

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كلبي محمد اولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير - قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " وحدة
البويرة" -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

- جدي حياة

- بوزري وردية

تحت إشراف:

الدكتورة وهابي كلثوم

لجنة المناقشة

أ.ة. حداد نور المدي رئيسة.

د. وهابي كلثوم مشرفة.

د. شرفاوي عائشة مناقشة.

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر

خير بدء الكلام من محكم التنزيل (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله الذي أنعم علينا بالإلتزام والصبر والإلهام لإتمام هذا العمل المتواضع، وبطيب
العرفان وجزيل الإمتنان نتقدم بجزيل الشكر إلى كل رسم لنا طريق النجاح ونخص بالذكر
الدكتورة المشرفة وهابي كلتوم التي ساعدتنا ودعمتنا فلها كل الشكر
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وعلى رأسهم المؤطر
بينوار
ولا ننسى كل من قدم لنا يد المساعدة من الزملاء والأصدقاء من قريب أو من بعيد فائق
الشكر لكل هؤلاء

وجزاهم الله الخير كل الخير .

الإهداء

إلى من قال في حقها الله عز وجل "الجنة تحت أقدام الأمهات"

اهدي ثمرة جهدي إلى روح أمي الغالية

إلى والدي العزيز

إلى من أحمل اسمه بكل فخر زوجي العزيز عبد السلام و أولادي ملك ، و جواد

إلى أختي و إخوتي الأعزاء

إلى كافة الأهل و الأقرباء

و إلى كافة صديقاتي

إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

و إلى من ذكره القلب و نسيه اللسان

إلى كل هؤلاء اهديهم ثمرة جهدي

ورديّة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية	(1-2)
46	القوى الخمس لتحليل بيئة تنافسية	(2-2)
55	دور حياة الميزة التنافسية	(3-2)
77	تنظيم الوحدات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر	(1-4)
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير مؤهل علمي	(2-4)
101	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الخبرة	(3-4)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	مختلف تعاريف الميزة التنافسية	(1-2)
56	الإبعاد المحددة لنطاق التنافس	(2-2)
96	مقياس ليكارت خماسي	(1-4)
96	إتجاهات مقياس ليكارت الخماسي	(2-4)
97	اختبارات نتائج Alpha de crombach	(3-4)
99	توزيع العينة حسب الجنس	(4-4)
99	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(5-4)
101	أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	(6-4)
102	تكرارات و نسب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد العينة للإبداع في وكالة اتصالات الجزائر	(7-4)
104	تكرارات و نسب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد العينة للميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(8-4)
106	تكرارات و نسب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد العينة لدور الإبداع في وكالة اتصالات الجزائر	(9-4)
108	نتائج ترابط معامل بيرسون	(10-4)

الفهرس

	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-خ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: عموميات حول الإبداع في المنظمة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإبداع
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
06	المطلب الثاني: عناصر الإبداع وشروطه
09	المطلب الثالث: أهمية الإبداع وأنواعه
12	المطلب الرابع: الحاجة إلى الإبداع وخصائص التفكير الإبداعي
15	المبحث الثاني: نظريات الإبداع وأهم مستوياته
15	المطلب الأول: نماذج الإبداع ونظرياته
17	المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية
18	المطلب الثالث: مستويات الإبداع
19	المطلب الرابع: حماية الإبداع ومعوقاته
23	خلاصة
24	الفصل الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: المنافسة والميزة التنافسية
26	المطلب الأول: مفهوم المنافسة و التنافسية
32	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
34	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
41	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
43	المبحث الثاني: إستراتيجيات التنافس كأساس لبناء الميزة التنافسية

43	المطلب الأول : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني : القوى التنافسية لبورتر
51	المطلب الثالث : الإستراتيجية التنافسية لبورتر
56	المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية
59	خلاصة
60	الفصل الثالث : مساهمة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
61	تمهيد
62	المبحث الأول : أدوات الإبداع لتحويله إلى ميزة تنافسية
62	المطلب الأول : إدارة المعرفة
64	المطلب الثاني : نظم معلومات المعرفة
66	المطلب الثالث : نظام تخطيط موارد المنظمة
68	المبحث الثاني : أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
68	المطلب الأول : أثر الإبداع على التجزئة الإستراتيجية
69	المطلب الثاني : الآثار على القيمة المحتملة للنشاط وقوى التنافس
70	المطلب الثالث : الآثار على بنية التكاليف
72	خلاصة
73	الفصل الرابع : دراسة ميدانية لانتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - وحدة البويرة - حول الإبداع والميزة التنافسية
74	تمهيد
75	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البويرة -
75	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وتعريفها
78	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البويرة -
81	المطلب الثالث : مهام مديرية اتصالات الجزائر - وحدة البويرة - وأهدافها
84	المطلب الرابع : الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر
89	المبحث الثاني : الإبداع في المديرية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي
89	المطلب الأول : الإبداع في المديرية من خلال idoom Fibre
92	المطلب الثاني : الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البويرة -
92	المطلب الثالث : دور الإبداع في تحقيق التفوق التنافسي
94	المبحث الثالث : تحليل أثار استخدام الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

94	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
98	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
102	المطلب الثالث: إتجاهات وآراء أفراد العينة حول الإبداع وتأثيره على الميزة التنافسية
110	خلاصة
112	الخاتمة العامة
116	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

المخلص :

ان التغيرات الصغيرة السريعة الحاصلة في البيئة هي من الأسباب التي جعلت الإبداع ضرورة حتمية داخل المنظمة ، حيث يعتبر حافز مهم يعمل على بقائها و استمراريتها ، و حيازتها على مزايا تنافسية في ظل المنافسة الشرسة ، و تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات العاملة في قطاع جد هام ، حيث تبذل المؤسسة مجهودات هامة في ميدان الإبداع لتحسين أكثر فأكثر ، و لكي تكون في مستوى اكبر المؤسسات منافسة ، و نتيجة لذلك تسعى المؤسسة إلى تبني الإبداع في خدماتها التي تتمتع بمزايا تنافسية اقل تكلفة ، و سعر منخفض بالاعتماد على التطوير الداخلي ، و تنوع تشكيلة خدماتها ، من اجل كسب مزايا تنافسية أخرى لمواجهة المنافسة المفروضة عليها في القطاع.

الكلمات الافتتاحية: الإبداع ، المنافسة ، الميزة التنافسية ، التنافسية ، مؤسسة اتصالات الجزائر بالبوية.

Résumé:

Les changements rapides de l' environnement sont parmi les raisons pour les quelles l' innovation est une nécessité au sein d' une organisation est considérée comme un incitatif fonctionnel importante sur la survie la continuité et la possession des avantages concurrentiels

L' entreprise Algerie Télécom de Bouira un partenaire essentiel dans un secteur économique très important est consacre des efforts considérables dans le domaine de l' innovation pour s améliorer d avantage et se mettre au diapason des grandes entreprise pour cette raison l' entreprise veut adopter d' innovation dans ses services qui ont des avantages concurrentiel moins de cout : prix bas tout en se basant sure le développement interne .

A fin de développement diversifier pour acquérir d autre avantage pour lui permettant de faire la concurrence dan ses secteurs .

Les mots clés : l' innovation , l' avantage , la concurrence , l' avantage concurrentiel , Entreprise Algerie Télécom de Bouira

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى التغير في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، والمنظمة لا يمكنها البقاء بمعزل عن التأثيرات البيئية، الأمر الذي يفرض عليها البحث على اكتساب مزايا تنافسية من أجل التفوق على المنافسين، وهذا ما يفرض الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة .

ولعل أهم ملامح التحولات، المشاريع المتزايدة، لتطبيق ميكانيزمات اقتصاديات السوق في معظم دول العالم والسيطرة المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير وحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تشبع رغبات عملائها بطرق مختلفة ومبتكرة، وعليه يمكن القول أن الإبداع أصبح هو المفتاح الأساسي للتميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، فالمنظمات التي تشجع عليه وتوفر الدعائم الأساسية لنموه.

إن المصدر الأساسي للإبداع هو العقل البشري، الأمر الذي يحتم على المنظمات التي تنشُد النجاح وتحقيق التميز إعادة النظر في منظومة إدارة الموارد البشرية داخلها، والمطلوب منها اليوم هو البحث عن الآليات المناسبة والفعالة التي تسهم في إطلاق قدرات رأس مالها البشري، وذلك من خلال جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها بغض النظر عن مصادرها، لأن الهدف في الأخير هو الوصول إلى بناء منظمة مبدعة قادرة على التأثير في بيئة العمل لا متأثرة ومنساققة نحو اتجاهاتها المتجددة باستمرار.

انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا لأهمية موضوعي الإبداع و الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، حاولنا أن نتعرف على تطبيقات هذه المفاهيم في مؤسسة اتصالات الجزائر-البويرة- ، وعلى ضوء ما تم ذكره فإن إشكالية الدراسة تم تقديمها على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؟

ويندرج ضمن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإبداع في المنظمة ؟ وفيما تتمثل شروطه ؟
- هل يعد الإبداع عنصرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل التميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق والتطور؟
- هل تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر الإمكانيات الإبداعية باعتبارها موردا هاما وضروريا لجذب زبائنها وتحقيق التفوق التنافسي ؟

فرضيات الدراسة :

- وكإجابة مؤقتة على الإشكالية المطروحة اقترحنا الفرضيات التالية:
- يعتبر الإبداع مصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية .
 - التميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق والتطور.
 - تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر الإمكانيات الإبداعية باعتبارها موردا هاما وضروريا لجذب زبائنها وتحقيق التفوق التنافسي ؟
 - يساهم الإبداع في تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر -البويرة - من أجل مواكبة التغيرات البيئية .

أهداف الدراسة:

- إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتمثل في كثير من النقاط الأساسية التي سنحددها كالآتي:
- التطرق إلى موضوع الإبداع في المنظمة .
 - التعرف على تنافسية المؤسسات واستراتيجياتها المتبعة وأهم مؤشراتهما.
 - إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
 - الوقوف على واقع اتصالات الجزائر -البويرة - ومدى استفادتها من تطبيقاتها الإبداع من أجل استغلالها لتحقيق أغراض تنافسية.
 - محاولة إثراء مكتبة الكلية ببحث جديد يخص الإبداع.

أهمية الدراسة:

- مع انفتاح الاقتصاد العالمي وازدياد شدة المنافسة بين المنظمات على المستوى المحلي والدولي، فإن الإبداع يمكن أن يكون وسيلة فعالة للمنظمة من أجل أن تحقق مزايا تنافسية عديدة تمكنها من التفوق على منافسيها وضمان استمراريتها.
- حيث يساعد الإبداع المنافسين في المنظمات إلى إعطاء أهمية للميزة التنافسية في ظل تطورات تكنولوجيا، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات يتوقف على مدى استخدام هذه الأخيرة للأفكار الإبداعية، إذ أنها أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا.
- هذا بالإضافة إلى أهمية ما سنتوصل إليه من نتائج البحث وما سنطرحه من مقترحات وتوصيات، قد يستفيد منها المسؤولون في التعرف على أهمية الإبداع في إبراز المزايا التنافسية للمنظمة.

أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب دفعتنا إلى البحث في هذا الموضوع دون غيره نذكر منها ما يلي:
- نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة وقوية بتخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية؛
- إمكانية البحث متوفرة وهذا راجع إلى حداثة الموضوع؛
- التجدد المستمر في موضوع الإبداع،
- محاولة لفت المسيرين بأهمية استخدام الطرق و الأفكار الإبداعية في المنظمات وتوعية المسيرين بالاعتماد على التقنيات الحديثة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة التطبيقية في مديرية اتصالات الجزائر وحدة البويرة الواقعة بشارع عميروش مولود التي تعد من أهم المؤسسات التي تتعامل مع الإبداع للحصول على الميزة التنافسية.
- **الحدود الزمانية:** لقد قمنا بدراسة حالة المديرية من أجل تقديم معلومات تخص المؤسسة والتي ترتبط مباشرة بموضوع الدراسة وهذا خلال الفترة من جانفي 2018 إلى جوان 2018 التي دامت حوالي 06 أشهر.
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 50 عامل من عمال المؤسسة حيث وزعنا مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث من اجل استخدامها لمعرفة دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا في هذا الموضوع على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي بالنسبة للجانب النظري، بينما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال دراسة وتحليل دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في مديرية اتصالات الجزائر وحدة البويرة.

أدوات الدراسة

قصد انجاز هذا البحث في جزئه النظري والتطبيقي تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها من أهمها:

- البحث والاطلاع على المراجع المختلفة من الكتب، دراسات سابقة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة؛
- الاعتماد على الاستبيان وذلك للحصول على البيانات الأولية التي تخدم الموضوع من الميدان؛
- استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة بيانات الاستبيان.

دراسات سابقة:

• هناك عدة دراسات تناولت على الأقل جانب واحد من المتغيرات الموجودة في موضوع الدراسة ومن هذه الدراسات نجد:

• دراسة " حجاج عبد الرؤوف " بعنوان " الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها."، للحصول على مذكرة الماجستير في علوم التسيير، من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة الجامعية 2006- 2007

حيث استهدفت هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ محاولة تحديد الميزة التنافسية وأنواعها
 - ✓ محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في الحصول على المنظمة على الميزة التنافسية
 - ✓ محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المنظمة لميزة تنافسية .
 - ✓ محاولة إبراز دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- و قد توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية:
- ✓ الإبداع يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة يساهم في رفع الأداء الإداري .
 - ✓ للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط الأفكار والمتمثلة في (الإبداع التعبيري، الإبداع المنتج أو التقني، الإبداع التخيلي، الإبداع الابتكاري والإبداع التحليلي)
 - ✓ يعتمد الإبداع على عدة إستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية والتي من أهمها إستراتيجية الإدارة بالأهداف

- دراسة "خراز الاخضر" بعنوان "دور الإبداع في اكتساب المنظمة ميزة تنافسية"، للحصول على مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011 حيث استهدفت هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ محاولة التعرف على ماهية الإبداع طبيعته أشكاله و عوائده
- ✓ إبراز أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمة الاقتصادية الجزائرية
- ✓ استعمال احد النماذج المقترحة و المتمثلة في نموذج كانو لرضا العميل و محاولة تطبيقه في مؤسسة جزائرية .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- ✓ تمثل الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل .
- ✓ يؤثر المحيط بكل أشكاله العالم الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية
- ✓ المحيط العام بمختلف أبعاده يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة، فعلى سبيل المثال يشكل الموردون تهديدا حقيقيا من خلال رفعهم لأسعار المواد الأولية وهو ما من شأنه أن يؤثر على أسعار المنتجات النهائية وبالتالي بيعها بأسعار لا تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلكين
- ✓ يؤدي الإبداع إلى تنمية الميزة التنافسية للمنظمة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها

- دراسة " بن جدو بن علية " بعنوان " الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2014/2015 و من بين أهداف هذه الدراسة نجد:

- ✓ إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والإستراتيجية التنافسية وكذا الميزة التنافسية ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم
- ✓ الإطلاع على واقع اعتماد الإستراتيجيات التنافسية من طرف المنظمات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية لها خاصة وأن المنظمة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات

الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في

تسيير المنظمات

و قد توصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمنظمة الاقتصادية تفرضها التحديات وعوامل البيئة التنافسية
- ✓ تسعى المنظمة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغيراتها، ومواجهة كل الضغوطات التي تفرضها .
- ✓ تتيح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص على المنظمة اكتشافها و استغلالها ، كما قد تواجه العديد من التهديدات التي على المؤسسة تفاديها .

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول رئيسية حاولنا من خلاله الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى أهداف هذا البحث، وقد تناولنا أولاً المقدمة و في الفصل الأول: عموميات حول الإبداع حيث قسم بدوره إلى مبحثين : المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول الإبداع ، المبحث الثاني: نظريات الإبداع و أهم مستوياته ، و الفصل الثاني مدخل إلى الميزة التنافسية حيث قسم إلى مبحثين هما: المبحث الأول: المنافسة و الميزة التنافسية و المبحث الثاني : إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية و محدداتها ، و في الفصل الثالث تناولنا: الإبداع و مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية و تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول: أدوات الإبداع لتحويله إلى ميزة تنافسية، و في المبحث الثاني : اثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية ، وإما في الفصل الرابع : فجاء تحت عنوان دراسة ميدانية لاتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة حول الإبداع و الميزة التنافسية و قسمناه إلى ثلاث مباحث : المبحث الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر _ البويرة _، وفي المبحث الثاني : أسلوب الدراسة و تحليل نتائجها ، و المبحث الثالث: تحليل أثر استخدام الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية ثم في الأخير الخاتمة.

تمهيد

يشهد العالم حاليا منافسة حادة على المستوى المحلي والدولي، وبتزايد حدة المنافسة أصبح اللجوء إلى الإبداع أمر ضروري، بحيث تبحث المنظمة على الإبداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن المنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد .

وهذا يؤكد على أن تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال أصبح أمر ضروري ولعل هذا ما يفسر أحد أهم دوافع تنامي حركة الاندماحيات بين الشركات العملاقة المتنافسة في كافة الصناعات، حيث يمكن تخصيص ميزانية أكبر لدعم البحوث وتطويرها .

وبالتالي فالمنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر وذلك يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة، وفي هذا السياق تتبنى أغلب المنظمات عملية الإبداع من أجل تحقيق أهداف التوسع والمنافسة باعتبار أن الإبداع هو ميزة العصر.

الأول وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الإبداع .
- **المبحث الثاني:** نظريات ونماذج الإبداع وأهم مستوياته .

المبحث الاول : ماهية الابداع

يعتبر الإبداع من أهم ما يساهم في بناء ومواكبة تطور المنظمة ، وذلك ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث ،والذي سنتناول فيه أهم المفاهيم ،وأبرز سمات التفكير الإبداعي ،بالإضافة إلى ذكر النظريات ،وأبرز روادها .

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

الإبداع لغة من بدع الشيء ابتدعه ،أي أنشأه على غير مثال سابق ،ومفهوم الإبداع يعتبر أساسي بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية ،أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس ،المقصود بالإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة ،وبالتالي فمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة ،حيث ان تبني الفكرة الجديدة في حد ذاته ابتكار ،ويعتبر الإبداع القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة ،وطبقا لقاموس بنجوين السيكولوجي

ينظر إلى مفهوم الإبداع كمعتقد في التفكير التربوي والنفسي ، وحتى إن التحليل الدلالي السطحي يبين أن مفهوم الإبداع يجبه الناس بشكل مفرط ولكن بطريقة غير واضحة ، فالإبداع كمفهوم يختلف في معانيه وتأويلاته حسب الأشخاص ،انه بناء ليس من السهل تعريفه لأنه ظاهرة متعددة الأوجه ففي مكان ما يرى "جيل فرود" الإبداع كشيء في غاية الروعة ويتوافق بشكل جوهري مع "جيلفروودما كينون" حيث يوضح إن للإبداع معاني كثيرة منها القدرة على تقديم شيء جديد لأرض الواقع بينما يرى آخرون هو ليس قدرة ولكن عملية نفسية يتم من خلالها تصميم منتجات جديدة وقيمة ويوجد آخرون أيضا يقولون إن الإبداع ليس عملية وإنما منتج¹.

تعريف الابداع يتراوح كثيرا بين تصور الإبداع كشيء يحل المشكلات الصغيرة حتى فهمه كإدراك كامل وتغيير واضح للقدرة الفردية التي يتمتع بها الشخص المبدع ،ولهذا فإن الإبداع على الأرجح يحمل كل هذه المعاني وغيرها كثير تقليديا الابداع يعتبر ظاهرة غامضة غير محدودة المعالم تحدث عادة للأشخاص غير عاديين².

ويعرف الإبداع على انه : "خروج عن المألوف والمعتاد وقد يأخذ أشكالا و أبعادا متعددة ومتنوعة وذلك اعتمادا على الموضوع قيد النظر ،مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية و أسلوب إداري جديد " .

¹ سليم بطرس جلدة ،إدارة الإبداع والابتكار ، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى 2002 ،الأردن ص21

² أشوك هوتا ،الإبداع ،عالم الكتب الحديث ،للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011،ص162

ويعرفه إيفان على انه :تطبق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو السياسة أو البرنامج ،وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها¹.

ويعرف الإبداع على انه : "تغيير في ناتج الموارد أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ويعرف الكاتب دافيد الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة "

وفي تعريف أحر الإبداع هو: " تطوير فكرة وتطبيقها فيلا منتج جديد أو خدمة جديدة مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح² ".

كما أنه لا يمكننا إلا إن نبرز التعريفات المشهورة للإبداع³:

تعريف العالم جوان: "الإبداع مزيج من القدرات او الاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن إن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل ".

كما أن العالم توران قد عرف الإبداع فقال: "إبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم إلى الآخرين".

أشار "الكسندر روشاك" أن الإبداع : "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الموضوعية ،و الذاتية التي تقوم إلى تحقيق إنتاج و أصيل ذو قيمة من الفرد والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج ".

أما "سمبسون" فقد عرف الإبداع على انه : "المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مختلفة كلية ".

حسينحريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الرابعة عمان الأردن،

2013، ص353¹

المرجع نفسه، ص354²

جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص2³

كما أن سميث عرف الإبداع على أنه: "التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل أن تنبت بينها علاقات، أما هافل فقد عرفه: أنه القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة".

أما ما كينون: "إن للإبداع أربعة مكونات أساسية هي: العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الإبداعي"¹.

ويشير تعريف آخر إلى أن: "الإبداع هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل المنظمات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق وتأكيدا على هذه الفكرة فإن معادلة الإبداع تتمثل في:

"الابتكار = الميزة التنافسية".

وبصفة عامة فإن الإبداع يشمل:

- الاختراع: أحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة.
- التطوير: يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.
- الإبداع في المنتج: تحسين المنتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج جديد.
- الإبداع في الخدمات: بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.
- الإبداع في العمليات: بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة².

الإبداع هو ذهنية مميزة حيث عقلية المبدع هي عطاء من عند الله لا تصح إلا نادرا لذا لا يحق إفسادها إلا بتصرف الهيئات أو مناخ المنظمة وأن الإبداع لا يقتصر على إطلاق منتج جديد أو وضع إجراءات تنظيمية بل هو مجموعة السلوكيات التنظيمية والتنافسية فالاستراتيجيات المرتبطة بعملية الإبداع ليست وحيدة بل أشكال جديدة بالتأثير كما أنها ليست قرينة صناعية فحسب بل مرتبطة بالجهود العام للمنظمة³.

¹ نفس المرجع السابق، ص7

² صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة أحمد بوقرة، 2014، الجزائر، ص70

بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة وهران، العدد

³ الأول، 2003، ص245

انطلاقاً مما تقدم هناك تصورين للإبداع الأول يتمثل في اكتشاف كيفية جديدة في سد حاجة موجودة والتصور الثاني يتمثل في إدخال كيفية جديدة في فضاء ما لسد حاجة موجودة أو إدخال منتج جديد أو طريقة ما في أي بلد

المطلب الثاني: عناصر الإبداع وشروطه

يتكون الإبداع من عدة مكونات رئيسية تتمثل على وجه الاختصار فيما يلي :

أولاً: **عناصر الإبداع:** يمكن إدراج أهم العناصر الأساسية للإبداع في النقاط التالية¹:

1. التفاعل مع المشكلة بدقة والإحساس بها من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية والتحديد الدقيق،
2. المرونة في استيعاب الجوانب المحيطة بالمشكلة وتلمس الميزات المختلفة
3. الوفرة والتنوع في الأفكار وتجنب الاقتباس والتقليد مع الحرص على الإثراء والتحديد وإظهار الطابع الشخصي المميز

أما عناصر الإبداع بالنسبة لمناهج السيكولوجيا فتتمثل فيما يلي²:

1. مرحلة عرض المشكلة أو المهمة: تتكون هذه المرحلة من محفز داخلي أو خارجي
2. مرحلة الإعداد: تشمل إنشاء أو إعادة تنشيط مخزن المعلومات الملائمة
3. مرحلة توليد الاستجابات: وتشمل البحث في الذاكرة والبيئة الحالية لتوليد الاستجابات الممكنة
4. مرحلة تقويم صلاحية الاستجابات: ويشمل اختبار إمكانية الاستجابة المطروحة في مواجهة المعرفة الحقيقية وغير ذلك من معايير
5. مرحلة الوصول إلى النتيجة: ويشمل الحصول الكامل على الهدف ويتضمن أيضاً عدم استجابة متولدة ممكنة أو تحقيق بعض التقدم نحو الهدف.

