحتوى بالطرق التالية:

صدق المحكمين: تجدر الإشارة بأنه قد تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد من الأساتذة وعلى رأسهم الاستاذ المشرف.

طريقة ألفا كرومباخ:

التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرومباخ الذي يأخذ القيمة من 0 إلى 1 التي تعبر عن نسبة الثبات الذي يبين نسبة المستجوبين الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم في نفس الظروف. وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-09): اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان

متغيرات الدراسة	الفاكرومباخ	مستوى القياس
الابتكار	0,676	جيد
الميزة التنافسية	0,755	جيد
المجموع	0,799	جيد

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق بالاعتماد على المخرجات spss أن معامل الثبات ألفا كرومباخ يساوي 0,799 وهو يتجاوز معدل القبول (0,60) وهي نسبة جيدة وتعتبر على ان هناك ثبات قوي في العبارات الاستبيان ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة.

- اختبار طبيعية عينة الدراسة:

قبل إجراء مجموعة الاختبارات والتحليلات والإحصائية لفرضيات الدراسة، كان لا بد من تحقيق شرط التوزيع الطبيعي لأن معظم هذه الاختبارات الاحصائية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا، وبما أن حجم العينة أكبر من هو (30) مفردة قمنا باستخدام اختبار "كولومجروف_سمرنوف". فكانت النتائج كالآتي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم(03-10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور الأول	المحور الثاني	مستوى الدلالة Sig
0,068	0,200	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة Sig للمحورين أكبر من (0,05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة دراسة التي اعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة. مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة وصدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان. بالإضافة الى التأكد من طبيعة عينة الدراسة وهذا ما يجعلها صالحة للتحليل. و بالتالي إمكانية اختبار الفرضيات الموضوعية.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

سيتم التعرض لعرض وتحليل خصائص أفراد العينة محل الدراسة من خلال عرض بيانات حول الخصائص الشخصية والاتجاه العام للإجابات الأفراد العينة حول محاور الاستبيان والحكم عليها.

✚ - تحليل بيانات الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- من حيث الجنس:

الجدول رقم(03-11): يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس.

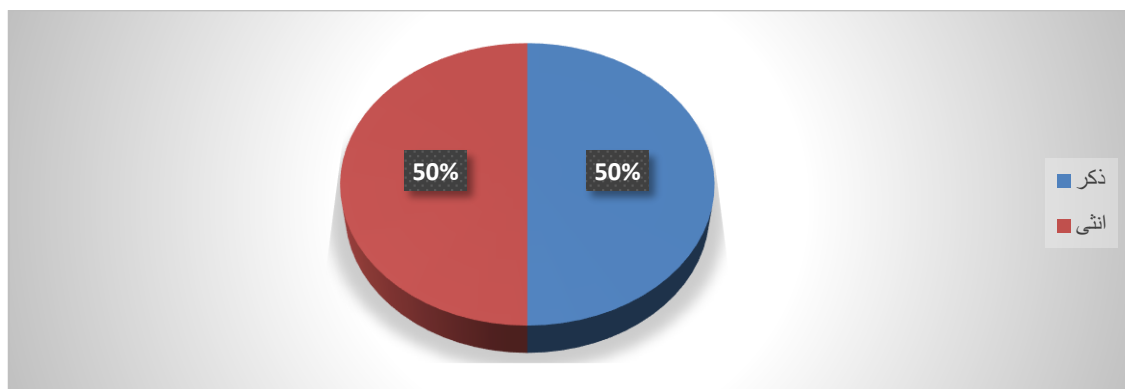
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50%	15	ذكر
50%	15	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن أفراد عينة دراسة حسب متغير الجنس يوزعون على النحو التالي:

عدد إناث بنسبة 50% و نسبة فئة الذكور 50% وما يفسر انه اصبح التوجه نحو صناعة الدهن من ميول الذكور والإناث ولا يوجد هنا فرق بينهما. ويمكن توضيح بيانات الجدول في الشكل الاتي:

الشكل رقم(03-11): يوضع توزيع الأفراد حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

2_العمر:

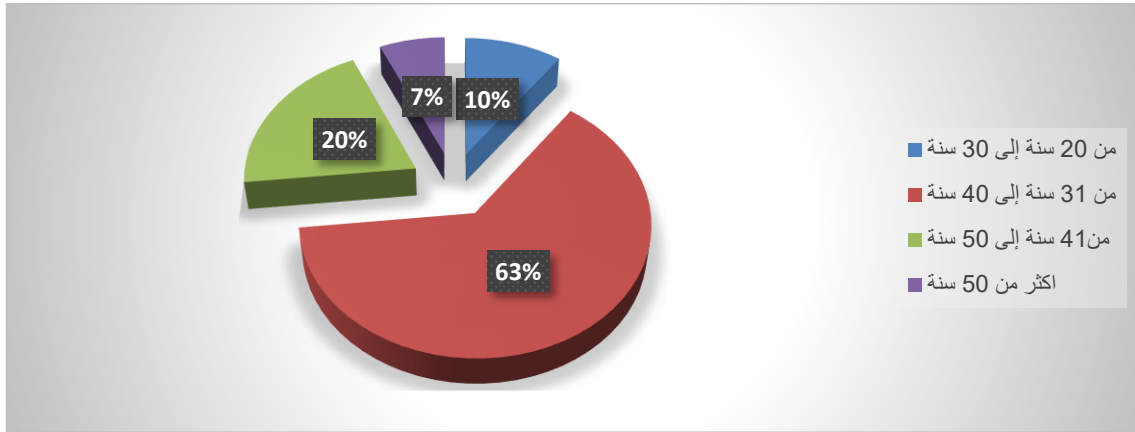
الجدول رقم(03-12): يوضع توزيع الأفراد حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	المستوي
10%	3	من 20 سنة إلى 30 سنة
63,3%	19	من 31 سنة إلى 40 سنة
20%	6	من 41 سنة إلى 50 سنة
6,7%	2	اكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة تتراوح ما بين الفئة من 31 سنة إلى 40 سنة، حيث تمثل نسبتها 63,3% وهذا راجع لكون الفئة هي التي ترغب في العمل حيث ان معظم الأعمال في المؤسسة تحتاج الى الجهد البدني والتركيز العالي وهذه الصفات تتوفر في فئة الشباب. ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 التي تتمثل نسبتها بـ 20% بينما أقل نسبة هي فئة أكثر من 50 و من 20 سنة إلى 30 سنة، حيث تقدر بـ 6,7% و 10%. ويمكن تلخيص بيانات الجدول في الشكل الاتي:

الشكل رقم(03-12): يوضح توزيع الأفراد حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

3_ المستوى التعليمي:

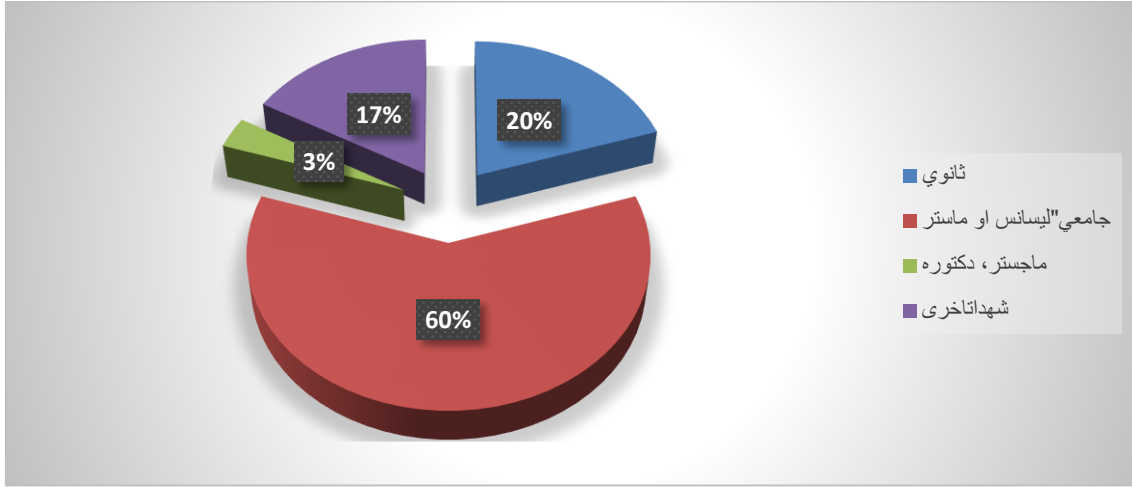
الجدول رقم(03-13): يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	6	ثانوي
60%	18	جامعي "ليسانس أو ماستر"
3,3%	1	ماجستير، دكتوراه
16,7%	5	شهادات أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

