



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية

تحت عنوان:

دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة

شركة الأطلس للمشروبات - بيبسي-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

فراح رشيد

من إعداد الطالبة:

خالدي ريم

أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من :

د.منصر إلياس	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة البويرة
أد.فراح رشيد	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
أد.أوسير منور	أستاذ	ممتحنا	جامعة بومرداس
د.يحياوي سمير	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة البويرة
د.غزيباوي علي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة البويرة
د.زرقاني رابح	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة الجزائر 03
د.أوكيل رابح	أستاذ محاضر أ	مساعد مشرف	جامعة البويرة

كلمة شكر

نشكر الله شكرا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، الذي وهبنا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة، فنحمد الله حمد الشاكرين ونثني عليه ثناء الذاكرين على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

نتقدم بعبارات الشكر الجزيل عرفانا منا بصنع الجميل للأستاذ الدكتور فراح رشيد والدكتور أوكيل رابح اللذان رافقانا بنصائحهما وتوجيهاتهما القيمة طيلة فترة إنجاز هذه الأطروحة.

كما لا يفوتنا شكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة على النصائح والتوجيهات السديدة إثناء لهذا العمل.

كما نتقدم بخالص عبارات الشكر والإمتنان إلى جميع مدراء وعمال شركة الأطلس للمشروبات - يببسي - بالمنطقة الصناعية روية (الجزائر)، ونخص بالذكر:

السيد أوكيل سفيان، السيد آيت خلدون إسماعيل، السيد بن يحي ربيع، السيد بن عمروش عمر.

الإهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته، وأحاطني برعايته.

إلى من قال فيهما الحق تبارك وتعالى « وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا»
إلى من سكن حبها في فؤادي .. إلى ملاكي في الحياة .. إلى مورد الحب الصادق ومنبع الحنان الدافق
إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

" أمي الحنونة سامية "

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

" أبي الحبيب عبد الحميد "

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد .. إلى من أرى التفاؤل بعيونهم .. والسعادة في ضحكاتهم

" أخوأي سامي ومحمد وليد "

إلى زوجي الغالي وسندي في الحياة "نبيل"، وجميع أفراد عائلته

إلى روح جدي الطاهرة وجدتي مريم أطال الله في عمرها ورعاها

إلى من وقفوا سندا لي في دراستي يستحقون شكرا و تقديرا

خاصة خالي رابع

إلى كل من لقنوني أبجديات وأحرف العلم، الذين أكن لهم خالص التقدير والاحترام

"أساتذتي الأعزاء"

إلى كل من حفظهم القلب ونسيهم اللسان.

الملخص:

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقا، أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة، بهدف إحداث تغييرات والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة إيجابية، سواء كان إداري يعبر عن تجسيد أفكار جديدة جذريا أو محسنة داخل المؤسسة، من أهم أشكاله إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، أو تكنولوجي يقوم على ترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتجات وطرق إنتاج جديدة جذريا أو محسنة لتلبية متطلبات الزبائن، وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تعبر عن عنصر التفوق الذي يميزها عن المنافسين، وتكون بتقدم منتجات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الإبداع يعتبر مصدرا للميزة التنافسية ووسيلة لتنميتها، إذ يركز الإبداع الإداري والتكنولوجي على الجودة من وجهة نظر الزبون وتخفيض التكلفة، حيث أن إبداع المنتج يناسب استراتيجية التمايز، وإبداع طرق الإنتاج يناسب استراتيجية الريادة في التكلفة، أما استراتيجية التركيز فيناسبها الإبداع التكنولوجي التدريجي للمنتج وطرق الإنتاج حسب نوع الميزة التنافسية في القطاع المستهدف، كما أنه لا توجد استراتيجية مثلى للإبداع، وإنما لكل مؤسسة حرية تحديد الاستراتيجية التي تلائمها.

وشركة الأطلس للمشروبات "بيبيسي" هي فرع لثاني أكبر شركة منتجة للمشروبات الغازية عالميا تستخدم استراتيجية الريادة في التكلفة كاستراتيجية للتنافس، وتتمتع بميزة التكلفة الأقل، كما أنها تعتمد على الإبداع الإداري التدريجي والإبداع التكنولوجي للمنتج لتنمية ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع - الإبداع الإداري - الإبداع التكنولوجي - الميزة التنافسية.

Résumé :

L'innovation est l'application de nouvelles idées qui n'existaient pas auparavant, ou de réaliser des améliorations sur des idées existantes, afin d'apporter des changements et d'affecter sur les résultats de l'entreprise de manière positive, qu'elle soit managériale qui exprime la réalisation des idées radicalement nouvelles ou améliorées au sein de l'entreprise, l'une de ses formes les plus importantes est le Reengineering et le management de la qualité total, ou technologique qui traduit les idées en produits et méthodes de production radicalement nouvelles ou améliorées pour répondre aux exigences des clients, et développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, qui signifie l'élément d'excellence qui la distingue des concurrents, par l'offre des produits à des prix bas ou élevés justifie l'excellence.

Nous avons constaté à travers cette étude que l'innovation est une source d'avantage concurrentiel et un moyen pour le développer, puisque l'innovation managériale et technologique concentrent sur la qualité au point de vue du client et la réduction des coûts, Où l'innovation de produit correspond à la stratégie de différenciation, et l'innovation des méthodes de production est appropriée à la stratégie de domination par les coûts, quant à la stratégie de concentration est proportionnelle à l'innovation technologique incrémentale du produit et aux méthodes de production selon le type d'avantage concurrentiel dans le secteur cible, et il n'y a pas de stratégie optimale de l'innovation, mais chaque entreprise a la liberté de définir la stratégie qui lui convient.

La société Atlas de boissons «Pepsi» est une filiale de la deuxième grande société productrice de boissons gazeuses au monde, elle utilise la stratégie de domination par les coûts comme stratégie concurrentielle, elle a un avantage du coût le plus bas, aussi elle

compte sur l'innovation managériale incrémentale et l'innovation technologique du produit pour développer son avantage concurrentiel.

Mots clés: Innovation - Innovation managériale - Innovation technologique - Avantage concurrentiel.

Abstract :

Innovation is the application of new ideas that did not exist before, or improvements to existing ideas, in order to effect changes and affect the results of the enterprise positively, whether it is managerial that expresses the realization of radically new or improved ideas within the enterprise, one of its most important forms is Reengineering and the Total Quality Management, or technology based on the translation of ideas reached into products and production methods radically new or improved to meet customer requirements, and develop the enterprise's competitive advantage, which means the element of excellence that sets it apart from competitors, by offering products at low or high prices justifies excellence.

We found through this study that innovation is a source of competitive advantage and a means to develop it, managerial and technological innovation focus on quality from the customer's point of view and cost reduction, product innovation fits the differentiation strategy, and the innovation of production methods is appropriate to the strategy of cost leadership, the concentration strategy is proportional to the incremental technological innovation of the product and the production methods according to the type of competitive advantage in the target sector, and there is no optimal strategy for innovation, but every enterprise has the freedom to define the strategy that suits it.

Atlas bottling corporation «Pepsi» is a subsidiary of the second biggest company producer of soft drinks in the world, it uses the cost leadership strategy as a competitive strategy, and it has a lower cost advantage, it also depends on incremental managerial innovation and product technological innovation to develop its competitive advantage.

Key words: Innovation - managerial Innovation - Technological Innovation - Competitive Advantage.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
IV	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإبداع
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
15	المطلب الثاني: دوافع الإبداع
17	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع
19	المبحث الثاني: مستويات الإبداع
19	المطلب الأول: الإبداع على مستوى الفرد
25	المطلب الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة
30	المطلب الثالث: الإبداع على مستوى المؤسسة
39	المبحث الثالث: سيرورة العملية الإبداعية
39	المطلب الأول: مدخلات العملية الإبداعية
49	المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية
57	المطلب الثالث: نجاح العملية الإبداعية
64	خلاصة
الفصل الثاني: أنواع الإبداع والمنتج الجديد	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
67	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
70	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية كنموذج للإبداع الإداري الجذري
75	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كنموذج للإبداع الإداري التدريجي

89	المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي
89	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي واستراتيجياته
95	المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي ومؤشرات قياسه
99	المطلب الثالث: البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي
106	المبحث الثالث: ماهية المنتجات الجديدة
106	المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة واستراتيجيات تقديمها
110	المطلب الثاني: سيورة إنتاج المنتج الجديد
115	المطلب الثالث: أسباب فشل وعوامل نجاح المنتج الجديد
118	خلاصة
الفصل الثالث: دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية	
120	تمهيد
121	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
121	المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية
128	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
133	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
137	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية
137	المطلب الأول: تحديد الموقع التنافسي وتحليل التنافس
143	المطلب الثاني: نموذج القوى الخمس وسلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية
153	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية الداخلية والخارجية
170	المبحث الثالث: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية
170	المطلب الأول: تأثير الإبداع على أبعاد التنافس ونموذج القوى الخمس
173	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية
178	المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية
187	خلاصة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات	
189	تمهيد
190	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الأطلس للمشروبات
190	المطلب الأول: تطور قطاع المشروبات في الجزائر
196	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن شركة بيبسيكو الدولية ونشأتها في الجزائر
200	المطلب الثالث: تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات وهيكلها التنظيمي
206	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات
206	المطلب الأول: تحديد الموقع التنافسي وتحليل التنافس في شركة الأطلس للمشروبات
214	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية لشركة الأطلس للمشروبات
219	المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية لشركة الأطلس للمشروبات
225	المبحث الثالث: مساهمة الإبداع في تنمية الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات
225	المطلب الأول: الإبداع الإداري في شركة الأطلس للمشروبات
229	المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي في شركة الأطلس للمشروبات
233	المطلب الثالث: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات
247	خلاصة
249	الخاتمة
255	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق	08
02	نظام الإبداع في المؤسسة	37
03	مراحل التحسين المستمر	81
04	دورة ديمغ للتحسين المستمر	82
05	النموذج الخطي	95
06	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا والموجه من خلال السوق	96
07	النموذج التفاعلي	97
08	دورة حياة المنتج	113
09	الإيرادات والتكاليف حسب مراحل دورة حياة المنتج	114
10	فئات المتبنين	115
11	أنواع الميزة التنافسية	133
12	دورة حياة الميزة التنافسية	134
13	تحليل "SWOT"	138
14	عناصر تحليل المنافسين	142
15	نموذج القوى الخمس لبورتر	148
16	نموذج "Austin" لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة	149
17	نموذج سلسلة القيمة	152
18	الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	164
19	الهيكل التنظيمي لشركة الأطلس للمشروبات	205
20	نموذج القوى الخمس لشركة الأطلس للمشروبات	218
21	القنوات التوزيعية لشركة الأطلس للمشروبات	221
22	نموذج سلسلة القيمة لشركة الأطلس للمشروبات	224
23	تطور الحصة السوقية للمتنافسين في سوق المشروبات الغازية بين سنة 2013 و 2017	246

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	الفرق بين الأفراد المبدعون وغير المبدعين	01
44	قبعات التفكير الست	02
50	المقارنة بين طرق اعتماد الإبداع	03
83	الفرق بين الكايزن والإبداع الجذري	04
88	الفرق بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة	05
103	أنواع اليقظة حسب بورتر	06
140	الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة "SWOT"	07
167	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لكل منها	08
185	الإبداع التكنولوجي المناسب لتنمية الميزة التنافسية	09
194	تشكيلة منتجات قطاع المشروبات في الجزائر	10
201	تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات	11
208	استراتيجيات شركة الأطلس للمشروبات ضمن تحليل مصفوفة "SWOT"	12
227	متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الأطلس للمشروبات	13
232	تطور مبيعات المنتجات الجديدة في شركة الأطلس للمشروبات بين سنة 2013 و 2017	14
234	القدرة الإنتاجية في شركة الأطلس للمشروبات سنتي 2013 و 2014	15
234	القدرة الإنتاجية في شركة الأطلس للمشروبات لسنوات 2015، 2016 و 2017	16
235	تطور الإنتاج لشركة الأطلس للمشروبات بين سنة 2013 و 2017	17
239	عدد المستخدمين حسب الفئات المهنية لشركة الأطلس للمشروبات بين سنة 2013 و 2017	18
241	تطور مبيعات شركة الأطلس للمشروبات حسب تشكيلة المنتجات بين سنة 2013 و 2017	19
243	تطور مبيعات شركة الأطلس للمشروبات حسب نوع التعبئة بين سنة 2013 و 2017	20

245	تطور سعر البيع الوحدوي في شركة الأطلس للمشروبات حسب نوع التعبئة بين سنة 2013 و 2017	21
245	تطور الحصة السوقية للمتنافسين في سوق المشروبات الغازية بين سنة 2013 و 2017	22

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

SGP COJUB	Société de gestion des participations conserves, jus et boissons
GBA	Groupe boissons d'algérie
ENAJUC	Entreprise nationale des jus et conserves
ETK	Entreprise touristique de Kabylie
SARL	Société à responsabilité limitée
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
SPA	Société par actions
CNRC	Centre national du registre de commerce
ANDI	Agence national de développement de l'investissement
INAPI	Institut national de la prospérité industriel
IANOR	Institut algérien de normalisation
APAB	Association des producteurs algériens de boissons
PET	Polytériphtalate d'éthylène
SBA	Soda et boisson d'algérie
ISO	International Organization for Standardization
AIB	American Institute of Baking

مقدمة

لقد عرفت البيئة الاقتصادية العديد من التغيرات والتحولات السريعة، نتيجة الثورات العلمية والتكنولوجية، والتي جعلت العالم قرية صغيرة مما زاد من عدد المؤسسات المنافسة، وتداخلها عبر الأقاليم والحدود الدولية، فلم تعد عملية إقناع الزبون بمنتجات المؤسسة عملية بسيطة نظرا لتنوع المنتجات المعروضة أمامه سواء من ناحية الجودة أو السعر، آجال التسليم، خدمات ما بعد البيع وغيرها، كل هذا صعب على الزبون عملية الاختيار وزاد على المؤسسة شدة المنافسة، فالمنتجات أصبحت كثيرة واحتياجات الزبائن أضحت متنوعة ومتجددة، مما أدى إلى تناقص عمر المنتجات، فبعضها يظهر اليوم ليختفي غدا، نتيجة ظهور منتج آخر أفضل منه يوافق ما يطلبه الزبائن، وانطلاقا من ذلك أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية الراغبة في البقاء والاستمرارية أن تستبق المنافسين في إدراك ما يحتاجه الزبائن وتلبيته بالطريقة المناسبة، ومن هنا ظهرت أهمية الإبداع وحتميته بالنسبة للمؤسسة، فتقدم الجديد والتحسين المستمر في الموجود يمكن المؤسسة من الاحتفاظ بزبائنها وجذب آخرين جدد، وبالتالي التغلب على المنافسين من خلال إكسابها ميزة تنافسية، والتي تعبر عن الفرق الذي تجسده خصائص المؤسسة ومنتجاتها، وبذلك تضمن تفوق المؤسسة على منافسيها وتزيد من زبائنها، لكن الميزة التنافسية ليست دائمة لأنها ترتبط بعمر المنتجات، ولذا يجب على المؤسسة إدخال تحسينات على منتجاتها الموجودة أو طرح منتجات جديدة جذريا تخلق ميزة تنافسية أخرى، وهذا ما يقوم به الإبداع.