¹ عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد الأول

2008، بومرداس الجزائر، ص149

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص151

تصنع مكونات الإبداع السابقة عملية الإبداع داخل الشخص بأنها تنبثق من خلال مؤثرات الحالية الدافعية والمهارات الخاصة بالمجال والمهارات الخاصة بالإبداع، إن دور العالم الاجتماعي المحيط في هذه العملية تكون من خلال تأثيره على ثلاثة مكونات وبوجه خاص الدافع، كما أن هذه المكونات تضع الشخص على أنه مشارك ولكنه ينفصل بشكل أساسي عن المجتمع¹.

ثانياً: شروط الإبداع

تجد الأفكار الإبداعية عند كل الناس دون استثناء ولكن تواجهها يتفاوت من حيث المستوى الكمي والنوعي، حيث أنه ليس من المهم أن تتواجد الأفكار الإبداعية لدى الناس بقدر ما يتم توليد هذه الأفكار وإخراجها إلى حيز الوجود بمستوى أعلى في القيمة والنوع وحتى تصبح الأفكار الإبداعية قابلة للتطبيق لا بد من توفر مجموعة من الشروط وفيما يلي توضيح لكل شرط²:

1. الأصالة: وتعني قدرة الفرد على الإتيان بشيء أصيل أي بمعنى نادر وفريد والقدرة على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها.

2. الطلاقة: وتعني قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار وضخها وتدفعها بشكل كبير وسلس، دون أن تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة كالطلاقة التذكيرية أو اللفظية أو الارتباطية أو التشكيلية أو التفكيرية والتفسيرية.

وفيما يلي توضيح لكل نوع من أنواع الطلاقة على حده:

- **الطلاقة التذكيرية:** وهي القدرة على استرجاع واستدكار الأفكار والكلمات المخزنة في الذهن بشكل سريع دون ارتباك وتمتع الفرد بالفطنة والذكاء .
- **الطلاقة اللفظية:** هي قدرة وسهولة الفرد في إطلاق عبارات أو كلمات تتشابه في البداية والوزن والقافية، بغض النظر عن جوهر المعنى .
- **الطلاقة الارتباطية:** وهي قدرة الفرد على إنتاج السريع للكلمات أو العبارات التي تتجانس في المعنى أو خصائص أخرى كالكلمات أو العبارات المنتقاة أو المترادفة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 151

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 120

- **الطلاقة الشكلية:** وهي قدرة الفرد على الاستجابة السريعة وتقديم الامثلة والبراهين والادلة والتوضيحات في حال تقديمه للمحتوى وصفي أو نظري .
 - **الطلاقة الفكرية:** وهي تشبه الطلاقة التذكيرية من حيث القدرة على استرجاع أكبر عدد من الأفكار بحيث يجب أن تتميز الأفكار بالمنطقية والملائم لسياق الحديث المتناول من خلال فترة زمنية محددة .
 - **الطلاقة التعبيرية:** وهي التي تعتمد على قدرة الفرد على التفكير السريع وتكوين العبارات والكلمات المرتبة والمنسقة بحيث تحتل صياغة لغوي صحيحة وجمل مفيدة ومعبر.
3. **المرونة:** وتعني التركيز على الكيف بدلا من الم أي قدرة الفرد على تقديم الأفكار المتنوعة في جوهر المعنى بحيث لا يكون تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو التقيد بطريقة ما للوصول إلى حل فهو يغير استمرار في المعنى أو التفكير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير والقدرة على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل مع جميع المواقف.
4. **الحساسية:** وتعني القدرة على تلمس المشكلات وملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق دون أن تتفاقم .
5. **الاستنباطية:** وتعني الميل إلى إبراز التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة كما تعني قدرة الفرد على التعامل مع كم من الأفكار والخدمات و المدخلات الربط بينها وبين مواقف أخرى عند التعامل مع متغيرات أو حل مشكلة معينة دون أن تؤثر في إحداث إرباك أو تشويش على أفكاره.
6. **القبول:** هي من أهم الشروط الواجب توفرها في الأفكار الإبداعية لأن الأفكار الإبداعية نتاج للآخرين ، أي الناس هم الذين يستفيدون من النتاج الإبداعي الجديد وهم أصحاب القرار في القبول أو الرفض للأفكار الإبداعية الجديدة بناء على مستوى المنفعة والعوائد المتحققة لهم ¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص121

المطلب الثالث: أهمية الإبداع وأنواعه

للإبداع أهمية بالغة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يجوي على أنواع عدة و ذلك ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب .

أولا : أهمية الإبداع

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول **هارولد أندرسون** في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها جوهرية ذات قيمة آنية ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة .

بتنمية زيادة الانتاج الابداعي عند أصحاب القدرات الابداعية كما أثبتت أن كل شخص منا لديه القدرة الأساسية التي تمكنه من الابداع وأنه من الممكن تحفيز وتعزيز هذه القدرة الابداعية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة مما يحتم عليه أن يكون مبادرا في تعامله مع الاحداث بدلا من أن يكون سلوكه مجرد فعل اتجاهها.

إن أهمية الابداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالنسبة للفرد لا تقل عنها بالنسبة للجماعة حيث أن كل ما قيل عن الفرد في هذا الشأن من الممكن أن يسري عن الجماعة فالجماعة تمثل مجموعة من الافراد تشكيلا في الغالب من أجل حل بعض المشاكل التي يعتقد أن المجموعة سوف تؤدي فيها أداء أفضل من دراسة فرد فهناك العديد من أساليب الابداع الجماعي مثل ،اسلوب العصف الذهني واسلوب التفكير الجماعي ،والتي تستخدم من قبل الجماعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات لتمكين أعضاء الجماعة من التحديد المناسب للمشكلة أو المشكلات المطروحة لنقاش وطرح البدائل أو الحلول المتعددة لهذه المشكلات ووضع المعايير المناسبة التي تمكنهم من المقارنة بين هذه الحلول ومن ثم اختيار البديل أو الحل الامثل كما أن الابداع اليوم أصبح مهم وضروري بالنسبة للمنظمات التي تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير تتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة لتكييف مع هذا التغيير وتوجيهه¹.

إن تشجيع الابداع يعد ذا أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الاهداف بالإضافة إلى التنافس بينها ويتضح ذلك جليا في القطاع الخاص إذ أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو قانونية أو اجتماعية أو قانونية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

¹ سامح عبد المطلب عامر ،مرجع سبق ذكره،ص270

لا يقتصر الابداع على المنظمات بل حتى على مستوى الدول لذلك تحرص الكثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع ففي الاردن لديها جائزتان ،جائزة الملك عبد الله لقطاع الخاص كما أوجدت دبي جائزة بمسمى جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز وهناك جائزة الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للأداء الحكومي المتميز¹.

كما تكمن أهمية الابداع الفني والتكنولوجي في كونه يحتم في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها عن المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ،مما يمكنها من زيادة ارباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السقوية بين المنظمات المنافسة .

✓ تحسين مختلف الخدمات بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد .

✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات .

✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة ،

✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها .

لا تقتصر أهمية الابداع على القطاع الخاص أو على القطاع العام كما لا يقتصر على مستوى الفرد او الجماعة بل إن الابداع يساهم مساهمة فعالة في تقليص الفجوة الحضارية بين الامم وهو عامل مهم وحاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الانساني².

وهناك من يبرز أهمية الابداع من خلال ما يلي³:

- خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق .
- تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام، وتحقيق أهداف استراتيجية المنظمة في التميز والبقاء والنمو .

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة ، القاهرة 2010، ص70

² محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الابداع والتميز الإداري ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2007، ص135

عبد الرؤوف حجاج ،دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ،

³ جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2013، ص99

ثانيا : أنواع الابداع : يصنف الابداع الى أنواع عديدة ومنها :

1. الابداع المتعلق بالاختراع والتصميم والاستنباط: ويشمل:

• الابداع العلمي : وهو أن يكون الانتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص وإنما يكون ناتج كوسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجيا وفي هذا النوع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه مستهدفا تحقيق نتاج جيد ومناسب ، ومن أمثلة الابداع العلمي إبداع الباحثين في مجال الفيزياء والهندسة والطب¹.

• الابداع الفني: يمكن أن تشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب الانتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها².

• الابداع المتعلق بالتأليف :وذلك مثل الابداع المتعلق بالشعر والنثر .

2. الابداع المتعلق بالتخطيط :ويشمل الاداري الذي يتمثل في :

✓ إبداع وتخطيط في إنتاج السلع والخدمات .

✓ إبداع في عملية الانتاج .

✓ إبداع في الهيكل التنظيمي .

✓ الإبداع في هندسة العلاقات بين الناس .

3. الابداع في نشاطمعيين: مثل: الابداع السياسي ،الابداع العسكري ، والابداع الكروي.

4. الإبداع العام والخاص: ويقصد بالإبداع العام الابداع الجماعي مثل فرق البحوث الطبية أما الابداع الخاص فهو الابداع الفردي³.

هذا وقد قسم فري فريدريك تايلور الابداع إلى أنواع مختلفة وهي⁴:

✓ الابداع التعبيري: تكون فيه الاصاله والكفاءة على قدر قليل من الاهمية .

¹ سليم بطرس جلدة ،مرجع سبق ذكره ص52

² حسين حريم ،مرجع سبق ذكره 245

³ نجم عبود نجم ،إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص، والتجارب الحديثة ، دار واقل للنشر عمان الأردن 2007ص301

⁴ نفس المرجع السابق،56

- ✓ الابداع الانتاجي : يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة .
- ✓ الابداع الاختراعي : يتعلق بتقديم أساليب جديدة
- ✓ الابداع الابتكاري : يشير إلى تطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة
- ✓ إبداع الانبثاق : وهو نادر الحدوث لما تتطلب من وضع أفكار وافتراضات جديدة

المطلب الرابع: الحاجة إلى الابداع وخصائص التفكير الابداعي

حاجة الفرد والمنظمة إلى الإبداع بالغ الأهمية، وذلك ما يعكسه واقع المنظمات نتطرق إلى أهمها من خلال هذا المطلب.

أولاً: الحاجة إلى الابداع :

تعمل المنظمات المعاصر في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرع وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية الامر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو وبتزايد الاهتمام بالموضوع الابداعي في ضل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة وغيرها، تتضح حاجة المنظمات للأبداع من خلال تأكيدهم على أن الابداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية، وأن من واجب المدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والابداع وقد أصبح الابداع أمر ضروري وحيوي للمنظمة هذا وقد استجابة المنظمات للحاجة الى الابداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية ، فالبعض تبني سياسات شاملة للأبداع إلى مستوى الافراد والجماعة والمنظمة ، وقام البعض الآخر بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الابداع وتنميته مثل وحداتالتطوير التنظيمي¹

والبحوث والتطوير وغيرها ، كذلك فقد قامت منظمات عديدة بتدريب الافراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابداعي ، وأخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الابداع وتنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية، وهذه المنافسة الحادة تؤدي بدورها الى ظهور إبداعات كثيرة أخذت حدة مما لا يسمح بالاستفادة من الابداع لفترة طويلة، وبالتالي

¹فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، تدريبيه، دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2002ص56

ينخفض مردود الاستثماري الابداع وتزايد تكاليفه مع مرور الزمن أما في الوطن العربي فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الافراد والجماعات والمنظمات وفي شتى المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها والصمود في مواجهة التحديات الكبيرة الداخلية منها والخارجية ،ولتمكينه من صنع حضارة جديدة تعيد له مكانة الصدارة بين حضارات الامم ،إذ يوجد هناك قصور واضح في مجال الابداع والابتكار بين الافراد والمنظمات في الوطن العربي حالياً.¹

ثانيا : خصائص التفكير الابداعي

يشكل التفكير أحد أهم اللبنة الأساسية في خلق الابداع لأن الابداع ما هو الا نتاج الفكر الذي يتمحور حول موضوع معين ، والانسان يلجأ الى التفكير بغض النظر عن مستوياته المختلفة من أجل تفسير الكثير من الحقائق و الاحداث التي تجول في ذهنه نتيجة ما يحيط به من المؤثرات المتغيرة والتعريف العام للتفكير هو العمليات التي يمارسها الكائن البشري من أجل الوصول إلى قرار أو هدف معين .

أما التفكير الابداعي فهو نتاج العمليات أو الممارسات الذهنية التي يحققها الانسان بشكل متميز عن الاخر كأن يأتي بأفكار أو حلول أو طرق وأساليب أو سلوكيات جديدة لامثيل لها².

يتمثل المصدر الاساسي للأبداع في المخ البشري باعتباره يلتقط المواد الخام من المحيط الخارجي ومن ثم يقوم بتحليلها ثم يوزعها على خلايا المخ التي تقوم بعملية التخزين كما يلي:³

1. الابداع والمخ البشري :رغم صعوبة فهم المخ البشري فهما كاملا الا أن عملية الابداع على

مستوى عالي يمكن من المساهمة في تحسين القدرة العقلية الانتاجية في مجال العمل ويهدف علم الخلايا البصرية إلى بناء آليات للذكاء تهيئ الفرد لأداء المهام بنفس الطريقة والمستوى الجيد الذي يتبعه غيره .

¹ نفس المرجع السابق ص58

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره ، ص 110

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص122

2. تحفيز عملية الابداع داخل المخ :يمكن تحفيز هذه العملية من خلال ابتكار أنماط بصورة أكثر

سرعة و ذلك يؤدي إلى تحفيز الربط والتقييم حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي .

ويعتبر الشخص المبدع مخالفا في تصرفاته حيث أنه شخص متميز يجب المخاطرة ويسعى الى معرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل وهو يحاول دائما التفكير بطرق جديدة للعمل.

ويتميز عموما الشخص المبدع بالخصائص التالية¹:

✓ **البصيرة الخلاقية**: يعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الصحيحة

والتي ليس هناك أحوية موحدة عليها وبالتالي فليس من المستغرب أن يصرف المبدع وقتا أكثر من الوقت الي يقضيه في جمعها وهو لا يعمل في تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة .

✓ **الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة**: فالمبدع لا يستسلم بسهولة إلا أن الفشل يتوقعه المبدع إلا أن ذلك لا يزيده إلا تصميميا .

✓ **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير**: فالمبدع بإمكانه التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تشير في نفسه الرغبة في البحث عن الحلول وهو أحد أركان الابداع .

✓ **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد**: وهو يشكل بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس من المسلمات وقد يصل الامر به الى أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ أنه يعتبر أن تلك الامور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الانسان -الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات وتنعكس هذه الجرأة في القدرة على مناقشة التعليمات والوامر الصادرة من المراجع العليا ، وهي صفة لا تتوفر في المتعلقين الذين لا يتقنون إلا فن الموافقات من دون تفكير وذالك طمعا في كسب رضا رؤسائهم وخوفا من غضبهم

✓ **يتميز الشخص المبدع باستقلاليته الفردية**: حيث أن الفرد المبدع لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير كما أنهلا يجب أن يفرض سلطته على الاخر.

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص، 21

المبحث الثاني: نظريات الابداع وأهم مستوياته

من ناحية التطبيق الإبداع من أحدث المصطلحات في منظمات الأعمال وقد تم تناوله من خلال نماذج ونظريات نعالجها في هذا المبحث .

المطلب الاول: نماذج الابداع ونظرياته

تتمثل نماذج الإبداع ونظرياته فيما يلي :

أولا : نماذج الابداع: من أهم نماذج الابداع والتي سميت بأسماء أصحابها ما يلي¹:

1. نموذج مارش وسايمون: فسرت الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما تفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ،حيث أن عملية الابداع وفق هذا النموذج تمر بعدة مراحل هي فجوة الاداء ،عدم رخاء ،بحث ووعي ، بدائل ومن ثم إبداع .

2. نموذج برتوستوكر: حيث كانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلائم البيئات سريعة التغير كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها

3. نموذج ولسون: يبين ولسون عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير ،إحداث التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فافتضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل، ومنها التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام كلما ازدادت المهمات غير

¹ عبد الرزاق حميدي ، الأبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية _ حالة الجزائر _ مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد

الروتينية، مما يسهل على إدراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات .

4. نموذج هارفيوميل: أنصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استجابة الانظمة للحلول الروتينية الابداعية لما يعرف بالحالة والحلول فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجبتها أو بلورتها أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات تغذية عكسية حول الحل الامثل إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقا ، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية¹

ثانيا: نظريات الابداع: إن تفسير الابداع غالبا ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة وهي²:

1. نظرية الابداع الفائق أو ما وراء النطاق المادي : أي النظرية التي تعتمد على أساس أن الابداع يعتمد على نمط خاص من الأفراد الذين هم بطبيعتهم يكونون عباقرة ومبدعين
2. نظرية الابداع الآلي: وهو الابداع الذي يقوم على أساس أن الحاجة أو الاختراع والحاجة هي التي تتطلب الابداع في شيء ما نتيجة وجود مشكلة طارئة أو مأزق موقفي معين .
3. نظرية الابداع التراكمي: وهي النظرية التي تعتمد على أساس الجهود المتراكمة والحثيثة في التحليل والايثار والتحري، والتحقق من أجل التوصل إلى أفكار ، ومن ثم إلى إبداعات متجددة تضاف إلى المنتجات أو إلى الخدمات القائمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص31

² نجم العزاوي ، طلال نصير ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية ، العدد الثالث والثلاثون ، 2012، ص41.

المطلب الثاني : مراحل العملية الابداعية

من خلال دراسة مراحل الابداع بشكل عام يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية الابداعية من خلال ما يلي¹:

1. **مرحلة التصور** : تبدأ الخطوة الاساسية للأبداع الناجح بفكرة جديدة ،أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.
2. **مرحلة تكوين الفكرة**: هي العملية الأساسية الثانية في عملية الابداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب توحيدها كل العوامل المطلوب اعتمادها كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الابداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الامر ممكنا في الاستمرار أو إذا كانت هناك ضرورة التوقف عن العمل
3. **مرحلة معالجة المشكل** : ترافق هذه الخطوة عملية الابداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الابداع .
4. **مرحلة الحل**: إذ ما نجحت نشاطات حل ذه المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الابداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع ،أما إذا كانت المنظمة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف، فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الابداع وهي مرحلة التطوير .
5. **مرحلة التطوير**: تمثل مرحلة إحدى صدور عدم التأكد التي يوجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة ،لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المنظمة بعين الاعتبار.

المطلب الثالث : مستويات الابداع

¹ بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره ،ص21

يظهر الابداع في العديد من المستويات ومنها¹:

أولاً: الابداع على المستوى الفردي : وهو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وقد نشرت الكثير من الابحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع وهي : المعرفة ، التعلم ، الذكاء ، الشخصية إذ أن هناك اتفاق موحد بين الباحثين على مجموعة من السمات وهي حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس والاستقلالية في الحكم وتأکید الذات والتلقائية والتنافس وعدم القدرة على الكبة وتحمل المخاطر.

ثانياً: الابداع على مستوى الجماعات : بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الافضل كجماعة فنية في قسم الانتاج مثلاً.

ثالثاً: الابداع على مستوى المنظمة : إن الابداع على مستوى المنظمة أصبح أمر ضروري إذا ما ارادت البقاء وعلى المنظمة أن تجعل الابداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط الاساسية التالية والتي اقترحها الكاتب "هارولد لا فيت" وهي :

- ✓ ضرورة إدراك أن الابداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم والقيمة العملية للنظريات الجيدة ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء ولتنمية هذه الاشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية : وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة ، بحيث يستطيع أن يبحث عن طرق وأساليب جديدة وغير عادية .
- ✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها : مما يساعد على تنمية المهارات الابداعية لاكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف².

المطلب الرابع : حماية الابداع ومعوقاته

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 134

² ، نفس المرجع السابق ، 136

باعتبار الإبداع سمة التطور ومواكبة التغيرات وجب الحفاظ عليه وحمايته ولا يكون ذلك إلا من خلال ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً : حماية الابداع :

يتطلب الابداع استثمار من قبل المنظمة مع التوقع بأن ذلك الابداع سيؤتي ثماره ،وسيزيد في قيمة المؤسسة وفي اقتصاد المعرفة المعاصرة حيث يمكن المشاركة في المعلومات بسرعة فائقة وعلى نطاق واسع ،وبالتالي فحماية هذه الفوائد تعتبر من الاهمية لتحقيق الامتيازات التنافسية .

1. وسائل حماية الابداع : يمكن استخدام أربع وسائل أساسية لحماية الابداع وهي : براءة الاختراع والعلامة التجارية المسجلة وحقوق النسخ والاسرار التجارية ، نتائج الوسائل الثلاثة الاولى، قد تحدد من السلع التي تحترفها المنظمة خاصة عند محاولة الإعلان عن أفكارها أمام الجمهور أما الوسيلة الرابعة -أسرار المهنة -فهي مجرد أسرار كما أنها تعد وسيلة فعالة طالما استطاع المبدع الاحتفاظ بأسرار إبداعه ولقد أقر الكونجرس مجموعة قوانين للملكية الفكرية بهدف تشجيع المبدعين على الكشف عن إبداعاتهم للعامة حتى تزداد القاعدة المعرفية للأفكار مما يعمل على تحقيق العديد من الأفكار ، كما تعتبر أسرار المهنة وسيلة جديرة بالاعتبار¹.

● **براءة الاختراع:**هي أساسا مجموعة الحقوق التي تشبه صك العقارات الثابتة ، يصف اصك حدود الملكية التي يطالب بها المالك بملكيته لذلك العقار بنفس الطريقة ، تعتبر المطالبة بحق الملكية في البراءة مجموعة من الكلمات التي تصف حدود ما يطالب بها المبدع بحقه في الملكية الفكرية ، ومع ذلك فبينما تصف الصكوك الحدود التي تحدد للمالك ما يمكن فعله في إطار تلك الحدود ، تصف حقوق المطالبة في البراءة الحدود التي تغير ما لا يمكن أن يقوم به المنتهكون لتلك البراءة ، بمعنى آخر فإن المطالبة بالحقوق في البراءة تمثل علامة أبتعد وهي بدألكتمنح مالك البراءة حق إبعاد الآخرين عن نطاق حدود ملكيته الفردية إن حق الاستبعاد، يمكن أن يكون سلاح فعال لمواجهة المنافسين الحقيقيين الذين يستغلون الابداع المسجل دون إذن مالك البراءة فمالك البراءة يمكنه الدفع بحقوق الاستبعاد خلال مقاضاته للمنافسين منهم من صناعة، أو استخدام أو بيع الابداع المسجل وفي بعض الاحوال يمكن أن يؤدي مثل هذا الاجراء إلى استبعاد المنافسين من العمل بالتجارة ، وإن تم

¹ براين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر، 2008، ص268

ذالك فتخيل الحجم الهائل لأصول الملكية الفكرية التي ترد لمالك البراءة ، إذا فبراءة الاختراع والوسائل الاخرى يمكن استخدامها لأغراض تتجاوز مجرد مائة الابداعات الخاصة ، فيمكن استخدامها أيضا لخلق مساحات حماية من المنافسين مما يجعل المنافس يفكر مرتين في حقوق الملكية الفكرية قبل أن ينتهك حقوق الآخرين¹.

● المنظمة العالمية للملكية الفكرية : نظرا للأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية تأسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية وترجع بدايتها إلى 1883 حيث انبثقت اتفاقية باريس لحماية الملكي الصناعية والتي تعتبر أول معاهدة دولية مهمة ترمي إلى منح مواطني بلد معين حق حماية أماله الفكرية في بلدان أخرى وتشمل الحماية براءات الاختراع والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعي .

● العلامات التجارية : هي إشارة تستعمل لتوضع على السلع أو بالارتباط بتسويقها ويعني وضع العلامة على السلع أنها قد لا تظهر على السلع فحسب ، بل كذلك على الصناديق وأوراق التغليف التي تكون السلع فيها عند بيعها ، ويمكن القول عموما أن العلامة التجاري تؤدي أربع وظائف أساسية وهذه الوظائف تتعلق بتمييز السلع والخدمات ، التي تشير إليها العلامات التجارية للمستهلك اختيار ما يرغب في شراءه من المنتجات أو الانتفاع به من الخدمات ونظرا أن العلامة التجارية تؤدي وظيفة التمييز ، فإن الشارات المميزة هي الشارات الوحيدة التي يمكن استعمالها كعلامات تجارية والغرض الاساسي المنشود من حماي العلامات التجارية هو ضمان استخدام الشارات المميزة فقط وتفادي أي لبس بين العلامات التجارية .