يمثل الجدول ان المستوى التعليمي الجامعي "ليسانس أو ماستر" بنسبة 60% وهذا يعكس إلى ان المؤسسة تحتاج حاملي شهادات جامعية وهذا راجع الى التطور العملي التكنولوجي فأصبحت المعرفة والتكوين أمر ضروري لمواكبة هذا التطور. ثم تليه المستوى التعليمي الثانوي 20%، شهادات أخرى بنسبة 16,7% و الماجستير، الدكتوراه بنسبة 3,3%. يمكن تلخيصها في الشكل الاتي:

الشكل رقم(03-13): يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

4_ من حيث الخبرة المهنية:

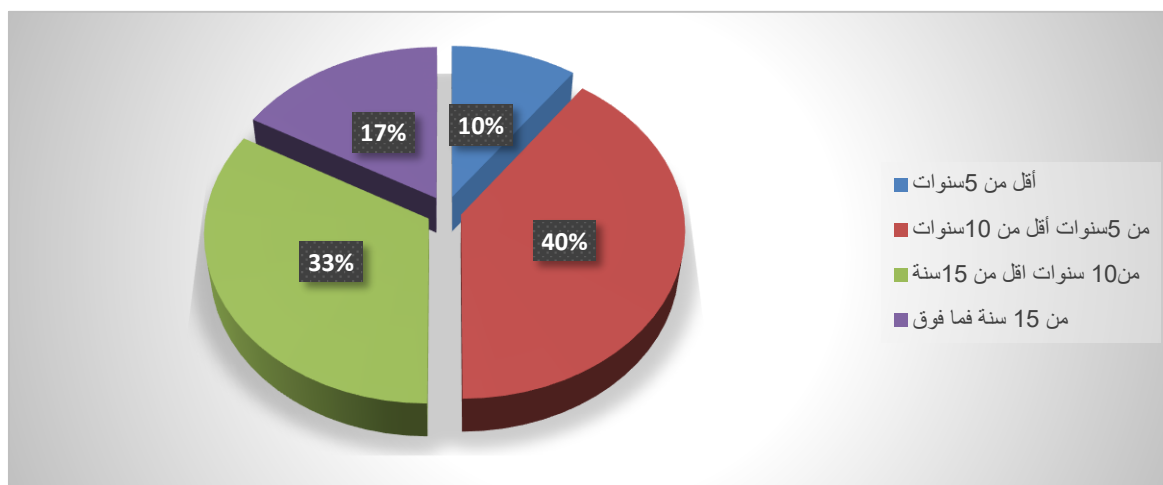
الجدول رقم(03-14): يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	10%
من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	12	40%
من 10 سنوات أقل من 15 سنة	10	33,3%
من 15 سنة فما فوق	05	16,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح ان أفراد العينة لديهم الخبرة تتراوح بنسبة 40% من 5 سنوات أقل من 10 سنوات تليها ذوي خبرة من 10 سنوات أقل من 15 سنة بنسبة 33% وهذا راجع إلى قدم المؤسسة وامتلاكها عاملين ذوي خبرة مهنية عالية ومن ثم تليها من 15 سنة فما فوق بنسبة 16,7%، وأقل من 5 سنوات بنسبة 10%.

الشكل رقم (03-14): يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

تحليل بيانات الجزء الثاني:

1- عبارات قياس مدى تطبيق الابتكار

سنوضح من خلال هذا الجدول موقف أفراد العينة حول الابتكار داخل المؤسسة، وكانت النتائج كالآتي:

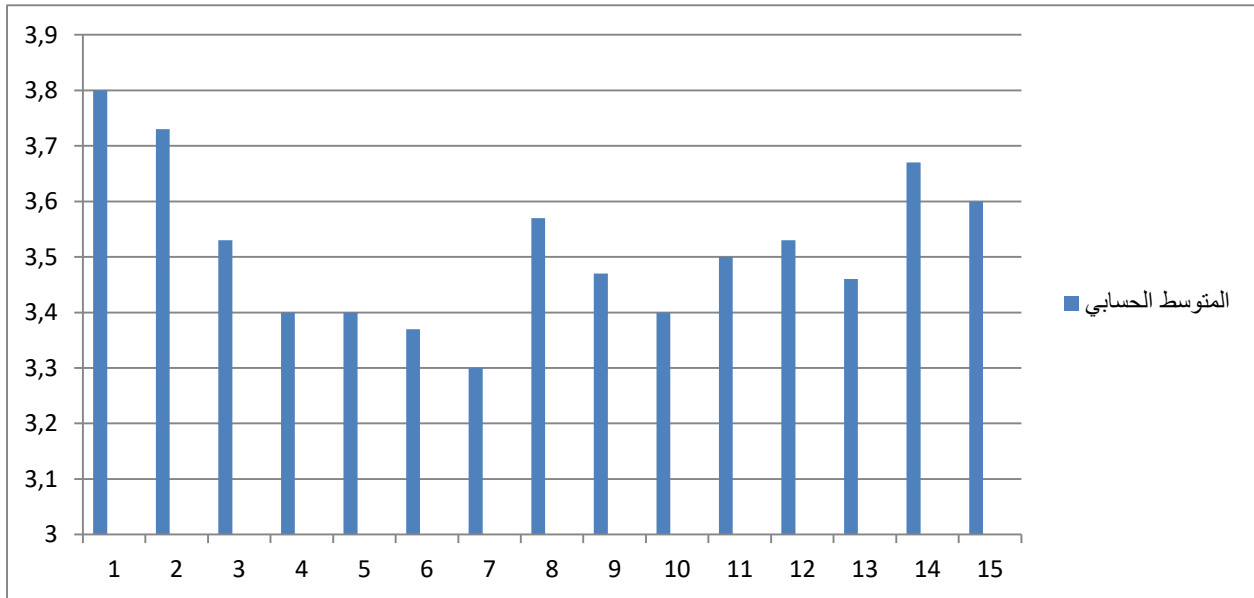
الجدول رقم (03-15): نتائج التحليل الإحصائي للابتكار داخل المؤسسة

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تنفذ المؤسسة العديد من المشاريع البحث والتطوير الهادفة الى ابتكار منتجات او خدمات جديدة	3,80	1,270	موافق
02	يطبق الابتكار في المؤسسة من خلال منتج أو خدمة مفيدة للزبائن	3,73	1,081	موافق
03	يعتبر الابتكار التغيرات الطارئة على العمليات الإنتاجية	3,53	1,008	موافق
04	يتم توفير البيئة المناسبة في المؤسسة لتعزيز الابتكار	3,40	1,133	محايد
05	هناك حوافز موجهة للابتكار	3,40	1,073	محايد
06	يعتبر تغيير طرق تنظيم العمل احدى اولويات المؤسسة	3,37	1,033	محايد
07	أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	3,30	1,088	محايد
08	تقوم المؤسسة بتغيير الغلاف الخارجي لسلعتها	3,57	1,104	موافق
09	ادخلت المؤسسة تغييرات في تصميم صناعة الدهن تماشيا مع التقنيات الحديثة	3,47	1,008	موافق
10	هل يوجد اهتمام بالمعرفة والإبداع	3,40	1,037	محايد