الإبداع اليوم لم يعد عملية اختيارية بالنسبة للمؤسسة بل ضرورة لمواجهة المنافسة سواء كان إداريا يشمل مختلف وظائف المؤسسة، أنشطتها ومهامها حيث يجب عليها أن تجدد باستمرار في هيكلتها وعملياتها الإدارية بصورة جذرية، أو تدريجية حتى تواكب التغيرات البيئية والسرعة التي تتطلبها السوق لتلبية احتياجات الزبائن، أو تكنولوجيا يشمل العملية الإنتاجية من حيث المنتجات، أو طريقة إنتاجها من أجل تحقيق ما تحتاجه الشريحة السوقية والتميز في ذلك، فالإبداع يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية وتفوقا على المنافسين كما يساهم في تنميتها.

ويعتبر الإبداع من المفاهيم الإدارية التي تركز على تبني المؤسسة ورعايتها للإبداع، سواء كان إداري أو تكنولوجي تشجيعا للحدود داخل المؤسسة أو في منتجاتها، وتسهيلا لمواكبتها للتغيرات البيئية السريعة، كما أنها تضمن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، وحتى تنمية الميزة الموجودة التي لا يمكن اعتبارها دائمة نتيجة الاحتياجات المتجددة للزبائن، ومن خلالها تعمل المؤسسة المتبنية لهذا التيار الإداري على طرح الجديد الجذري داخلها كإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتدريجي كإدارة الجودة الشاملة التي تدعم التحسين المستمر في جميع مجالات عمل المؤسسة، والاهتمام أيضا بالمنتجات وطريقة إنتاجها سواء بتعديلها، أو الوصول إلى جديد نافذ وطرحه في السوق، مما يزيد من إقبال الزبائن حول منتجاتها، ويدعم حصتها السوقية، ويخلق حصانة لها تجاه المنافسين من خلال صعوبة تقليد إبداعها الإداري أو التكنولوجي، وبالتالي ميزتها التنافسية.

الإشكالية

من خلال ما تقدم ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ "

وللإلمام بحيثيات الموضوع نجزأ الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الخطوات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة الاقتصادية وصولاً إلى تحقيق إبداع؟
- هل تعتبر المنتجات الجديدة مخرجات الإبداع الإداري والتكنولوجي؟
- ماهي المصادر التي تساهم في امتلاك المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية؟
- كيف يساهم الإبداع في تنمية الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات؟

الفرضيات

وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضيات التالية:

- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيها لاستراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التمايز، ويظهر تأثير الإبداع عليها من خلال جعل المؤسسة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة وبتكاليف أقل تلي احتياجات السوق المتعددة.
- تنمية الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة يكون من خلال اعتمادها على الإبداع التكنولوجي فقط بتقديم مشروبات غازية جديدة ومحسنة.

أهمية الدراسة

إن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية أدت إلى منافسة قوية بين المؤسسات من أجل الاستحواذ على حصص سوقية، والعمل على توسيعها باستمرار من خلال إقناع الزبائن بما تقدمه لهم، ولا يكون لها ذلك إلا بطرح الجديد من المنتجات بما يلي احتياجاتهم، ومن هنا تبرز أهمية الإبداع إذ لم يعد في الوقت الحالي عملية اختيارية بل ظاهرة حتمية لمواكبة التحديات الراهنة، وتحقيق إدارة ناجحة وتجنب المخاطر والفشل ومحافظتها المؤسسة على بقائها، نموها، واستمراريتها، فالإبداع يلعب دوراً بارزاً في مساعدتها على إجراء التغييرات الجوهرية اللازمة والاستباق نحو كل ما هو جديد يحسن من جودة منتجاتها، ويحافظ على عناصر التميز لديها لتتنسجم مع المتطلبات المتجددة للزبائن، ويقدم لها قدرة على التغلب والتميز على المنافسين، كما جاءت هذه الدراسة لإضافة بعد أكاديمي وعملي من خلال إجراء تريض تطبيقي بشركة الأطلس للمشروبات باعتبارها فرع لثاني أكبر شركة مختصة في إنتاج المشروبات الغازية والوجبات الخفيفة عالمياً.

أهداف الدراسة

ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في مايلي:

- إبراز أهمية موضوع الإبداع وضرورته للمؤسسة الاقتصادية لضمان بقاءها، نموها واستمراريتها.
- تسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري والتكنولوجي، وكذا المنتج الجديد.

- تحديد المصادر التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، ودور الإبداع في ذلك باعتباره مصدر ووسيلة لتنميتها.

- دراسة تأثير الإبداع على الميزة التنافسية في فرع بيبسيكو العالمية بالجزائر باعتبارها ثاني أكبر شركة منتجة للمشروبات الغازية والوجبات الخفيفة في العالم.

أسباب اختيار الموضوع

- أهمية الاعتماد على الإبداع لمواجهة التحديات التي تعرفها البيئة الاقتصادية.
- مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتأقلم معها، من خلال تقديم الجديد والتحسين في الموجود.
- ضرورة الاهتمام بالآليات التي تسمح بتنمية الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع.

حدود الدراسة

تتمثل حدود دراستنا في الحدود الموضوعية، المكانية والزمانية، وهي كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تمحورت دراستنا حول موضوع الإبداع وركزنا على الإبداع الإداري والتكنولوجي واخترنا إعادة هندسة العمليات الإدارية كنموذج للإبداع الإداري الجذري، وإدارة الجودة الشاملة كنموذج للإبداع الإداري التدريجي، إضافة إلى الإبداع التكنولوجي للمنتج وطرق الإنتاج، وكيفية مساهمة الإبداع ككل في تنمية الميزة التنافسية.

ثانياً: الحدود المكانية

المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية هو شركة الأطلس للمشروبات، الموجودة في المنطقة الصناعية بالروبية (الجزائر).

ثالثاً: الحدود الزمانية

امتدت الدراسة الميدانية في شركة الأطلس للمشروبات من سنة 2013 إلى سنة 2017، وهي السنوات التي عرف فيها الإبداع انتعاشاً سواء كان إداري أو تكنولوجي، وفي حدود هذه الفترة سيتم دراسة تأثير الإبداع على الميزة التنافسية فيها تجسيدا للمعارف النظرية، من أجل الوصول إلى استنتاجات ونتائج حول هذا الموضوع في الواقع.

منهج الدراسة

نعتمد في دراستنا لموضوع الإبداع والميزة التنافسية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة معينة عن طريق جمع مختلف المعلومات المتعلقة حولها، وتحليلها بغرض تسهيل عملية الوصول إلى نتائج واقتراحات بشأنها، ومن أجل الإحاطة بموضوع الدراسة اعتمدنا في الجانب النظري منها على مجموعة من الأدوات المتمثلة في مختلف المراجع المكتوبة باللغات العربية الفرنسية والإنجليزية من كتب، مذكرات، ملتقيات، مجلات، أيام دراسية... إلخ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاستناد فيه على مختلف الوثائق المتحصل

عليها من شركة الأطلس للمشروبات، وكذلك المقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الوصول إلى إبراز العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.

الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع والميزة التنافسية نجد:

أولاً: حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2012.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الرأسمال الهيكلي هو واحد من أنواع الرأسمال الفكري إلى جانب الرأسمال البشري الذي يعبر عن المعارف، المهارات والخبرات المتواجدة لدى الأفراد، وكذا الرأسمال الزبوني الذي يشمل المعارف التي تتوفر لدى المؤسسة عن عالمها الخارجي، أما الرأسمال الهيكلي فهو المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل المؤسسة، أنظمة معلوماتها وإجراءات العمل فيها وكذا في أصولها المادية الملموسة، ويعتبر أيضاً مؤثراً رئيسي في استخدام الرأسمال البشري وتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، فالمؤسسات عندما تتعادل في رأسمالها البشري والزبوني لا بد لها من التركيز على رأسمالها الهيكلي لتدعيم ميزتها التنافسية.

ومن نقائص هذه الدراسة أنها اعتمدت على نموذج واحد فقط في تحليل الميزة التنافسية وهو نموذج القوى الخمس لبورتر، وأهملت نموذج سلسلة القيمة الموجه لدراسة البيئة الداخلية رغم أن المتغير المستقل (الرأسمال الهيكلي) والمؤثر في تدعيم الميزة التنافسية مصدره من داخل المؤسسة، لذلك قمنا ومن خلال دراستنا لنفس المتغير التابع (الميزة التنافسية) بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وصولاً إلى تحديد نوع الميزة التنافسية والاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة اتباعها لمواجهة المنافسين.

ثانياً: بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2012.

توصلت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية اقتصاد الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كما أنها تلعب دوراً مهماً ومغزياً للمؤسسات الكبيرة، إضافة إلى مواجهتها لمنافسة قوية فيما بينها مما فرض ضرورة تمييزها عن بعضها بميزة تنافسية، والتي تكون ناتجة عن القدرات التنافسية التي تمتلكها، كما توصلت الدراسة إلى أن بناء قطاع تنافسي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب بناء سياسات داعمة للإبداع الذي يعبر عن الاستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة لإحداث أثر إيجابي على نتائج المؤسسة والاستثمار فيه من خلال المساهمة الفعلية في تمويل أنشطة البحث والتطوير، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تساهم مساهمة ضئيلة في الصادرات، وتتمركز في قطاع النقل والقطاع التجاري، البناء والأشغال العمومية وهي قطاعات ضعيفة الارتباط بالإبداع التكنولوجي، وقد أثر سلبي عدم توفر بيئة تشجع على الإبداع في الجزائر

حيث أنها احتلت مؤخرة الترتيب ضمن تقرير الإبداع العالمي مما يستوجب إعادة النظر في سياسة البحث والتطوير.

إلا أن هذه الدراسة لم تبرز وتفصل في طبيعة العلاقة الموجودة بين الإبداع التكنولوجي، القدرة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل أشارت إليها ضمناً في الخاتمة فقط، لكن من خلال دراستنا قمنا بتحليل تأثير المتغير المستقل (الإبداع) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) بشكل مفصل سواء كان إداري أو تكنولوجي وإبراز مدى مساهمته في خلق ودعم الميزة التنافسية نظرياً وتطبيقياً.

ثالثاً: شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية "حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2010.

توصلت الدراسة أعلاه إلى أن الاقتصاد التنافسي يستمد قوته من المورد البشري القادر على الإبداع باستمرار مما يسمح بإنشاء مؤسسات ذات كفاءة إنتاجية عالية، فالرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، خاصة الموارد البشرية باعتبارها أهم الموارد الداخلية التي تتمتع بها من خلال إعطاء العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتطويرها باستمرار، مما يزيد من التزامهم نحوها ويسمح لها بالتميز عن المنافسين، فإدارة الموارد البشرية تمثل أحد الإدارات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة تساهم في اتخاذ قرارات ذات فعالية، والتي لا يمكن أن تحدث دون وجود عنصر داعم لها، ألا وهو نظام المعلومات الاستراتيجية الذي يمكن المؤسسة من رصد وتحديد المتغيرات البيئية، حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد القرارات الاستراتيجية الفعالة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، كما أكدت الدراسة على ضرورة إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية هذا النظام والعمل على تطويره وتوفير كافة متطلباته وتفعيل استخدامه.