● الرسوم والنماذج الصناعية : هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما ويمكن أن يتألف الرسم أو النموذج الصناعي من عناصر مجسمة مثل شكل السلعة أو سطحها أو من عناصر ثنائية الأبعاد مثل الرسوم أو الخطوط أو الالوان ، وتساعد حماية الرسوم والنماذج الصناعية على التنمية الاقتصادية بتشجيع الابداع في قطاع آخر².

وفي السياق العام تنحصر حماية لرسم أو النموذج الصناعي في البلد الذي منحت فيه ويكمن اتفاق لاهاي بشأن الابداع الدولي للرسوم والنماذج الصناعية وهو معاهدة تديرها الويبو ، إجراءات ترمي إلى مباشرة تسجيل دولي ويمكن

¹ ، نفس المرجع السابق ، ص269

² حراز الأخضر ، مرجع سبق ذكره ص92

لمودع الطلب إجراء إيداع دولي واحد سواء لدى الوبير أو لدى المكتب الوطني للبلد يكون طرفا في المعاهدة وبالتالي يكون الرسم أو النموذج مشمولاً بالحماية في العدد الذي يرغب فيه مودع الطلب من البلدان الاعضاء¹.

2. استخدام الوسيلة الصحيحة: بكفاءة تمثل حماية الابداع نصف المعركة ، فالحصول على بعض الحماية أفضل من عدم وجود حماية على الاطلاق ، ومع ذلك فإن الحماية الجيدة تمثل مسألة اختيار الوسيلة السليمة وتطبيق تلك الوسيلة بكفاءة وفقا للاستراتيجية مدروسة كما يجب استشارة المحامين ذوي الخبرة في البراءة كجزء من أي جهد يبذل لحماية الملكية الفكرية

إن طريقة الفرد في حماية ملكيته الفكرية بشكل كاف تعتبر علما في حد ذاتها كعملية إبداع العملية الفكرية تماما فينبغي استثمار كم كبير من التفكير في ابتكار استراتيجية لحماية أصول الملكية الفكرية.

على سبيل المثال: ما هو العائد الذي سيعود على المبدع حين يحدد بعناية استراتيجية لحماية أصوله الفكرية ؟

هناك العديد من الامثلة علة الاستراتيجيات الفعالة ولكن مع وجود كل استراتيجية فعالة يتم استخدامها فإن المنافسين ينظرون الى الطرف الآخر للاستفادة إما من عدم كفاية حماية الابداع أو لوجود استراتيجيات مضادة قوية².

ثانيا: معوقات الابداع

للإبداع معوقات كثيرة منها ما هو ظاهر ومنها ما هو خفي وفيما يلي نذكر أهم هذه المعوقات³:

✓ الشعور بالنقص مثل أشهر ما يقال: أنا ضعيف ، ليس في طاقتي الإبداع والتغيير ؛

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

² برافين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص270

³ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص201

- ✓ عدم الثقة بالنفس ؛
- ✓ الجهل والابتعاد عن طلب العلم ؛
- ✓ الخوف من الاستهزاء والانتقاد والسخرية ؛
- ✓ ضعف الهمة والرضا بالدون ؛
- ✓ الخجل والاستهزاء من الرؤساء ؛
- ✓ سرقة جهود الآخرين وأفكارهم ؛
- ✓ جهل الرؤساء وجمود أفكارهم ومهارتهم للأفكار الإبداعية ؛
- ✓ ترشيح الأفكار عبر التدرج الهرمي ؛
- ✓ اعتزال المبدعين وعدم مخالطتهم ؛
- ✓ الرضا بالواقع والاطمئنان له الركون إليه ، وانتهاج السياسة أن كل شيء على ما يرام ؛
- ✓ الإفراط في مكافأة النجاح ؛
- ✓ الاعتماد المفرط على الخبراء ؛
- ✓ عدم شيوع جو المرح والتسلية ؛
- ✓ غياب جو الحرية ؛
- ✓ التمسك في الأنماط المألوفة ؛
- ✓ عدم وضوح الرؤية ؛
- ✓ عدم التشجيع من المنظمة ؛
- ✓ عدم مساندة العمل الجماعي ؛
- ✓ غياب الدوافع الداخلية للإبداع .

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الإبداع في المنظمة يسعى إلى الرفع من مستوى الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار كل معيقات الإبداع ، بمختلف أنواعها وذلك لا يكون إلا بالاعتماد على العنصر البشري ومن ثم تبني الإبداع وتهيئة الظروف المناسبة والوقت المناسب من أجل إكساب الموظفين ثقافة الإبداع في المنظمة ، فالمنظمات الكبيرة والمتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المنظمات من نجاح

ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين وتنمية أفكارهم وقدراتهم من أجل إبراز طاقاتهم الإبداعية باعتبار العنصر البشري هو المسؤول الأول عن خلق الإبداع من خلال طرح أفكاره فهو يعتبر الركيزة الأساسية لخلق الإبداع في المنظمة .

تمهيد:

أصبحت بيئة الأعمال الحديثة ، تفرض على المنظمات تحديات كبيرة ، خاصة في ظل المنافسة على كل المستويات ، فالكل يسعى إلى تحقيق حصة سوقية ، و أصبح الجميع يطمح للوصول إلى القمة و الصدارة لقد تعددت المقاربات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ، حيث يرى **بورتر** انه بإمكان المنظمة اكتساب ميزة تنافسية من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، و تتمثل هذه الاستراتيجيات في إستراتيجية تدنيه التكاليف ، إستراتيجية التمايز ، إستراتيجية التركيز.

و تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

- **المبحث الأول:** المنافسة و الميزة التنافسية.
- **المبحث الثاني:** استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية و محدداتها.

المبحث الأول : المنافسة و الميزة التنافسية

من بين الأسباب التي أدت إلى التطور السريع الذي عرفته المنظمات الاقتصادية ،شدة المنافسة في الأسواق و تزايدها ، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة و التنافسية ، و القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية.

المطلب الأول : مفهوم المنافسة و التنافسية.

يجدر بنا التفريق بين المنافسة و التنافسية ، حيث إن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين

و سنتناول في هذا المطلب تعريف كل من المنافسة و التنافسية.

أولاً: تعريف المنافسة: التنافس في اللغة العربية هو نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد ، في سبيل التشبه العظماء ، و اللحاق بهم، فيقال تنافس القوم في كذا ، أي يتسابقوا فيه ، و تبارزوا دون ان يلحق ببعضهم الضرر .

المنافسة لغة: هي مجاهدة النفس ، و الأشبه بالفضل و اللحاق بهم ، من غير إدخال الضرر على غيره.

و التنافس من المنافسة ، و هي الرغبة في الشيء ، و الانفراد به ، و هي على الشيء النفيس الجيد من نوعه.

و المنافسة لغة معناها : نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق ، و المنافسة تقابل التنافس¹.

عرفت المنافسة على أنها : " المواجهة بين المتعاملين و الاقتصاديين لتحديد الأسعار ، و تبادل السلع و الخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا"²

¹ جابر، عمران "المنافسة في منظمة التجارة العالمية، تنظيمها، حمايتها،دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر،2005،ص320.

²توفيق محمد عبد المحسن،بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة للنشر ، لبنان، 2001 ،ص151.

تعرف على أنها : "تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة ، و المواصفات ، و توقيت البيع ، و أسلوب التوزيع و الخدمة ، وما بعد البيع ، و كسب الولاء السلي و غيرها¹ ."

و يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن " ذلك الصراع بين المنظمة المنتجة لسلع ، و خدمات، تمثل بدائل قوية لبعضها في نفس السوق ، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين، و الحصول على أكبر حصة سوقية ، ويتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة ، كالتركيز على الأداء ، الجودة ، السعر ، خدمات ما بعد البيع.....".

ثانيا: أنواع المنافسة : يوجد أربع أنواع للمنافسة و هي:

1. المنافسة التامة : و تتميز بوجود عدد كبير من المنظمات تقوم بإنتاج سلع متجانسة ، أي إن إنتاج أي منظمة يكون في نظر المستهلك معرض لإنتاج باقي المنظمات ، و يكون تعويض تام ، و هذا يعني وجود معايير و أسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة ، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المنظمات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة ، و مقدار ما تبعه المنظمة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق ، و عليه تقبل المنظمة السعر في ظل المنافسة التامة ، ولا تحدده و يمكن للمنافسة إن تكون تامة و كاملة عندما يكون عدد المنظمات كبيرا ، و إنتاجها متجانسا ، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق ، توفر حرية انتقال الموارد ، و لهذا فان موضوع المنافسة التامة قد يكون امراً بعيدا نوعا ما عن الحقيقة ، ولا يمكن لأحد الادعاء بالمنافسة التامة².

2. الاحتكار التام : يمكن اعتبار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المنظمة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليس لها بدائل قريبة منها ، و يكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، و الذي يقابله عدد كبير من المشترين ، و هذا ما يسمى باحتكار البيع ، و قد يكون المشتري واحد ويواجهه عدد كبير من البائعين ، و يكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا

¹ فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر، مصر، 1999 ، ص 20

² علي كساب ، النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي) ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ص 340

المشتري الوحيد و هذا هو احتكار الشراء ، وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر في الشراء ، ويسمى هذا بالاحتكار المتبادل.

3. **المنافسة الاحتكارية:** و هو النوع الأقرب من الواقع ، بحيث تؤدي المنافسة بين المنظمات إلى تحديد أسعار المنتجات ، و ما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المنظمات ، حيث تنتج كل منظمة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المنظمات المنافسة الأخرى ، و عليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها عبارة عن تداخل عنصري المنافسة التامة و الاحتكار معا ، إذ أن كل منتج في قطاع معين ، يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين ، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين ¹.

4. **الاحتكار القلة:** و ذلك نظرا للعدد القليل من البائعين ، بحيث يستطيع إي بائع منهم إن يؤثر مباشرة في السوق ، و هذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين ، لذلك فان التصرفات تتسم بالحساسية و الحذر الشديد ، لان أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين ، و هنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعريه واحدة، و قد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم ، و الأمور تبقى كما هي في السوق مادام ا ناي منتج لا يستطيع إن يسيطر بمفرده على السوق و يخرج الآخرين منه ².

ثالثا: التنافسية

بالرجوع إلى الكتاب الذين تناولوا مفهوم التنافسية ، فإننا نكتشف عدم وجود تعريف موحد للتنافسية ، كما يظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل ، إذا كان على مستوى الدولة ، أو على مستوى القطاع الاقتصادي ، أو على مستوى المنظمة.

1. تعريف التنافسية: قسمنا التعريف إلى ثلاثة أقسام:

¹ بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، ماجستير في المالية الدولية، كلية

العلوم الاقتصادية في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2015 ص 136

² المرجع نفسه ص 137

• تعريف التنافسية على مستوى الدولة: إن تحديد تعريف التنافسية على مستوى الدولة امتاز باهتمام المنظمات، و الهيئات الاقتصادية المعنية بإدارة الأعمال الدولية ، وكذلك اهتمام الكتاب و الاقتصاديين و تحليلها ، و هو الأمر الذي نلخصه من خلال تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة ، والتي نذكر منها¹:

حيث عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها: "العوامل التي تمكنت الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدامة ، و الازدهار بعيد المدى".

في حين عرفت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية تنافسية الدولة بأنها "قدرة الاقتصاد على القيام في ظل ظروف السوق الحرة و العادلة ، بإنتاج السلع و الخدمات التي تلبي معايير السوق الدولية ، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ و زيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل"

هذا ويرى المعهد الدولي للتنمية الإدارية إن التنافسية: " هي أداة تحليل كيفية قيام الدولة ، أو الشركة بإدارة مجموع قدراتها لتحقيق الازدهار أو الربح".

وأخيرا يعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية : بأنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات ، تنافس في الأسواق العالمية ، و في نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"

أما فيما يتعلق بالتعاريف التي أطلقها الاقتصاديون على التنافسية ، فهي متعددة و لكن أبرزها ما يلي²:

تعريف مايكل بورتر للتنافسية بأنها: "معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية ، و المالية و الطبيعية ، و تحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني".

" التنافسية على صعيد الدولة على أنها "قدرة الدول ALDINTON في حين يعرف الدينتون"

على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الاحتياجات الوطنية"

مصطفى حامد "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية دورها في تحقيق النمو والتنمية في العالم، الدار

¹الجامعة، مصر، 2011، ص27.

² نفس المرجع ص29

و أخيرا يذهب داني رودريك إلى تعريف الاقتصاد التنافسي: " بأنه الاقتصاد الذي يقدر على الاندماج بنجاح في السوق العالمي".

و في هذا يعتبر رودريك إن القدرة على الاندماج الناجح في السوق أو الاقتصاد العالمي ، لا تتأتى من تطبيق استراتيجيات للتجارة فحسب بل أنها محصلة تصميم سياسات تنمية جديدة و تحقيق تنمية جديدة.

● **تعريف التنافسية على صعيد قطاع النشاط الاقتصادي:** يقصد بالتنافسية على الصعيد القطاع في اي نشاط "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما ، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية ، و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ، و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، وميزانه التجاري ، و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج ، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و جودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة¹.

● **تعريف التنافسية على الصعيد المنظمة:** و تعرف على أنها قدرة المنظمة ذات المردودية على تسليم السلع و الخدمات التي يرغب في اقتنائها الزبائن، أفضل من بقية المنافسين ، كما إن التنافسية بالنسبة للمنظمة تعني نتائجها على المستوى البعيد أي نموها ، و بالتالي فهي تربط بمنتجاتها (التميز أو التنافسية خارج السعر) أسعارها (تنافسية السعر /التكلفة) موقعها (حصتها في السوق)².

2. أنواع التنافسية: للتنافسية العديد من الأنواع يمكن إيجازها في ما يلي:

● تقسيم مايكل بورتر للتنافسية :

يرى مايكل بورتر إن التنافسية على صعيد المنظمة ، أو الميزة التنافسية للمنظمة تنقسم إلى نوعين³:

¹ مصطفى احمد حامد رضوان نفس المرجع السابق ص24

² بن جدو عليه "الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية" مذكورة

ماجستير ،تخصص ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،و التجارية ،وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس 2015 ص13

³ مصطفى احمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره ص33 ، ص34

- ✓ تنافسية عن طريق التميز في التكلفة : حيث تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق ، بسعر اقل من منافسيها ، و من ثم تكتسب ميزة تنافسية ، و هذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة.
- ✓ التنافسية عن طريق الاختلاف أو التمييز: حيث تتميز منظمات بقدرتها على إنتاج ، و تقديم سلع أو خدمات فيا شيء ما مختلف ذو قيمة لدى الزبائن ، بحيث تنفرد به عن المنافسين.

● التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية :

قسم البعض التنافسية بين المنظمات لنوعين وفقا للزمن و هما:

- ✓ التنافسية اللحظية: وتعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية ، و التي قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق ، أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية ، وهي تكون في المدى القصير .
- ✓ القدرة التنافسية: و هي تلك التي تستند لمجموعة من المعايير ، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري ، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ، تتميز القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى ، و تستمر خلال عدة دورات محاسبية .

● التنافسية السعرية و التنافسية غير السعرية: إما على الصعيد تنافسية الدولة فهناك نوعان من

- التنافسية و هما : التنافسية السعرية و التنافسية غير سعرية و نوضحهما فيما يلي¹ :
- ✓ التنافسية السعرية : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إل الأسواق الخارجية ، بصورة أفضل ويدخل هنا اثر سعر الصرف.
- ✓ التنافسية الغير السعرية: بما إن التنافسية معرفة بالعديد من العوامل الغير التقنية و غير السعرية ، ركز بعض الكتاب على المكونات غير السعرية في التنافسية ، و تشمل بالإضافة إلى النوعية و

وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة دورية ، تعني بقضايا تنمية في الاقطار العربية ، العدد 24 ، السنة الثانية ، بدون بلد

¹النشر، ديسمبر، 2003 ص7

الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي ، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ، وذات النوعية الجيدة ،
ولأكثر ملائمة للمستهلك ، و حيث المنظمات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق ،
يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلعة منافسة ن حيث تتنافس
المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية .

● التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة: و تتمثل في:

- ✓ التنافسية الظرفية: و تركز على مناخ الأعمال ، وعمليات المنظمات واستراتيجياتها ، و تحتوي
على عناصر مثل : التزويد التكلفة ، النوعية و الحصة السوقيةالخ
- ✓ التنافسية المستدامة : و تركز على الابتكار، و رأس المال البشري و الفكري ، و تحتوي على
عناصر مثل " التعليم ، ورأس المال البشري و الإنتاجية ، منظمات البحث و التطوير، و الطاقة
الابتكارية ، الوضع المنظمي ، و في السوق

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

تسعى المنظمات المعاصرة ، في ظل بيئة شديدة المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات
العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل ، و تحقيق التميز عن طريق استغلال
إمكاناتها و مواردها المختلفة ، و التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية.

اولا: مفهوم الميزة التنافسية :

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين ، وعلى هذا الأساس ،
فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين ، وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن
المنافسين ، ومن أهم التعاريف التي أعطيت لها ما يلي :

"الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة
للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط¹.

¹مصطفى محمود ابو بكر "الموارد البشرية: مدخل تحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007، ص13

يعرف بورتر الميزة التنافسية: "بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹".

وتعرف كذلك "أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ، و مثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"

الجدول رقم (2_1) ابرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات النظر المختلفة

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الانشطة
Fahey	اي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
Roppaport	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر ، مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة اكبر للزبون	الكلفة
Evens	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmillan d et tempo	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، 2008 ص194

و يتضح من خلال الجدول بان الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة، اتجاه النظر إليها ، والتركيز عليها ، و هذا ما يعكس صعوبتها ، و درجة تعقدها ، و اختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها ، و لكن الشيء الذي نود التركيز عليه هنا ، هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالداء المتحقق من المنظمة أو العاملين فيها ، و بالتالي لا يمكن ان تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون ان ترتقي بأدائها إلى ان يطول و يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ أو إدامة الميزة التنافسية

¹M.porter . avantage concurrentiel des nation .inter edition France .1993.p 48.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

تمثل أنواع الميزة التنافسية و مصادرها فيما يلي:

اولا:أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية كما يلي¹:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تتمثل في قدرة المنظمة على تصميم ، وإنتاج و تسويق منتج معين بكفاءة ، عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين ، وتنخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة ، أو تطبيق تكنولوجيا حديثة ذات الإنتاجية العالية.

• **تحقيق ميزة التكلفة الأقل:** لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف الى ما دون تكاليف المنافسين ، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف و من ثم مراقبتها ، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل ، و تكون المراقبة على النحو التالي² :

✓ **مراقبة الحجم:** يمكن للمنظمة إن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي ، او حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة ، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ، ومن منطقة إلى أخرى ، و هنا تجدر الإشارة إلى انه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب ان لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى .

✓ **مراقبة التعلم:** ان التعلم هو محصلة الجهود المبذولة ، والمتواصلة من طرف المستخدمين و المسيرين على حد سواء .

¹ سفيان نقماري ، بعنوان الابداع و الابتكار النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية البنكية ,مداخلة

مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الابداع, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، يومي 17 _ 18 افريل

2013.الجزائر ص5

²Michael porter :L Avantage concurrentiel :comment d avancer ses concurrentiels et maintenir son avance p p 129 _ 136

✓ **مراقبة الروابط :** ان تمكن المنظمة من ادراك الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة من جهة و استغلالها من جهة اخرى ، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف و يعزز قدرتها التنافسية .

✓ **مراقبة الإلحاق :** ويقصد بذلك اما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة ، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة ، او نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .

✓ **مراقبة الإجراءات :** غالبا ما تلجأ المنظمة الى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة ، و قد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات ، و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء او تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل ، و زيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم ، و بالتالي فان مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها و خفض التكاليف.

✓ **مراقبة تموضع الأنشطة :** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها ، أو يخص الزبائن و الموردين ، فان له تأثير على عدة عناصر من بينها : مستوى الأجور ، و فعالية الامداد ، و سهولة الوصول إلى الموردين .

✓ **مراقبة الرزنامة :** إن المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر ، و يرجع ذلك الى موقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية ، إما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فان التريث و الترقب يكون هو الأفضل ، وذلك لتكوين صورة واضحة و شاملة عن المنافسة السائدة في القطاع

● الأخطاء التي يجب تفاديها:

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها ، وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل ، و أهم هذه الأخطاء هي ¹ :

¹Ibid p 147 _150

- ✓ **التركيز على تكاليف الإنتاج :** اغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لان الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة ، في حين إن هناك أنشطة كالبيع ، الخدمات ، التطور التكنولوجي ، و البنية الأساسية و التي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية .
- ✓ **إهمالا لأنشطة الصغيرة او غير المباشرة :** تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ، ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتريات ، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا و على العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة .
- ✓ **تخفيضات متناقصة للتكاليف :** قد تحاول المنظمة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق ، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم ، و في نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج ، و تقييم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل ، و لكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة .
- ✓ **التفكير في الإجراءات الهامشية :** غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة و هامشية ، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة .
- ✓ **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف :** يمكن إن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف ، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية ، وتملك هيكل تكلفة اقل من منافسيها ، فيتبين لها إن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف ، غير انه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية ، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف .
- ✓ **تهديد التمايز :** إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين و الاستحواذ على الحصة السوقية قد يؤدي إلى تهديد التمايز ، و ذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون .

2. **ميزة التميز :** وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل متميز، أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز ، هذا التميز يسمح للمنظمة بالبيع بسعر مرتفع ، مقابل هذه الخدمات التي تجعلها متميزة ، و يمكنها من تحقيق ربحية عالية ، خاصة اذا كانت تكلفة الإنتاج اقل بالمقارنة مع المنافسين ، و من الصعب الفصل التام بين الميزتين ، لان حتى و لو تمكنت المنظمة من تقديم منتج ما بأقل تكلفة ممكنة ، فلا بد من وجود حد أدنى من الجودة ، يجعل هذا المنتج مقبولا حتى لا تتلاشى ميزة الانخفاض في التكلفة.

● **تحقيق ميزة التميز :** حتى تتمكن المنظمة من حيازة ميزة التميز ، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة و الخاصة بها¹:

✓ **الإجراءات التقديرية :** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة و طرق تنسيقها المعتمدة من قبل المنظمة قد تمثل عاملا مهما على تميزها ، و تتمثل في خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة ، و الخدمات المقدمة ، و كافة النشاط (مستوى الاستثمار ، محتوى النشاط ، ، جودة وسائل الإنتاج المستعملة ، كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط ، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

✓ **الروابط:** يمكن ان تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة او الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة مصدرا للتمايز : حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، التنسيق بين الموردين ، تقليص مدة تطوير منتج جديد ، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع .

✓ **الريزنامة :** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المنظمة نشاطا معينيا بخاصة التمايز، فمثلا المنظمة السباق في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها إن تحقق التمايز ، و على العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لانه يسمح للمنظمة باستعمال تكنولوجيا اكثر حداثة .

✓ **الموضع :** ان اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز .

¹M porter , op cit ,p p 152 _162

- ✓ **اللاحق :** يمكن ان تنجم خاصية التمايز لنشاط منتج للقيمة ، اذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة و وحدات تابعة لنفس المنظمة .
- ✓ **التعلم و أثاره :** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين ، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، و من ثمة فان التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تمايز مستمر .
- ✓ **التكامل :** قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل ، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كان تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع ، فهي بذلك تهيء الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز .
- ✓ **الحجم :** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز ، كأن يضعف مرونة المنظمة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة .

● تكلفة التمايز :

إن المنظمة مطالبة برصيد التمويل اللازم لتحقيق التمايز ، و حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل افضل مقارنة بمنافسيها ، و هناك تباين في تكلفة التمايز لدى المنظمات ، و يرجع ذلك إلى اختلاف و جهة نظر هذه المنظمات إلى عوامل تطور التكاليف ، و من ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة .

- **الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز :** لتحقيق التميز يتعين الحذر و العمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها :

✓ **التمييز المفرط :** يمكن للمنظمة ان لا تستوعب الاليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون او المدركة من قبله ، و هذا ما يؤدي الى افراط التمايز ، فعلى سبيل المثال اذا كانت جودة المنتج او الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن في المنظمة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة و سعر منخفض.

✓ **المبالغة في رفع السعر :** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون و باستمرارية التمايز ذاته ، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المنظمة ، و من ثمة فالمنظمة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج و السعر الإضافي المرافق لها .