11	يستجيب العمال بسرعة لمستجدات العمل ويتقبلون التغييرات	3,50	1,137	موافق
12	تقدم المؤسسة من وقت الى اخر تشكيلة جديدة او محسنة للمنتجات	3,53	1,279	موافق
13	تهتم المؤسسة بحلقات الجودة	3,46	1,363	موافق
14	توجد تغييرات ملموسة في المنتج	3,67	1,184	موافق
15	اعتقد ان المؤسسة اهل للابتكار	3,60	1,102	موافق
المحور الأول: قياس مدى تطبيق الابتكار				
		4,05	0,317	موافق

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم(03-15): نتائج التحليل الإحصائي للابتكار داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

بناء على النتائج المحور الأول المتعلق بالابتكار المتحصل عليها والمدونة في الجدول تم حساب المؤشرات الإحصائية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات تساوي 4,05 بانحراف معياري قدره 0,317 وهذه القيمة ضمن مجال 3,41-4,20 الذي يشير الى الموافقة وتظهر النتائج كما يلي:

- يمن خلال التحليل تبين ان أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة على تطبيق الابتكار حيث تشير أغلبية الفقرات في الجدول أعلاه، الى الاهتمام بالجود و تنفيذ مشاريع البحث والتطوير الهادفة للابتكار والمنتجات بالإضافة الى وجود تغييرات طارئة على المنتج ويعتقد أفراد العينة ان المؤسسة أهل للابتكار. كما موضح في الجدول اعلاه على التوالي..

خلاصة لما سبق عرضه يتضح ان أفراد العينة تتفق على وجود ابتكار داخل المؤسسة التي وضعت ميزانية خاصة بقسم البحث والابتكار الا ان هناك مجموعة من المحايدين حول توفير حوافز نحو الابتكار والبيئة المناسبة له بالإضافة الى الاهتمام بالمعرفة والإبداع التي تقدمها المؤسسة للوصول الى الابتكار واعتباره وظيفة من وظائف المؤسسة.

2- تحليل عبارات قياس الميزة التنافسية (المحور الثاني):

للتعرف على درجة الاهتمام بالميزة التنافسية داخل المؤسسة تم وضع المحور الثاني للميزة التنافسية وتقدير مستواها عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و كان الاتجاه العام لإجابات الافراد المستجوبين على عبارات هذا المحور، كما يلي:

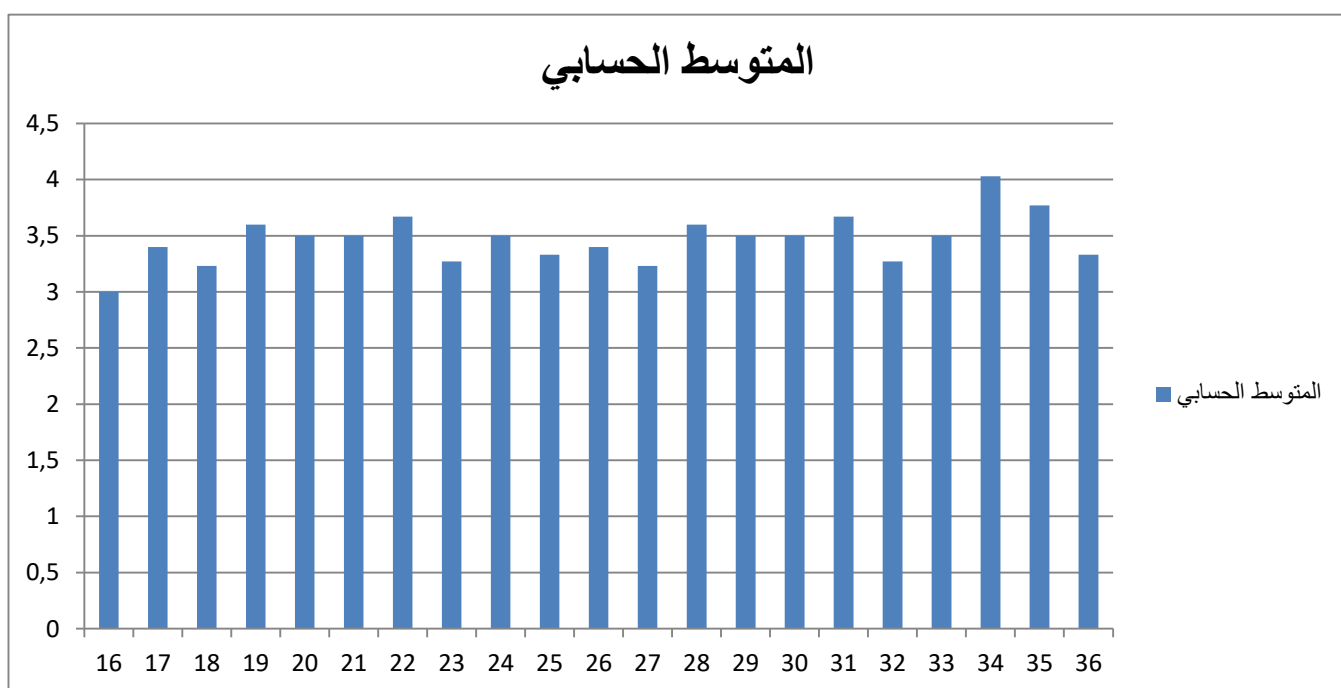
جدول رقم(03-16): نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
16	تعمل المؤسسة على اعتماد اسعار اقل من اسعار المنافسين	3	1,259	محايد
17	تراعي المؤسسة عند سعر منتجاتها القدرة الشرائية للمستهلك	3,4	1,037	محايد
18	تركز المؤسسة على تخفيض التكلفة	3,23	1,223	محايد
19	تعتبر المؤسسة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسي المؤسسة	3,60	1,333	موافق
20	تلجأ الشركة الى انتاج منتجات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	3,50	1,225	موافق
21	تميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة بالمهارات و الخبرات المتطورة	3,50	1,167	موافق
22	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات متطورة	3,67	0,959	موافق
23	تهتم الشركة بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية	3,27	1,015	محايد
24	تميز المؤسسة بمنتجات الجيدة عن باقي المؤسسات المنافسة	3,50	1,137	موافق
25	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج منتجاتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات	3,33	1,184	محايد
26	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	3,40	1,037	محايد

27	تميز المؤسسة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث استعمال الآلات والمعدات	3,23	1,223	محايد
28	تستخدم المؤسسة مواد ذات جودة عالية مهما ارتفعت أسعارها	3,60	1,133	موافق
29	تلتزم المؤسسة بالتوقيت المقرر للعمليات الإنتاج	3,50	1,225	موافق
30	تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع او التسليم لمنتجاتها	3,50	1,167	موافق
31	تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة والإتقان	3,67	0,959	موافق
32	المؤسسة تأخذ بآراء او اقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها	3,27	1,015	محايد
33	توجد علاقات واتصالات مستمرة بين المؤسسة والزبون	3,50	1,137	موافق
34	تهتم المؤسسة بأفكار افرادها والأخذ بآرائهم	4,03	0,718	موافق
35	تنتج المؤسسة التحديث في منتجاتها و أساليب العمل	3,77	0,898	موافق
36	تقوم المؤسسة بجمع معلومات دورية عن المنافسين	3,33	1,184	محايد
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	3,78	0,353	موافق

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (03-16): التحليل الإحصائي للميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

و بناء على تحليل نتائج المحور الثاني للميزة التنافسية المتحصل عليها والمدونة في الجدول أعلاه تم حساب المؤشرات الإحصائية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات تساوي 3,78 بانحراف معياري قدره 0,353 وهذه القيمة ضمن مجال 3,41-4,20 الذي يشير الى الموافقة وتظهر النتائج كما يلي:

اظهرت ان هناك عبارات تدل على اهتمام المؤسسة على بعد التكلفة المنخفضة رقم (16)،(17)، (18)، حيث متوسطاتها الحسابية على ترتيب هي (3)، (3.4)، (3,23)، حيث نجد هناك حياد للأفراد المستجوبين حول اعتماد المؤسسة على تخفيض الاسعار مقارنة بالمنافسين، بالإضافة الى مراعاتها للقدرة الشرائية للمستهلك وخفض تكاليف الانتاج، الا انه هناك توافق في العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي (3,50) نجد أنها تسعى الى انتاج منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.