افتقدت الدراسة أعلاه إلى تحليل متغير الدراسة التابع (الميزة التنافسية) حيث أنها لم تتناول هذا المتغير في الجانب النظري، واكتفت بنظام المعلومات الاستراتيجية، وأشارت إليه فقط في إبراز العلاقة بينه وبين المتغير المستقل، ومن خلال دراستنا قمنا بتحليل المتغير التابع ودرسته بشكل مفصل نظرياً وتطبيقياً، وتوصلنا إلى إبراز أن المعلومات والمعارف التي تتمتع بها المؤسسة هي مصدر داخلي غير ملموس للميزة التنافسية إلى جانب كفاءة الموارد البشرية التي تحوز عليها.

هيكلية الدراسة

لقد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول ثلاثة منها تخص الجانب النظري، أما الفصل الرابع فيخص الجانب التطبيقي، وهي كالاتي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

يعتبر الفصل الأول لهذه الدراسة مدخلا تمهيديا قسمناه إلى ثلاثة مباحث، نقدم في المبحث الأول ماهية الإبداع، لنتقل إلى تحليل الإبداع على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة، وهذا من خلال المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقمنا فيه بدراسة سيرورة العملية الإبداعية.

الفصل الثاني: أنواع الإبداع والمنتج الجديد

في هذا الفصل تطرقنا إلى أهم أنواع الإبداع المتمثلة في الإبداع الإداري والتكنولوجي من خلال المبحثين الأول والثاني، وركزنا في المبحث الأول على إعادة هندسة العمليات الإدارية كنموذج للإبداع الإداري الجذري، وإدارة الجودة الشاملة كنموذج للإبداع الإداري التدريجي، أما المبحث الثاني فقد فصلنا فيه مفهوم الإبداع التكنولوجي واستراتيجياته، نماذجه ومؤشرات قياسه، وكذا البحث والتطوير باعتباره أهم مصدر لهذا النوع من الإبداعات لتغذياتها بما تحتاجه من معلومات لتقديم مخرجات ناجحة، وعليه جاء المبحث الثالث لمعالجة ماهية المنتجات الجديدة باعتبارها مخرجات الإبداع بنوعيه الإداري والتكنولوجي.

الفصل الثالث: دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية

انتقلنا في هذا الفصل إلى دراسة المتغير الثاني للدراسة وهو الميزة التنافسية، وذلك بالتطرق إلى ماهيتها وتحليلها الاستراتيجي في المبحثين الأول والثاني، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة تأثير الإبداع على الميزة التنافسية سواء كان إداري أو تكنولوجي.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

بعد الدراسة النظرية لموضوع الإبداع والميزة التنافسية يأتي الفصل الرابع لإسقاط هذا الجانب من الدراسة على واقع الإبداع والميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات، من خلال عرضنا لتقديم عام عن الشركة محل الدراسة، ثم الانتقال إلى دراسة ميزتها التنافسية ودور الإبداع في تنميتها، وهذا من خلال المبحثين الثاني والثالث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإبداع

تمهيد:

استحوذ الإبداع على كتابات عدد هائل من الباحثين ورجال الفكر، وتأثر به علماء الفلسفة والنفس والإدارة، وامتد ليطل عالم المؤسسات، إذ حرصت غالبيتها على الاهتمام بالعملية الإبداعية كونها تحتزن في أحشائها أسرار البقاء، الاستمرارية، والتفوق للمؤسسات التي أرادت النجاح في ميادين نشاطها وأعمالها، فالمؤسسات الاقتصادية تنشط اليوم في بيئة معقدة سريعة التغير، مست هذه التغيرات مختلف المجالات بما فيها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، بسبب الانفتاح العالمي للأسواق، تحرير التجارة الدولية ومختلف التطورات التكنولوجية، إضافة إلى إزالة كافة العوائق والقيود أمام حرية انتقال رؤوس الأموال والأشخاص أو ما يعرف بالعمولة، ولذلك أصبح الإبداع من أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية.

وفي هذا السياق توجهت العديد من المؤسسات وخاصة منها الرائدة إلى تبني الإبداع، وتأسيس التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، ورأت فيه سبيلاً لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وعليه أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

ومن هنا برزت أهمية الإبداع باعتباره الأداة الأساسية لتطوير المؤسسات، بقاءها وكسب تفوقها التنافسي ومواكبة التغيرات البيئية، فالإبداع هو عامل استراتيجي لنجاح المؤسسات، وقاعدة لاستمراريتها، وطريقة للنظر في مستقبلها.

من خلال هذا الفصل سنلم بمختلف المفاهيم حول موضوع الإبداع، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث الآتية:

- ماهية الإبداع.
- مستويات الإبداع.
- سيرورة العملية الإبداعية.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

اتسام البيئة بالمرونة والتغيير فرض على المؤسسات إيجاد آلية لمواكبة والتأقلم مع هذه التغيرات، وتقديم كل ما هو جديد للمؤسسة والسوق، وتحقيق الأسبقية على المنافسين، ومن أجل ذلك وجب على المؤسسات تبني الإبداع كعملية تسهر على ضمان البقاء، النمو والاستمرارية، وللتعرف أكثر على موضوع الإبداع نقدم من خلال هذا المبحث مفهوم الإبداع، دوافعه، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

لإحاطة بمفهوم الإبداع نعرض العديد من العناصر المتداخلة في تحديد مفهومه، فبداية نقدم تعريف الإبداع والتميز بينه وبين المصطلحات المرتبطة به، ثم نتقل إلى خصائصه وأهميته، وصولاً إلى عرض مكوناته.

أولاً: تعريف الإبداع

ورد تعريف الإبداع في ثلاثة سياقات مهمة:¹

استعمل الأول منها للإشارة إلى الإبداع كمرادف لمعنى الاختراع، أي أنه يشير إلى العملية الخلقية، كما عرف من قبل أترباك "Utterback" بأنه: "توليد أو خلق الفكرة التي تتضمن تركيب معلومات واسعة ومتباينة". أما السياق الثاني فقد استعمل الإبداع فيه كفعل وليس كفكرة، فالإبداع يوصف في هذا السياق بأنه العملية التي بواسطتها يصبح الإبداع القائم جزءاً من الحالة المدركة والأدوار السلوكية للمتبنين، فقد عرف نايت "knight" الإبداع بأنه: "عملية تبني تغيير جديد للمؤسسة وللبيئة المختصة"، ويعزز ذلك هيج وأيكن "Hage et Aiken" بتعريفهما له بأنه: "تبني لفكرة أو سلوك جديد للمؤسسة المتبينة له".

لقد عرضنا فيما سبق سياقين لفهم مصطلح الإبداع، ركز الأول على مدخلات العملية المتضمنة الاختراعات، خلق وتوليد الأفكار التي يغلب عليها الطابع الفردي، في حين استخدم السياق الثاني مصطلح الإبداع أوسع استعمالاً كعملية تبني جماعية تنظيمية تركز على تحويل الأفكار والمقترحات إلى واقع عملي.

أما السياق الثالث فقد استخدم فيه مصطلح الإبداع للتعبير عن المخرجات الإبداعية فهو يشير إلى الفكرة أو الممارسة أو المادة، والتي اخترعت أو أُنجزت مستقلة بمجديتها عن تبنيتها أو عدم تبنيتها، وبمعنى آخر فإنه يركز على وصف الشيء الذي يسمى إبداعاً من حيث توفر الجديد، ونلمس بعضاً من هذا الاستخدام للإبداع عند ستيل "Steel" من خلال التركيز على الأشياء والطرق الجديدة المقدمة وتتبع انتشارها، ويرى مؤيدو هذا السياق أن التمييز بين الإبداع والابتكار كمرحلة متعاقبة، كان مقبولاً في الماضي حين كان التوصل إلى الفكرة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركود قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالإبداع والابتكار هما:² المبتكر الذي يأتي بالفكرة، والجهة أو المؤسسة التي تطبق، وهذا

¹ طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 38 39

.41

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 22.

التميز لم يعد عمليا الآن، وذلك لأن أغلب الإبداعات والابتكارات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد، وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد، وأن المؤسسات أصبحت تبحث عن الابتكارات وتدفع لأصحابها بسخاء من أجل تطبيقها، فانطلاقا من هذا السياق استخدم الإبداع والابتكار كترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد.

ومن خلال العرض السابق يتضح سبب التباين في تقديم تعريف محدد وواضح للإبداع، لكن من الضروري التمييز بين مصطلحي الإبداع والابتكار ولا يمكن اعتبارهما مترادفين، فالمؤسسة صاحبة الفكرة الجديدة ليس بالضرورة تكون دوما هي المحسدة للأفكار خاصة مع ظهور طرق جديدة لاعتماد الإبداع أقل مخاطرة وتكلفة وأكثر سرعة في زمن احتدمت فيه المنافسة ومنها: عقود التعاون، النمو الخارجي، المناولة واقتناء الرخص، كما أنه ليست كل فكرة جديدة ناجحة ولها قابلية التطبيق، فالفكرة الجديدة شيء، والفكرة الجديدة الناجحة شيء آخر، ومنه فالإبداع والابتكار مرحلتين منفصلتين متكاملتين، فلا معنى لفكرة جديدة من دون تجسيدها، ولا وجود لتجسيدها من دون أفكار، والابتكار مرحلة سابقة للإبداع تعنى بالاستباق في تقديم الأفكار الجديدة تليها مرحلة الإبداع التي تهتم بتحويل الأفكار إلى واقع ملموس وتجسيدها في منتجات تحضى بالقبول والانتشار.

وفي إثبات ذلك اعتمدنا على قوله تعالى: ﴿بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ في سورتي البقرة الآية (117) والأنعام الآية (101)، ففي تفسير "ابن كثير" نجد أن معنى بديع السموات والأرض (سورة البقرة) تعني خالقهما على غير مثال سابق، وكذلك يفسر بديع السموات والأرض (سورة الأنعام) بأنه مبدع السموات والأرض وخالقهما ومنشئهما ومحدثهما على غير مثال سابق لا نظير له فيما سلف، فالله جل جلاله من أسماءه البديع فهو المبدع الذي ينشأ ويجسد ناتج جديد من العدم، ولا يكفي فقط بوضع فكرة الخلق الجديد، ومن هذا المنطلق الإبداع ليس مجرد عملية ذهنية على مستوى الفرد لتوليد الأفكار بل هي العملية والتطبيق الفعلي للأفكار الجديدة الناجحة¹.

كما أن مفهوم الإبداع يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية "Novus" والتي تعني "الجدد" أي كل شيء يتسم بما هو جديد².

¹ دريوش شهنواز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 101 102 بتصرف.

² الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، المجلد 03، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 10.

إن أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدعه بدعا، أي أنشأ على غير مثال سابق، أي صياغة غير مسبقة¹.

وينسب هذا المصطلح إلى المفكر الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر "Joseph Schumpeter" منذ سنة 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع²، حيث عرفه بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"³، كما قام بتصنيف الإبداع إلى خمسة أنواع⁴:

- إنتاج منتجات جديدة.
- إدخال طريقة إنتاج جديدة.
- فتح ودخول أسواق جديدة.
- استعمال مورد جديد (مادة أولية جديدة).
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة، كتكوين وضعية احتكار.

وأشار جوزيف شومبيتر "Joseph Schumpeter" أيضا في تعريفه للإبداع إلى الإبداعات الجذرية والتدرجية حيث عرفه بأنه: "الإبداع يمزج بين عدة عوامل بطريقة جديدة، كما يقوم على تجسيد توليفات جديدة، هذا إضافة إلى التعديلات والتحسينات والتي تعد الأكثر شيوعا في وظائف الإنتاج"⁵.

وهنالك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، فقد عرف هاين "Hain" الإبداع بأنه: "العملية التي ينتج عنها عمل جديد غير مألوف، وهذا العمل يمكن القبول به والدفاع عنه ويرضي مجموعة من الناس في زمن ما"⁶.

كما عرف أيضا بأنه: "نشاط فردي أو جماعي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع"⁷.

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

² بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، المجلد 24، دمشق، سوريا، 2008، ص 148.

³ معراج هواري، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 69.

⁴ زباني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية، الخلفة، الجزائر، 2009، ص 83.

⁵ Joseph Schumpeter, realized by Didier Lagrange, **Business Cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process**, the Paul-Émile-Boulet Library of the Université of Québec, Canada, 2008, p84.

⁶ أشوك. ك. هوت، ترجمة خير سليمان شواهين، الإبداع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 22.

⁷ نايفة قطامي، نزيه حدي، يوسف قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 14.

وعرف إيفان "Evan" الإبداع بأنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة على المؤسسة حينما طبقتها"¹.

في حين أن روبينس وديفيد "Robbins et David" عرفا الإبداع بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل"².

ونجد في تعريف الإبداع أيضا بأنه: "عملية ذاتية متجددة تقدم ما هو جديد، وتحديد القدم، أي أن الإبداع يعني فن تطبيق الأفكار والمصنعات التي تم ابتكارها"³.

والإبداع الحقيقي يكمن في العمل المبدع لا في التفكير، وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدئي، إلا أن مجرد وجود الفكرة بلا إمكانية تحقيقها يجعل منها فكرة ناقصة⁴.

كما عرف الإبداع على أنه: "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المؤسسة"⁵.

كذلك عرف جوان "Gowan" الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة إلى خبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم"⁶.

ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف يمكن اقتراح التعريف التالي للإبداع:

"الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة مبتكرة لم تكن موجودة مسبقا، أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة تتعلق بالمنتجات، طرق الإنتاج، نظم وأساليب العمل، بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة إيجابية".

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2013، ص 353.

² عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 36.

³ ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 100.

⁴ رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 155.

⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 389.