✓ **عدم معرفة تكلفة التمايز :** حتى يؤدي التمايز الى تحقيق نتائج اكبر يجب ان تكون القيمة المدركة من قبل الزبون اكبر من تكلفة المنتج ، وغالبا ما تتجاهل المنظمات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز ، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية اكبر مما ستحققه من الإرباح.

✓ **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المنظمات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج ، و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها ، حيث يمكن إن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة و مستمرة للتمايز ، و يسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل و التمايز للمنظمة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها و مواردها ، و بالتالي فان التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد ان يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل و ميزة التمايز فان واحد ، بشرط ان لا تتعارض الواحدة مع الأخرى ، و يتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الأخر إلى العوامل الآتية :

- جاذبية النشاط و ربحية القطاع ؛
- حدة المنافسة و طبيعتها ؛
- التكنولوجيا المستعملة و درجة التغير فيها ؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن و مدى تنوعها ؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية :

تتعدد مصادر الميزة التنافسية و تتمثل فيما يلي¹ :

- **الإبداع :** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات ، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني ، والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع ، والتركيز عليه ، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة ، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا

¹ خزار الاخضر "دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية" مذكرة ماجستير ، تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011 ص 124.

متجددا للميزة مثال التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد" British Airwary.

• الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج ، أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- ✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج،
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ✓ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)

✓ المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ، ومعلومات و تجارب و دراسات فرد ، أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة ، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ، ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة ، وتجسيدها من خلال تكنولوجيا ، أساليب ، سلع ، وخدمات جديدة.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية:

إن منظمات الأعمال التي تريد أن تبقى بالصدارة و تسعى للبحث عن تفوق مستمر على منافسيها ان تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها ، وبيئتها التسويقية المحيطة بها ، وبصفة عامة و على الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التنافس ، إلا إنهم اتفقوا على أربعة و هي :¹

اولا: الكلفة: تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده العديد من المنظمات ، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف بالمنافسين في ذات الصناعة ، وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها إن تنافس في السوق ، وإمكانية السيطرة عليه،

¹ ثامر ياسر البكري مرجع سابق ص 204 - ص 207

و لاشك بان التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ، ويمنح المنظمة ميزة تنافسية ، و خاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية اتجاه الأسعار ، والذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس ذلك ، ومن ابرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف هي:

- ✓ الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- ✓ الاستثمار الأقل في الموارد و بخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- ✓ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج و المحافظة عليه و سلامته من التلف او التقادم.
- ✓ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

ثانيا: الجودة: انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم ، والتطور الاجتماعي و الثقافي فيها ، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين

السعر والجودة ، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء ، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون ، من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون و رضاه، ويمكن ان يتحقق بعد الجودة من خلال:

- **جودة التصميم:** و هو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون ، و ان تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات و رغبات السوق المستهدف ، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات الى مواصفات و خصائص التصميم،ومن ابرز الأمثلة على ذلك هو ما حصل في صناعة السيارات من تسابق، و تنافس في ابتكار تصاميم متنوعة و متباينة في شكل سيارات ، وذلك استجابة لحاجات و رغبات الزبائن.
- **جودة الخدمة :** الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها ، والتي قد تكون إرشادية ، تدريبية ، صيانة ، ضماناتو هذه مجتمعة أو منفردة من شأنها إن تزيد قيمة من المنتج و جودته و قبوله من طرف الزبون.

ثالثا: **المرونة:** جاء البعد نتيجة لحالة التطور و الإبداع التكنولوجي ' وبالتالي فهو حالة جديدة افرزتها متغيرات البيئة و عكستها تعقدات الحياة ، وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية ، ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :

- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن ، على اعتبار إن المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائم للتغير، وبالتالي فان المنتج لا يبقى حلى حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال .
- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج ، بالزيادة والنقصان ، وبحسب مستويات الطلب ، وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي ، والقدرة على بيئة غير مستقرة و متقلبة.

رابعا: التسليم: نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر ، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن ان يتخذها ، وعليه فغن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده في ان يدفع كلف اكبر، و قد يتغاضى عن مستوى الجودة ، و مقابل الحصول على حاجاته بالوقت المناسب له، ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاث التالية وهي:

- ✓ الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق ، و ما يرافقه او يسبقه من عملية ترويج و اتصالات لإخبار الجمهور بذلك .
- ✓ الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلبات من الزبون و الموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.
- ✓ الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) او المصنع الى الزبون، ولاشك بان هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج.

المبحث الثاني: استراتيجيات التنافس كأساس لبناء الميزة التنافسية

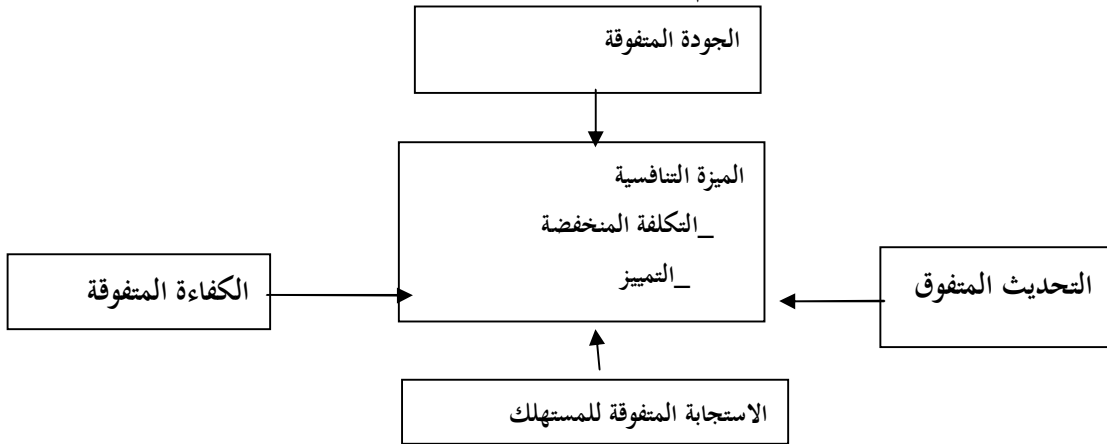
إن الميزة التنافسية تتوافر لدى المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة ، سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة ، أو من خلال تمييز المنتج ، و إن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة التحديث ،

الجودة ، الاستجابة لحاجات العميل ، و التي تمثل الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية ، ولا يكفي للمنظمة ان تحوز عليها ، وإنما يجب عليها ان يكون بمقدورها معرفة أداء الميزة و كيفية استمرارها.

المطلب الأول : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية و التي يمكن لأية مؤسسة إن تبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، المنتجات التي تنتجها او الخدمات التي تقدمها .

الشكل رقم (2-1): الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية



المصدر : شارل هيل ، جونز ، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال ، اسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل ، دار المريخ ، الرياض ص 204

يتضح من خلال الشكل إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف، او من خلال تمييز المنتج ،يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة ، الجودة التحديث ، الاستجابة للعميل ، و فيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر¹:

اولا : الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات ، فالمنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثلالعمالة ، الأرض ، رأس المال إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات ، وكلما

¹بوازيد وسيلة " مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

مذكرة ماجستير، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، علوم التسيير ،جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 17

كانت المنظمة أكثر كفاءة ، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، و بذلك تكون المنظمة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة إن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل تتمثل في:

- **استغلال اقتصاديات الحجم:** ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالنتاج على نطاق واسع ، فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها ، كلما تناقصت تكاليف الوحدة الواحدة ، كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- **اثار التعلم :** تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة ، تنتج عن التعلم بالممارسة العملية ، فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام ، و بالتالي على مدار الوقت، وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام،
- **تطبيق نظام التخزين اللحظي: just _in time(GIT)** يمكن ان تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المنظمة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ، و يقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين ، حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المنظمة الا فور الاحتياج إليها ، و بالتالي فان الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون .
- يمكن للمنظمة استغلال أنشطة البحوث و التطوير لتحقيق كفاءة أكبر و تخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع .

ثانيا: الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المنظمات التي ترغب في البقاء، والاستمرار، العمل على توفير منتجات ،خدمات ذات جودة عالية ، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين ، والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك ، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها و الجودة الاهتمام الأول له، و نقول إن المنتج أو الخدمة ذو جودة عندما يدرك

المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات المنتج و خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات و الخدمات المنافسة¹.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة ذوو بعدين :

● **البعد الأول:** إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين ، وان هذا الإدراك المدعم للقيمة ، يمنح المنظمة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

● **البعد الثاني :** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي الى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته ، وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

و عليه فان منتج عالي الجودة، لا يسمح للشركة فقط بتميز منتجاتها ، ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج .

ثالثا: التحديث/الابداع

كمترادفين، إلا انه **innovation** و مصطلح التحديث **Creation** غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار التفرقة بين المصطلحين ، يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين ، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة ، إما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ ، على

شكل عملية أو سلعة وخدمة ، و عليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع و خدمات ، و إن الإبداع هو نقطة البداية فيه ، و بصفة عامة يمكن ان نقول ان الابتكار يسبق الإبداع و يعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء ميزة تنافسية ، يمنح التحديث للمنظمة سواء من خلال المنتجات، أو من خلال العمليات شيئا منفردا يفتقر إليه منافسوها ، مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها ،

¹ شارل هيل ، جاريت جونز ، مرجع سابق ص 208 ، ص 209

وخدماتها في أعين الزبائن ، وبالتالي اختلافها و تميزها فضلا على إمكانيات فرض أسعار عالية لمنتجاتها ، او خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها .

رابعا: الاستجابة للعميل: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل ، متى كانت المنظمة قادرة على اداء المهام بشكل أفضل من منافسيها ، و بالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها ، مما يؤدي الى خلق قيمة اكبر لمنتجات المؤسسة ، وزيادة مستوى الولاء للعلامة¹، ان تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاث شروط :

✓ التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته و رغباته.

✓ التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

✓ التركيز على وقت الاستجابة.

كما إن تحقيق الاستجابة يتم من خلال :

✓ تحسين جودة المنتج ، أو تطوير منتجات جديدة بما سمات و خصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.

✓ موائمة السلع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء ، لأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات ، أين أصبحت المنظمات أكثر خبرة و مهارة في موائمة السيارات مع رغبات و احتياجات الأفراد ، من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان ، و التصميمات و البدائل .

✓ سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها ، أو الخدمة حتى أدائها .

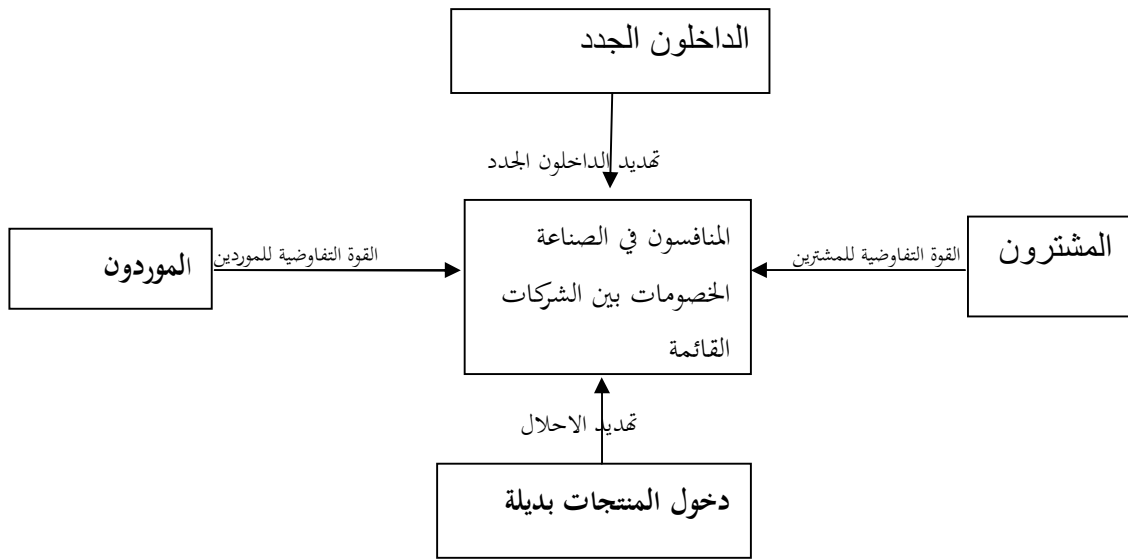
✓ بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز و تدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق ، الخدمة المتميزة ، خدمات ما بعد البيع، لكي تبقى المنظمة على الميزة التنافسية ، فان ذلك يتطلب إن تستمر في التركيز على الأركان الأربعة العامة لبناء ميزة تنافسية، من كفاءة وجودة ، وتحديث واستجابة للعميل ، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز في مجال على حساب آخر.

¹ نفس المرجع السابق ،ص214

المطلب الثاني: القوى التنافسية لبورتر

يعتمد بورتر في تحليله لقوى التنافس على القوى الخمس الأساسية ، حيث يعتبر أن المنافسة في الصناعة ماهي إلا محصلة القوى الخمس الآتية : شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة و تحديد الداخلين الجدد في الصناعة ، تحديد المنتجات البديلة ، قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين و قوة التفاوض (المساومة) لدى العملاء.و الشكل التالي يوضح تأثير مختلف القوى الخمس على هيكل الصناعة

الشكل رقم : (2-2) نموذج بورتر القوى الخمس لتحليل بيئة الصناعة



المصدر : روبرت.ا.بنتس _ ديفيد، لي : ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية: بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ص 139

من خلال الشكل (2-2) الذي يوضح القوى الخمس لبورتر لتحليل بيئة الصناعة نجد:

اولا : **المشتررون:** و تتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها المجهزون ،حيال تعاملهم مع المنظمة و التي تتمثل بالاتي¹:

- ✓ هناك عدد قليل من المجهزين العاملين في مجال الصناعة المعنية و التي تعمل بها المنظمة
- ✓ يكون من الصعوبة في بعض الأحيان الاتفاق مع المجهزين آخرين للتجهيز بمدخلات الإنتاج.
- ✓ الصناعة التي تعمل بها المنظمة ليست من اهتمام المجهزين او كونها ذات جانبية للدخول فيها.

¹ ثامر ياسر البكري : استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ص 96 .

- ✓ المواد او المنتجات المصنعة التي يقدمها المجهزون تكون مهمة ، و أساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المنظمة المقدمة للمستهلك النهائي .
- ✓ المنتجات التي يقدمها المجهزون تكون متميزة فضلا عن انخفاض أسعارها .
- ✓ يتمتع المجهزون بتكاتف و اتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق .

ثانيا :الموردون:و هو ما يتمتع به المشتري سواء كانت منظمة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المنظمة و التي تتمثل بالاتي :

- ✓ تتمتع بميزة الشراء بكميات كبيرة و قد تصل في بعض الحالات إلى احتكار شراء كامل الإنتاج و لمدة زمنية معينة ، و قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك .
- ✓ قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها ،لأنها تدخل في مجالات إنتاجية أخرى ، كما هو على سبيل المثال في صناعة الأدوية و المواد الكيماوية أو الالكترونية .
- ✓ الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشتريين .
- ✓ يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج او البدائل المتاحة في السوق .
- ✓ التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي

ثالثا:تهديد الداخلون الجدد:لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين ، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم ، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين ، والذين لا يمكن تجاهلهم حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة ، وبالتالي التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض ، و ترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط ، و يمكن ان تكون حواجز الدخول نتيجة لمجموعة من العوامل نذكر منها:

● **اقتصاديات الحجم** : تعمل اقتصاديات الحجم على وضع الداخلين أمام أمرين ،اما التصرف الفوري

على مستوى حجم واسع، وفي هذه الحالة ينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة

و اما العمل على أساس مستوى إنتاج ضعيف و بالتالي تحمل عبئ التكاليف الثابتة.

- **الاحتياجات إلى رؤوس الأموال** :تحتاج المنظمات الجديدة إلى موارد مالية معتبرة من اجل تحقيق استثماراتها ، وهذا يمكن أو يكون حاجزا يؤخر عملية الدخول، وبالأخص اذا كانت رؤوس الأموال موجهة الى نفقات غير مسترجعة مثل الإشهار ، والبحث و التطوير ، كما نجد انه بالإضافة إلى تمويل التجهيزات يجب كذلك تخصيص أموال معتبرة من اجل حسابات الزبائن ،المخزونات ،حسائر الانطلاق ،وتكمن أهمية رؤوس الأموال الأساسية (الضرورية) في بعض القطاعات مثل صنع الحواسب في الحد من عدد الداخلين المحتملين.
- **الوصول الى قنوات التوزيع**:عند دخول منظمة جديدة إلى السوق ، فإنها تبحث عن قنوات التوزيع المناسبة لتصريف منتجاتها ، ونظرا لكون المنظمات المتواجدة في السوق تشغل و تسيطر على مختلف قنوات التوزيع الحالية ،يكون لزاما على المنظمات الداخلة و الراغبة في استغلال هذه القنوات العمل على تخفيض السعر ، وتخصيص المؤونات للحملات الاشهاريةالخ و اذا تعذر على المنظمات الجديدة تحقيق هذه الإجراءات ،فإنها تكون مطالبة بإنشاء قنوات توزيع خاصة بها تجعلها تمارس نشاطها في أحسن الظروف .
- **تدخل السلطات الحكومية** : يمكن للحكومة إن تحد من الداخلين الجدد الى صناعة معينة ، وذلك عن طريق إلزام الحياة على التسريح أو التخفيض من إمكانية الحصول على المواد الأولية ، كما يمكن للحكومة إن تؤثر بطريق غير مباشرة ، وذلك عن طريق عدة وسائل مثل القواعد الأمنية او محاربة تلوث الهواء و الماء.

رابعا :دخول المنتجات البديلة:و يقصد به إن تكون هنالك تهديد بدخول منتجات أخرى ، مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة ،وان يكون بديلا عنها، من حيث قدرته على تأدية المهام، أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي(المقدم من الصناعة)و يتحقق هذا التهديد من خلال :

- ✓ تتمعه بذات المواصفات للمنتجات القائمة في السوق .
- ✓ السهولة و اليسر في الحصول عليه
- ✓ انخفاض سعر الشراء.
- ✓ استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه

خامسا: المتنافسين في الصناعة: و هي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المتنافسين الحاليين في ذات الصناعة و تحقق من خلال¹:

- ✓ النمو الحاصل في الصناعة ذاتها ، وآفاقها المستقبلية ، إذا ما كانت الصناعة ذات نمو عالي ، فان الفرص تكون متاحة و كبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة ، والعكس صحيح .
- ✓ عدد المتنافسين في ذات الصناعة حيث تتناسب شدة المنافسة مع عدد المتنافسين تناسب طردي .
- ✓ التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون و قدرتهم على توفير الاستثمارات اللازمة لأغراض التشغيل و البدء بالعمل.

المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية لبورتر:

هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية لبورتر تتمثل فيما يلي:

أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع ، تلجأ المنظمة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السعر إلى المستهلك بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج، و التوزيع ، فإذا تمكنت المنظمة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق .

يمكن للمنظمة إن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط وهي²:

- ✓ القدرة على توفير المعلومات الكافية لعناصر التكلفة المختلفة.
 - ✓ القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين
- إن اعتماد المنظمة إستراتيجية الحد من التكلفة ن وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة ، ولاكتفاء بعامش ربح منخفض ،ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها،

¹المرجع نفسه ص98 .

²زغدار احمد "المنافسة التنافسية و البدائل الاستراتيجية"، دار جرير، الجزائر، 2011، ص50

و إذا استطاعت المنظمة إن تحقق هذا الهدف ، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها ، فان ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة ، كما ستتمكن من مجابهة المنافسين.

من مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:تقوم على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، لقد وجدت دراسات متعددة أن المنظمات ذات الحصة السوقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية للصناعة اعلي من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة، يعني تفادي المخاطر بواسطة العملاء وأن يتحول إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج؛ وأيضا الوجود القوي في السوق لأن منظمات الإنتاج المنخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب الأسعار داخل الصناعة؛ وغالبا تستطيع المنظمات المنخفضة التكاليف أن تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة، من خلال قوة تخفيض التكاليف التي يمكن أن تخلق حواجز ضخمة أمام المنظمات التي تفكر في دخول الصناعة .

من عيوبها:الاستراتيجيات القائمة على التكاليف ليست بدون عيوب،بعضها ابعث تطرفا ،العيب الأكبر مرتبط يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية لكي تنتج أو توصل خدمات بأسعار منخفضة،تستثمر المنظمات غالبا مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرنة،وفي تكنولوجيات الإنتاج أو التوزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو خدمات أخرى¹ .

ثانيا : تمييز الاستراتيجيات :

العمل على تمييز الاستراتيجيات منهج استراتيجي أحر لبناء ميزة تنافسية ،يؤسس تمييز الاستراتيجيات على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا أو منفردا، و الذي يجعل منتج أو خدمة المنظمة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين ،الافتراض الأساسي وراء تمييز الإستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر لان يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المتميز، أو على الأقل يفهم على انه كذلك في بعض الطرق المهمة تكون القيمة متفوقة لان المنتج عالي الجودة ، و المتفوق تقنيا بطريقة ما مدركة أو بأخرى في الواقع يبني التمييز ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء ، و اقل حساسية في اتجاه الأسعار بالنسبة لمنتج معين من شركة ما ، يضيف إلى ذلك من

¹ روبرت ،ا بتس - ديفيد. لي "الادارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية،مرجع سابق 318

المحتمل إن لا يبحث العملاء عن منتجات أخرى بديلة عندما يشعرون حاجاتهم، قد يتحقق التمييز بعدد من الطرق ، قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة ، قد ينتج باستخدام مواد أو عمليات جودة متقدمة ، أو قد يباع أو يخدم ببعض الطرق الخاصة ، غالبا سوف يدفع العملاء أسعار على إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة أو يشعرون بذلك .

يقدم تمييز الاستراتيجيات ربحية أعلى عندما تزيد علاوة السعر على تكاليف تمييز السلعة أو الخدمة ، الفكرة الجوهرية وراء التمييز تتمثل في ان تقدم العميل تدعيما مهما للسلعة او الخدمة¹.

(في مضرب التنس PRINCE شركة) امثلة عن الشركات التي تباشر استراتيجيات التمييز بنجاح

في الالكترونيات SONY في السيارات، BMW في اندية الغولف ، مرسيدس CALLAWAY

الاستهلاكية.

من مزايا إستراتيجية التمييز: الميزة الكبيرة وراء إستراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للمنظمات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة، عندما تنتج المنظمات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها عمليا.

✓ إن عملاء المنتجات المميزة اقل حساسية للأسعار؛

✓ يترتب على التمييز وضع حواجز ولاء ضخمة يجب إن تتغلب عليها المنظمات التي تفكر في الدخول

✓ المنتجات العالية التمييز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها بالفعل المنظمات القائمة .

من عيوبها :

✓ العيب الكبير المرتبط بالتمييز يأتي من المنظمات أخرى تحاول سحب البساط من تحت إقدام الشركات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك بتوفير منتجات مماثلة أو أفضل؛

¹ المرجع نفسه ص322

- ✓ صعوبة استدامة علاوة السعر لان المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق، عندما يصبح المنتج ناضجا يصبح العملاء أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية؛
- ✓ تواجه المنظمات أيضا مخاطر المبالغة في التمييز الذي قد يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسيع المنظمة في مواردها¹ .

ثالثا: استراتيجيات التركيز: (تجزئة السوق)

تبنى استراتيجيات التركيز على خدمة جزء معين من السوق، بشكل فعال إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين، أو سوق جغرافي معين ، و تحقق المنظمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع ، مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد، إما عن طريق خفض الكلفة إلى حد ممكن ، قياسا بالمنافسين ، و قد تركز المنظمة على تقديم منتج على النوعية قياسا إلى المنافسين أولا ، او عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين ، أو يرغبون في خدمة مميزة ثانيا ، أي إنها قد تحقق مركز كلفة منخفض بالنسبة لجزء من السوق ،أو تميز و تفرد عالي في نفس الجزء ، أو كلاهما².

حيث أن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال³ :

- ✓ التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها أو زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة؛
- ✓ تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي
- ✓ التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات؛
- ✓ تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة؛
- التركيز على منتجات أو خدمات محددة و من خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن المنتجات أو الخدمات المنافسين

¹ المرجع نفسه ص342

² كاظم نزار الركابي "الادارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة" دار وائل ، عمان الاردن ، 2004 ص 164

³ محمود حاسم الصمدعي ، ردينه عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 ، ص252 ص253.