وتعتبر المؤسسة الجودة عنصر مهم من عناصر الميزة التنافسية وهذا ما تعبر عليه العبارات رقم (19)، (28)،(31)، بمتوسط حسابي (3,60)، (3,60)، (3,67) على التوالي، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم بجودة المنتجات و موادها الأولية.

أما العبارات رقم (21، 22، 24، 28، 29، 30، 31، 33، 34، 35)، بمتوسط حسابي (3,50)،(3,67)، (3,50)، (3,60)، (3,50)، (3,50)، (3,50)، (3,67)، (3,50)، (4,03)، (3,77)، فهي تدل على موافقة الأفراد ان المؤسسة تكتسب المرونة في تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والاتقان والتميز بمنتجات مميزة عن باقي المؤسسات المنافسة وذلك التزاماتها بخدمات ما بعد التسليم، بالإضافة الى تركيزها على وجود علاقة اتصال دائمة مع الزبون والاهتمام بأفكار أفرادها والأخذ بأرائهم.

اما هناك إجابات الافراد المستجوبين كانت تتصف بالحياد وهي العبارات رقم (23)،(25)،(26)، (27)، (32)، (36)، بمتوسط حسابي (3,27)، (3,33)، (3,40)، (3,23)، (3,27)، (3,33).

ويتضح من خلال هذه النتائج ان إجابات افراد العينة تتفق إلى حد كبير مع فقرات الاستبيان للمتغير التابع: الميزة التنافسية.

📊 عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية:

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج عند تحليل محاور الاستبيان، يتم اختبار الفرضيات الموضوعية في إشكالية الدراسة، والتي تصب حول معرفة وتحديد دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية وذلك كالآتي:

أولاً: قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة الميدانية

الفرضية هي إجابته مقترحة لسؤال معين. وتكون هذه الإجابة مبنية على التوقع أو المعرفة الغير مؤكدة أو القليلة لدى الباحث، حيث تربط بين متغيرين احدهما مستقل والآخر تابع.

أما احصائياً فتعرف على انها جملة أو عدد من الجمل تعد باستخدام بعض النماذج الإحصائية ذات علاقة ببعض خصائص مجتمع البحث. والتي تستخدم من أجل تأكيد العلاقات أو السببية أو الارتباط بين المتغيرات، حيث يسهل اختبارها إحصائياً على شكل فرضية صفرية أو فرضية بديلة. وبالتالي قبول أو رفض الفرضية الإحصائية.

عند إجراء اختبار فرضيات الدراسة تتطلب منا الأمر صياغة نوعين من الفرضيات. وفيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

1-الفرضية الصفرية/النفي H_0 (Sig أكبر من أو يساوي 0,05): تصاغ على العكس ما يعتقد الباحث أي بالنفي، حيث تشير إلى عدم وجود علاقة أو أثر أو فرق بين متغيرات الدراسة.

2-الفرضية البديلة/ الاثبات H_1 (Sig اصغر من 0,05): وهي الفرضية التي تصاغ بصيغة الإثبات يتم قبولها عند رفض الفرضية الصفرية والعكس صحيح. حيث تشير إلى وجود علاقة أو أثر أو فروق بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: اختبار وتحليل الفرضيات والنتائج:

لاختبار وتحليل النتائج والفرضيات الموضوعية لمعالجة مشكلة الدراسة، اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات لتحقيق ذلك (اختبار ستودنت، اختبار الانحدار الخطي البسيط....) وذلك كالتالي:

1-اختبار وتحليل نتائج الفرضية الأولى: يوجد مستوى تطبيق للابتكار في مؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق أهراس":

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ستودنت" الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان، حيث يحسب المتوسط المعياري للاستبيان من خلال

جمع درجات الاستبيان المذكورة سابقا في مقياس ليكارت [لا أتفق تماما(1)، لا اتفق(2)، محايد(3)، أتفق(4)، اتفق بشدة(5)] وقسمتها على 5 اي: $3=5/(5+4+3+2+1)$

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد مستوى لتطبيق للابتكار داخل المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس".

H_1 : يوجد مستوى لتطبيق للابتكار داخل المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس".

الجدول رقم(03-17): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى

المتغيرات	قيمة المعيار=3	
	درجة الحرية	قيمة T
المحور الأول	29	10,613
مستوى الدلالة Sig	0,000	

المصدر: من عداد الطالبين بالاعتماد على نتائج sig.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0,000) وهي أقل مستوى من مستوى المعنوي (0,05)، وهذا يعني رفض H_0 وقبول H_1 التي تنص على انه يوجد مستوى لتطبيق لابتكار داخل المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس".

2- اختبار وتحليل الفرضية الثانية: المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس" بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

تم استخدام اختبار "ستودنت" كذلك لاختبار صحة الفرضية الثانية فكانت النتائج كالآتي:

H_0 : المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس" ليست بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة.

H_1 : المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس" بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة.

الجدول رقم(03-18): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية

المتغيرات	قيمة المعيار=3	
	درجة الحرية	قيمة T
المحور الثاني	29	12,226
مستوى الدلالة Sig	0,000	

المصدر: من عداد الطالبان بالاعتماد على نتائج sig

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0,000) وهي أقل مستوى من مستوى المعنوي (0,05)، وهذا يعني رفض H_0 وقبول H_1 التي تنص على ان المؤسسة الوطنية للدهن وحدة "سوق اهراس" بحاجة الى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة.

3- اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: للابتكار علاقة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق اهراس"

تم استخدام عامل الارتباط لاختبار الفرضية الثالثة كالآتي:

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية عند دلالة احصائية (0,05) للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس".

H_1 : يوجد علاقة ارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية عند دلالة إحصائية (0,05) للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس".

الجدول رقم(03-19): معامل الارتباط للمحورين.

النموذج	معامل الارتباط	العدد	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول والثاني	0,402	30	0,028

المصدر: من عداد الطالبان بالاعتماد على نتائج sig

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط المقدر ب(0,402) يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغير المستقل (الابتكار) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وقد بلغت قيمة المعامل الارتباط 40,2%، حيث نلاحظ قيمة Sig هي تساوي (0,028) ومنه يتم رفض فرضية H_0 و قبول فرضية H_1 وعليه فالنموذج مقبول وتوجد هناك علاقة ارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية إلا انها علاقة طردية ضعيفة

وهذا راجع إلى أن المؤسسة الوطنية لديها تعليمات من المؤسسة الأم يجب ألا تتجاوزها مما سبب في أنها تكون مقيدة من الناحية الابتكارية والالتزام بما هو مسموح فإذا اقترحت المؤسسة ابتكارات جديدة أو اقتراحات مبتكرة تنتظر الموافقة من المؤسسة الأم والوحدات الأخرى لدراسة هذه الابتكارات والاقتراحات وهذا ما سبب ضعف العلاقة .