⁶ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 27.

ثانيا: التمييز بين الإبداع والمصطلحات المرتبطة به

ينبغي التفرقة بين الإبداع والمصطلحات المرتبطة به على النحو التالي:

1- الاختراع والإبداع: الاختراع يشير إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، والتي يترتب على تطبيقها الحصول على شيء جديد¹، فهو يعبر عن الفكرة التي يتوصل إليها المخترع وتتيح عمليا حل مشكلة معينة في مجال التكنولوجيا²، كاختراع جراهام بيل "Graham Bell" للهاتف، كما أن الاختراع يعبر عن أفكار جديدة تم إنتاجها بغرض إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسات، أي أنه يهتم بالمعارف العلمية والنظرية ولا يكون موجها بالضرورة للاستثمار والاستغلال، بمعنى قد تكون بصدد اختراع ولكن لا يتجسد في صورة سلع وخدمات جديدة في الأسواق³، ولهذا فإن الإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة في حين أن الاختراع هو جزء من عملية الإبداع ذاتها⁴.

2- التغيير والإبداع: التغيير هو "العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المؤسسة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فعاليتها"⁵، فهو عبارة عن "إجراء تكتيك ينفذ على وضع قائم للتحويل من واقع حالي إلى واقع أفضل، استجابة للمستجدات والتحديات الإبداعية للوصول إلى هدف معين"، وعليه الإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، وأن التغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات ونتائج جديدة⁶، ومن ثم كل إبداع هو تغيير، ولكن ليس كل تغيير هو إبداع⁷.

3- الاكتشاف والإبداع: الاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ما كان مجهولا وغير معروف لكنه سابق الوجود⁸، يعبر عن المعلومات الخاصة بشيء موجود بالفعل وهذه المعلومات تعطي حقائق مفيدة وجديدة⁹، مثل اكتشاف أمريكا سنة 1492 فأمریکا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة¹⁰، أما الإبداع هو القدرة على تقديم شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود¹¹، أي أنه لم يكن موجود سابقا.

¹ رحامي أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة AMPME CA-IND، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص 41.

² مجبل لازم مسلم المالكي، براءات الاختراع وأهمية استثمارها مصدرا للمعلومات العلمية والتقنية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 07.

³ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 421.

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 41.

⁶ عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 186.

⁷ محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 359.

⁸ Florence Durieux, *Management de l'innovation une approche évolutionniste*, Édition Vuibert, Paris, France, 2001, p05.

⁹ طارق كمال، سيكولوجيا الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 13.

¹⁰ طراد فارس، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 05.

¹¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

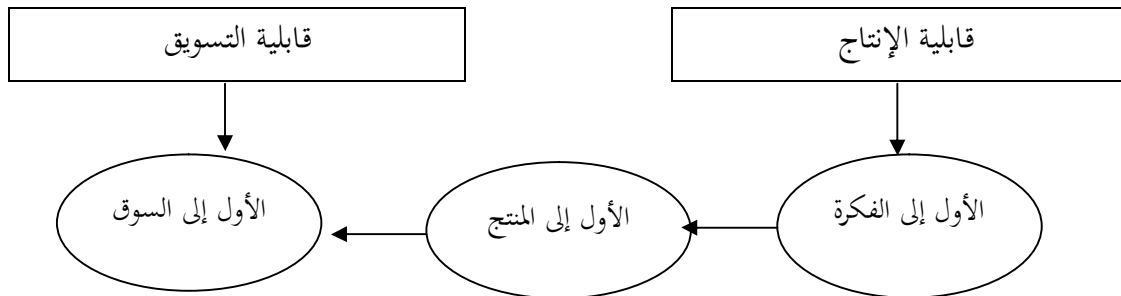
4- الابتكار والإبداع: الابتكار يعني اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة، والتي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع، على أساس هذا التعريف الابتكار هو نقطة البداية، والإبداع هو نقطة الوصول¹، فالابتكار يأتي بالفكرة الجديدة التي توجد المجال الجديد للبحث²، والإبداع هو ناتج عملية الابتكار، ومع ذلك فهما يقومان على علاقة تبادلية للغاية، فالابتكار هو العمل الأساسي للإبداع، إذ أنه بدون ابتكار لن يكون للإبداع محتوى، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية³، فالابتكار يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج⁴.

ثالثاً: خصائص الإبداع

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات تتمثل في مايلي⁵:

- 1- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حتى ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 2- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة، وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع، أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسين في التوصل وإدخال كل ما هو جديد، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق



المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 20.

¹ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 144.

³ برفين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 58.

⁴ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 53.

⁵ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 55.

5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال، ولاكتشاف قدرات المنتج الجديد غير الموجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المؤسسات الأخرى المنافسة.

رابعاً: أهمية الإبداع

إذا اتجهت الحكومات نحو مواجهة التحديات بحماس، فسوف تتجسد فوائد الإبداع اقتصادياً، إذ تشير منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي من خلال تحليلها للاتجاهات الاقتصادية إلى أن الدول المبدعة تتمتع بمستوى عالي من المعيشة، لقد كان الإبداع العامل الأكثر أهمية الذي ساهم في النمو الاقتصادي في التسعينات، كما أشار المجلس الاستشاري الكندي إلى أن المؤسسات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات، وأنها الأكثر ربحاً إضافة إلى توفيرها فرص عمل أكثر من المؤسسات ضعيفة الإبداع، إذ يرى الكثيرون أن الإبداع عامل أساسي لإنجاز نسبة إنتاج عالية، وجذب المزيد من الاستثمار الموجه من الخارج، وهذا ما قامت به الحكومة الكندية، وذكر رئيس نقابة مهندسي الميكانيك الأمريكية أن الإبداع سيمثل الحافز الذي يعمل على خلق فرص عمل جديدة، ودعم القدرة التنافسية للولايات المتحدة في الاقتصاد العالمي¹.

على مستوى المؤسسات تكمن أهمية الإبداع في قدرته على تمكينها من البقاء والاستمرار على المدى البعيد، فقدرة المؤسسة على الإبداع أمر ضروري جداً لبقائها في ظل منافسة شديدة، وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تهديد لبقائها، كما أن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكنها من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها من جهة أخرى².

ومن أهم النقاط التي تبرز أهمية الإبداع نذكر:³

- 1- **تخفيض النفقات:** الإبداع في المنتج أو طريقة الإنتاج له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع، أو عمليات أكثر دقة.
- 2- **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إيجاد عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.
- 3- **تحسين الأداء:** يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة

¹ برفين جويتا، ترجمة أحمد مغربي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 06 05.

³ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 74 بتصرف.

الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن الإبداع في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذلك فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات لخدمة زبائنهم.

5- **إيجاد أسواق جديدة:** إن الإبداع الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة، أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول لهذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.

6- **إيجاد فرص العمل الجديدة:** تسهم الإبداعات في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج، والخدمات الأفضل التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تحتاج للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

كما يساعد الإبداع إذا تهيأت بيئته المناسبة الراعية بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ضمن التوجه لبناء الميزات والقدرة التنافسية فهو:¹

1- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة التقنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الإجتماعية.

2- يحسن من جودة المنتجات.

3- يساعد في تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر، مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.

4- يساعد في خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى جماهيرها.

5- يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

6- يساعد في إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات.

خامسا: مكونات الإبداع

تشير المراجعة المستفيضة لما حملته الكتب حول الظاهرة الإبداعية ومكونات الإبداع، إلى أن معظم الدراسات والكتابات ركزت على معالجة أربعة مكونات رئيسية للإبداع هي:²

1- **الشخص المبدع:** الإبداع يعبر عن مجموعة من العوامل النفسية داخل المبدع تعطيه القدرة والاستعداد على إنتاج يتصف بالجدة والفاعلية، كما أن سلوك الفرد المبدع يتضمن حب الاستطلاع، والرغبة في الكشف وإثارة التساؤلات، وتقديم إجابات غير نمطية وغير مألوفة عن التساؤلات، والقدرة على التحليل والتركيب والاستقلالية في العمل.

¹ نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 260.

² ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 129 130 131.

2- البيئة الإبداعية: إن عملية الإبداع وإن كانت تصدر عن أفراد مبدعين إلا أنها تتأثر بتفاعلات المبدعين مع الآخرين في علاقاتهم في مراحل العمر المختلفة، وفي المواقف الاجتماعية المتعددة، ويقصد بالبيئة الإبداعية الظروف أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره.

3- العملية الإبداعية: العملية الإبداعية هي عملية صب عدة عناصر مترابطة في قالب جديد يحقق احتياجات معينة أو فائدة ما، وتعد هذه العملية إبداعية بمقدار جدة أو أصالة العناصر التي يشملها هذا التركيب.

ونجد أن تورانس "Torrance" يركز على العملية الإبداعية في تعريفه للإبداع، حيث يقول بأن الإبداع هو عملية تحسس للمشكلات والوعي بها، وبمواطن الضعف، والفجوات، والتنافر، والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوفرة، والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، وتوصيل النتائج¹.

4- الناتج الإبداعي: يمثل المنتج النتيجة النهائية لإحدى عمليات الإبداع، وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس، خدمة أو في صورة تطوير وتعديل في كل من السلعة أو الخدمة، كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية والكفاءة، أو تقديم طريقة أحسن في التسيير، وحتى يكون هذا المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة لوقت تحقيق وحدوث عملية الإبداع².

ويعنى هذا الاتجاه بالناتج الإبداعي على اعتبار أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نتائج ملموسة ومبدعة بصورة لا لبس فيها³، والإبداع حسب هذا الاتجاه هو عمل هادف يقود إلى نواتج أصيلة وغير معروفة سابقا، فالإبداع يعني إنتاج شيء جديد يفيد فئة كبيرة من الناس لفترة معينة من الزمن⁴.

سادسا: أنواع الإبداع

هناك العديد من أنواع الإبداع، وأهمها حسب طبيعة الإبداع، وحسب درجته، وهما كما يلي⁵:

1- حسب طبيعة الإبداع

- انطلاقا من هذا المعيار نجد نوعين للإبداع: الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري، وهما كالآتي:
- الإبداع الإداري: يشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، استراتيجيات المؤسسة الجديدة، أو إدخال نظم رقابية متطورة وغيرها.
 - الإبداع التكنولوجي: يشمل عمليات تقديم سلع وخدمات جديدة، أو استخدام تقنيات متطورة في المؤسسة كالحواسيب، أو تغيير في أساليب الإنتاج.
- وسوف يتم التطرق لهذين النوعين من الإبداع بشيء من التفصيل في الفصل الموالي.

¹ فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 57.

² أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والفوق والإبداع، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 78.

⁴ ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سبق ذكره، ص 130 131.

⁵ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 298.

2- حسب درجة الإبداع

نميز بناء على هذا المعيار نوعين للإبداع، الإبداع الجذري (النافذ) والتدرجي (الجزئي)، وهما كما يلي:

- الإبداع الجذري (الراديكالي أو النافذ): هو إبداع لا يتسم بالاستمرارية ويحدث عادة على فترات زمنية متباعدة نسبياً ومضمونه يتعلق بتصور جديد لطرق الإنتاج أو المنتجات الجديدة¹، كما أن الإبداع الجذري لا يتعلق بالطلب المعروف أو المتفق عليه في السوق لكنه يقوم بخلق طلب جديد غير معلن عنه سابقاً، حيث وصف شومبيتر "Schumpeter" الإبداع التكنولوجي النافذ بالهدم الخلاق، فهو يدمر عناصر قديمة ويخلق حسب عناصر جديدة²، إذ أنه في الإبداع الجذري يكون هنالك انقطاع في التكنولوجيا القديمة، ومن أمثلتها التلكنس ليحل محلها إبداع تكنولوجي جديد تماماً والمتمثل في الفاكس، والذي حل محله إبداع تكنولوجي جذري آخر وهو البريد الإلكتروني "e-mail"³، فالإبداع الجذري هو إنتاج منتجات جديدة أو تطوير تكنولوجيا تحل محل ما هو موجود⁴، من مزاياه أنه يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لمنتجات جديدة أضف إلى الأرباح الكبيرة التي يمكن للمؤسسة جنيهاً منه، ومن عيوبه أنه يتطلب تكاليف باهضة وأموال ضخمة والمدة الزمنية الطويلة من الفكرة إلى وصوله بالشكل النهائي وأيضاً الاحتمال الكبير للفشل⁵.

كما أنه يعبر عن التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من إبداعات، بحيث يعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، يتميز من حيث اختلافه الكلي عما جاء به السابقون⁶، فالإبداع النافذ هو إبداع جديد جذرياً بالنسبة للمؤسسة أو السوق⁷.

¹ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2008، ص 441.

⁵ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 72 73.

⁶ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁷ Jean-Jacques Lambin, Chantal de moerloose, **Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché**, Édition Dunod, Paris, France, 8^{ème} édition, 2012, p 381.

وللإبداع الجذري مجموعة من المزايا، وأخرى من العيوب نستعرضها كمايلي:¹

* مزايا الإبداع الجذري

تتمثل أبرز إيجابيات الإبداع الجذري في مايلي:

- أ- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما، وهذا بدوره يلغي أو يضعف أسواقا لتكنولوجية ومنتجات قديمة مقابل إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة.
- ب- يتطلب استثمارات عظيمة في حالات كثيرة وبالتالي مخاطرة كبيرة، وفي أغلب الحالات بعيد الأمد، فإنه يمكن أن ينجي موارد كبيرة ويحقق أرباحا كثيرة، وفي ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية يمكن أن يستمر في جني العوائد منها لفترة طويلة قد تصل إلى عشرين سنة حسب فترة الحماية المحددة قانونا.
- ج- عادة ما يوجد موجة من الإبداعات المتتابعة، وبالتأكيد موجات أوسع لتطوير التكنولوجيا والمنتجات على نطاق واسع.