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما¹:

- ✓ **التركيز على الكلفة:** تحاول المنظمة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة والمستهدفة وبالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه القطاعات المحددة، وان هذه الميزة التنافسية تتيح للمنظمة فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المستهدفة.
- ✓ **التركيز على التمييز:** هنا تبحث المنظمة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف وهنا تحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.

من مزايا إستراتيجية التركيز:

- ✓ **الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز** أن المنظمة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المنظمات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع، ومن ثم قابلية الحصن للدفاع عنه وتفادي المنافسة القائمة على السعر بصورة مباشرة .
- ✓ في كثير من الحالات، تمكن استراتيجيات التركيز التخصص من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

من عيوبها :

- ✓ **العيب الخطير الذي يواجه إستراتيجية التركيز** التخصص يتمثل في أن الحصن الذي إقامته المنظمة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، وخصائص المنتج بمضي الوقت و من ثم تخفيض قابلية الحصن للدفاع عنه؛
- ✓ **يوجد خطر مرتبط متوقع** يتمثل في أن تطور المنظمات الكبيرة مبتكرات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفصيلات الفئة المختارة كحصن أمان للمنظمة.
- و يتطلب نجاح تنفيذ الاستراتيجيات الثلاث موارد، ومهارات مختلفة، كما أنها تتطلب ترتيبات تنظيمية متباينة، وإجراءات رقابية مختلفة، وتعد الاستراتيجيات التنافسية الشاملة الثلاث

¹ روبرت . أ.بتس _ ديفيد، لي مرجع سابق ص350

للاستفادة من نقاط قوة المنظمة و توجيهها نحو (swot)(اختيارية بناء على تحليل إجراءات

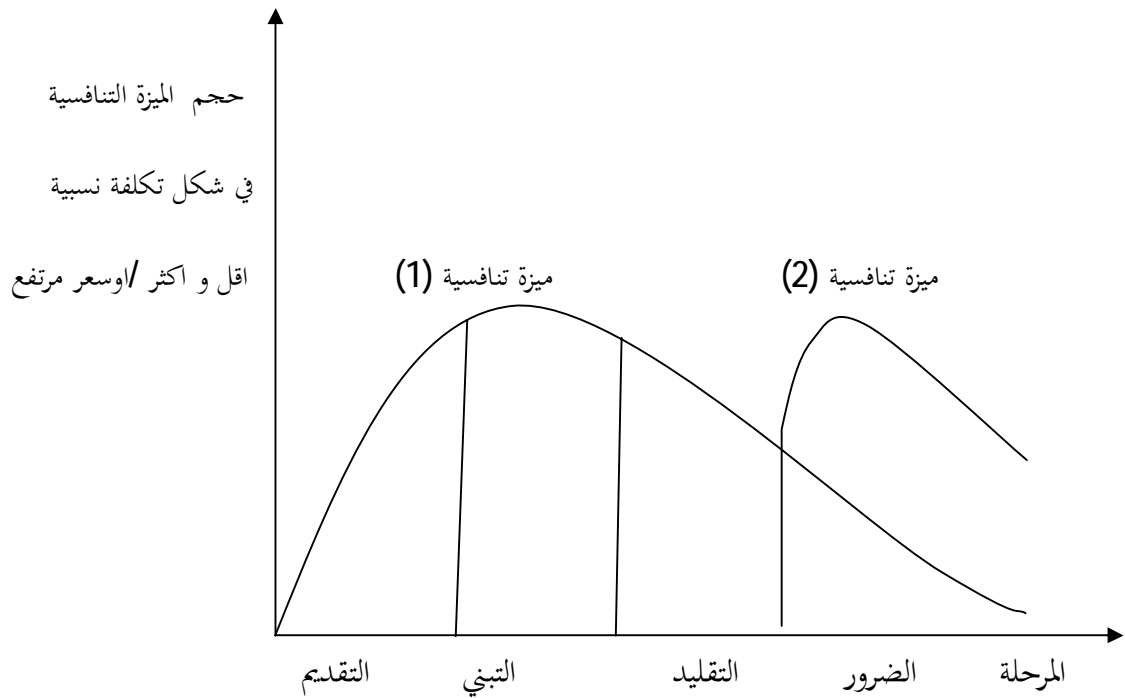
الفرص البيئية، و يصف بورتر المنظمات التي تحقق في تطوير استراتيجياتها نحو احد الاتجاهات الثلاث بانها "منظمات تقف في منتصف الطريق ، وهو موقف استراتيجي ضعيف ، إذ تفقد مثل هذه المنظمات الزبائن ذوي المشتريات الكبيرة الذين يتطوعون دوما لأسعار مخفضة ، كما تخسر هوامشها العالية للمنظمات التي تركز على أهداف ذات هوامش عالية ، او تلك التي حققت التميز ، و تكون لمثل هذه المنظمات مجموعة متناقضة من الترتيبات التنظيمية و نظم التحفيز ، الذي يتوجب على المنظمة (التي تقف في منتصف) إن تتخذ قرارا استراتيجيا رئيسا، و يعد الإخفاق في الحصول ، أو الحفاظ على الإستراتيجية ، وتآكل الفائدة الإستراتيجية جراء تطور الصناعة من المخاطر الرئيسة للاستراتيجيات التنافسية الشاملة

المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما : حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس

اولا : حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل ، أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر ، كلما تطلب ذلك جهودا اكبر من المنظمات المنافسة ، للتغلب عليها أو الحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فان للميزة التنافسية دورة حياة ، تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المنظمات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية ، و محاولة التفوق عليها . و بها تظهر مرحلة الضرورة ، أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، و من هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية ، أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك أو العميل.

الشكل رقم (2-3) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998 ص 86

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية و هي :

1. **مرحلة التقديم**: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري ، و المادي والمالي ، تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر ، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن .
2. **مرحلة التبني** : تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار ان المنافسين بدأوا يركزون عليها ، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .
3. **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة ، وتوجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ، ومحاكاة ميزة المنظمة ، وبالتالي تراجع استبقيتها عليهم ، ومن ثم انخفاض في وفوراتها.

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية ، وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة ، على أسس تختلف تماما من أسس الميزة الحالية ، و إذا لم تتمكن المنظمة من التحسين او الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد لا يمكن إن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد ، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة ، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير ، أو إنشاء ميزة جديدة ، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية ، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة .

ثانيا: نطاق التنافس او السوق المستهدف

ان توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة ، مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة ، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، أو مناطق مختلفة او صناعات مترابطة ، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المد، و خاصة عند وجود علاقات متداخلة ، ومترابطة بين القطاعات السوقية ، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق ان يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين ، وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ، و هي القطاع السوقي ، النطاق الراسي ، النطاق الجغرافي و نطاق الصناعة ،

ومن اجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس تقديم الجدول التالي:

جدول رقم (2_2) الابعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة ، و العملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة كل السوق.
النطاق الراسي	يعبر عن مدى اداء المنظمة لأنشطتها داخليا و خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل و التميز، و من جانب اخر يتبع التكامل درجة اقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة 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 التي تعمل حاليا على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم.</p>	<p>النطاق الجغرافي</p>
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ، إذن ان وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة .</p>	<p>نطاق الصناعة</p>

المصدر: حراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مرجع سابق ص 134

خلاصة

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية ، حيث يعتبر بورتر أن الاستراتيجيات العامة للتنافس أهم أساس ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، حيث نساهم إستراتيجية تدنية التكلفة ، وإستراتيجية التركيز التي تعتمد على تدنيه التكاليف في تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة ، في حين تساهم إستراتيجية التمايز، أو إستراتيجية التركيز المعتمدة على التمايز في تحقيق تمايز منتجات المؤسسة ، خاصة في ظل القوى التنافسية الخمس التي تعتبر اهم مؤثر على نشاط المؤسسة في بيئتها الصناعية حسب بورتر.

تمهيد

من أجل تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية وتحقيق غاية المنظمة، من خلال تبنيه في المنظمة وجب الاعتماد على أهم الأدوات المساعدة على تطبيقه في واقع المنظمة وربطه وربطها وثيقا بتحقيق الميزة التنافسية وضمان حصة سوقية معتبرة، وتعتبر هذه الأدوات من أهم الوسائل المساعدة على توفير معلومات خاصة بالبيئة المتغيرة وسريعة التغير، وحتى يتم تحقيق ميزة من خلال الإبداع لا بد من الاستعانة، بأدوات ترفع من الكفاءة والفعالية ومن خلالها تحقق المنظمة مركز تنافسي مرموق، وبقصد التعرف أكثر على العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية تناولنا في هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** أدوات الإبداع لتحويله إلى ميزة تنافسية.
- **المبحث الثاني:** أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: أدوات الإبداع لتحويله إلى ميزة تنافسية

حتى يتم تحويل الإبداع واستثماره لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، لابد من توفر مجموعة من الوسائل المساعدة على توفير معلومات كافية وشاملة وذلك ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين ، إذ دعت إلى تبنيه كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة ومجتمع المعرفة ومتطلباتها التنافسية والإبداعية فقد أدركت هذه المنظمات أن المعرفة هي الموجود الاستراتيجي الأكثر أهمية ومن أجل استثمارها استثماراً أحسن في تحسين المنتجات والخدمات وتطوير منتجات جديدة وابتكاره فلا بد من إدارتها إدارة فاعلة وكفؤة إذ من العلوم أن جميع المنظمات تمتلك المعرفة ، لكن هذه المعرفة لم تستخدم أو استخدمت بطريقة غير ملائمة ، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها واسترجاعها ولا تطبيقها ، لأنها غير منظمة أو لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة ، لذلك سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود بغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويشير بعضهم إلى أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم المعقدة لأنه يتضمن نماذج متعددة لأنواع المعرفة التي يجب على المنظمات إدارتها

ولقد أشار كل من **نوناك وتكوش** أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمنظمة ، الحدس والاستعارات ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة¹ :

1. **المعرفة الضمنية**: وهي في حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها لآخرين ، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية
2. **المعرفة الظاهرية**: وتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها ، الإجراءات المستندات معايير العمليات والتشغيل (وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن

¹حضر مصباح، إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص242

مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب وقد ميز "بالوني" بين نوعين من المعرفة عندما قال أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات.

ومن أهم عناصر المعرفة ما يلي¹ :

- **المعلومات** : هي عبارة عن بيانات ولكن تم معالجتها لكي يستفاد منها في عملية اتخاذ القرارات أنها البيانات التي خضعت للتحليل والتفسير والمقارنة
- **البيانات** : هي عبارة عن حقائق وآراء وأفكار تصف حدثا معيناً ولكن دون إجراء أي تعديل أو تفسير أو مقارنة حيث يتم الوصف لها بكلمات أو أرقام أو رموز ولذلك تعتبر البيانات المواد الخام التي تشتق منها المعلومات
- **القدرات** : المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوفر من معلومات وإذا لم يتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة
- **الاتجاهات** : فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات أنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد ، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع .

¹ نفس، المرجع السابق، ص 243

المطلب الثاني: نظم معلومات المعرفة

يعتبر نظام المعلومات من أهم ما تعتمد عليه المنظمة للقيام بعملياتها المختلفة وذلك ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: نظم المعلومات

تعرف أنها مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات، النمطية التي تعمل معاً لتجميع المعلومات التي تحتاجها المنظمة، وتخزينها وتوزيعها، ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة التعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المنظمة ،

أما أسباب إهتمام المنظمات بنظم المعلومات عند تنفيذ استراتيجيتها فهي¹:

- ✓ التشارك بالمصادر المختلفة للمعلومات والمعرفة ؛
- ✓ الحاجة إلى طاقة معالجة عالية لتقديم إبداعات جديدة ؛
- ✓ احاجة إلى التنوع والمرونة لتستطيع العمل ضمن التعقيدات والمتغيرات المختلفة ؛

ثانياً: أنواع نظم المعلومات

هناك عدة أنواع لنظام المعلومات يمكن أن نوجزها فيما يلي²:

1. **نظام معالجة المعاملات**: هي نظم محوسبة تقوم بتشكيل وتسجيل المبادرات اليومية الروتينية الضرورية لإدارة العمل وتسييره ، وتستفيد منها المنظمة بوظائفها المختلفة من تسويق إنتاج ، محاسبة مالية ، وموارد بشرية عن طريق الدعم الذي تقدمه إلى القرارات الهيكلية في المستوى التشغيلي وتعد هذه الأنظمة على قدر كبير من الأهمية لما لها من دور بارز في التعامل مع الزبائن.

¹محمد عبد حسين فرج الطائي ، مدخل إلى نظام المعلومات الإداري ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص56

²نفس المرجع السابق ، ص247

2. نظم أتمة المكاتب: هي النظم التي تعمل على الاستفادة من التكنولوجيا لأتمه المكاتب بالوسائل التقنية التي من شأنها مساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم إن استخدام نظم أتمتة المكاتب ، نظام معالجة الكلمات ونظام البريد الإلكتروني ونظام البريد الصوتي ونظام التقويم الإلكتروني ونظام إدارة المكاتب

3. نظم المعلومات الإدارية : هي تلك النظم التي تتعامل مع كل أنشطة المعلومات واتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات المنظمة وذلك بغرض زيادة فعالية وكفاءة المنظمة من خلال توفير المعلومات ودعم القرارات الإدارية.

أول التعريفات التي قدمت لنظم المعلومات الإدارية هي تكنولوجيا المعلومات فأخذ اجزائها يشمل أساليب المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسب الآلي ومن أشهر نظم المعلومات الإدارية أنه نظام رسمي وغير رسمي يمد معلومات سابقة وحالية وتنبؤيه في صورة شفوية ، أو مكتوبة طبقا للعمليات الداخلية والبنية المحيطة بها ويدعم المديرين والعاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات .

4. نظم دعم القرارات: هو نظام يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي والمستخدم النهائي للنظام دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام كما ويسمح بتنمية نظام مشاركة الوقت في استخدام الحاسب الآلي ، حيث لأكثر من فرد المشاركة في استخدام الحاسب الآلي وقواعد البيانات المتوفرة لديه في الوقت نفسه .

إن نظم دعم القرار هي مجموعة من الإجراءات المبنية على النماذج ، لمعالجة البيانات والأحكام الشخصية لمساعدة المدير في صنع القرارات وعلى نظام دعم القرار أن يتصف بالبساطة والقوة وسهولة التحكم والقدرة على التكيف واحتواء الموضوعات الهامة ، وسهولة الاتصال به ، وأن يبنى على الحاسب الآلي ، وأن يزيد من القدرة وجدارة المستخدم في حل المشكلات .

تتكون نظم دعم القرارات من ثلاثة مكونات متفاعلة مع بعضها البعض¹:

✓ نظام اللغة :وهي وسيلة تحقيق الاتصال بين المستخدم والمكونات الأخرى لنظام دعم القرار؛

✓ نظام المعرفة :ويعبرون المعرفة المرتبطة بمجالات المشاكل والتي تتوفر في شكل بيانات أو إجراءات ؛

¹ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر 2005، ص85.

✓ **نظام معالجة المشاكل**: وهو أداة الربط بين نظام اللغة ونظام المعرفة، ويتضمن النماذج المستخدمة في دعم عمليات إتخاذ القرار؛

✓ **رسمة نظم المعلومات**: تشير نظم المعلومات إلى التجمع المنظم للبيانات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها، وتفسيرها واستنتاج دلالات ومؤشرات تحسین في الإدارة وارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة وقياسا على إنجازات المنافسين، من خلال حلول تنظيمية تظهر من المعلومات الأفقي والعمودية والمعبر عنها بالتمثيل المادي الصريح وتعتبر نظم المعلومات السبيل الذي تنتهجه إدارة المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معارف ظاهرة الأمر، الذي يمكنها من امتلاك تلك المعرفة وكذلك ترجمة ما هو ضمني إلى معرفة ظاهرة.

المطلب الثالث : نظام تخطيط موارد المنظمة

تعدد التعاريف المتعلقة بنظام تخطيط موارد المنظمة، نوجز أهمها فيما يلي¹:

هو مشروع نظام مع معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراء العملية مثل المحاسبة والتقارير ويدعم نظام تخطيط الموارد أغلب الأعمال في الأنظمة التي تدار في قاعدة بيانات منفردة البيانات اللازمة لمجموعة متنوعة من الاعمال التنفيذية كمهام التصنيع، إدارة الإمدادات، المالية والمشاريع، إدارة علاقة العملاء وبالرجوع إلى أدبيات نظم المعلومات بما يعرف (تكامل نظم المعلومات) الذي يعتبر أساسي في عمل برمجيات نظام التخطيط إلى عقود التسعينات والسبعينات وتحديدًا من خلال تطوير ما يعرف بنظم تتبع المخزون، مرورًا بنظم تخطيط متطلبات المواد كما ساهمت نظم تخطيط موارد انظم لتصنيع في وضع حجر الأساس في بإتجاه تطوير برمجيات، حيث يذهب الكثير من كتاب نظم معلومات إلى إعتبار النظم على أنها امتداد وظيفي لنظم تخطيط موارد التصنيع ويمثل الهدف الرئيسي من نظام تخطيط موارد المنظمة في دمج المعلومات والعمليات من جميع الشعب الفنية التابعة للمنظمة ودمج ذلك للوصول إلى جهد منظم وسير العمل، كما يوفر تخطيط الموارد قاعدة بيانات منفردة تتضمن جمع بيانات تصميم البرمجية.

أولاً: مزايا نظام تخطيط موارد المنظمة

¹حراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص167

تتمثل مزايا نظام تخطيط موارد المنظمة فيما يلي:

- ✓ القدرة على تبسيط العمليات التنظيمية المختلفة وسير العمل ؛
- ✓ القدرة على التواصل عبر مختلف الإدارات؛
- ✓ تحسين الكفاءة والإنتاج ؛
- ✓ تعزيز التتبع والنبأ ؛
- ✓ تحسين خدمة العملاء ورضاهم؛

ثانيا :عيوب نظام تخطيط موارد المنظمة

ولنظام تخطيط موارد المنظمة عيوب تدرج فيما يلي¹:

- ✓ التخصيص في كثير من الحالات محدودة ؛
- ✓ الحاجة إلى إعادة هيكلة العمليات التجارية ؛
- ✓ يمكن لنظام تخطيط موارد المنظمات أن تكون باهضة تكلفة التركيب والتشغيل ؛
- ✓ يمكن أن يكون الدعم الفني غير مطابق للمواصفات ؛
- ✓ تخطيط موارد المنظمات قد تكون جامدة جدا لمنظمات معينة تلك التي تكون إما جديدة أو تريد أن تتحرك في اتجاه جديد في المستقبل القريب ؛

¹ نفس المرجع السابق، 168

المبحث الثاني: اثر الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية

لا يمكن اعتبار الإبداع إبداعا حقيقيا ما لم يفض الى نتائج ايجابية ، و يمكن تصنيف آثار الإبداع إلى الآثار على التجزئة الاستراتيجية ، الآثار على القيم المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس ، و الآثار على بنية التكاليف.

المطلب الأول: أثر الإبداع على التجزئة الاستراتيجية

و تتمثل آثار الإبداع على التجزئة الاستراتيجية فيما يلي¹:

- ✓ اختفاء جزء أو عدة أجزاء استراتيجية :ويتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله ، وبالتالي كل الأجزاء المشكلة له ، إما باختفاء بعض الأجزاء ، ويرجع ذلك إلى الإبداع الجذري .
- ✓ ظهور أجزاء استراتيجية جديدة : قد يؤدي الإبداع إلى ظهور أجزاء جديدة ، والتي لم يسبق ان وجدت من قبل ، وكذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما ، و المتضمن لعدة أجزاء استراتيجية.
- ✓ تشتيت جزء استراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة : هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج ، فمثلا ، آلة التصوير ، وبعد جملة من الإبداعات تمت تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية ، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (Appareille jetables)
- ✓ اندماج عدة أجزاء في جزء واحد ك يتعلق الأمر بإدماج عدة اجزاء في جزء واحد ، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام ، الاتصالات و معدات المكتب .

¹BROUSTAIL J ET FRERY F ,1993 .p78_ 80

المطلب الثاني: الآثار على القيمة المحتملة للنشاط و قوى التنافس

يتناول هذا المطلب مجموعة من الآثار الممثلة في أثر الابداع على القيمة المحتملة للنشاط بالإضافة

الى أثر هذا الاخير على القوى التنافسية.

أولاً: آثار الابداع على القيمة المحتملة للنشاط : و تتمثل هذه الآثار فيما يلي ¹:

✓ اثر الإبداعات الطفيفة : تسمح الإبداعات الطفيفة عادة بالحفاظ على معدل النمو ، او على

مردودية النشاط بإجراء التحسينات على طرق الإنتاج مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج ، وبالتالي مضاعفة الربح

✓ اثر الإبداعات الجذرية : يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار ايجابية على القيمة المحتملة

للسنشاط ، فبعض الإبداعات بإمكانها بعض نشاط كان مستقراً أو أيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ من

خلال تجديده تكنولوجيا.

ثانياً: آثار الابداع على القوى التنافس

و تتمثل فيما يلي ²:

1. اثر الإبداع على الزبائن و الموردين : يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في

العملية الإنتاجية ، او في منتج تام الصنع ، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي ، لا يدخل في عملية تصميم

او تشكيل المنتج .مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية ، وبالمقابل فان الإبداع يمكن أن يؤدي

إلى ظهور موردين جدد ، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين.

إما بالنسبة للزبائن فان التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل ، حيث قد يؤدي

التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

2. اثر الإبداع على المنتجات البديلة : المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج ، ونادراً ما

يحدث إلا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم ، ويكون ذلك في حال ما اذا تدخل

كل المتعاملين ، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى ، بالإضافة الى الدولة ، حيث يقف هؤلاء

¹ وهابي كلثوم، دور الابداع في ابراز ميزة تنافسية في منظمات الاعمال ،مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و

الادارية ،العدد السابع ،جوان 2017 ص 327

²BROUSTAIL ,J FRERY,1993. OP CIT P 90

كلهم أمام الإحلال ، و تجدر الإشارة إلى انه في بعض الحالات يؤدي إلى الحالات الداخلية ، بمعنى إحلال جزء استراتيجي بأخر ينتمي إلى نفس النشاط.

3. الأثر على الداخلين المحتملين : يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول ، التي تحمي المنظمات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين ، فبمكان الإبداع إن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا ، معرفة كيفية العمل ، أو الحيازة على براءة الاختراع ، ففي هذه الحال تحمي المنظمات نفسها من المنافسين المحتملين من خلال انفرادها في التحكم ف طرائق الإنتاج ، أو إنها قادرة على تصميم المنتج ، فهي تحمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول ، وتميز بين المنظمات التي بمكانها احتلال مكان ما في السوق.

4. الأثر على حدة المنافسة : يمكن للإبداع إن يعدل من حدة المنافسة ، من خلال تقليص أو الرفع من قدرات النشاط ، وبخاصة التأثير على نموه ، و من ثمة فانه كلما كان النشاط مزدهرا (بخاصة اذا كان الإبداع جذريا) فان عدد المنظمات الراغبة في التقدم الى هذا النشاط يكون كبيرا ، وعلى خلاف ذلك ، فإذا أدى إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها ، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة . ومن جهة أخرى ، فان الإبداع يؤثر قد يؤثر على حدة المنافسة ، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج ، و من ثمة التأثير على عدد المنظمات الموجودة في السوق ، ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المنظمات إلى الدخول وأخرى إلى الخروج من السوق.

المطلب الثالث: الآثار على بنية التكاليف

تظهر فيما يلي¹:

✓ الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكلة لمنتج معين من خلال مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج ، و أيضا بمقدور الإبداع ان يعدل من حصة المشتريات ، واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرائق الصنع ، فالإبداع أي كانت درجته جذريا أو طفيفا ، يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح مما يعني التأثير على المر دودية إيجابا .

¹ وهابي كلثوم نفس المرجع ص 328

✓ الأثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة : يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج ، ومن ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة ، وسيؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل ، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج ، و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة و العكس ، وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في لتكلفتين (الثابتة و المتغيرة) في ذات الوقت ، ولكن بنسب متفاوتة ، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف .

خلاصة :

توفر أدوات خاصة بالإبداع يقدم للمنظمة معلومات كفيلة وشاملة من أجل توظيفها ، خدمة للإبداع داخل المنظمة ، لذا تعتبر هذه الأدوات من أهم ما يساهم في استمرار مواكبة التطورات والتنسيق بين ما هو جديد ،والإبداع من خلال تطوير ما يتم تداوله بالإضافة إلى مساهمتها في الربط بين مختلف الأفكار والتنسيق بينها وتحويلها إلى فكرة تحل مشكل ما ، وتساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة فاعتماد المنظمة على مجموعة من الأدوات تنتج عنه أساليب جديدة في تعامل المنظمة مع زبائنها ودخولها أسواق جديدة وقد تنشئ المنظمة أقسام جديدة وتحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها إن الإبداع في خلق ميزة تنافسية يمثل استراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة للمنظمة من أجل إعدادها للدخول في دائرة المنظمات المبدعة وتحقيق الهدف الأسمى والمتمثل في تعزيز القدرة التنافسية من خلال خلق ميزة تنافسية.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الإبداع و الميزة التنافسية.

تمهيد

أصبح من الضروري الاهتمام بالإبداع في المنظمات ،وذلك لما يضيفه الإبداع للمنظمة في ضل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها ،ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر لتكون ميدان الدراسة وبغية التعرف على واقع الإبداع في المنظمة ومدى مساهمته في خلق ميزة تنافسية، من خلال تقديم أساليب جديدة لتطوير الخدمات الحالية، وتقديم خدمات متطورة ،هذا وسيتم التطرق من خلال الفصل التطبيقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس _فرع البويرة_ والتي تسعى إلى بناء ميزة تنافسية في ظل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- **المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.-فرع البويرة -**
- **المبحث الثاني :الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر ودوره في تحقيق التفوق التنافسي.**
- **المبحث الثالث :تحليل أثر استخدام الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع البويرة -**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع البويرة-

في ظل ثورة الاتصالات التي يشهدها العالم منذ سنوات، أدركت العديد من الدول أهمية الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية في جميع القطاعات ، والجزائر تعتبر من الدول التي تسعى لتبني الإبداع لما يضيفه من تحسين في قطاع الخدمات.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وتعريفها

سنتطرق في هذا المطلب إلى تاريخ اتصالات الجزائر بالإضافة إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة¹.

أولاً: تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة ثم في شهر جوان 2001م بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، واستمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فرع أخرى، حيث تم بيع رخصي تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003م، والربطة المحلي في المناطق الحضرية في 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخير المتراكم.

<http://www.algeriertelecom.dz>، 14:30، 2018/04/05

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تاريخ الاطلاع:

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار بإنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي كلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت في عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة ليصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م.

في 01 جانفي 2003م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجتمع اتصالات الجزائر، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة-:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا للمؤسسة العمومية الاقتصادية مسمية ب "اتصالات الجزائر" مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000.000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003.

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.

— رقم السجل التجاري رقم 02. ب 00180083

— التعريف الجبائي 000216299033049

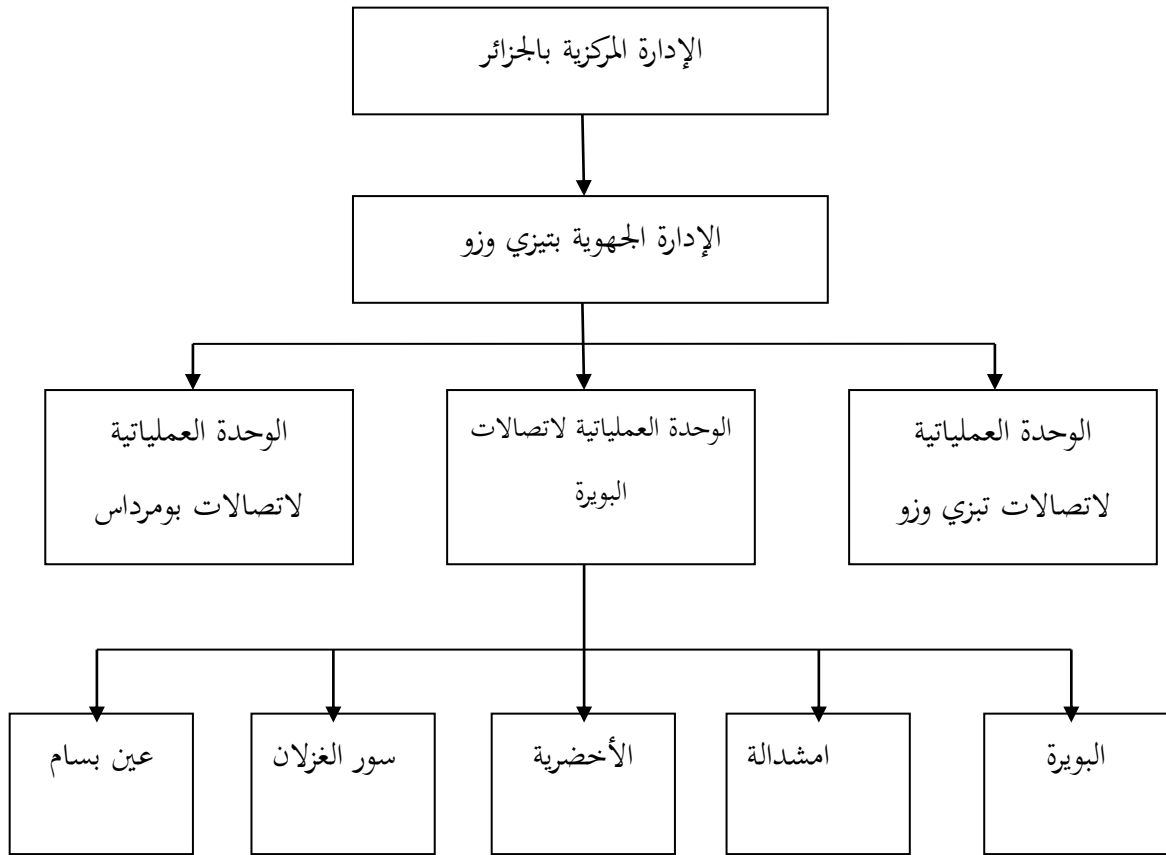
— البند الضريبي 16293838021

— رقم التعريف الإحصائي 00021.62906569.36

— رقم الهاتف 213 21 283838

كما أن لاتصالات الجزائر 50 وحدة عملية، حيث 47 وحدة عملية للاتصالات ولائية +03 وحدات عملية للاتصالات بالجزائر، وتعتبر فرع اتصالات الجزائر لولاية البويرة ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية لتيزي وزو كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-1): تنظيم الوحدات العملية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

يمثل الشكل رقم (4-1):تنظيم الوحدات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث تشكل الإدارة المركزية قمة هذا الهيكل التنظيمي وتضم عدة إدارات جهوية منها الإدارة الجهوية بتيزي وزو والتي تضم بدورها ثلاث وحدات عملية وهي الوحدة العملية لاتصالات تيزي وزو ووحدة بومرداس ووحدة البويرة، كما تضم هذه الأخيرة على خمس وكالات تجارية وهي وكالات: الاخضرية؛ سور الغزلان؛ امشدالة؛ عين بسام.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر _ فرع البويرة _

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 13 مديرية إقليمية، و 50 وحدة عملياتية، متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية، وفي هذا المطلب سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي¹:

أولاً: الرئيس المدير العام (pdG):

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي :

1. الحفاظ على الحصص وتطوير ثقافة المنظمة في السوق وفي السوق التنافسية؛
 2. السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛
 3. مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
 4. النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة؛
- تطوير قنوات التوزيع.

ثانياً: مدير المشروع: ويقوم بالمهام التالية:

1. التغذية الإعلامية العامة؛
2. تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديرية عبر المعلوماتية؛
3. الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

ثالثاً: المفتشية العامة: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير مكلفة ب:

1. قاعدة الأعمال السنوية ؛
2. تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام .

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تاريخ الاطلاع <http://www.algeriotelecom.dz>

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تاريخ الاطلاع

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

رابعا : المفتشية المركزية: ومن مهامها مايلي :

1. رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح المنظمة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛
2. تشخيص وتحليل أي خلل في المنظمة وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

خامسا :مديرية الوسائل العامة اليومية: وهي مكلفة ب:

1. المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمنظمة؛
2. تسيير المشاريع، التطوير المضبوطة بالخصوص تحديد تقنيات التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقه.

ويتكون من أربع مديرين هم على التوالي :

- ✓ مدير التسيير التجاري والتوعية؛
- ✓ مدير الصفقات التجاري الدولية؛
- ✓ مدير الحسابات الكبرى؛
- ✓ مدير الدراسات والبرمجة .

سادسا:مدير تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب

سابعا:مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين المنظمة والزبائن

ثامنا :مدير التسيير التقني لشبكة الاتصالات: وهي مكلفة ب:

1. المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى؛
2. مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات؛
3. تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها؛
4. تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل التدخلات الغير النمطية عن طريق الصيانة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

تاسعا:مديرية مشروع موارد الحاسوب: وهي مكلفة ب:

1. تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال؛
 2. إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملي؛
 3. متابعة مخططات الاستثمارات؛
 4. تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير .
- عاشرا: مديرية الطاقة والبيئة: وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المنظمة بالاضافة إلى دراسة المحيط العام لها .

إحدى عشر :مديرية الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية :

1. تعتبر العمود الفقري للمنظمة بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛
2. المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛
3. إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي؛
4. تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

اثني عشر :مديرية الإدارة العامة والإمدادات: تقوم ب:

1. معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المنظمة؛
2. تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية؛
3. تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

ثلاثة عشر: مديرية المالية والمحاسبة: وهي مكلفة ب:

1. تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للمؤسسة؛
2. تسيير الميزانية والجباية، وإعداد ووضع قواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

أربعة عشر: الخطوط الثلاث المباشرة:وهي على التوالي:

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

1. خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال ؛
2. خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية؛
3. خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر بالاضافة إلى ثلاثة عشر مديرية التسيير التجاري والتنوعية وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على مديريات عملية للاتصالات حيث توجد مديرية واحدة في كل ولاية، وكل مديرية عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية فمثلا مندوبية ولاية تيزي وزو تحتوي على ثلاث مديريات عملية وهي:
 - ✓ بومرداس
 - ✓ تيزي وزوا
 - ✓ البويرة والتي هي محل الدراسة .

المطلب الثالث : مهام مديرية اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- و أهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر،بالاضافة الى الاهداف التي تسعى الى تحقيقها،

أولاً: مهام مديرية اتصالات الجزائر "وحدة البويرة": تتكفل المديرية بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر،وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للمنظمات والخواص،حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي¹:

1. تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها « أصوات،صور،معطيات » عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو بصرية أو كهر ومنزلية كانت....وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

2. العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛

3. زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية؛

4. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

5. تطوير واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع متعاملي شبكة الاتصالات؛

6. محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (gala) وفاء للزبائن وذلك عن طريق:

✓ كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون،ومعلومات خاصة بيه، عنوانه...

✓ إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية ؛

✓ السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت .

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

✓ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها ؛

✓ مرودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل؛

✓ عرض خدمات ذات نوعية لايحاب عليها؛

✓ تحصيل الديون في اجلها المستحقة.

ثانيا: أهداف مديرية اتصالات الجزائر -وحدة البويرة-:دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات بغية تحقيق الأهداف التالية :

1. الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عملية المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية؛

2. الزيادة من جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛

3. تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

4. المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر؛
5. تطوير الخدمات الجديدة، البيع، الشراء، عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه؛
6. العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية؛
7. التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات والرسائل مكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة.

وعليه حاولت المؤسسة الاستحواذ على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن بإدخال عروض جديدة عليهم نذكر

من بينها:

- خدمة الانترنت ADSI
- خدمة الهاتف اللاسلكي WLL
- تطوير خدمة الانترنت من الوسائل التقليدية الى التقنية الحديثة متعددة الخدمات misan
- خدمة الانترنت من الهاتف السلبي Idoom
- عرض احكي AHKI في الهاتف الثابت
- خدمة الانترنت اللاسلكية 4G بسعة OKt، 5G بسعر 3500 دج، وبسعة 10GOKt بسعر 6500 دج.

المطلب الرابع: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم اتصالات الجزائر بتقديم عدة خدمات نذكرها بالتفصيل في هذا المطلب الذي يحتوي على فرعين:

الفرع الاول : خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم اتصالات الجزائر بتقديم عدة خدمات نذكرها بالتفصيل في هذا المطلب :

اولا : الهاتف: هو وسيلة اتصال سريعة في أي وقت و في أي مكان في العالم، تستعمل المؤسسة الهواتف التالية:

1. الهاتف الثابت : و هو خدمة الاتصال العالمية نظرا لان الصوت هو العامل الاساسي لاتصال الانسان

، و فعال في حل المشاكل و في اسرع وقت ، وفيما يلي نذكر خدمات الهاتف الثابت:

● خدمة الدفع المسبق: هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في اي وقت كان ، وهذا باستعمال رصيد

استهلاكي عن طريق :

✓ خط هاتف عمومي .

✓ خط هاتف ثابت.

✓ اشارة المناداة المنتظرة :تقوم بإعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار .

✓ الاتصال دون الارقام : وفرت هذه الخدمة الى الاطفال و المعاقين بصريا و المسنين .

✓ خدمة المنبه :و هي برمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ ، واوقات المواعيد و ذلك اوتوماتيكيا

للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد .

✓ الحوار بين ثلاثة : تساعد بقيام الاجتماعات عن بعد ،

✓ تحويل المكالمات المؤقت : تساعد على تحويل المكالمات من مكان لأخر .

✓ الارقام المختصرة : تسمح ببرمجة الرقم المراد للاتصال به من 8+0 ارقام الى واحد ، و هذا لريح الوقت و

تفادي الخطأ اثناء تشكيل الرقم .

✓ اظهار رقم المتصل : يكشف عن الرقم المتصل و هو جهاز هاتفي مصحوب بكاشف.

✓ تشغيل المكالمات الدولية : و هو بوضع رمز سري يقدم من طرف وكالة اغلاق

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

✓ الفاتورة المفصلة : تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن او خارجه و غيرها من الاستعمالات.

2. **الهاتف اللاسلكي** : هي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك و الموزع لخدمات الشركة , وهي تقنية سهلة التركيب ، ولا تحتوي على اسلاك او كوابل الربط مع المشترك.
وهي تقنية تستعمل للاتصال في المناطق الحضرية الشبه حضرية و الريفية ، تحتوي على الخصائص ذات الانظمة CDMA WLL.

• **الدوافع الاساسية لنظام CDMA** : الحماية ضد الاستماع الى المستمرة غير الشرعي ، و غير قانوني اضافة لضمان المحادثة بجودة عالية.

• دوافع استعمال حلقة الراديو المحلية WLL : امداد سريع لشبكة سريعة و خدمة جد فعالة ، اما خدمات الهاتف اللاسلكي فهي :

✓ الخدمة الهاتفية العادية .

✓ خدمة المعطيات .

3. **الهاتف النقال THURAYA** : ان خدمة الهاتف النقال THURAYA مقترحة من طرف شركة GSM اتصالات الجزائر و الذي يشتغل في كل المناطق بما فيها غير المغطاة بمجال تغطية و القمر الصناعي، GSM و الهاتف الذي يشتغل بنظامين هو عبر كامل أنحاء الوطن اذ THURAYA و بفضل التغطية القمرية الفائقة يسمح هذا المجال بتغطية يسمح بازدواجية الاستغلال ما بين الشبكتين أوتوماتيكيا في حالة غياب مجال تغطية شبكة GSM.

فشركة اتصالات الجزائر تضع نوعين من بطاقات الدفع المسبق للهاتف النقال THURAYA تتمثل في

SILVER وGOLD.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

ثانيا : الشبكات و المعطيات : و تتمثل هذه الشبكات و المعطيات في:

1. الخطوط (الروابط) المؤجرة : تسمح بتحصيل او تركيب شبكة اتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع المؤسسات ، تختلف من مؤسسة لآخرى ، وذلك حسب المسافات و المجموعات الرقمية و سرعتها ، وهي
نوعان :

✓ خطوط مؤجرة دوليا.

✓ خطوط مؤجرة وطنية.

2. مدخل المعلومات : سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات للاستبدال المسماة

و هو مميز لنقل المعلومات ما بين اجهزة الاعلام الالي . 2 X ثم استغلت تحت نمط 5 D 7 PAC

ثالثا : الاقمار الصناعية : لقد عرفت انظمة الاتصال عبر الاقمار الصناعية تحولات جذرية في السنوات الاخيرة
مرورا بالتكنولوجيا المهنية بواسطة السلطات العامة ، و الاقمار الصناعية ، و تاخذ الاقمار الصناعية عدة اشكال
و هي :

✓ مركب فضائي.

✓ مركز المراقبة.

✓ القمر الصناعي ANMAR SAT .

✓ الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA

1. القمر الصناعي VSAT : هذا القمر يسمح بتطوير مختلف الخدمات بالخصوص شبكات

المؤسسات

VERY SMAL APERTURE بالانكليزية هو اختصار VSAT و لفظ و هي تستعمل تجزئة
فضائية بـ VSAT24 مارس 2001 بدأت اتصالات الجزائر باستغلال شبكة في ميغا هيرتز اذ انها تسمح
بتمرير 60 اتصالا متزامنا في وقت واحد ، مرتبطة حاليا مع الشبكات الارضية للثابت و و الدولي
GSM, النقال مدمج بخط الترفيم الوطني الحالي و هو يحتوي على ترقيم ثمانية ارقام: VSAT ترقيم شبكة ان

2. القمر الصناعي INMARSAT : و هو شبكة عالمية للاتصالات عبر الاقمار الصناعية ،
وهي مخصصة لخدمة النقل البحري و بمرور الوقت تمتد الى الخدمات الارضية ، وهي تتكون من
اربعة اقمار صناعية تغطي المناطق الاربعة للمحيط الاطلنطي الشرقي ، المحيط الهندي ، المحيط الهادي
مرورا بمحطات العبور الجزائرية التي تشتغل بثلاث محولات :

• **المحول B**: ويقدم الخدمات المتمثلة في المكالمات الهاتفية بـ 16 كيلو بايت / الثانية و مكالمات
الطوارئ .

• **المحول M**: وخدماته هي:

✓ المكالمات الهاتفية بـ 6، 4 كيلو بايت / ثانية.

✓ مكالمات الطوارئ.

• **المحول M_MINI**: تتمثل خدماته في:

✓ المكالمات الهاتفية بـ 8، 4 كيلوبايت / ثانية.

✓ النسخ بـ 4,2 كيلو بايت / ثانية.

✓ مكالمات الطوارئ.

رابعا : الانترنت: تتمثل خدمة الانترنت المقدمة من طرف المؤسسة في :

1. **DJAWEB**: هو المحمول الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مقره متواجد على

مستوى الاعلام الاالي " P et T " الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

الفرع الثاني : الخدمات المقدمة من قبل الوكالة التجارية في البويرة

تقدم الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة البويرة مجموعة من الخدمات يمكن ان نقدمها فيمايلي:

اولا : الهاتف الثابت

تمنح الوكالة شبكة اتصالات مثالية ، و تضمن جودة عالية للزبون في نوعية المكالمات ، وتغطي كامل التراب الوطني ، كما تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمة متعددة من خلال الهاتف الثابت :اعلام بندااء الانتظار ، النداء بدون ترقيم ، خدمة المنبه ، المحاضرة الثلاثية ، تحويل النداء ، ترقيم مختصر ، تعريف برقم طالب المكالمة افعال الاستعمال الدولي و الفاتورة المفصلة ،

ثانيا: الهاتف اللاسلكي:

بالاضافة الى الربط بالخيوط للهاتف الثابت ,اتصالات الجزائر توفر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين

WLL و المعرف " بالدائرة المحلية راديو" ، و يتميز الهاتف اللاسلكي بالخصائص التالية:

- ✓ سرعة كبيرة في التدخل من اجل اصلاح الاعصاب الناجمة .
- ✓ مكالمات مؤمنة .
- ✓ تكنولوجيا متطورة .

ثالثا : الانترنت "Idom ADSL"

انطلق برنامج الانترنت ADSL في الجزائر في 22 نوفمبر 2003 من طرف وزير البريد و المواصلات السلوكية

اللاسلكية في فندق الجزائر حيث ADSL هي التكنولوجيا لبداية الانترنت مع ارتفاع تدفقا عبر خطوط الهاتف

التقليدية ، و ذلك من اجل التنسيق مع الاتصالات.

المبحث الثاني: الإبداع في المديرية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تطبيق الإبداع في المؤسسة، بالإضافة إلى أهم ما يساهم في تبني الإبداع ودوره في تحقيق التفوق التنافسي من خلال طرح أفكار وبناءها.

المطلب الأول: الإبداع في المديرية من خلال IDOOM Fibre

سنقوم من خلال هذا المطلب بإعطاء لمحة عن آخر خدمة قامت بها المؤسسة IDOOM Fibre والتي تمثلت في أفكار تبنتها المؤسسة وقامت بتطويرها وهي الآن في صدد التسويق لهذه الخدمة .

أولاً: تقديم IDOOM Fibre

هو عبارة عن حزمة تتضمن نفاذاً إلى الأنترنت ذي التدفق الجدد عالي، وخط هاتف ثابت، مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي والوطني وتخفيضات على سعر المكالمات الدولية .

2 IDOOM ميغا ب 2600 دج = 2100 دج أنترنت + 500 دج تكلفة مكالمات الهاتف الشهرية العرض الجديد IDOOM fibre ذو تدفقات أنترنت تتراوح بين 2 ميغا و 100 ميغا واشتراكين في خدمة الهاتف الثابت من اختيار الزبون .

يمكن تعبئة حساب الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة أو التذاكر أو بواسطة خدمة التعبئة الالكترونية أو البطاقة البنكية CIB عبر فضاء الزبون و البطاقة الذهبية لبريد الجزائر ، بطاقات التعبئة متوفرة أيضاً في المحلات التجارية (الأكشاك المتعددة الخدمات، مقاهي الأنترنت). كما يمكن إجراء التعبئة على مستوى الوكالات التجارية .

بالنسبة لخط الهاتف الثابت، يتم تلقي كل شهرين فاتورة تتضمن الاشتراك الذي تم إختياره (إيدوم 500 أو إيدوم 1000 دج) والمكالمات خارج الاشتراك.

عروض IDOOM Fibre عالي هذه الخدمة تثير الاهتمام لأنها تسهر على تعزيز الأنترنت ذي التدفق الجدد عالي (20، 50 و 100 مي غابت في الثانية) وجعله في متناول الجميع من خلال تكنولوجيا جدد موشوقة .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الابداع و الميزة التنافسية.

يضمن لكم عرض IDOOM Fibre تحميل الصور وألبومات الموسيقى أو مشاهدة الفيديوهات على المباشر وبتقنية عالية الدقة ..

يقدم عرض IDOOM Fibre تدفقات أسرع وشبكة أنترنت أكثر استقرارا مع تقليص زمن الاستجابة الذي يمكن أن يعاينه الزبون عند مشاهدة الفيديوهات على المباشر وإجراء المكالمات الهاتفية عبر الأنترنت.

يجب أن تكون البناية مؤهلة لربطها بخدمة الاشتراك IDOOM Fibre .

تتم عملية الربط بالخدمة من خلال IDOOM Fibre على مرحلتين كخطوة أولى، يتم نشر الشبكة على مستوى البناية التي تقطنون بها وهو ما يعرف بنشر الشبكة الأفقي بعد ذلك، يتم نشر شبكة الألياف بشكل عمودي أي على مستوى العمود الصاعد للبناية. بعدها، يصبح المسكن مؤهلا لربطه بهذه الخدمة .

ثانيا: الإستفادة من خدمة **IDOOM Fibre**: تتمثل الإستفادة من هذه الخدمة في:

- ✓ يقوم الزبون بالتوقيع على عقد مشترك خاص بالهاتف الثابت والأنترنت والتزام مدته 12 شهرا.
- ✓ مصاريف الربط ب 2000 دج، مع مراعاة توفر شروط الأهلية واحترام فترة التزم تقدر ب 12 شهرا.
- ✓ على نوع الاشتراك الذي اختاره مراسلكم. إذا كان هذا الأخير مشتركا في عرض إيدوم الثابت 250 دج ويقطن خارج ولاية إقامتكم، تطبق عليه تسعيرة المكاملة الوطنية.
- ✓ يمكنكم تقديم طلب تغيير الرقم أو العنوان على مستوى وكالتكم التجارية.
- ✓ كما يمكن التنازل عن خطك لشخص آخر، شريطة تقديم طلب بذلك على مستوى وكالتكم التجارية .