4- اختبار نتائج الفرضية الرابعة: يوجد أثر للابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق اهراس".

من أجل اختبار الفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار "الانحدار الخطي البسيط" لدراسة تأثير المتغير المستقل (الابتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث تكون دالة النموذج من الشكل:

$$Y=a+bx$$

حيث أنه:

Y المتغير التابع، **x** المتغير المستقل، **a** الحد الثابت، **b** معلمة المتغير المستقل.

وتم استخدام كالاتي:

H_0 : لا يوجد أثر للابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن "وحدة سوق اهراس"

H_1 : يوجد أثر للابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن "وحدة سوق اهراس".

تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم(03-20): يوضح معاملات نموذج العلاقة الأثر الخاصة بالمحورين.

مستوى دلالة Sig	قيمة T	المعاملات القياسية	المعاملات الغير قياسية		
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,009	2,794		0.718	2,007	الثابت
0,021	2,442	0,419	0,189	0,461	الاحتياجات التكوينية

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss.

بناء على الجدول أعلاه يمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y=2.007+0.461x$$

$$(الابتكار) = 2.007 + 0.461 \times \text{الميزة التنافسية}$$

- اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت: حيث سيتم اختبار كل معلمة على حدى:

• اختبار معلمة الحد الثابت (b_1):

$$0 = b_1 : H_0$$

$$0 \neq b_1 : H_1$$

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، اي معلمة الحد الثابت معنوية.

• اختبار معلمة المتغير المستقل (b_2):

$$0 = b_2 : H_0$$

$$0 \neq b_2 : H_1$$

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة Sig للحد الثابت تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي ان المعلمة المتغير المستقل معنوية.

- اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام فيشر:

$$0 = b_2 = b_1 : H_0$$

$$0 \neq b_2 \neq b_1 : H_1$$

الجدول رقم (03-21): يوضح معنوية النموذج باستخدام فيشر الخاص بالفرضية الرابعة.

مستوى دلالة Sig	قيمة D	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.021	5.962	0.770	1	0.770	الانحدار
		0.129	28	3.614	البواقي
			28	4.384	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss.

يوضح الجدول اعلاه أن قيمة مستوى دلالة sig اقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويتم رفض الفرضية H_0 وقبول H_1 ، وعليه فإن النموذج مقبول معنوي حسب اختبار فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و "فيشر" توصلنا الى قبول الفرضية H_1 والتي تنص على انه توجد علاقة أثير ذو دلالة احصائية بين الابتكار والميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق اهراس".

- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم(03-22): معامل ارتباط تفسير R للعلاقة الأثر للفرضية الرابعة.

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R2	قيمة R2 Agusté
1	0.419	0.176	0.146

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss.

ويضح من الجدول اعلاه ان معامل الارتباط R المقدر ب(0.419) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغير المستقل(الابتكار) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.176) وهو ما يدل على ان 17% من الأثير الذي يحدث على الميزة التنافسية يعود سببه الابتكار اما النسب المتبقية فتعود الى عوامل اخرى.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التأكد من صحة النموذج المقترح للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق هراس" والتعرف على هيكلها التنظيمي وأقسامها اما المبحث الثاني فقد حاولنا دراسة وضعية الابتكار في المؤسسة والتعرف على أهم ابتكاراتها العوائق التي تواجهها في عملية الابتكار بالإضافة الى دراسة الوضع التنافسي للمؤسسة في المبحث الثالث اما المبحث الأخير فقد حاولنا التعرف على دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة به. حيث سمح لنا بتحليل محاور الاستبيان الموزع على الموظفين بالمؤسسة بالخروج بجملته من النتائج التي تتعلق بالابتكار و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن وحدة "سوق اهراس" التي تتمثل في:

- تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من المواد تقوم بإنتاجها التي تعتبر لدى المؤسسات المنافسة مواد اولية لإنتاج منتجات أخرى.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية الابتكار بدرجة كبيرة في المنتج وهذا راجع على الاستراتيجية التي تتبعها.
- ادت الابتكارات الى خلق ميزة تنافسية وأثره على مصادرها لاكن كانت بنسبة ضعيفة راجع إلى تطبيق الأوامر التي تصدرها المؤسسة الأم.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تتجه نحو الابتكار لخلق وتنمية وتحقيق الميزة التنافسية، فبعد تناولنا الجوانب النظرية للموضوع دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية واستنادا الى الدراسات السابقة المرتبطة به تبين لنا مدى أهمية تحقيق المنظمة للابتكار الذي أصبح حتميا ومتطلبا لتحقيق وبقاء الميزة التنافسية واعتباره مصدر أساسي لها، حيث تعتبر الميزة التنافسية الضامن والأساس لاستمرار المؤسسة الاقتصادية وتحقيقها للربحية والتفوق.

وتعتبر هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل إبراز الدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ولهذا الغرض قمنا بطرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الفا كرومباخ،)

من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن الإشكالية، الإبراز علاقة وأثر الابتكار على الميزة التنافسية والتعرف على توفرها في المؤسسة الاقتصادية.

وسنوضح فيما يأتي إجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها تدعم الابتكار والميزة التنافسية ونحافظ على استمرار الميزة التنافسية وبقائها، وفي الأخير نقترح بعض الأفاق التي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض إليها في دراستنا.

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا الى النتائج الآتية:

- يلعب الابتكار دور فعال في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية مهما كانت درجة التطبيق.

- الابتكار يتطلب الأفكار الجديدة والمتطورة أكثر من مما تطلبه المؤسسة من تكنولوجيا والآت ومعدات.

- اصبح الابتكار هو العنصر الأساسي والمهم الذي يسمح بخلق وتنمية الميزة التنافسية مما تساهم في تطور واستمرار المؤسسة الاقتصادية وملائمتها مع التغيرات الجديدة الطارئة على حاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال المبادرة للمؤسسة القيام بتحسينات التي تجعل المنتج مناسب مع حاجاتهم ورغباتهم.

- إذا تهيئت المؤسسة للابتكار فلا يجب عليها ان تبتكر منتج معقد بقدر ما يكون منتج بسيط بفكرة جديدة.

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا الى بعض النتائج تتعلق بالابتكار واهمها في مايلي:

- ان المؤسسة لديها مصلحة ابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة الى وجود افراد متخصصين في عملية الابتكار من خلال التكوين داخل او خارج الوطن.
- ان المؤسسة لا تمتلك الحرية الكاملة في القيام بالعملية الابتكارية وذلك لأنها مقيدة بالمؤسسة الأم بالأخصرية، حيث لا يمكن القيام بالعملية الابتكارية إلا بموافقتها.

توصيات الدراسة:

تأسيسا على ما سبق عرضه في هذه الدراسة. وبناء على النتائج المشار إليها أعلاه يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة كالاتي:

- الاهتمام بتخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين وذلك بجذب الزبون نحو شراء موادها بالإضافة الى مراعات القدرة الشرائية للمستهلك.
- خلق وايجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة ومحاولة خلق ابتكار في الهياكل التنظيمية لها.
- تقديم الشركة الأم حرية للوحدات للتنوع في عمليات الانتاج خاصة المنتج من الناحية الشكلية والسعرية والتسويقية للتفوق على المنافسين.
- وضع حوافر للابتكار تدفع المبتكرين داخل المؤسسة للاجتهاد اكثر نحو الابتكار وخلق افكار جديدة خاصتنا الحوافر المعرفية التي تتمثل في التكوين المعرفي أكثر.
- ينبغي المؤسسة ان تضع بعض تركيزها على تطوير وابتكار الخدمات الجديدة تتميز بها عن المنافسين، وهذا يتطلب تكاثف جهود المديرين والخبراء والتقنيين والتصريح من الشركة الام.