* عيوب الإبداع الجذري

من أهم عيوب الإبداع الجذري مايلي:

- أ- الاحتمال العالي للفشل: إن الفشل هو الأكثر بروزا في النشاط الإبداعي، ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، وليس فقط لأن الفكرة الابتكارية حتى عند التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج، بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية، والفنية، أو الإنتاجية، أو المالية للمؤسسة، وإنما أيضا لأن المنتج الجديد قد لا يتلاءم مع سوق الأعمال، ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق، فالإبداع هو الأعمال الخطرة والفشل هو العامل المشترك، والأمثلة كثيرة عن احتمالات الفشل العالية في الإبداع، ففي دراسة شملت 100 مؤسسة أمريكية وجد أنه على الأقل 50% وغالبا 60% من مشاريع البحث والتطوير لم تؤدي إلى منتجات وعمليات يمكن تسويقها تجاريا، وفي دراسة أخرى أجريت على 50 مؤسسة ظهر فيها أن 50% من النفقات على تطوير المنتجات الجديدة كانت على منتجات لم تثبت نجاحها تجاريا، كما أشارت دراسة أخرى أن الاقتصاد الأمريكي تطور ما يقارب 10 آلاف منتجا جديدا كل سنة، وأن 80% منها تموت في مرحلتها الأولى، وأن المتبقي 2000 من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على 100 منتجا جديدا مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلبي طلبا اقتصاديا في السوق.
- ب- التكلفة العالية: إن الإبداع الجذري يتطلب استثمارات كبيرة في مراحله المختلفة، مما يعني أن المؤسسات يمكن أن تتعرض لمخاطرة مرتفعة جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الإبداع في ظروف عدم التأكد العالية أو احتمالات الفشل الكبيرة.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 299-304 بتصرف.

ج - الفترة الزمنية الطويلة: إن الإبداع استثمار يتطلب وقتاً طويلاً، فقد تستمر مدة الإبداع وتقديم المنتج الجديد عدة سنوات وأحياناً تصل إلى عقدين من الزمن، رغم أن المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة من أجل تقليص مدة الإبداع، والواقع أن المنافسة القائمة على الزمن ترى في الزمن العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فإن الإبداع الجذري الذي يتطلب وقتاً طويلاً يصبح ذا مخاطرة عالية أكثر من ذي قبل، لهذا كله فإن ضغط الزمن يصبح هو العامل الأكثر حرجاً في أنشطة الأعمال، بشكل خاص في الإبداع الذي نشاطه عادة ما يتطلب وقتاً طويلاً.

- الإبداع التدريجي (التزايدي أو الجزئي): هو إدخال تحسينات تدريجية على منتجات موجودة¹، ويعرف من خلال تعديل أو إدخال بعض المواصفات والإضافات على السلعة أو الخدمة أو التكنولوجيا الحالية بهدف جذب ولفت انتباه الزبائن الحاليين والواعدين إلى الزيادات أو الفروقات الإبداعية التي أضيفت².

كما أنه يشمل التحسين المستمر في المنتجات وطرق الإنتاج بهدف زيادة الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج أو زيادة وظائف المنتجات لتلبية أكبر عدد من متطلبات الزبائن أو الدخول إلى أسواق جديدة³، يتميز هذا النوع من الإبداع ببساطة متطلباته ومجوداته، والاحتمال الأكبر هو توفر الوسائل المطلوبة أو سهولة الحصول عليها⁴، يهدف لتحقيق الجودة في المؤسسة، كما أنه لا يتطلب تغييرات جذرية فيها⁵.

والمؤسسات اليابانية اعتمدت على التحسين المستمر أو ما يسمى كايزن "Kaizen" بوصفه إبداعاً جزئياً بصيغة إضافات وتعديلات صغيرة، أو تكييف لبعض سمات المنتج ليلتئم حاجات معينة في السوق، يختلف الإبداع التدريجي أو الجزئي عن الإبداع الجذري، فهو عبارة عن إضافات صغيرة، وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتنمية الميزة التنافسية، ومع أن الإبداع الجذري يعتبر مصدراً عظيماً للميزة التنافسية، إلا أن ذلك في بيئة الأعمال يعتبر نادراً، لأن مصادر تحقيقه محدودة، ولا يتحقق إلا في فترات طويلة ومتباعدة، ويتسم بالانقطاع، ويتطلب استثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة والمختبرات والبرامج والمشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها، وهذا خلاف الإبداع الجزئي الذي يكون مستمراً وبمشاركة جميع العاملين، ولا يتطلب استثمارات كبيرة، لكن ورغم المزايا الكثيرة التي تعرضنا لها، فإن لهذا النمط من الإبداع عيوبه التي لا بد من الوقوف عند البعض منها:⁶

¹ Yves Chirouze, **Le marketing études et Stratégies**, Édition Ellipses, Paris, France, 2004, p 404.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 368 بتصرف.

³ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 86 87.

⁴ رحمان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁵ Arnaud Groff, **Manager L'innovation**, Édition Afnor, La Plaine Saint-Denis, France, 2009, p17.

⁶ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 152 - 169 بتصرف.

* إن الإبداع الجزئي هو في أغلب الحالات يمثل اتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في بعض الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية، أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها هذا التراكم اختراقاً.

* إن التحسين المستمر يعتمد على مشاركة العاملين، ولكن ميل المؤسسات لإدخال التكنولوجيا الحديثة كالأتمتة والإنسان الآلي، والتي بعضها تتم وفق مقترحات متأتية من أنشطة التحسين المستمر، ستؤدي إلى إحلال الأتمتة محل العاملين، مما يقلل فرص استمرار التحسين المستمر ليس فقط لأن الآلة أو الإنسان الآلي لا يقدم مقترحات، وإنما لأن العاملين لا يمكن أن يواصلوا إلى حد بعيد عملية تميل باستمرار إلى إلغاء الحاجة إليهم.

المطلب الثاني: دوافع الإبداع

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول هارولد أندرسون "Harold Anderson" في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهر ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة، فكل فرد قادر أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك، واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي¹، وتتمثل هذه الدوافع في دوافع تخص البيئة الخارجية وأخرى دوافع ذاتية أو شخصية، وهما كما يلي:²

أولاً: دوافع تخص البيئة الخارجية

تشمل دوافع الإبداع التي تخص البيئة الخارجية ما يلي:

- 1- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت ومازالت تواجه المؤسسات، الأمر الذي بات يتطلب ضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع، لتتمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية، وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من النمو والبقاء.
- 2- ازدياد تحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام الزبائن.
- 3- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية خاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن، مما فرض على المؤسسات الاستجابة لهذه الثورة، من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجية، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنها والبقاء في السوق.
- 4- ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
- 5- زيادة الوعي والمعرفة لدى الزبون عن مدى توفر المنتجات ذات الجودة الأفضل، وانعكاس ذلك على نوعية الطلب للزبائن على السلع والخدمات، وبالتالي فهي تنعكس على المؤسسات وسعيها إلى تلبية رغباتهم، إضافة إلى

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 41 42 بتصرف.

ذلك فإنهم يطلبون معلومات تفصيلية عن المنتجات، والمؤسسات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للزبائن بالوقت والسرعة المناسبين، سعياً لكسب رضاهم، ويعتبر الإبداع أحد أهم الوسائل التي توفر للزبون نوعاً من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين.

ومن دوافع الإبداع أيضاً:¹

1- المنافسة الحادة في السوق: إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها هي بيئة ديناميكية، ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاماً على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع، وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.

2- إمكانية الإنتاج بحجم كبير: هذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة، وبالتالي المنافسة بشكل أفضل.

3- أزمة الطاقة: إن هذا العامل له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل منها، مثل المنتجات الكهربائية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث تم إثبات أن الأزمات تعد سبباً للإبداع حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة عنها.

4- التسهيلات والمساعدات الحكومية: تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي خاصة، سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية.

ثانياً: دوافع الإبداع الذاتية أو الشخصية

كل فرد على وجه الأرض يمكن أن يكون مبدعاً، ولكن بشرط التعرف على الطريق الموصل للإبداع والعمل على تنمية دوافعه الإبداعية، والتي تتمثل في مايلي:²

1- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

2- الحصول على رضا النفس.

3- الوصول إلى الأهداف بطريقة أسرع.

4- تجريب أكثر من مجال للعمل.

5- أحياناً يكون من وراء الإبداع دوافع مادية مثل الحصول على مكافآت مالية، أو قد يكون من وراء السعي للحصول على مكافآت معنوية، كالحصول على التقدير والسمعة والثناء والشهرة.³

¹ صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005، ص 149-150.

² أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ إيمان محمد أبو غريبة، الإبداع التربوي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 14.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع

تتمثل العوامل المؤثرة في الإبداع في العوامل الفردية، التنظيمية، الاجتماعية والثقافية، وهي كالآتي:

أولاً: العوامل الفردية

ركزت العديد من الدراسات على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي التي يختلف الباحثون في تحديدها، وإن كانوا يتفقون على البعض منها، ويمكن في هذا السياق أن يتم الإشارة إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالإبداع وهي:¹

1- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبدعين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلولاً مألوفة وسهلة والتي يستطيع كل فرد القيام بها، وفي حقيقة الأمر فإن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الإبداعات بالنظر إلى أنها تتطلب تدخلاً متزايداً في العديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف، هذا إلى جانب أن الإبداع يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به.

2- حالة الشك: إن المبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق وبعيدة عن المؤلف، وهذه الحالة هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة لا بد منها لإيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة، أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته: لماذا يكون هذا؟، ولماذا لا يكون مثلاً ذلك بدلاً منه؟.

3- الحدس: حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزءاً من عمل المبدع في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، غير أن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما وراء الأشياء، يتطلب معه الحدس، وإذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو النظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقاتها الموضوعية المتينة.

ثانياً: العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم يفضلوا أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ولقد كشفت الدراسات الكثيرة أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات، وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها، كما أن استراتيجية المؤسسة يمكن أن تكون مرتكزة على الإبداع؛ أي أن تجعل الإبداع مصدراً لميزتها التنافسية في السوق، فهي تستقطب المبدعين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات، إضافة لذلك المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفرق، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين، الأول خطر

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 79 - 80.

التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، والثاني تحرير هذه الفرق مما هو غير ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة، كما أن الاتصالات تعمل في المؤسسات القائمة على الإبداع على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المؤسسة، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية (الاتصالات في جميع الاتجاهات) التي تحول المؤسسة إلى تفاعلات آنية وفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات¹.

ثالثاً: العوامل الاجتماعية والثقافية

إن أهمية العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بالإبداع لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول المنتجات الجديدة على أساس أن الناس يهتمون في المجتمع بالجددة فحسب، وإنما أهميتها تكمن في الاستعدادات الضرورية من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الإبداعات، وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة واستمراريتها ومقاومة تغييرها، فالأفراد المبدعون ينشئون في المجتمع ويتعرعون على تقاليده، وتطلعاته، وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق اجتماعي ثقافي متميز، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على إبداع الأفراد والمؤسسات، وهي كما يلي:²

1- الأسرة: تطوير شخصية الفرد ودفعه إلى تحقيق درجات أعلى من التميز السلوكي هي عملية اجتماعية وثقافية بالدرجة الأولى، وتبدأ عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع في الأسرة التي يتعلم من خلالها دروسه الأولى، وتشكل فيها عناصر شخصيته، ومن خلالها يتعلم أن يكون تقليدياً أو مبدعاً، سويًا أو منحرفاً، وما إلى ذلك من أنماط سلوكية معروفة، وإن دور الأسرة في تكوين شخصية الفرد والتأثير عليه حقيقية لا خلاف عليها، ولا اختلاف بشأنها بالنسبة لجميع المجتمعات البشرية، وعلى أية حال فإن الدراسات النفسية التي أجريت في مختلف البلدان أظهرت أن الخصائص الذاتية للفرد تتأثر إما سلباً أو إيجاباً بالتربية والعلاقات الأسرية بين الوالدين وباقي أفراد الأسرة.

2- المؤسسات الاجتماعية والثقافية: تلعب المؤسسات الاجتماعية والثقافية دوراً كبيراً في دفع أفراد المجتمع إلى الاهتمام بالإبداع، من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز التي تمنحها لتحفيزهم نحو التنافس والإبداع، ويأتي في مقدمة هذه المؤسسات، المؤسسات التعليمية وأجهزة الإعلام ووسائله، والمؤسسات البحثية والثقافية.

3- المجتمع: للمناخ الاجتماعي العام دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد، حيث أن الفرد عضو اجتماعي يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به، من خلال علاقته

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 259-262 بتصرف.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 262.

بأسرته الخاصة، وبالمؤسسات الاجتماعية والثقافية، والتي تشكل في مجموعها الإطار العام لنشاطات الفرد وتفاعلاته، والإبداع عمل نوعي يتطلب ظروف وقيم اجتماعية تقوم على تشجيع الإبداع ورعايته.