ثالثا: معوقات الإبداع في المديرية

تبين من خلال الدراسة وجود معوقات خاصة بالإبداع في المؤسسة ،حيث هناك تتعلق بالمؤسسة وموظفيها ،ومنها ما هو متعلق بالزبائن .

1. معوقات الإبداع على مستوى العاملين :

تتمثل في معوقات إدراكية أي في إدراك الفرد أن المؤسسة تعمل في سياق تقدم الخدمات ،وتحقيق الربح فقط ،بغض النظر عن تحقيق الجودة بأفضل سعر .

2. معوقات الإبداع على مستوى المؤسسة : تتمثل في:

- الأدوات والوسائل :لا توجد أداة معينة تعتمدها المؤسسة لخلق الإبداع أو تطويره .
- الإبداع أساسا مرتبط بزيادة النفقات ،رغم ما تقدمه المؤسسة من نفقات إلا أنها تتجاهل بعض فرص الإبداع في مجالات مثل التسويق أو خدمة العملاء إذ تجد نطاق التسويق ضيق جدا ،بالإضافة إلى أنها تستهدف زبائن معينين في حالة الإبداع أو عند طرح خدمة جد متطورة .

3. معوقات الإبداع على مستوى الزبائن : و هذه المعوقات تتمثل في:

- المعوقات الذاتية :عدم ثقة الزبون في كل ما هو جديد وغير معتاد ،وعدم ميله إلى المخاطرة والخوف يمنعه من السعي وراء الجديد .
- المعوقات الاجتماعية والثقافية :كالقدرة الشرائية للفرد ،أحيانا لا تناسب مع ما تطرحه المؤسسة من خدمات ،إذ أن المؤسسة تطرح الخدمة الجديدة بسعر مرتفع وتستهدف بذلك فئة ذوي الدخل المرتفع زيادة على ذلك المستوى التعليمي أيضا يعتبر من أهم المعوقات ،إذ يجد مستعمل الخدمة الجديدة خاصة الأنترنت صعوبة بالغة في استعمالها .

المطلب الثاني :الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر _فرع البويرة_

تحقق المؤسسة مكانة تنافسية مهمة من خلال تركيزها على الزبون وما تقدمه من تحسينات ،حيث قدمت تسهيلات خاصة بالتعبئة بالنسبة للهاتف الثابت تحت خدمة AMEL ومن مزاياه نجد التحكم في الميزانية وصيد الحساب عند بداية كل مكاملة ،كما نجد 3 أنماط من الأرصدة 50دج ،100دج ،200دج وفقا لاحتياجات الزبون حيث مع بطاقة AMEL بإمكان الزبون الاتصال بأي متعامل ثابت كان ،نقال دولي ،وطني ومع خط هاتفي لاتصالات الجزائر وهذا الاتصال بالرقم 1501أو بالرقم 1517 من الهواتف العمومية ،

لتعبئة الحساب وهي متوفرة في كل وكالات اتصالات الجزائر، كما يمكن تعبئة حساب الأنترنت ذا التدفق العالي، بطريقة سهلة وبسيطة وهذا باستعمال بطاقات التعبئة ويعد هذا العرض لزبائن adsl حيث يمكنهم إجراء التعبئة في اي وقت كان دون تنقلهم للوكالة بالخصوص في أوقات العطل ونجد أربعة أنواع من البطاقات ،بطاقة التعبئة 500دج،1000دج،2000دج،3000دج، وهي خدمة الوصول إلى الأنترنت بدون كوابل باستخدام مفتاح كما تمنح المؤسسة خطا هاتفيا لا سلكيا، كنوع من الترويج للزبون للوصول إلى الأنترنت دون الحاجة إلى خط ،كما حققت المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خدمة توفر مشاهدة الفيديوها على اليوتيوب عبر الأنترنت.

المطلب الثالث : دور الإبداع في تحقيق تفوق تنافسي

تحتل مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة مركزا هاما في مجال الإتصالات وما يدعم هذا هو خبرتها بالإضافة إلى تطور خدماتها ،وهذا ما تثبتته في الآونة الأخيرة ، إذ يعتبر الإبداع من الأنشطة الهامة التي تهتم بها مؤسسة اتصالات الجزائر _فرع البويرة_ وذلك بغية الحفاظ على مكانتها بالإضافة إلى كسب حصص سوقية ويتجلى ذلك في إهتمامها بالبحث والتطويرالذي يمس كل المصالح الموجودة داخل المؤسسة وذلك ما يضمن لها الإستمرار والتطور ، وذلك ما تعمل عليه مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تنظيمها لتظاهرات مختلفة بهدف تطوير قطاعات الاتصالات الوطنية مواكبة مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ، وإيجاد حلول تتناسب مع احتياجات الزبائن من أجل تحسين الخدمات ، ويظهر اهتمام المؤكدين على الأبداع في المؤسسة أنه يتم عن طريق تنظيم الندوات والمؤتمرات والمعارض ، والتدريب والتكوين وهذا بهدف تحقيق ميزة تنافسية . ونتيجة للتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسة فإن المؤسسة تقوم بتطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة من خلال تنظيم دورات

تدريبية وتكوينية داخل وخارج الوطن بالإضافة إلى تقديم حوافز ودعم مادي ومعنوي وهذا من أجل طرح الأفكار وتطوير الخدمات لإرضاء الزبون وتحقيق ميزة تنافسيه من خلاله ،فمؤسسة إتصالات الجزائر تسعى كأى مؤسسة في حقل التنافس إلى كسب رهان التنمية المستدامة والإبداع نظرا للمتطلبات الجديدة التي يفرضها السوق والضغط المتأتية من البيئة الخارجية حيث أصبح الإهتمام بالإبداع في المؤسسة ضرورة ملحة لها وعنصر هام للمنافسة ،ومن خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة إتصالات الجزائر والإطلاع على بعض الوثائق ذات الصلة والمناقشة مع بعض الإطارات في الوحدة أستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى إلى تحقيق خدمات جديدة من خلال التعامل الجيد والحوار مع مختلف أطراف المكاتب الإستشارية .

فقصد تحقيق ميزة تنافسية والمتمثل أساسا في التركيز على تحقيق حصة سوقية معتبرة ،وجب على مؤسسة إتصالات الجزائر إشباع رغبات الزبائن وذلك بالتحري والبحث وخلق كل ما هو جديد من أجل بناء أفكار جديدة وبالتالي تحقيق خدمات جديدة .

المبحث الثالث :تحليل أثر استخدام الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -البويرة -

سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط الدراسة حول دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية حيث نقوم بتوضيح أدوات جمع البيانات ووصف خصائص وعينة الدراسة ثم تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب وصف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك بغية توضيح الجوانب التي قمنا بها في دراستنا.

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة كونهم هم من يختارون أسلوب الإدارة المتبع وهم أصحاب القرار وهم من يرسمون السياسات والاستراتيجيات بالإضافة إلى كونهم على اطلاع ودراية بالأمور الإدارية ، و الذي بلغ عددهم الاجمالي عامل.

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة وعددهم الإجمالي عامل من مختلف المصالح الإدارية تم تحديد حجم عينة الدراسة ب 40عامل أي تقريبا ما يمثل نسبة 9.25% من عدد العمال حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة على الأفراد العاملين ، بحيث اعتمدنا بدرجة الأولى على طريقة التسليم والاستلام المباشر.

ثالثا: أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات:

سنتطرق إلى الأسلوب المعتمد في هذه الدراسة ثم نقوم بالتعرف على مصادر جمع البيانات

■ **أسلوب الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض، وقد تم تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي ينسجم مع أغراض وطبيعة الدراسة.

■ **مصادر جمع البيانات:** اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من البيانات الثانوية والأساسية وهي كما يلي:

✓ **البيانات الثانوية:** هي تمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث حولنا حسب استطاعتنا

وما لدينا من وسائل وأدوات بعملية المسح المكتبي للكتاب التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

✓ **البيانات الأولية:** هي تمثل بيانات الجانب الميداني من الدراسة التي تم تجميعها لاختبار فرضيات

الدراسة هذا من أجل تصميم الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة اللازمة لجمع البيانات

المطلوبة، التي تم إعدادها وفقا لما تم التعرض له في الجانب النظري.

رابعا: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة

لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى

صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة، وعليه فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على

الدراسات التي تطرقت إلى الإبداع والميزة التنافسية، وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

1. **تصميم الاستبيان:** تم إعداد استبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة وقد اعتمدنا

في تصميم الاستبيان على مقياس لكارتر الخماسي likert scale لكل العبارات، حيث يطلب فيه

على أفراد العينة تحديد درجة الموافقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الإبداع و الميزة التنافسية.

الجدول رقم(4-1): مقياس لكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس لكارت الخماسي

الجدول رقم(4-2) اتجاهات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	[5 - 4.20]	[4.1 - 3.40]	[3.3 - 2.60]	[2.5 - 1.80]	[1.79 - 1]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس لكارت الخماسي

حيث قسم الاستبيان على النحو التالي:

المحور الأول:المعلومات الشخصية تحتوي على معلومات شخصية عن أفراد العينة والدراسة المقدمة تتضمن كل من الجنس؛ المستوى التعليمي العمر .الفترات التدريبية.

المحور الثاني: يتمحور حول الإبداع في المؤسسة يتضمن ثمانية أسئلة.

المحور الثالث:يتمحور حول الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر موبليس ويتضمن عشرة عبارات حول الطرق التي تتبعها المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

المحور الرابع: أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية تتضمن ستة أسئلة تتمحور حول دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

2. **صدق وثبات الاستبيان:** للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة و الاختصاص من الملاحظات حول شكل ومضمون استمارة الاستبيان، حيث البعض قدم اقتراحات بزيادة حذف مجموعة من الأسئلة وتنويعها من حيث مجال الإجابة مثل (نعم، لا) وتبسيط

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الإبداع و الميزة التنافسية.

الأسئلة حتى يتمكن المبحوث من الإجابة دون ملل من خلال التحكم ثم التعديل ليصبح بذلك
الاستبيان في شكله النهائي (انظر الملحق رقم 05)

للتحقيق من صدق الظاهري للاستبيان ودرجة ثباته ومعرفة ثبات الاستبيان، وهذا بالاعتماد على اختبار ألفا

ألفا كرونباخ alpha de crnbach.

الجدول رقم(4_3):نتائج اختبار alpha de cronbach

الرقم	العبارات	Alpha de cronbach
01	تعتمد مؤسستي على أسلوب العصف الذهني لطرح أفكار جديدة إبداعية	0938
02	تعتمد مؤسستي في تنمية الإبداع على أسلوب التفكير الجماعي	0.940
03	يوفر المسؤولون لي كل الوقت والمال لإختبار أفكار جديدة وتنفيذها	0.942
04	لدينا القدرة في مؤسستي لطرح أكثر من فكرة لحل كل مشكلة في ظروف مختلفة	0.983
05	توفر لي الوكالة كل الحرية في التعبير عن أفكاري بطلاقة كاملة	0.940
06	أفضل الإستخدام حلول إبداعية جديد وإقتراحات لم يسبق إليها أحد	0.942
07	أحاول تجريب أشياء وأفكار الجديدة لتطوير العمل	0.939
08	لدي القدرة على الربط بين مجموعة من الأفكار من أجل الوصول إلى منتجات جديدة	0.941
09	موقع مؤسسة اتصالات الجزائر له دور في التميز	0.943
10	تسعى المؤسسة لتحسين الخدمة المقدمة للزبون	0.942
11	تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها	0.942
12	تساهم خبرات ومهارات الموظفين في تميز المؤسسة	0.941
13	تسعى المؤسسة إلى التفوق في السوق عن طريق تقديم الخدمات بسعر منخفض	0.939
14	تخفض المؤسسة الأسعار على أسعار المنافسين	0.941
15	القدرة الشرائية للزبون من بين الأسباب التي تدفع المؤسسة لتخفيض السعر	0.938

الابداع و الميزة التنافسية.

0.938	تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن حول جودة الخدمات	16
0.940	تستطيع المؤسسة التوفيق بين الظروف الاقتصادية ورغبات الزبائن	17
0.939	الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمؤسسة تريح المؤسسة	18
0.938	استخدام بعض الأفكار الجديدة الإبداعية زادت من مكانة المؤسسة في السوق	19
0.938	عملت الحلول الإبداعية الجديدة والإقتراحات على تصميم منتجات ذات جودة عالية وتغيير ميزات وخصائصها	20
0.942	الخدمات التي تقدمها مؤسستك ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين	21
0.941	يعتبر الإبداع من الظروف والأساليب التي ساعدت مؤسستك على مواكبة التغيرات الحاصلة	22
0.940	عملت الطرق الإبداعية المطبقة في المؤسسة على تخفيض تكاليف المديرية	23
0.941	تساعد المنتجات الجديدة الإبداعية في إحراز التفوق من خلال إيجاد البديل في بيئة سريعة التغيير	24
0.942	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (3_4) أنه قد تم الاعتماد على قيمة α de cronbach إذا ما حذفنا العبارة للتحقق إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف عبارة من العبارات بالتتابع، وعليه فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها فهي عبارة جيدة لا يستغني عنها، والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لأنها تبعنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس، حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا تساوي 0.942.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical lackage for social science والتي يرمز لها بالرمز spss وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الابداع و الميزة التنافسية.

1. التكرارات النسبية المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
 2. المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان؛
 3. الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحرافات إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.
- سنحاول القيام بتحليل وصفي لخصائص العينة بغية التأكد من إمكانية تمثيلها لمجتمع الدراسة.

1. الجنس: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم(4-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن 57.5% من عينة الدراسة إذكور أما نسبة الاناث فكانت 42.5% وهي نسبة قليلة مقارنة بالذكور ، وهذا يعود إلى طبيعة وثقافة المجتمع وسياسة المؤسسة.

2. الفئة العمرية: كان توزيع الفئة العمرية كما يلي:

الجدول رقم(4-5) توزرأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
17.5%	7	من 20 الى 30 سنة
62.5%	25	من 41 إلى 40 سنة
20%	8	من 41 إلى 50 سنة
00%	00	أكثر من 51 سنة
100%	40	المجموع

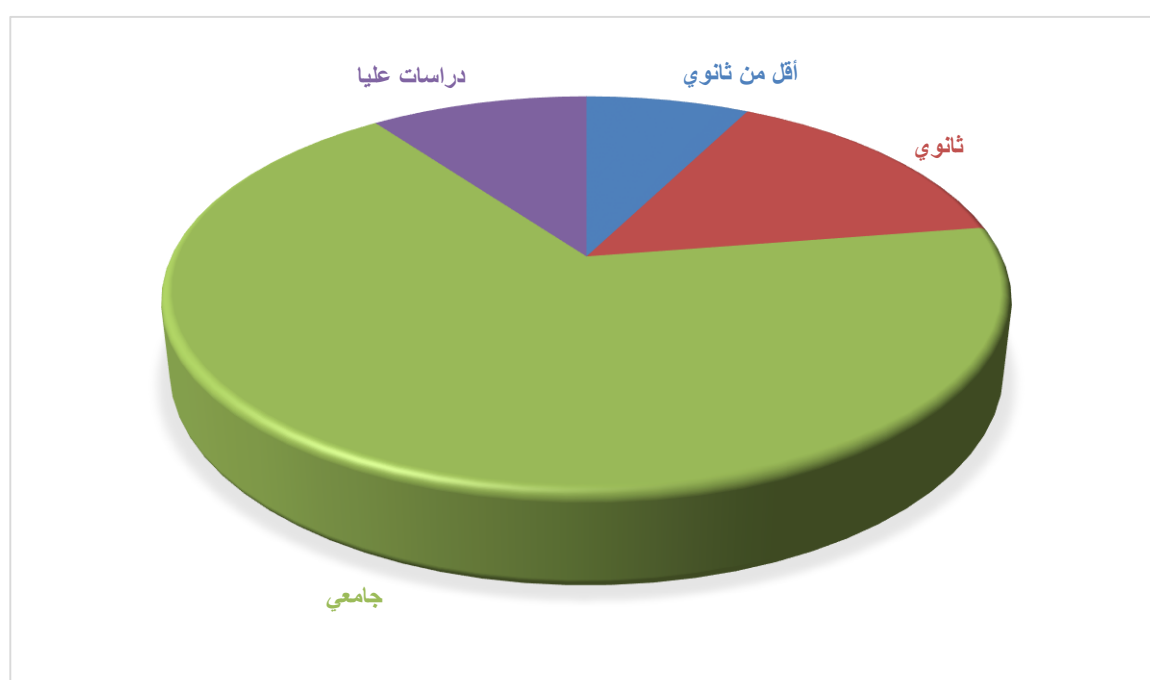
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الspss

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الابداع و الميزة التنافسية.

يتضح لنا من خلال أعلاه افراد العينة المدروسة ينتمون الى الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة 65,5% و نسبة 21% فكانت لفئة من 41 سنة فما فوق 50 يتضح من خلال هذا أن السن من 31 فما فوق 40 احتلت اعلى نسبة .

3. المؤهل العلمي: كان المؤهل العلمي لأفراد العينة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الشكل رقم (3-1) ان أصحاب الشهادات الجامعية يمثلون 27 مفردة من مجموع 40 مفردة بنسبة 67.5%، في حين ان اصحاب الدراسات العليا مثلوا نسبة 10% ب4 مفردة من مجموع 40 و هذا يفسر ان وجود أصحاب الشهادات الجامعية اكثر من باقي أفراد العينة، في حين أن من مستواهم أقل من ثانوي حصلوا على أقل نسبة 7.5% حيث بلغوا 3 مفردة من مجموع 40 وهذا ما يؤكد إهتمام المؤسسة بأصحاب الشهادات الجامعية بالدرجة الأولى .

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الابداع و الميزة التنافسية.

4. الوظيفة: فيما يخص الوظيفة متغير الوظيفة سنشرحه من خلال الجدول:

الجدول رقم (4-6): أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

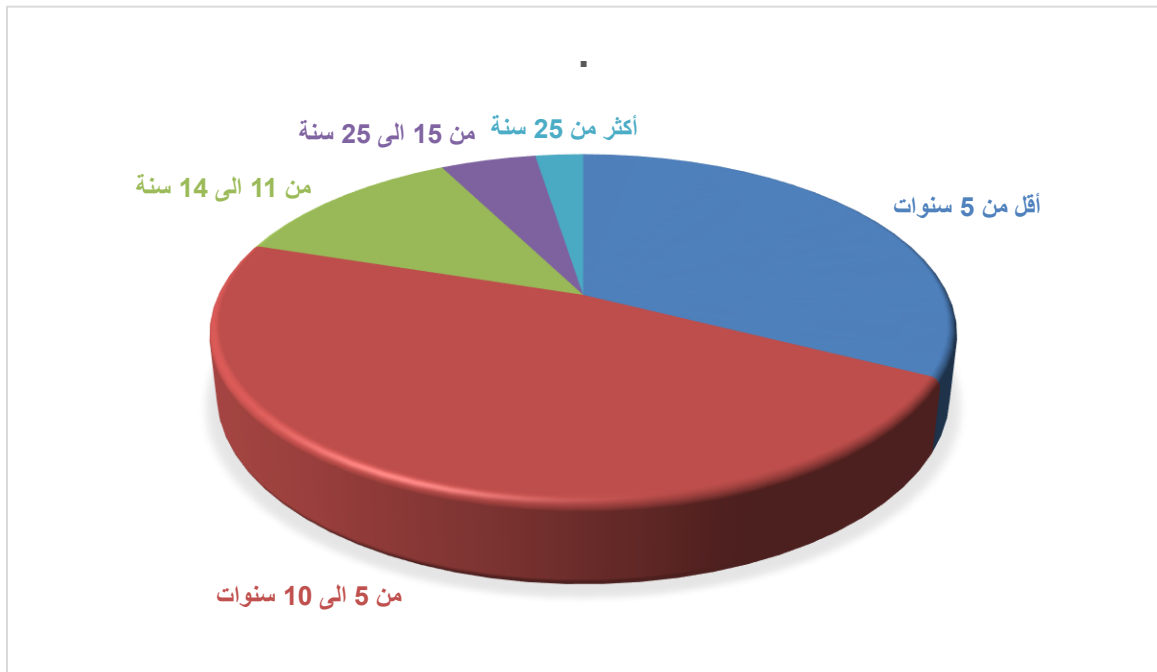
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اطار	9	22.5%
موظف	31	77.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

حسب المعطيات الجدول أعلاه ، فان المبحوثين يشغلون منصب موظف 31 فردا من مجموع 40 بنسبة 77.5% في حين أن 9 مفردة من مجموع 40 يشغلون منصب إطار ب 22.5% نسبة مئوية يمكننا ملاحظة :ان المبحوثين يشغلون منصب موظف في حين أن نسبة قليلة فقط منهم يشغلون منصب اطاري المؤسسة وهذا راجع إلى وضع المؤسسة لمعايير دقيقة يتم من خلالها تحديد الوظائف وشروط الترقية.

5. سنوات الخبرة: فيما يخص عدد سنوات الخبرة في المؤسسة فكان توزيعهم كالتالي:

الشكل رقم (4-3): توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة



الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الإبداع و الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

على ضوء الاحصائيات المقدمة في الشكل رقم (3-2) ، فان نسبة الخبرة بلغت 47.5%، بالنسبة لمن لهم من 5 إلى 10 سنوات عمل في حين 32.5 % لفئة أقل من 5 سنوات عمل 12.5% لفئة من 11 إلى 14 سنة عمل.

نلاحظ ان الخبرة لا ترجع إلى عدد سنوات العمل وإنما إلى عوامل أخرى .

المطلب الثالث: اتجاهات وآراء أفراد العينة حول الإبداع وتأثيره على الميزة التنافسية

ستتطرق في هذا المطلب إلى تحليل آراء عينة الدراسة عن الإبداع في المديرية في المؤسسة ومدى استعانتها على هذه الأخيرة للحصول على الميزة التنافسية .

أولاً: دور الإبداع بالنسبة للمديرية:

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة حول دور الإبداع بالنسبة للمؤسسة .

الجدول رقم(4_7): تكرارات ونسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

للإبداع في وكالة الإتصالات

النتيجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.23	4.0	17.5	07	15	06	10	04	55	22	2.5	01	تعتمد مؤسستي على أسلوب العصف الذهني لطرح أفكار جديدة إبداعية
موافق	1.05	4.0	7.5	03	17.5	07	7.5	03	65	26	2.5	01	تعتمد مؤسستي في تنمية الإبداع على أسلوب التفكير الجماعي

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول

الابداع و الميزة التنافسية.

محايد	1.15	3.0	10	04	15	06	32.5	13	30	12	12.5	05	يوفر المسؤولون لي كل الوقت والمال لإختبار أفكار جديدة وتنفيذها
موافق	1.27	4.0	12.5	5	12.5	5	17.5	7	40	16	17.5	07	لدينا القدرة في مؤسستي لطرح أكثر من فكرة لحل كل مشكلة في ظروف مختلفة
موافق	1.13	4.0	10	04	7.5	03	17.5	07	52.5	21	12.5	05	توفر لي الوكالة كل الحرية في التعبير عن أفكارى بطلاقة كاملة
موافق	1.00	4.0	05	02	10	04	17.5	07	55	22	12.5	05	أفضل الإستخدام حلول إبداعية جديد وإقتراحات لم يسبق إليها أحد
موافق	1.06	4.0	7.5	03	7.5	03	27.5	11	45	18	12.5	05	أحاول تجريب أشياء وأفكار الجديدة لتطوير العمل
موافق	1.03	3.5	05	02	7.5	03	37.5	15	37.5	13	17.5	07	لدي القدرة على الربط بين مجموعة من الأفكار من أجل الوصول إلى منتجات جديدة
موافق	1,09	4.0	المجموع										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (4- 7) أن إجابات أفراد العينة بخصوص دور الابداع بالنسبة للمديرية كانوا موافقين وذلك

بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري 1.09 هذا البعد يتقارب متوسط حسابها المحصورة بين 3.6 و 4.3

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الإبداع و الميزة التنافسية.