أفاق الدراسة:

على ضوء هذه الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها تجلت لنا أفاق جديدة للبحث في المواضيع الآتية:

- دور ادارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.
- الابتكار والتميز التنافسي.
- الابتكار التسويقي في مجال التسعير او الترويج او التوزيع وأثره في تحسين أداء المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

1. ابو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى (مصر مجموعة النيل العربية).
2. جاسم محمد بن طحان، ابتكار المنظمات و المتغيرات، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، طبعة- 1، 2016.
3. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى ، الأردن، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2006.
4. جمال خير الله، الأبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوسيع، الأردن، عمان، 2009 ، الطبعة 1 .
5. حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث 2013.
6. دكتور زهير شاکر خطوات الابتكار 2015.
7. دكتور نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 2003 .
8. رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والابداع الاسس التكنولوجية و الطرائق التطبيق، دار رضا للنشر، طبعة- 1 - 2000.
9. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز والمعرفة للنشرو التوزيع، الاردن، عمان الطبعة الأولى 2006.
10. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون و موزعون، الاردن عمان، الطبعة الاولى، 2015.
11. عامر ملايكية، واقع ابتكار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية الطبعة 1، 2018.
12. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2016.
13. محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريح للنشر، رياض، الطبعة 1.
14. مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
15. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء-عمان، الطبعة الثانية 2015.
16. يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2019.

المذكرات والرسائل الجامعية

1. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011.
- 2.
3. حمدي جمال الدين و ناصر خالد، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارة، قسم علوم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2010.
4. سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013.
5. أحلام سوداني، الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- اطروحة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار -عنابة- 2017.
6. مناصرية سناء، ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لفرع فارمال -مصنع عنابة- ، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013.
7. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
8. خراز الاحضر_دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية_دراسة حالة: مؤسسة مركب حمام ربي " سعيدة" _رسالة الماجستير_ تخصصك مالية دولية قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ابي بكر القايد_ تلمسان الجزائر 2011.
9. فاطمة زهرة عايب، حاضنات الأعمال كألية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار، دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر، رسالة دكتوراه الطور الثالث، تخصص ادارة الأعمال كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباسن سطيف الجزائر 2019.

قائمة المصادر والمراجع

10. كعرار احمد، دور إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة "سامسونغ انجينيرينغ"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف جزائر، 2012.
11. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
12. الجيلالي بهاز، الطاهر خامرة، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ملتقى علمي دولي حول: المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة(الجزائرك جامعة 8ماي 1945 بقالمة، 2008).
13. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو_الإبداع مفهومه و وسائل تنميته_ورقة عمل مقدمة الى الملتقى اول "بناء معايير تدريب " الجمعية العلمية السعودية للتدريب والتطوير الموارد البشرية_ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية_ مكة المكرمة_1442هـ.
14. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد ال ناقرو_الإبداع مفهومه و وسائل تنميته_ورقة عمل مقدمة الى الملتقى اول "بناء معايير تدريب " الجمعية العلمية السعودية للتدريب والتطوير الموارد البشرية_ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية_ مكة المكرمة_1442هـ.

المجلات:

1. الصادق للشهب احمد بوريش الشيخ هتهات ،دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، دراسة ميدانية بشركة الهندسة، تقرت ولاية ورقلة، 7 ديسمبر 2017.
2. محمد قريشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة، العدد 37، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملتقيات:

1. صالح بن سليمان الرشد، نحو بناء إطار للإبداع والتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحيث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة" الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم شيخ مصر، أيام 27_2_ نوفمبر 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Florence Durieux, (2001) : Management de l'innovatoin ; une approche évolutoinniste, edition Vuibert :paris.
2. GROFF Arnaud(2009) :100 questions, manager l'innovtion technologique et agrir, Afnor : paris, France.

المواقع الالكترونية:

1. <https://www.m3elumat.com/2020/09/creativity.html?m=1>
2. <https://dralidashti.com/creativity/kinds-of-creativity>
3. <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/البيئة-التسويقية/>
4. <https://mawdoo3.com>
5. <https://www.alyaum.com/articles/951000/الاقتصاد-اليوم/ما-المقصود-بالمنافسة>

الملاحق



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département:.....

N° :/F.S.E.C.S.G/U.G/2021

Guelma, le

قسم: علوم التسيير

رقم: 17 / / ك.ع.ا.ت.ع.ت. / ج.ق. / 2021

قالمة، في 18 أفريل 2021

إلى السيد: مؤسس صناعة
.....

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالاجتانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة بمؤسستكم
للطلبة الآتية أسمائهم:

- 1- أ. نسيمة رجب رقم السجل: 16/36048097
 - 2- ص. روان و. ن. ندا جريج رقم السجل: 15/36061438
- شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال السنة الجامعية: 2020 / 2021
- عنوان الموضوع: دور إدارة الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.



رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتسيير
امضاء:

الأستاذة (ة): المشرف (ة):

أ. د. وسيلة حمادي

.....

المؤسسة المستقبلية:

.....
KAFI Syhem
ANIMATRICE DE FORMATION



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة 08 ماي 1945

قسم علوم لتسيير

قائمة

استبيان حول دور الابتكار في تحقيق الميزة تنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن

سوق اهراس

سيدي المحترم بعد التحية والسلام نتقدم الى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية في مؤسستكم المحترمة وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجابتكم ستدرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير _ تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية".

مع العلم ان هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

وتقبلوا منا سيدي المحترم فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

الأستاذة.الدكتورة: حمداوي وسيلة

الطالبان:

رجم انيسة

ونداجي مروان

الجزء الأول : البيانات الشخصية الوظيفية

1_ الجنس

انثى

ذكر

2_ العمر

من 41 الى 50 سنة

من 20 الى 30 سنة

اكتر من 50 سنة

من 31 الى 40 سنة

3_ المستوى التعليمي:

جامعي " ليسانس او ماستر "

ثانوي

شهادات اخرى

ماجستير، دكتوراه

4_ سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات

من 5 سنوات اقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة

من 15 سنة فما فوق

الجزء الثاني

المحور الأول: عبارات لقياس مدى تطبيق الابتكار

المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تنفذ المؤسسة العديد من المشاريع البحث والتطوير الهادفة الى ابتكار منتجات او خدمات جديدة					
2	يطبق الابتكار في المؤسسة من خلال منتج خدمة مفيدة للزبائن					
3	يعتبر الابتكار التغيرات الطارئة على العمليات الإنتاجية					
4	هناك حوافز موجهة للابتكار					
5	يتم توفير البيئة المناسبة في المؤسسة لتعزيز					

					الابتكار	
					يعتبر تغيير طرق تنظيم العمل احدى اولويات المؤسسة	6
					أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	7
					تقوم المؤسسة بتغيير الغلاف الخارجي لسلعتها	8
					ادخلت المؤسسة تغييرات في تصميم صناعة الدهن تماشيا مع تقنيات حديثة	9
					هل يوجد اهتمام بالمعرفة والإبداع	10
					يستجيب العمال بسرعة لمستجدات العمل ويتقبلون التغييرات	11
					تقدم المؤسسة من وقت الى اخر تشكيلة جديدة او محسنة للمنتجات	12
					تهتم المؤسسة بحلقات الجودة	13
					توجد تغييرات ملموسة في المنتج	14
					اعتقد ان المؤسسة اهل للابتكار	15

المحور الثاني : الميزة التنافسية

المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعمل المؤسسة على اعتماد اسعار اقل من اسعار المنافسين					
17	تراعي المؤسسة عند سعر منتجاتها القدرة الشرائية للمستهلك					
18	تركز المؤسسة على تخفيض التكلفة					
19	تعتبر المؤسسة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسي المؤسسة					
20	تلجاء الشركة الى انتاج منتجات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية					
21	تتميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة					
22	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات متطورة					
23	تهتم الشركة بالأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية					