المبحث الثاني: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المؤسسة، وكلها تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمؤسسات الراجعة في مواكبة المستجدات البيئية الراهنة، ومن خلال هذا المبحث نتعرف على كل مستوى بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: الإبداع على مستوى الفرد

الإبداع على المستوى الفردي هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

أولاً: تعريف وخصائص المبدع

لم يتوصل الباحثون إلى الفصل وتحديد جميع خصائص المبدعين، ومن خلال هذا العنصر نتطرق إلى تعريف المبدع، وتقديم أهم خصائصه.

1- تعريف المبدع

المبدع هو شخص نشيط، مثابر ومغامر، دائم العمل ولا يشنيه عن الوصول إلى أهدافه أي عائق مهما كان، وهو ذو ثقة عالية بنفسه، ويتحمل المسؤولية، ويبحث دائماً عما هو جديد، كما أنه يبتعد عن التقليد والمحاكاة¹، فالشخص المبدع هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور علاقات جديدة غير مألوقة، ويتفاعل مع بيئة عمل المؤسسة ويقوم بالبحث، الاستقصاء، الحدس والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولمؤسسته ومجتمعه، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة².

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا إقتراح التعريف التالي للشخص المبدع فهو:
"الشخص الذي يتوصل إلى تقديم إنتاج أصيل غير مألوف بوصفه الحل الأنسب، والناجح بالنسبة له ولمؤسسته ومجتمعه".

2- خصائص المبدع

يعد الإبداع من الجوانب التي ينبغي على إدارة أي مؤسسة خاصة تلك التي تعمل في بيئة متغيرة باستمرار، أن تهتم بها وأن تضعها في سلم أولوياتها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل زيادة المنافسة بين المؤسسات، مما يتطلب من إدارة المؤسسة أن تسعى إلى استقطاب وتعيين المبدعين، مع توفير المناخ الإبداعي

¹ غسان يوسف قطيط، حل المشكلات إبداعياً، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 101.

² محمد زويد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 28

المناسب لهم، إذن فأحد مهام الإدارة الأساسية استقطاب واختيار وتعيين الأشخاص المبدعين، ثم بعد ذلك تنميتهم وصقل مواهبهم، بالإضافة إلى ضرورة تحفيزهم ودعم نشاطاتهم، ويتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص التالية:¹

- البصيرة الخلاقة ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها، وليس غريب أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات، أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، إذ يتوقع الإداري المبدع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول، وهو أحد الأركان المهمة في الإبداع.
- القدرة على التكيف والتجريب، إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك الأمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة عن الإدارة العليا.
- الاستقلالية الفردية، إذ لا يجب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

- ويتصف المبدعون عموماً بعدد من الخصائص الشخصية، والتي تولد دوافع الإبداع، وتنبغي الإشارة إلى أنه ليس من الضروري توفر كل صفات المبدع في شخص واحد، ومن صفات المبدع مايلي:²
- الانتباه للتفاصيل.
 - حب المغامرة.
 - يدرك الأشياء بطريقة خاصة.
 - ينجذب إلى المواقف المجهولة والمحيرة.
 - له القدرة على دمج العناصر المتفرقة.
 - يتحلى بالشجاعة لمخالفة العادات والمسلمات.
 - حب العلم والانفتاح على الخبرات الجديدة.
 - التأثير بالآخرين.
 - الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 314-315.

² أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 236-239.

كما يمكن تلخيص خصائص المبدعين في أربعة مجموعات، وهي كما يلي:¹

- **الصفات الذهنية:** أهم هذه الصفات أن المبدع مثقف ولديه معرفة واسعة، دائم التساؤل، ويعتمد على الملاحظة الشديدة لكل مسارات الموضوع الذي يهمله.
 - **الصفات النفسية:** تتمثل في أنه يجب التميز بعمله ولا يجب التقليد، كما أنه يهتم ويتحمس لمشاريعه الشخصية، ويتبناها، ويثبت وراءها حتى ينتهي من تنفيذها، إذ أنه يتمتع بالثقة بالنفس، والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد.
 - **الصفات العملية:** من بين الصفات العملية أن المبدع لا يجذب القيام بالأعمال الروتينية، بل الأعمال التي تنطوي على التحدي، ويسعى دائما إلى تحسين عمله.
 - **الصفات الإنسانية:** أبرزها أن للمبدع قدرة على مقاومة ضغوط الجماعة، كما أنه منفتح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي ويميزه الصبر.
- والجدول الموالي يوضح الفرق بين الأفراد المبدعين وغير المبدعين كما يلي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الأفراد المبدعون وغير المبدعين

الأفراد المبدعون	الأفراد غير المبدعين
اهتمامات واسعة وغير مبرجة	اهتمامات ضيقة ومبرجة
مرونة زائدة وتكيف سريع	مرونة محدودة وتكيف بطيء
الميل إلى التعقيد وليس التبسيط	الميل إلى التبسيط وليس التعقيد
قرارات حازمة	قرارات غير حازمة
ميل إلى اللامركزية وعدم التقيد بسلطة صارمة	ميل إلى المركزية والتقيد بسلطة الأمر
يكتشفون المشاكل ويحلونها	يشرحون المشاكل ويحددون أسبابها
يركزون على الفروقات بينهم وبين رؤسائهم	يركزون على التجانس مع رؤسائهم

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005،

ص 363.

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 24- 27 بتصرف.

ثانياً: العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي الفردي

تشكل مكونات السلوك الإبداعي الفردي من العوامل الفردية، إضافة إلى عوامل البيئة الاجتماعية والتنظيمية، فقد اقترح وودمان "Woodman" المعادلة التالية كمحددات للسلوك الإبداعي الفردي: السلوك الإبداعي الفردي = دالة العوامل الفردية X تأثيرات البيئة الاجتماعية X التأثيرات التنظيمية، وهي كالآتي:¹

1- العوامل الفردية

تألف العوامل الفردية أو الذاتية المؤثرة في السلوك الإبداعي من: العوامل الوراثية، العوامل المكتسبة، العوامل الشخصية، إضافة إلى المعرفة والخبرة، وتمثل هذه العوامل في مايلي:

- **العوامل الوراثية:** هي العوامل الفطرية التي تخلق مع الإنسان ولا يحتاج إلى تعلمها مثل القدرات الجسدية، والحسية، والعقلية، والتي تختلف من إنسان إلى آخر، وهي عادة صفات لا تتغير مع تغير الزمن، فعلى سبيل المثال نجد من الناس من يتحمل العمل في ظروف طبيعية أو صناعية قاسية، مثل المسير في الصحراء لمسافات طويلة في فترات الحر الشديد، وكذلك هناك فروق في القدرات العقلية، مثل السرعة في الاستجابة لحل المشكلات، والسرعة في التعلم، وكذلك في القدرة على الإبداع.

- **العوامل المكتسبة:** على عكس العوامل الموروثة، تتعلق العوامل المكتسبة بما يتعلمه الفرد من أسرته، وذويه، ونتيجة احتكاكه بالبيئة المحيطة به، كما أن الصفات المكتسبة صفات قابلة للتغيير والتبديل، فالثقافة التي تشجع على التجديد، وطرح الأسئلة، والتسامح مع الأخطاء، أو حتى تقبل الأمور غير المألوفة منها، تشكل مناخاً أفضل للإبداع من الثقافة المحافظة والجامدة.

- **العوامل النفسية أو الشخصية:** تشكل العوامل الشخصية من عوامل مركبة من العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة، بشكل عام لا يتفق العلماء على تعريف محدد للشخصية، ولكن من المتفق عليه أن الشخصية هي مجموعة الصفات التي تطبع الإنسان بطابعها إلى فترة طويلة، أي أن الشخصية هي مجموعة الخصائص والصفات الجسمية، والنفسية، والفكرية التي تميز فرداً ما عن غيره من الأفراد، على الرغم من مرور الزمن غالباً ما تستخدم هذه المتغيرات لتحديد نمط الشخصية، إذ يستخدم الباحثون هذه الخصائص لتحديد أنماط الشخصيات بهدف معرفة السلوك المستقبلي للإنسان، مثل السلوك الإبداعي، أو الكشف عن قدرات العامل الأدائية في مواقف عملية محددة.

فعلى سبيل المثال نجد أن النزعة إلى المخاطرة تشكل إحدى خصائص الشخصية التي تدل على إقدام الفرد على المغامرة في الأنشطة التي يقوم بها، ويتخذ قرارات سريعة ويستخدم معلومات قليلة، كذلك الشخصية المتعصبة، التي تدل على التمسك بالرأي الشخصي والثقة الزائدة بالنفس، وغيرها كثير من الشخصيات مثل:

¹ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 247-253 بتصرف.

الانطوائية، والواقعية، والحساسية... إلخ، وكلها صفات تؤثر على سلوك الشخص بشكل عام، وسلوكه الإبداعي بشكل خاص، لذلك تعد العوامل النفسية من أهم المكونات للمدخلات الإبداعية، وأخيرا لابد من الإشارة إلى خطورة التركيز على خاصية واحدة من الخصائص الشخصية للفرد للتنبؤ بسلوكه الإبداعي، بل لابد من دراسة مجموعة كبيرة من الخصائص المتفاعلة فيما بينها، وبينها وبين البيئة والظروف المحيطة بالفرد.

- **الدوافع الذاتية:** عدد كبير من الباحثين يفترض أن الدوافع الذاتية للإنسان هي المفتاح الرئيسي للإبداع، ولكن الأهداف تؤثر في الوقت نفسه على الدوافع، أي أن هناك دوافع ذاتية داخلية تحرك الإنسان لإشباع حاجات نفسية واجتماعية (هرم حاجات ماسلو)، وهناك حوافز (دوافع خارجية) تجذب الإنسان إليها، فإذا ما قام الإنسان بسلوك معين كالإبداع يمكن أن تتاح له فرصة الحصول على هذا الحافز، وإشباع حاجاته وتلبية دوافعه الداخلية.

- **المعرفة والخبرة:** من المسلم به أن المعرفة والخبرة تلعبان دورا مهما في عملية الإبداع، ويجب أن لا يغرب عن البال التأثير الإيجابي والسلبي للمعرفة والخبرة المتراكمة، فقد تؤدي الخبرة والمعرفة المتراكمة إلى الاستقرار والجمود والاقتناع بما حصل، مما يجد من ميول الإنسان إلى تقديم حلول جديدة، طالما أن الحلول التاريخية ناجحة، ولكن في الوقت نفسه يصعب القول أو التصديق أن الإبداع يمكن أن يكون من دون معرفة، فالمعرفة والخبرة تلعبان دورا عظيما.

2- عوامل البيئة الاجتماعية والتنظيمية

بالإضافة إلى العوامل الفردية المؤثرة في الإبداع توجد العوامل البيئية مثل: الأسرة، والمؤسسات الاجتماعية والثقافية، والمناخ الاجتماعي، والنظم الإدارية التي تؤثر في العمل الإبداعي، هذه العوامل لا تقل أهمية عن العوامل الفردية، فهي إما أن تشكل موارد ومعززات تدعم الإبداع وتدفعه إلى الأمام، أو أن تكون معوقات تحد من العملية الإبداعية، وهذا لا يمنع أن هناك كثيرا من الأفراد استطاعت إبداعاتهم أن تتجاوز حدود المعايير العادية للمجتمع، بهذا المعنى يمكن النظر إلى الإبداع الفردي الاستثنائي كشكل من أشكال القيادة التي يمارس من خلالها المبدع تأثيرا شخصيا واضحا في المجتمع على مستقبل الحضارة الإنسانية ككل، وتتمثل هذه العوامل في مايلي:

- **الأسرة:** تبدأ عمليات تطوير شخصية الفرد ودفعه إلى تحقيق درجات عليا من التميز الإبداعي من خلال الأسرة التي يتعلم منها طرائق التفكير والعيش والمعاملة في هذه البيئة، خاصة خلال السنوات الخمس الأولى، ففي هذه المرحلة تتشكل غالبية عناصر شخصية الإنسان الإبداعية أو التقليدية أو الاتكالية، فالأسرة التي تشجع طفلها على المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا تستخدم أساليب القمع والردع البدائية، تهيم طفلها لاغتنام فرص الإبداع، أي أن الأسرة يمكن أن تشكل موردا أساسيا من موارد الإبداع أو أن تشكل عائقا أمامه والحد منه عن طريق التربية القاهرة والكابتة.

فممو الفرد يتوقف في مختلف جوانب شخصيته إلى حد كبير على المناخ التربوي السائد في الأسرة التي يعيش في كنفها، والذي يشمل في تفاصيله متغيرات عديدة ومتنوعة تؤثر إيجابيا وسلبيا، وبصورة مباشرة وغير

مباشرة على الطفل، وهذا يعني أن الأسرة خاصة في السنوات الأولى من حياة الفرد هي المسؤولة عن اتجاهاته وميوله وبنية شخصيته بخطواتها العريضة وإطارها العام¹.

- **المؤسسات الاجتماعية والثقافية:** تتكون هذه المؤسسات من المدرسة، والنادي الرياضي، والمراكز الثقافية، ووسائل الإعلام، والجمعيات الخيرية، ورفاق الحي، والمؤسسات الحكومية وغيرها كثير، تلعب هذه المؤسسات دورا كبيرا في دفع أفراد المجتمع إلى الإهتمام بالإبداع، من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي، والحوافز التي تمنحها للمبدعين لتحفيزهم على النشاط الإبداعي، ويمكن لهذه المؤسسات أن تلعب دورا معوقا عندما لا تتيح الفرصة أمام أعضائها أو المتعاملين معها للتعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم وتحويل إلى أداة للقمع والمنع.