حيث بلغت أغلب العبارات نفس المتوسط الحسابي 4.0 ، و جاءت في المرتبة الأولى ذات إتجاه موافق كل من العبارات التالية:

"تعتمد مؤسستي على أسلوب العصف الذهني لطرح أفكار جديدة إبداعية" بانحراف معياري قدره 1.23 و عبارة "تعتمد مؤسستي في تنمية الإبداع على أسلوب التفكير الجماعي" بانحراف 1.05 و عبارة " لدينا القدرة في مؤسستي لطرح أكثر من فكرة لحل كل مشكلة في ظروف مختلفة" وكان انحرافها 1.27 و " توفر لي الوكالة كل الحرية في التعبير عن أفكارني بطلاقة كاملة " بانحراف 1.13 و جاء انحراف العبارة " أفضل الإستخدام حلول إبداعية جديد وإقتراحات لم يسبق إليها أحد " 1.00 اما عبارة "أحاول تجريب أشياء وأفكار الجديدة لتطوير العمل " بانحراف 1.06. وهذا ما يفسر لنا ان المؤسسة تهتم بالإبداع وتبناها ، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة "لدي القدرة على الربط بين مجموعة من الأفكار من أجل الوصول إلى منتجات جديدة بمتوسط حسابي قدره 3.5 وانحراف معياري 1.03 ذات اتجاه موافق ، أما فيما يخص العبارة "يوفر المسؤولون لي كل الوقت والمال لإختبار أفكار جديدة وتنفيذها" بلغت متوسط حسابي قدره 3.0 وانحراف معياري 1.15 ب إتجاه محايد .

ثانيا: الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر-البويرة-

فيما يلي سنوضح إجابات العينة حول الميزة التنافسية في المؤسسة

الجدول رقم(4_8): تكرارات ونسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

للميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر

العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		موافق		موافق جدا		النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موقع مؤسسة اتصالات الجزائر له دور في التميز	7.5	03	2.5	1	7.5	03	72.5	29	7.5	03	موافق
تسعى المؤسسة لتحسين الخدمة المقدمة للزبون	7.5	03	7.5	03	17.5	07	67.5	27	7.5	03	موافق

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول

الابداع و الميزة التنافسية.

موافق	0.71	4.0	//	//	5.0	02	20	08	62.5	25	12.5	05	تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها
موافق	1.06	3.5	10	04	7.5	03	32.5	13	42.5	17	7.5	03	تساهم خيارات ومهارات الموظفين في تميز المؤسسة
موافق	1.06	4.0	5.0	02	15	06	20	08	47.5	19	12.5	05	تسعى المؤسسة إلى التفوق في السوق عن طريق تقديم الخدمات بسعر منخفض
موافق	1.03	4.0	7.5	03	7.5	03	32.5	13	42.5	17	10	04	تخفض المؤسسة الأسعار على أسعار المنافسين
موافق	1.19	4.0	7.5	03	10	04	12.5	05	42.5	17	27.5	11	القدرة الشرائية للزبون من بين الأسباب التي تدفع المؤسسة لتخفيض السعر
موافق	1.15	4.0	10	04	5.0	02	27.5	11	40	16	17.5	07	تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن حول جودة الخدمات
موافق	1.00	4.0	5.0	02	5.0	02	20	08	50	20	20	08	تستطيع المؤسسة التوفيق بين الظروف الاقتصادية ورغبات الزبائن
موافق	1.15	4.0	10	04	2.5	01	30	12	37.5	15	20	08	الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمؤسسة تريح المؤسسة
موافق	1,04	4,0	المجموع										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الإبداع و الميزة التنافسية.

وبالنظر إلى الجدول السابق تبين أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المنافسين وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.0 وانحراف معياري 1.04 وذلك بدرجة موافق، حيث بلغت أقل قيمة متوسط قدره 3.5 وانحراف معياري بلغ 1.06 للعبارة " تساهم خيرات ومهارات الموظفين في تميز المؤسسة " و بدرجة موافق ،في حين أن باقي العبارات تساوت من حيث المتوسط الحسابي بقيمة 4.0 بإتجاه موافق و اختلفت من حيث الانحرافات المعيارية حيث جاءت عبارة " الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمؤسسة تريح المؤسسة" بانحراف معياري قدره 1.15 أما عبارة " تستطيع المؤسسة التوفيق بين الظروف الاقتصادية ورغبات الزبائن" بانحراف قدر ب1.00 اما عبارة " تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن حول جودة الخدمات" فكان انحرافها ب 1.15 و كان انحراف العبارة " القدرة الشرائية للزبون من بين الأسباب التي تدفع المؤسسة لتخفيض السعر" ب 1.19 ، أما عبارة " تخفض المؤسسة الأسعار على أسعار المنافسين" فانحرافها كان 1.03، اما عبارتي " تسعى المؤسسة إلى التفوق في السوق عن طريق تقديم الخدمات بسعر منخفض" و" تساهم خيرات ومهارات الموظفين في تميز المؤسسة" بانحراف معياري قدره 1.06، و جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها" بانحراف معياري قدره 0.71، اما عبارتي " موقع مؤسسة اتصالات الجزائر له دور في التميز" و " تسعى المؤسسة لتحسين الخدمة المقدمة للزبون" فكانتا انحرافهم المعياري ب 0.70 و 1.02 على التوالي.

ثالثا:تحليل نتائج محور دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة لمحور دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(4_9): تكرارات ونسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

لدور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في وكالة إتصالات الجزائر

العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		موافق		موافق جدا		النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
استخدام بعض الأفكار الجديدة الإبداعية زادت من	5.0	02	7.5	03	5.0	02	10	04	72.5	29	0.95

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول

الابداع و الميزة التنافسية.

													مكانة المؤسسة في السوق
موافق	1.01	4.0	5.0	02	10	04	22.5	09	50	20	12.5	05	عملت الحلول الإبداعية الجديدة والإقتراحات على تصميم منتجات ذات جودة عالية وتغيير ميزاتها وخصائصها
موافق	1.03	4.0	5.0	02	10	04	32.5	13	37.5	15	15	06	الخدمات التي تقدمها مؤسستك ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين
محايد	0.96	3.0	7.5	03	7.5	03	37.5	15	42.5	17	5.0	02	يعتبر الإبداع من الظروف والأساليب التي ساعدت مؤسستك على مواكبة التغيرات الحاصلة
موافق	0.94	4.0	//	//	10	04	22.5	09	40	16	27.5	11	عملت الطرق الإبداعية المطبقة في المؤسسة على تخفيض تكاليف المديرية
موافق	0.89	4.0	2.5	01	5.0	02	22.5	09	52.5	21	17.5	07	تساعد المنتجات الجديدة الإبداعية في إحراز التفوق من خلال إيجاد البديل في بيئة سريعة التغيير
موافق	0,95	4,0	المجموع										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الابداع و الميزة التنافسية.

يبين الجدول رقم (4-9) وجود علاقة ارتباط بين الابداع والميزة التنافسية وذلك متوسط حسابي اجمالي قدر ب 4 و انحراف معياري اجمالي قدر ب 095 و بدرجة موافق، حيث جاءت في المرتبة الأولى كل من العبارات " استخدام بعض الأفكار الجديدة الإبداعية زادت من مكانة المؤسسة في السوق" بمتوسط حسابي قدرة 4 و انحراف معياري قدرة 0.92 و بدرجة موافق ، و عبارة " عملت الحلول الإبداعية الجديدة والإقتراحات على تصميم منتجات ذات جودة عالية وتغيير ميزاتها وخصائصها" بمتوسط حسابي قدره 4 و تنحرف معياري قدره 101 و بدرجة موافق و عبارة " الخدمات التي تقدمها مؤسستك ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين" بمتوسط و انحراف معياري قدره ب 4 و 1.03 على التوالي و بدرجة موافقة و كذلك عبارة " عملت الطرق الإبداعية المطبقة في المؤسسة على تخفيض تكاليف المديرية" بمتوسط حسابي قدره 4 و انحراف معياري 0.94 و بدرجة موافق و عبارة " تساعد المنتجات الجديدة الإبداعية في إحراز التفوق من خلال إيجاد البديل في بيئة سريعة التغيير" بمتوسط حسابي و انحراف معياري قدره 4 و 0.89 على التوالي ، اما عبارة " يعتبر الإبداع من الظروف والأساليب التي ساعدت مؤسستك على مواكبة التغيرات" فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة 3 و انحراف معياري قدره 0.96 و بدرجة محايد ايضا.

الجدول (4_10) نتائج ترابط معامل بيرسون

المجموع	دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر	لميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر	إبداع في وكالة الاتصالات	ارتباط بيرسون	
0,990** 0,000 40	0.802** 0.000 40	1,000** 0,000 40	1 40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	إبداع في وكالة الاتصالات
0,990** 0,000 40	0,802** 0,000 40	1 40	1,000** 0,000 40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	لميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول
الإبداع و الميزة التنافسية.

0,878** 0,000 40	1 40	0,802** 0,000 40	0,802** 0,000 40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في وكالة إتصالات الجزائر
1 40	0,878** 0,000 40	0,990 000, 40	0,990** 0,000 40	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	المجموع

الترابط كبير عند مستوى 0.01 (الثنائي).

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية و قوية بين الإبداع والميزة التنافسية. مما يؤكد أن المؤسسة تستعين بشكل كبير على الإبداع من أجل خلق الميزة التنافسية هذا ما تفسره نتائج الجدول.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لإتجاهات مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة البويرة- حول الإبداع و الميزة التنافسية.

خلاصة:

تعتبر مديرية اتصالات الجزائر من المؤسسات الأكثر إدراكا بأهمية الاستثمار في الإبداع وهذا ما جعلها تفعيل الاتصال بين المؤسسة وزيائنها وتحسين ظروف العمل مع المؤسسات الأخرى.

ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن المؤسسة تتبنى طرق الإبداع نظرا لما تقدمه من تسهيلات للموظفين سواء في تعاملاتهم الداخلية او الخارجية مع فروع المؤسسة او الإدارة المركزية حيث تبين لنا أن معظم أنشطة المؤسسة وأقسامها تقوم على استغلالها بعض الطرق الإبداعية بغرض الحصول على تحسين الخدمات واستغلالها للوصول إلى أداء أفضل كذلك تطبيق الإبداع في المؤسسة يضمن توفير معلومات لمواجهة منافسيها من اجل اكتسابها ميزة تنافسية وهذا من اجل كسب رضا الزبون وولائه وهذا ما يميز المديرية عن غيرها من المنافسين.

أصبحت التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء واستمرار المنظمة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات سريعة، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة في القطاع، ويعتبر الإبداع إحدى الآليات لدعم تنافسية المنظمة، بل وقد أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحسين تنافسية هذه الأخيرة لضمان بقائها واستمرارها، ويعد الإبداع العملية المتعلقة بالمستجدات الإيجابية والتي تخص الخدمات بمختلف أنواعها، فالهدف من الإبداع في أي منظمة هو تحقيق التميز عن باقي المنافسين بأي طريقة كانت، سواء بتخفيض التكلفة أو بتقديم خدمات متطورة، فالقدرة على التفاعل في بيئة متطورة أصبح من العوامل التي تساعد المنظمة على دعم ميزتها التنافسية، وتحسين وضعها واستحوادها على أكبر حصة سوقية والاحتفاظ بها في وقت أطول في بيئة شديدة المنافسة، لذلك هناك منظمات تعتمد على الإبداع كأحد الميزات التي تضمن لها البقاء والرفع من تحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى وجود وتبني الأفكار الإبداعية ومنها يعد الإبداع الركيزة الأساسية في المنظمة لما يضيفه من تغيرات مستمرة في الخدمات المقدمة.

نتائج الدراسة

لقد توصلنا إلى عدة نتائج من خلال هذه الدراسة المعنونة بـ "دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية"، وهذا ما سنورده في النتائج النظرية و التطبيقية:

1. نتائج نظرية : من خلال الدراسة النظرية والتي تمت في فصلين تم التوصل إلى:

- يسمح الإبداع للمؤسسات بالتأقلم مع المستجدات من خلال بناء أفكار خلاقية من أجل إنتاج منتجات متميزة.
- تسعى المؤسسة لدعم ميزتها التنافسية من خلال تعزيز قدرتها على المنافسة عن طريق تقديم خدمات متميزة.
- تعمل المؤسسات المتبنية للإبداع على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع والحد من المعوقات إنطاقا من وعيها بأهمية الإبداع في المنظمة خاصة بين العاملين
- الميزة التنافسية مفهوم إستراتيجي يعكس وضعها تنافسيا للمنظمة مقارنة بمنافسيها ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لربائنها سواءا من ناحية الكلفة أو من ناحية الجودة مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز .

- تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية ،الأمر الذي يفرض على المنظمات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة ،قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة ،باعتبار المنظمات لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة من المصادر المتكاملة .
- رغم اختلاف الجوانب التي عولج منها موضوع الإبداع ،وعلى الرغم من اختلاف تنوع التعاريف المتعلقة به ،إلا أن الاتفاق يمس الجانب الأساسي ألا وهو الاعتماد على البحث والتطوير بالدرجة الأولى .
- تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تميز خدماتها .
- حقق المؤسسة ميزتها التنافسية من خلال اعتمادها على الموارد المادية بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة.
- تعتمد المنظمة في الإبداع على مجموعة من الإستراتيجيات تساهم في حصولها على ميزة تنافسية .
- يتمثل الإبداع في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء .
- يتكون الإبداع من مجموعة من المستويات تعبر على قدرة الفرد المبدع على التفكير واستنتاج الأفكار الإبداعية.

2. نتائج تطبيقية : من خلال التربص الذي قمنا به في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة البويرة" تم التوصل إلى

جملة من النتائج نذكر منها:

- تستجيب مؤسسة اتصالات الجزائر لكل ما يحدث من متغيرات خلال فهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار و الاستجابة لها في الوقت المناسب والشكل المناسب .
- تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة تهديدات كبيرة ،لكن بفضل إمكانياتها البشرية والمالية الكبيرة في مجال البحث والتطوير تمكنت من الحفاظ على تطورها وخاصة التكنولوجي في مجال الإبداع والذي يعتبر أساس نشاط الخدمة .
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير وتحسين الخدمات وتنويعها عن طريق مجموعة من المصادر المختلفة بينما تعتمد على تبني الأفكار لتحسين الخدمة .

- ما يميز مؤسسة اتصالات الجزائر هو تغيرها المستمر تماشياً مع البيئة المنافسة .
- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تقديم الخدمات بأسعار معقولة مع المحافظة على تميز الخدمة المقدمة.
- تتعامل المؤسسة مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للأفراد.
- تولي المؤسسة اهتماماً بالغاً بمستوى تعلم الأفراد وذلك ما اتضح من نتائج spss إذ تبين أن المؤسسة تقوم بتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية بنسبة عالية .
- تقوم المؤسسة بتطوير القدرات من خلال تكوين وتدريب الأفراد وذلك ما أجمع عليه آراء أفراد العينة المنتقاة حيث أجمعوا على أن المؤسسة تقوم بتدريبهم وتطوير أفكارهم .
- تهتم المؤسسة بالعنصر البشري بحيث تعتبره مصدر خلق الإبداع من خلال الأفكار التي تجمعها المؤسسة عن طريق عقد الاجتماعات والتي من خلالها تقوم بجمع الأفكار الإبداعية ومن ثم تبنيها.
- أجمع أفراد العينة بموافقتهم على أن المؤسسة تخصص مبالغاً مالية وتوفر الوقت والجهد من أجل استثمار أفكارهم وتطويرها وهذا ما يعكس مساهمة الفرد في تبني الإبداع من أجل خلق ميزة تنافسية
- مؤسسة اتصالات الجزائر لا تتبنى الإبداع من خلال الاهتمام بالعاملين فقط، وإنما تركز حتى على الزبون حيث تقوم بالتقرب منه من خلال توزيع نقاط بيع في أماكن متفرقة وتسعى لتقريبه من وكالاتها وتعمل على توفير الخدمة المناسبة بالجودة والسعر، وتهتم بشكاويهم وحتى بأرائهم وأخذها بعين الاعتبار .
- الإبداع في المؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة البويرة" والسعي وراء تقديم مجموعات متفرقة من الحلول الإبداعية ساعد المؤسسة على التقليل من التكلفة، كما أمكنها على مواجهة التغيرات وكسب رضا الزبون .
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على مبدأ التعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم الخدمات الحديثة خاصة التكنولوجية منها.
- تعمل المؤسسة جاهدة من أجل تحقيق رغبات الزبائن دون إستثناء، وذلك ما أوضحته نتائج الإختبار والذي أوضح من خلاله أفراد العينة بأنهم موافقين على أن المؤسسة ورغم الظروف الاقتصادية الصعبة تستهدف أصحاب الدخول المتوسطة بخدمات تلائم قدرتهم الشرائية .

- الإبداع هو السبيل الوحيد من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ،وعلى ضوء هذا يشارك الأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر في خلق الأفكار الإبداعية وتنميتها من أجل تحقيق التفوق و الريادة .

إختبار الفرضيات

بعد إختبار الفرضيات تبين :

- ✓ صحة الفرضية الأولى التي تعتبر الإبداع مصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية .
- ✓ إن التميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- ✓ أما الفرضية الثالثة صحيحة فمن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا أن الإبداع يساهم في تطوير الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما عكسته إجابات أفراد العينة الذين كانوا كلهم موافقين على جميع العبارات الواردة في الجدول الخاص بالعلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية .

التوصيات والإقتراحات

بناءا على النتائج المحصل عليها يمكننا إقتراح مجموعة من التوصيات :

- ✓ نظرا لكون الإبداع عنصرا فعالا في المؤسسة يجب وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وتطويره داخل المؤسسة .
- ✓ تهيئة بيئة ملائمة لمنح العمال فرصا أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية .
- ✓ تبني الإبداع كركيزة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ سوق الأنترنت في الجزائر تتغير بسرعة تفاعلا مع أذواق ورغبات المستهلك الجزائري لذلك يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر أن تقوم بتفعيل نظام الأنترنت سواء داخلها أو خارجها حتى تزيد من تحقيق الميزة .

أفاق البحث

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات و المعطيات المتوفرة و التي أمكن الحصول عليها، و الحقيقة التي توصلنا إليها أن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الخصبية و الجديرة بالدراسة ،

لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي.

- ✓ مساهمة الإبداع في تدنية تكلفة الخدمة .
- ✓ معوقات الإبداع في المؤسسات الخدمية الوطنية .
- ✓ آليات تشجيع الإبداع في مختلف المؤسسات .
- ✓ تأثير المورد البشري بعملية الإبداع و دوره في إبراز إبداعات جديدة .
- ✓ دور الإبداع في تنمية القدرات التنافسية.

إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد السيد/المحترمة/ة

استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة البويرة، تم إعداد هذا الاستبيان المرفق، لدراسة موضوع تحت عنوان (دور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية)

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل الفقرات وتحديد درجة موافقتكم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب

أحيطكم علماً أن المعلومات المتحصل عليها لا تفيد إلا البحث فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثان: جدي حياة

بويزري وردية

تحت إشراف الدكتورة وهابي كلثوم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع الإشارة x أمام العبارة المناسبة

1. الجنس : ذكر () أنثى ()
2. الفئة العمرية :
3. المؤهل العلمي : أقل من ثانوي () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()
4. الوظيفة : إطار () موظف ()
5. الخبرة : أقل من 5 سنوات () [5- 10] () [11-14] () [15-25] () أكثر من 25 سنة ()

المحور الثاني: الإبداع في وكالة اتصالات الجزائر

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					1. تعتمد مؤسستي على أسلوب العصف الذهني لطرح أفكار جديدة إبداعية
					2. تعتمد مؤسستي في تنمية الإبداع على أسلوب التفكير الجماعي
					3. يوفر المسؤولون لي كل الوقت والمال لإختبار أفكار جديدة وتنفيذها
					4. لدينا القدرة في مؤسستي لطرح أكثر من فكرة لحل كل مشكلة في ظروف مختلفة
					5. توفر لي الوكالة كل الحرية في التعبير عن أفكاري بطلاقة كاملة
					6. أفضل الإستخدام لحلول إبداعية جديده وإقتراحات لم يسبق إليها أحد
					7. أحاول تجريب أشياء وأفكار الجديدة لتطوير العمل
					8. لدي القدرة على الربط بين مجموعة من الأفكار من أجل الوصول إلى منتجات جديدة

المحور الثالث: الميزة التنافسية في وكالة اتصالات الجزائر

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					1. موقع مؤسسة اتصالات الجزائر له دور في التميز .

					2. تسعى المؤسسة لتحسين الخدمة المقدمة للزبون.
					3. تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها .
					4. تساهم خبرات ومهارات الموظفين في تميز المؤسسة .
					5. تسعى المؤسسة إلى التفوق في السوق عن طريق تقديم الخدمات بسعر منخفض .
					6. تخفض المؤسسة الأسعار بناءً على أسعار المنافسين .
					7. القدرة الشرائية للزبون من بين الأسباب التي تدفع المؤسسة لتخفيض السعر.
					8. تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن حول جودة الخدمات .
					9. تستطيع المؤسسة التوفيق بين الظروف الاقتصادية ورغبات الزبائن.
					10. الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمؤسسة تريح الزبون .

المحور الرابع: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في وكالة إتصالات الجزائر

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					1. استخدام بعض الأفكار الجديدة الإبداعية زادت من مكانة المؤسسة في السوق .
					2. عملت الحلول الإبداعية الجديدة والافتراحتات على تصميم منتجات ذات جودة عالية وتغيير ميزاتها وخصائصها .
					3. الخدمات التي تقدمها مؤسستك ذات جودة عالية

					مقارنة بالمنافسين .
					4. يعتبر الإبداع من الظروف والأساليب التي ساعدت مؤسستك على مواكبة التغيرات الحاصلة .
					5. عملت الطرق الإبداعية المطبقة في المؤسسة على تخفيض تكاليف المديرية .
					6. تساعد المنتجات الجديدة الإبداعية في إحراز التفوق من خلال إيجاد البديل في بيئة سريعة التغير.

المراجع المعتمدة :

❖ الكتب باللغة العربية

1. أشوك هوتا، الإبداع، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة 2010.
3. يرافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
4. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة للنشر، لبنان، 2001.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2005.
6. ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
7. جابر، عمران " المنافسة في منظمة التجارة العالمية، تنظيمها، حمايتها، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر. 2005.
8. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الرابعة عمان الأردن 2013.
10. حضر مصباح، إسماعيل، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
11. روبرت ا.بتس-ديفيدلي: ترجمة عبد الحكم الخزامه، الإدارة الإستراتيجية: بناء ميزة تنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008.
12. زغدار احمد " المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير، الجزائر، 2011.
13. سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2002.
14. شارل هيل جونز، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل دار المريخ، الرياض 2000.
15. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 16..علي كساب ،النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي) ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2006 .
- 17..فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر،مصر،1999 .
- 18.كاظم نزار الركابي "الادارة الإستراتيجية :العولمة و المنافسة" دار وائل ، عمان الأردن،2004.
- 19..مؤيد عبد الحسن الفضل ،الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2000.
- 20..محمد عبد حسين فرج الطائي ، مدخل إلى نظام المعلومات الإداري،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان،2005.
- 21.محمد زويد العتيبي ،الطريق إلى إلى الإبداع والتميز الإداري ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2007 .
- 22..مصطفى حامد "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية دورها في تحقيق النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعة،مصر،2011.
- 23..مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية :مدخل تحقيق ميزة تنافسية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر،2007.
- 24..محمود جاسم الصمدعي ، ردينه عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 25..نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر1998.
- 26..نجم عبود نجم ،إدارة الابتكار،المفاهيم والخصائص،والتجارب الحديثة ،دار وائل للنشر عمان الأردن نجم الغزاوي2007.
- 27..وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة دورية ،تعني بقضايا تنمية في الأقطار العربية ، العدد 24 ،السنة الثانية ،بدونبلد النشر، ديسمبر ،2003.
1. باللغة الأجنبية
- 28.M.porter . advantage concurrentiel des nation .inter edition France 1999 .
- 29..BROUSTAIL J ET FRERY F ,1993 .
- ❖ المذكرات
- 30.عبد الرؤوف حجاج ،دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة،الجزائر،2013 .
- 31.بن العربي حمزة ،مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، ماجستيرفي المالية دولية،كلية العلوم الاقتصادية في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2015.
- 32.بن جدو علية "الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،و التجارية ،وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس2015.

33. بوازيد وسيلة " مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة سطيف الجزائر ، 2012.
34. خزار الاخضر " دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية " مذكرة ماجستير ، تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011.
- ❖ المجالات
35. بغداد كربالي ، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة وهران ،
36. صبرينة ترغيني ، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، جامعة محمد بوقرة، الجزائر ، 2014.
37. طلال نصير ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العدد الثالث والثلاثون ، 2012.
38. عنتر عبد الرحمان ، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد الأول بومرداس الجزائر، 2008.
39. وهابي كلثوم، دور الابداع في ابراز ميزة تنافسية في منظمات الاعمال ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، العدد السابع ، جوان 2017.
- ❖ الملتقيات
40. سفيان نقماري ، بعنوان الابداع و الابتكار النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية البنكية مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر 18 افريل 2013.
- ❖ مواقع الأنترنت

41. <http://www.algeriatelecom.dz>.