					تتميز المؤسسة بمنتجات الجيدة عن باقي المؤسسات المنافسة	24
					تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج منتجاتها بما يتناسب مع تقلبات السوق طلب على الخدمات	25
					تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	26
					تتميز المؤسسة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث استعمال الآلات والمعدات.	27
					تستخدم المؤسسة مواد ذات جودة عالية مهما ارتفعت اسعارها	28
					تلتزم المؤسسة بالتوقيت المقرر للعمليات الإنتاج	29
					تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع او التسليم لمنتجاتها	30
					تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متفوقة من الدقة والإتقان	31
					المؤسسة تأخذ بآراء او اقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها	32
					توجد علاقات واتصالات مستمرة بين المؤسسة والزبون	33
					تهتم المؤسسة بأفكار افرادها والأخذ بأرائهم	34
					تنتج المؤسسة التحديث في منتجاتها وأساليب العمل	35
					تقوم المؤسسة بجمع معلومات دورية عن المنافسين	36

COORDONNÉES DE NOS POINTS DE VENTES

UD ALGER

Carrefour El Allia, 5 Maisons
Mohamadia - Alger.
Tél : 021 52 46 25
021 52 62 71
Fax : 021 52 37 82
Email: udc@enap.dz

CALED

Carrefour El Allia Cinq Maisons
El Mohammadia - Alger.
Tél : 021 52 37 87

REGHAIA

Zone industrielle Reghaia, Alger.
Tél : 023 96 51 88

TADMAIT

07, Rue Cheroud Tadmait.
Tél: 026 43 76 15

AIN OUSSERA

Zone d'activité de Ain Oussera.
Tél : 027 82 31 55

CHETTIA

Zone de dépôts Chettia, Chlef
Tél: 027 73 26 75
027 73 26 77

MOSTAGANEM

06, Rue Bentachout Mostaganem.
Tél : 045 42 32 51
Fax: 045 42 32 50

ORAN

Zone industrielle
de Es - Senia voie N° 6
Tél : 041 34 25 65

MAGHNAIA

Route de Tlemcen Maghnia.
Tél: 043 49 15 73

UD SETIF

Zone industrielle de Setif.
Tél : 036 62 50 48
Fax: 036 62 50 49
Email: ude@enap.dz

AIN ABESSA

Zone d'activité Ain Abessa, Setif.
Tél : 036 54 26 40

EL EULMA

Zone d'activité el Eulma, Setif.
Tél : 036 47 95 46

BEJAIA

Zone portuaire arrière port, Bejaia.
Tél : 034 16 82 79

BOUSSAADA

Route de Biskra zone d'activité Boussaada.
Tél : 035 45 80 20

BOUIRA

Zone d'activité Bouira.
Tél: 026 74 31 66

BOUMERZOUG

Zone industrielle Boumerzoug Constantine.
Tél: 031 73 18 53
05 55 98 32 85

SKIKDA

Zone de dépôt Hamrouche Hamouda, Skikda.
Tél : 038 93 15 89

BARRAHAL

Zone industrielle Berrahal, Annaba.
Tél : 038 80 71 10
Tél : 05 55 97 89 92

ANNABA

Rue Aouchine Mohamed, Annaba.
Tél : 038 43 23 03

COORDONNÉES DE NOS UNITÉS DE PRODUCTION

UP LAKHDARIA

BP 66 N° 5 Lakhdaria - Bouira.
Tél : 026 70 17 00 / 17 18 / 17 19
Fax : 026 70 17 01
E-mail : upl@enap.dz

UP OUED SMAR

Zone Industrielle de Oued Smar Alger.
Tél : 023 93 95 52 / 023 93 95 53
Fax : 023 93 95 55
E-mail : upa@enap.dz

UP CHÉRAGA

Route de Ouled Fayet Chéraga Alger
Tél : 021 37 59 40 / 021 37 48 55
Fax : 021 36 51 65
E-mail : upc@enap.dz

UP ORAN

Boulevard des Martyrs Es-Senia Oran.
Tél : 041 24 01 79 / 82
Fax : 041 24 56 07
E-mail : upo@enap.dz

UP SIG

Zone Industrielle Sig-Mascara.
Tél : 045 64 00 56 / 58
Fax : 045 64 00 87
E-mail : ups@enap.dz

UP SOUK-AHRAS

Zone Industrielle de Souk-Ahras.
Tél : 037 75 50 79 / 037 75 51 15
Fax : 037 75 50 80
E-mail : upsae@enap.dz



PEINTURE EN POUDRE

Opter pour notre peinture poudre :

- ◆ Ecologique.
- ◆ Economique.
- ◆ Améliore les conditions de travail.
- ◆ Améliore la qualité du produit.

- Bonne résistance chimique et mécanique.
- Bonne adhérence.
- Brillance élevée.
- Bon étalement.
- Bonne résistance aux rayures.
- Bonne résistance à la chaleur et aux UV.

Protection décorative pour :

- ◆ Les appareils électroménagers.
- ◆ Armatures d'éclairage intérieur.
- ◆ Meubles de cuisine.
- ◆ Mobilier de bureau.
- ◆ Etagères de magasins
- ◆ Profilé aluminium





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



ديكوفيكس

ناعم

مثبت أكريليك

إلتصاق مميز

DecoFix

Lisse

Fixateur Acrylique

ADHÉRENCE EXCEPTIONNELLE



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira, Algérie.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



مكسولين

معجون
لأعمال
الزجاج

MAXOLIN

MASTIC
CLASSIQUE
POUR VITRERIE



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira, Algérie.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



سليكو فيكس

مثبت

أكريليك مهوي

أبيض يمكن تلوينه

مثبت مميز للسندات

تماسك جيد للسندات الخارجية

يتغلغل في العمق

قوة تغطية عالية

SilicoFIX

Fixateur
acrylique Transpirant
Blanc et peut Être teinté

Adhérence exceptionnelle
Bonne tenue à l'extérieur
Pénétration en profondeur
Haut pouvoir opacifiant



À BASE
DE
SILICONE

Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira, Algérie.
Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39
Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz





متعددة الأسطح
MULTI SUPPORTS
CIMENT, PLÂTRE, ENDUIT
PVC, BOIS.



QUALITÉ
PREMIUM



إكولاك

لاك أكريليك
مائية لامعة

بياض ناصع

قوة تغطية عالية

بدون إصفرار

بدون رائحة

تجفيف سريع

إكولوجي
ECO



ECOLAC

Laque acrylique
brillante à eau

Blancheur éclatante

Haut pouvoir couvrant

Non jaunissante

Sans odeur

Séchage rapide



لاك أكريليك مائية لامعة
Laque acrylique à eau Brillante



جودة عالية
QUALITE PREMIUM

أندوينيل

عجين أكيريك
لتعديل المساحات

يستعمل على مختلف الأسطح:
الإسمنت، الأجر، البياض.

سهل الصقل

سهل الاستعمال

ENDUINYL

ENDUIT ACRYLIQUE
POUR ÉGALISATION DE SURFACE

UTILISATION SUR MULTI SURFACES:
CIMENT, BRIQUE, PLÂTRE

FACILEMENT PONÇABLE

APPLICATION FACILE



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira, Algérie.