ولهذا فإن مجتمعنا اليوم في أشد الحاجة إلى إعادة النظر في المناهج الدراسية التي تركز على الجانب الأكاديمي للفرد منذ الطفولة، رغم أن الهدف الأساسي من التعليم هو تربية أفراد قادرين على تقديم الجديد².

- **المناخ الاجتماعي:** المناخ الاجتماعي هو الروح السائدة بين أفراد المجتمع في التعامل وحل النزاعات، هذا المناخ يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالقيم والعادات السائدة، ومستوى الطموحات الاجتماعية والاقتصادية التي تحيط بالفرد وأسرته وجماعته، فالمناخ الاجتماعي يشكل الإطار العام لأنشطة الأفراد والجماعات وتفاعلاتها، فالإبداع يتطلب توفر قيم وظروف اجتماعية وثقافية تقوم على أساس تشجيع الإبداع ورعايته، وليس على الاستهزاء بالجديد واستغرابه، فتوفر جو من الحوار والنقاش الديمقراطي يساعد على الإبداع.

- **النظم الإدارية:** تأتي أهمية النظم الإدارية في عمليات الإبداع عند الأفراد والجماعات من واقع دورها الأساسي في تسيير شؤون المؤسسات، إن كان على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات والأفراد، فالمركزية الشديدة في الإدارة، والاعتماد على الخبرات المحلية والتخلص من عقدة الخبير الأجنبي يشجع على الإبداع وينميها، فالإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج الوطنية، لذلك لابد من إحداث تغيير جذري في البيئات التنظيمية الإدارية.

¹ صالح حسن الداھري، سيكولوجية الإبداع والشخصية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 47.

² فوزية محمود النجاشي، الاتجاهات الحديثة في تنمية التفكير والإبداع، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005، ص 169.

المطلب الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة

إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، وهو ليس حكرا على الأفراد، فعلى الرغم من أن الإبداع نتاج روح فردية، وأن غالبية الاكتشافات والاختراعات السابقة قد ارتبطت باسم شخص بعينه، لكن كثيرا من الاتجاهات المعاصرة أصبحت تعزز مكانة الإبداع الجماعي، ولا تحصر الأمر في الأفراد فحسب، حيث يتميز عصرنا الحالي بتجاوز حدود المكان والزمان، وأصبح الإبداع يتم من خلال ما يسمى بفرق العمل المحلية والدولية عبر شبكة الانترنت، كما تتكون الجماعات عادة لأغراض محددة لإنجاز هدف معين، مثل الجماعات الإدارية المنتشرة في هياكل جميع المؤسسات، وكذلك تتشكل الجماعات لأغراض التقارب والتفاعل والاتصال الاجتماعي، أما ما يهمنا في هذا المقام فهو جماعات حل المشاكل وجماعات الإبداع، وهي تمثل جماعات عمل، ولكنها تختلف عنها في أن مهمتها الأساسية إيجاد حل مشكلة معينة، أو تقديم اقتراح لإقامة مشروع جديد، وقد تحل الجماعة مباشرة بعد إنجاز الهدف¹.

إن الإبداع على مستوى الجماعة هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة... إلخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة:²

- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
 - تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً، أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - انسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
 - عمر الجماعة: فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعارف.
- أولاً: مفهوم الجماعة الناجحة

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 258 259.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 48 49.

إن أهمية الإبداع 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 على الجماعة، فالجماعة تمثل مجموعة من الأفراد تم تشكيلها من أجل حل بعض المشكلات التي يعتقد أن المجموعة سوف تؤدي فيها أداء أفضل من دراسة الفرد لحاله، فهناك العديد من أساليب الإبداع الجماعية مثل أسلوب العصف الذهني تستخدم من قبل الجماعة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات لتمكين أعضاء الجماعة من التحديد المناسب للمشكلة أو المشكلات المطروحة للنقاش وطرح البدائل أو الحلول المتعددة لهذه المشكلات، ووضع المعايير المناسبة التي تمكنهم من المقارنة بين هذه الحلول، ومن ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل¹.

لقد تناول الكثير من علماء النفس والسلوك والاجتماع الجماعة ومفهومها، فمنهم من عرفها بأنها كيان يضم فردين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين تربطهم علاقات معينة، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة²، ومنهم من يعرفها على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معاً لتحقيق أهداف معينة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي³.

إن المؤسسات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظراً لما يمكن أن تحققه الجماعات من نتائج هامة، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص التي تتميز بها الجماعات الناجحة، ومن بين أهم الخصائص مايلي⁴:

- 1- الجميع يتقبل عمل الجماعة وأهدافها.
 - 2- يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومريح وهادئ.
 - 3- النقاش المكثف، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
 - 4- معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
 - 5- يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.
- ومن بين الخصائص المميزة للجماعات الناجحة، والتي أسفرت عنها نتائج البحوث الميدانية في هذا المجال مايلي⁵:

- 1- أعضاء الجماعة يتصفون بالالتصاق الشديد بالجماعة والولاء لأعضائها.
- 2- عمليات التفاعل وحل المشاكل واتخاذ القرارات تتم في جو صحي داخل الجماعة، بما في ذلك الترحيب بالأفكار والاقتراحات والمعلومات الجديدة بل وحتى نقدها.
- 3- تحاول الجماعة مساعدة أعضائها على النمو وتحقيق الطموحات.

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 269.

² زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 205.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 05، 2009، ص 143.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 159.

⁵ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 210.

4- يشعر كل عضو بحافز قوي على مشاركة الآخرين، وبكل صراحة أي معلومات يمكن أن تسهم في تحقيق هدف الجماعة.

ثانياً: تماسك الجماعة

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف، والسلوك، والاتجاهات بين الأفراد، ومدى الجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير، ومن العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة:¹

- 1- كلما تمتعت الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها.
- 2- نجاح الجماعة في القيام بأدوار العمل وأدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها.
- 3- كلما سمح الحجم للأفراد وأتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجها لوجه زادت درجة تماسك الجماعة.
- 4- كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات وغيرها زادت درجة التماسك لدى الجماعة.
- 5- وجود تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة.
- 6- وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء.
- 7- تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد.

ثالثاً: أنواع جماعات العمل

يمكن تقسيم جماعات العمل حسب درجة الرسمية إلى نوعين رئيسيين هما:

- 1- **جماعات العمل الرسمية:** يمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف، ومنها جماعات العمل الوظيفية وهي تلك الجماعات التي ينشئها الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة المبيعات، والعاملين بإدارة البحث والتطوير، هذا النوع من جماعات العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية، أما جماعات العمل المؤقتة فهي تلك الجماعات التي يتم إنشائها لانجاز مهمة محددة، كحل مشكلة أو بناء مشروع ثم تتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من جماعات العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام.²
- 2- **جماعات العمل غير الرسمية:** تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل ولا تتحدد وفقاً لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء، والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع أهداف المؤسسة، ومنها جماعات الصداقة التي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة، وإنما للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أهداف الجماعة بالأمن، وبالاعتراف بذاتيتهم وبالاحترام، والانتماء، والقوة، وبالقدرة على إنجاز الأهداف من خلال العضوية في الجماعة.³

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 207.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

رابعاً: مراحل تكوين جماعات العمل

يمر تكوين جماعات العمل بالمراحل التالية:¹

- 1- **مرحلة التشكيل:** وتتميز هذه المرحلة بأن أعضاء الجماعة يكونون في بداية الطريق، ويحاولون التعرف على بعضهم البعض، وهي مرحلة تكوين الانطباعات، ومعرفة الوظائف المطلوبة منهم، والأهداف المطلوب تحقيقها، ويكون هناك ضرورة لوجود قائد يحدد القواعد الأساسية التي ستعمل الجماعة وفقاً لها.
- 2- **مرحلة العصف:** تتميز هذه المرحلة وكما يستدل من التسمية بنوع من التناقض بين الأعضاء في محاولة للوصول إلى الأهداف المحددة، إذ يتعرف الأعضاء على ما لا يتوافقون عليه، وعلى الرغبات والاتجاهات التي يختلفون فيها.
- 3- **مرحلة وضع المعايير:** تمثل هذه المرحلة مرحلة الاتفاق على القواعد الأساسية للعمل، حيث يتم توزيع الأدوار، ويتم التأكيد على التماسك، والتوافق كأساس لازم للعمل.
- 4- **مرحلة العمل:** تمثل هذه المرحلة بداية عمل المجموعة لتحقيق الأهداف التي تتفق عليها، حيث تشهد هذه المرحلة حالات التعاون، والتنافس مع الالتزام بتحقيق الأهداف.
- 5- **مرحلة التفكك:** تمثل هذه المرحلة مرحلة انحلال الجماعة، إما بسبب تحقيقها لأهدافها، أو تفرق أعضائها.

خامساً: الجماعة و فرق العمل

يعرف فريق العمل بأنه مجموعات منظمة من الناس يسعون لأداء الأهداف بشكل تعاوني، وذلك ضمن أنظمة المؤسسة، ويحتاجون إلى التنسيق والتفاعل لإنجاز المهام الموكلة لهم بنجاح، يملكون مهارات متكاملة، يعتمد الواحد فيهم على الآخر لإنجاز هدف مشترك، فالأعضاء فقط يستطيعون أن ينجحوا أو يفشلوا ككل، وكلهم يتشاركون فوائد وتكاليف النجاح أو الفشل الجماعي، ويمكن أن يحققوا المهام الصعبة التي لا يستطيع الفرد الواحد تحقيقها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات الشخصية بشكل جيد لتحقيق هدف الفريق المشترك²، ويتخذ أشكالاً مختلفة منها:³

- 1- **فرق عمل حل المشاكل:** ويتم تشكيل هذه المجموعات من نفس الدائرة لتجتمع دورياً، وتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية، وتسمى هذه المجموعات في اليابان حلقات الجودة.
- 2- **فرق العمل التي تدير نفسها ذاتياً:** تختلف هذه الفرق عن سابقتها بأن دورها لا ينحصر فقط في تقديم الحلول والمقترحات، بل يشمل تنفيذ ما تراه مناسباً من أجل التطوير، وتحمل المسؤولية كاملة عن ذلك.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 155

² ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 160 161.

3- فرق العمل المشكّلة من مختلف الدوائر: تتكون هذه الفرق من عدد من العاملين من نفس المستويات الإدارية، ولكن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة، وقد تكون هذه المهام دائمة أو لإنجاز مهام مؤقتة معينة، حيث يتسنى لهذا النوع من فرق العمل تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة.

إن فريق العمل ليس بموضوعة عابرة، وإنما أصبح طريقاً لأداء الأعمال، وعلى المدراء الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم أن يتعلموا بناء واستخدام فرق العمل بوصفها أسلوب عمل، وهي وسيلة لغاية، ومدخل لتحقيق هدف ما، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية، أو تحسين العلاقة مع الزبائن، وعلى الرغم من اختلاف الأهداف إلا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة نفسها، وتتعدد مزايا فرق العمل ومن أهمها:¹

- 1- تقلل الشعور بالوحدة، والتركيز على الهدف.
- 2- تخلق بيئة عالية التحفيز ومناخاً مناسباً للعمل.
- 3- تزيد إحساس العاملين بالهوية والفخر بأدائهم الجماعي.
- 4- تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- 5- تفويض المهام مع دقة الأداء وفعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- 6- تتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقدم حلولاً جديدة.
- 7- تحسن مهارة الأعضاء، ونوعية القرارات.

قد يستعمل لفظ الجماعة وفريق العمل كمفهومين مترادفين، ولكنهما من ناحية علمية وسلوكية مفهومان مختلفان، ذلك أن جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساسي هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به وهو والمحدد له كشخص، أما عمل الفريق فإنه يختلف بأن الهدف يكون إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، إذ تعاني المؤسسات من عدم وجود روح الفريق مع غياب التعاون المثمر الذي يفيد المؤسسة ككل، رغم وجود أفراد مميزين لديها على المستوى الفردي، إذ تكون المشكلة في عدم وجود روح تجعل هذا الجهد الجماعي موحد، حيث قد يحرص الأفراد المبدعين على عدم التعاون مع غيرهم حتى يبدو هم الأفضل، مع عدم إدراك أن ذلك يؤثر على الهدف العام للمؤسسة التي ينضون جميعاً تحت مظلتها، ومن المفيد أن يتم تحويل كافة الجماعات إلى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق، ومن العوامل التي تساعد على ذلك:²

- 1- الحرص على حصر العضوية في الجماعات بعدد غير كبير، فكلما كان حجم الجماعة كبيراً كان من الصعب أن تتحول إلى فريق عمل.

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 178 179.

² محمد قاسم القويطي، مرجع سبق ذكره، ص 160 161.

- 2- اختيار الأشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال المهارات الفنية، ومهارات التحليل وتقديم المقترحات، ومهارات الاتصال والاستماع.
- 3- الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية، لأن ذلك يوفر فرصة لطرح أفكار جديدة.

المطلب الثالث: الإبداع على مستوى المؤسسة

الإبداع على مستوى المؤسسة هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة.