Tél: +213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax: +213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web: www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



MULTI SUPPORTS
ÉTAIN, PIERRE, BRIQUE, ENDUIT,
ES BÉTON, TUILES EN TERRE CUITE



لامع
BRILLANT

برنيق

سليكوبروتاكت

أكريليك عازل
للواحجات والأسقف

نفاذية عالية تسمح للجدار بالتنفس

حماية جيدة لمواد البناء من الجريان السطحي

يحسن مقاومة التآكل

يقلل من التصاق الغبار

Vernis

SILICOPROTECT

Acrylique pour Hydrofugation
des façades et des toitures

Haute perméabilité qui permet au mur de respirer

Bonne protection des matériaux de construction
contre les eaux de ruissellement

Améliore la résistance aux salissures

Diminue l'accrochage des poussières



À BASE
DE
SILICONE

social: BP 78 Route Nationale N°5,
Al Khdaria, Bouira, Algérie.

(0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz



مرسخ للخشب

ملون للخشب

تجفيف سريع

يتغلغل داخل الخشب

Mordant Bois

Teinte Pour BOIS

SÉCHAGE RAPIDE

S'IMPRÈGNE
À L'INTÉRIEUR DU BOIS



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
Lakhdaria 10002 , Bouira, Algérie.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



QUALITÉ PREMIUM



متعددة الأسطح
خشب. معدن وجدران
MULTI SUPPORTS



ديكومييتال WS

دهن للديكور بالانعكاس المعدني

تجفيف سريع

قدرة تغطية عالية

التصاق جيد

مقاومة ممتازة للصدمات
والخدوش

DecoMétal WS

Peinture de décoration
à Reflet métallisé

SÉCHAGE RAPIDE

BON POUVOIR COUVRANT

BONNE ADHÉRENCE

EXCELLENTE RÉSISTANCE
AUX CHOCS ET AUX RAYURES



ديكومييتال WS
DecoMétal

دهن الديكور بالانعكاس المعدني
Peinture de décoration
à Reflet métallisé

350 مل
350 ml
لون المعدني



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
Lakhdaria 10002, Bouira, Algérie.

Tél: +213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax: +213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web: www.enap.dz



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira.
Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39
Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz

Peinture Acrylique
pour marquages:
Routes, Trottoirs
Passages piétons

SIGNAROUTE



دقة، اكتمال
جودة، ارضاء
صيانة الارتفاع

سنتاروت



المؤسسة الوطنية للطلاء
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS





غبرة
أندوي الكامل

متعدد الاستعمالات

للحشو

للطبقة النهائية

يحمي من الرطوبة

واق من التسربات المائية

4 en 1



POUDRE
ENDUIT EL-KAMEL

MULTI-USAGES

RÉBOUCHAGE

FINITION

ANTI HUMIDITÉ

IMPERMÉABLE





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



جودة عالية
QUALITÉ PREMIUM

سيلوبوا

لاك سيليلوزيك
للأثاث و الخشب

بياض ناصع
تجفيف سريع
لمعان جيد
ليونة جيدة

CELLOBOIS

LAQUE CELLULOSIQUE
POUR MEUBLES ET BOISERIES

BLANCHEUR ECLATANTE
SÉCHAGE RAPIDE
BON BRILLANT
BONNE SOUPLESSE



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira, Algérie.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



أكريفوب

طلاء خارجي للواجهات

هيدروفوب

مهوية

حماية جيدة ضد المياه الجارية

مقاومة جيدة للعوامل
الخارجية

ACRYPHOB

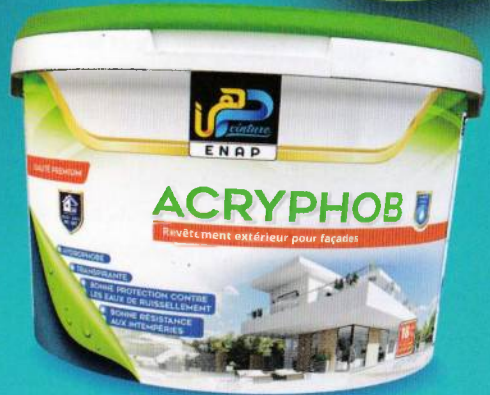
REVÊTEMENT EXTÉRIEUR
POUR FAÇADES

HYDROPHOBE

TRANSPIRANTE

BONNE PROTECTION CONTRE
LES EAUX DE RUISSELLEMENT

BONNE RÉSISTANCE AUX
INTEMPÉRIES



Social: BP 78 Route Nationale N°5,
Saida 10002, Bouira, Algérie.
T: +213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax: +213 (0) 26 70 46 39
Email: contact@enap.dz / Site web: www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



HAUT POUVOIR COUVRANT



QUALITÉ PREMIUM

DecoSat

Majestic

PEINTURE ACRYLIQUE

SATINÉE

قدرة تغطية عالية

ديكوسات

مجستيك



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
Lakhdaria 10002, Bouira, Algérie.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz



برنيق

زيت
الكتان

للتشريب
و حماية الخشب

VERNIS HL

HUILE
DE LIN

Imprégnation
et protection du bois





انيفيرا

ملون مركز
لدهانات البناء

سهل الذوبان

قوة تلوين كبيرة

UNIVERRA

COLORANT CONCENTRÉ
POUR
PEINTURES BATIMENT

FACILEMENT SOLUBLE

UNE GRANDE FORCE COLORANTE



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira, Algérie.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web: www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



برنيق سيلوزي

تجفيف سريع

تماسك جيد

قوة تعبئة

VERNIS CELLULOSIQUE

SÉCHAGE TRÈS RAPIDE

BONNE ADHÉRENCE

BON GARNISSANT



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
Lakhdaria 10002 , Bouira, Algérie.
Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39
Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



ذهبي
DORÉ

سيرودور

للتزيين
والحماية

CERODOR

POUR DÉCORATION
ET PROTECTION



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouïra, Algérie.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web:www.enap.dz



جديد
NOUVEAU

2 en 1
IMPRÉGNATION
&
FINITION

فنيروك

دهن أكريليك
للأشغال الكبرى



VINYROC

PEINTURE ACRYLIQUE
Pour les Grands Travaux



Siège Social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira, Algérie.

Tél: +213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax: +213 (0) 26 70 46 39

Email: contact@enap.dz / Site web: www.enap.dz



الملخص باللغة الوطنية:

تحتاج المؤسسة الاقتصادية لتنمية ميزتها التنافسية والقيام بالتغيير الدائم والمستمر، وذلك راجع إلى التغييرات الطارئة على حاجات ورغبات الزبون، مما يدفع إلى الابتكار منتجات أو خدمات جديدة وهي تعتبر أهم الوسائل الاستراتيجية لخلق منافسة شديدة بين المؤسسات.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الابتكار وأهميته ومدى تأثيره على الميزة التنافسية باعتباره أحد أهم مصادرها

وحسب الدراسة الميدانية فإن المؤسسة الاقتصادية الوطنية لصناعة الدهن "وحدة سوق أهراس" تعتمد على الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية إذ تعتبر نموذج حيث تعمل على ابتكار منتجات دهنية جديدة وتحسين المنتجات الحالية وجعلها ذو جودة عالية مقارنة بالمنافسين كوسيلة تسمح لها بالبقاء في سوق المنافسة لحماية مكانتها السوقية التي تمتلكها.

Résumé :

L'entreprise économique a besoin pour développer son avantage concurrentiel, d'un changement permanent et continu, et cela est dû à l'évolution des besoins et des désirs des clients qui pousse à innover de nouveaux services et produits, c'est le moyen stratégique le plus important pour créer une concurrence intense entre les entreprises. Les résultats de cette étude ont déterminé le concept d'innovation et son importance et l'étendue de son impact sur la concurrence comme l'une des sources les plus importantes, la Société nationale de production des matières grasses unité " SougAhras" comme exemple d'étude nous a permis de constater le rôle de l'innovation dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, cette entreprise se base au la création de nouveaux produits gras , améliorer les produits existants et les rendre de haute qualité par rapport aux concurrents afin de leur permettre de rester sur le marché et pour protéger sa position concurrentielle.