أولاً: مقومات المؤسسة المبدعة

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعله في أسلوب عملها وممارساتها اليومية، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة، إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:¹

- 1- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- 2- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات الزبائن.
- 3- وجود أنصار ومؤيدين بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- 4- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل.
- 5- تقديم مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدرکها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- 6- الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة، وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.
- 7- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- 8- الجمع بين الشدة واللين معاً، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- 9- الروح التعاونية والحافز على العمل والنجاح، فالكل شركاء في العمل ويسود بينهم درجات عالية من التعاون.²

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 49 51.

² أمحمدان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 212.

لتحقيق العناصر الأساسية الواجبة لبناء مؤسسة مبدعة، هناك مجموعة من المقومات التي أثبتت جدواها وفعاليتها كمقومات أساسية للمؤسسة المبدعة، هذه المقومات يمكن تطويرها، ولكن لا يمكن التخلي عنها، تمثل أهمها في مايلي:¹

1- إعلان القيم والاتجاهات الإبداعية: بينت الدراسات أن المؤسسات ذات الأداء المتميز والاتجاه الإبداعي تملك الجرأة الكافية لإعلان القيم الجوهرية للإبداع، التي تكون بمثابة العقيدة التنظيمية للجميع، إن ذلك يعني أن المؤسسة تضع نفسها أمام محاسبة الجميع من زبائن وعاملين ومجتمع للارتقاء لمستوى تلك القيم والمبادئ على أنها مرشد في اتخاذ القرارات اليومية، كما أن تلك المؤسسات تعتبر تلك القيم مرجعا للأنشطة التنظيمية كافة، وتمثل الأولويات الرئيسية للبيئة التنظيمية التي لا يجرأ أحد على انتهاكها، ذلك أن الفلسفة الأساسية للتنظيم والروح السائدة فيه وقوة الدفع النابعة من تلك الروح تؤثر تأثيرا كبيرا في إذكاء روح الإبداع فيه أكثر من موارده الاقتصادية والتقنية وهيكله التنظيمي، إن تلك الأشياء لها ثقلها في تحقيق النجاح، ولكنها تستمد مقومات ذلك النجاح من مدى إيمان أفراد التنظيم بمبادئه وقيمه، والتزامهم بتسيخ تلك القيم في ممارساتهم اليومية، ومن أبرز هذه القيم:

- أن تكون الأفضل، والبحث عن الأفضل، واستشراف المستقبل.

- معاملة العاملين بكرامة، والتركيز على العنصر الإنساني كعنصر مبدع في المؤسسة.

- تقديم خدمة متميزة ومتفوقة.

- غالبية الأفراد يجب أن يبدعوا، ومقابلة ذلك بالاستعداد لتقبل الإخفاق.

- أهمية عدم التمسك بالرسميات لتعزيز الاتصالات.

- أهمية الأداء المتميز، الذي يسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي تجسيد العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، إضافة إلى الجهد والوقت والموارد، إذ يعتبر أحد المبادئ الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة².

2- تشجيع البحث والتطوير: يحتاج تحقيق الإبداع إلى أفعال تلاحظ على أرض الواقع، مثل تشكيل فرق البحث والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة لها، وتبرز أهمية البحث لما يتضمنه من استقراء للواقع واستكشاف لبدائل جديدة وتحليلها للتغلب على الميول للتقليد، ومحاكاة التجارب السابقة، فعمليات البحث تدعو إلى إجراء تجارب لوضع البدائل الجديدة موضع التجربة الفعلية، ومتابعة نتائجها وصولا إلى الحل العملي الإبداعي، كل هذه العمليات التي في الأصل تعود بجذورها إلى العمليات الإبداعية، تساعد على تكريس العمل الإبداعي كتقليد طبيعي في المؤسسة، فالإبداع يمر بمراحل مختلفة من أهمها: تقديم الفكرة الجديدة، ووضعها موضع البحث والدراسة الاستطلاعية، استقراء النتائج ووضع الحلول البديلة، التثبت من النتيجة وتطبيقها وتقييم نتائجها، فالإبداع لا يتحقق عن طريق الصدفة وحدها، إنما يستوجب توفير قدرات وإمكانات بشرية، ومادية، وفنية، كدعائم أساسية

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 305-313 بتصرف.

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 11.

لعملية الإبداعية، هذا بالإضافة إلى تشجيع المحاولات المتكررة، وتوقع الأخطاء، والاستعداد لتحمل نتائجها، وتشجيع التجارب المتميزة بالمكافأة المعنوية والمادية.

3- إتاحة المشاركة واللامركزية: المشاركة تمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر الأفراد، ومن ثم فإنها تؤثر على تفكيرهم وسلوكهم الإبداعي، ولقد طبقت أساليب إدارية مختلفة لتحقيق مبدأ المشاركة، ومن أهم الأساليب التي حققت نجاحات باهرة: الهندرة، بناء فرق العمل، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها، وإدارة الإبداع تتوج كل هذه الأنماط الإدارية لأنها تحتويها جميعا، فاللامركزية تحقق قدرا كبيرا من الاستقلالية والمرونة في التفكير، والتخطيط، والتنفيذ، والمركزية تعد تقييدا للأفكار وتضعيفا للتخطيط، وعرقلة للتنفيذ، فالتنظيم اللامركزي أكثر حساسية لاستكشاف التغير في البيئة الداخلية والخارجية، وأكثر قدرة على توليد الأفكار الجديدة، وأكثر مرونة على تحويلها إلى واقع ملموس، وذلك لسببين رئيسيين:

- لأن اللامركزية أكثر قربا من البيئة العملية، وأكثر إحساسا بحاجاتها، وأكثر قدرة على تليتها.
- لأن اللامركزية تساعد على فتح حوارات وتبادل الآراء وبلورة أفكار جديدة داخل مجموعات صغيرة، ومن ثم التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات الآنية والمستقبلية.

4- التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية: هي القدرة على تأمين التمازج والتكامل بين كيان المؤسسة، ومختلف الفعاليات البيئية المحيطة، تتمثل هذه القدرة في تحويل الفرصة التي تتيحها البيئة أو التحديات التي تفرضها إلى إمكانات إبداعية تدفع بالمؤسسة إلى الأمام، وتحقيق المؤسسة لأهدافها يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على تنمية علاقات ديناميكية مع السلطة السياسية، المؤسسات المهنية والاجتماعية، الزبائن، الموردين، المساهمين، والمؤسسات العلمية والثقافية والإدارية، ويتمثل أثر العلاقة الديناميكية مع المؤسسات البيئية، من خلال العناصر الآتية:

- ينمي فيها الحس المرهف للمتغيرات البيئية، ويشجعها على التفاعل الحي والمباشر والمتجدد مع هذه المتغيرات.
- يزيد من قدرتها على تحويل الفرص والمعوقات البيئية إلى إمكانات إبداعية، وذلك نتيجة استكشاف التغير في البيئة، وتحليل أبعاده وفق الظروف الآنية والمستقبلية.
- يحقق لها درجة عالية من الواقعية في طرح الحلول الإبداعية، لكي تتلاءم مع الإمكانيات الذاتية، ومعطيات البيئة الفعلية.
- يوسع آفاق المؤسسة ويعظم قدراتها الإبداعية، من خلال الاستفادة من الخبرات المتوفرة في البيئة واستقطابها، مثل التعاون مع مراكز البحث والتطوير والمؤسسات العلمية والجامعية.

ثانيا: العلامات الدالة على الإبداع في المؤسسات

هناك علامات وإشارات تدل على إمكانية الإبداع في المؤسسة وهذه العلامات يمكن أن تكون مرشدة جيدة في الغالب، ولا تكون كذلك في حالات معينة، وهذا يعود في جانب منه إلى أن الإبداع شأنه شأن أي نشاط آخر للإنسان هو عملية وليس هيكلًا جامداً، وأهم العلامات والإشارات مايلي:¹

1- علامة المبدع: إن نقطة البداية من الضروري أن تكون المبدع نفسه، فمن الأفراد من ينظر خارج الصورة ويجب أن يغرد خارج السرب، ويتطلع إلى ما هو أبعد من كفاءة الحالة القائمة، ومن أبرز سماتهم:

- تفضيل عدم التأكد في العمل والظروف.

- النفور من الخطط، الموازنات، والبرامج المحددة مسبقاً.

- طرح أسئلة وتقديم الأجوبة غير المألوفة.

- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه في المؤسسة.

2- علامة الجديد ليس غريباً: إن كل جديد هو إلى حد ما يعتبر غريباً، لأنه غير مألوف سابقاً، ولكن في المؤسسة التي يمكن أن تكون إبداعية يكون الجديد مألوفاً، لأنه مركز اهتمامها الأول، وموضوع لقاءاتها، واجتماعاتها، والعنوان الأكثر ألفة في شعاراتها وسياساتها وبرامجها.

3- علامة التعلم والتقسام: إن الإبداع عندما يأتي قد لا يعرف عنه إلا فريقه، ولكن الجميع في المؤسسة يتوقعونه، وعندما يأتي لابد أن يعرفه الجميع، ويتقاسم معارفه، ومعلوماته، وآثاره، ونتائجه، لكي يكون جزء من معرفتهم الضمنية، التي تشكل الكيان المعنوي الحقيقي القوي للمؤسسة.

4- علامة المعايير: هي الأكثر تأشيراً للإدارة على موقعها الإبداعي والمهام التي تنتظرها، وعن طريق المعايير فإن المؤسسة تعرف جيداً هل هي الأولى أم الثانية أم الثالثة في الإبداع، فإذا كان الجواب أنها الأولى، فهناك ستكون المهام أصعب لأن الأول لا يتفوق على الثاني والثالث إلا في القليل جداً الذي يكون هو الأصعب في الإبداع، ولأن الثاني والثالث لن يتركا الأول في وضع مريح في ظل التنافس الشديد.

5- علامة الفريق: إن الفريق أصبح ضرورة في الإبداع، لأنه يوفر فرصاً أفضل لإحداث توليفات ما بين المجالات والاختصاصات المختلفة، كما أنه يحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق في دورات أقصر باستمرار.

6- علامة الإدارة الإبداعية: إن الإدارة ليس عليها أن تمارس دعم ومناصرة الإبداع فحسب، بل عليها أن تمارس الجهد الإبداعي، وهذا ضروري من أجل أهداف وسياسات والمفاهيم الجديدة للمؤسسة التي تمثل أفضل استجابة للبيئة المتغيرة، كما أنه ضروري من أجل توفير المناخ الإيجابي الداعم والنصير للإبداع في المؤسسة، والواقع أن هذا المناخ الإيجابي بقدر ما يدخل بشكل أساسي ضمن عملية التحفيز المعنوي، فإنه يدخل ضمن الإبداع

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 57-59.

التنظيمي لآليات وتنظيمات وأساليب جديدة تمكن الفرد، أو الفريق، أو القسم الإبداعي من أن يقوم بدوره بأقل قدر من العقبات، أو الروتينات، أو الإجراءات غير الضرورية، دون أن يؤدي ذلك إلى الفوضى في العمل على حساب المسؤوليات والمهام، وعلى حساب تقاسم المعرفة الجديدة وتداولها داخل المؤسسة.

ثالثا: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

هناك العديد من الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع على مستوى المؤسسة، تتمثل في مايلي¹:

- 1- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن الوضع في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- 2- **الحرية:** تتمثل في إعطاء العامل الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المدراء يغيرون الأهداف باستمرار، أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط، ويدعون أن العمال ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.
- 3- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه العامل كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
- 4- **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا، كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل مهارات الإبداع، وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال:
 - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين خاصة في الظروف الصعبة.
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
- 5- **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المدراء دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى العامل المهمة، ويحرص عليها، ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأعمال الجديدة بعقل متفتح، وليس بالنقد، أو بتأخير الرد، أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.
- 6- **دعم المؤسسة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة، الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات، وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

¹ أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

- إن المؤسسة المبدعة تسعى باستمرار لتوفير بيئة تنظيمية إيجابية من خلال مراعاة النقاط التالية:¹
- 1- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة، ويمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، ويشجع النهج الديمقراطي في الحوار، وتبادل الرأي والنقد البناء، مما يحفز العاملين على الانتماء، والتفاعل فيما بينهم.
 - 2- اعتبار التكوين واجبا وظيفيا متصلا ومتحددا لكل العاملين يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة، ومهارة، وسلوك الفرد لأدائه لعمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
 - 3- الاهتمام وإعطاء الأولوية للبحث والتجريب، وتوفير المخصصات المالية الكافية لذلك، إذ أن توفير الإمكانيات المادية والفنية للبحث تمثل دعائم أساسية للعملية الإبداعية، غير أن هذا الجهد المطلوب لا يحقق نتائجه إلا بتحفيز العاملين على التجريب وتشجيع التجارب المتميزة.
 - 4- التوجه نحو التنظيمات اللامركزية التي تحقق قدرا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.
 - 5- التفاعل بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة به مما يوسع ويعظم قدرات المؤسسة وإمكانياتها الإبداعية، ويتيح لها الفرصة في استقطاب الخبرات، والقدرات، والإمكانات المتوفرة في البيئة والاستفادة منها.
- ونجد أيضا أن من مقومات البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع، مايلي:²
- 1- تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب، وأدوات، ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
 - 2- تنمية وعي الأفراد بجمجمة التنوع، والتفاوت في قدرات الأفراد، وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بينهم.
 - 3- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل بصفة عامة، وعند تقديم أفكار، أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل.
 - 4- تعميق الرغبة لدى الأفراد بتنمية مهارات التعاون لديهم، وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي، والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة.
 - 5- تهيئة مناخ آمن للأفراد لتقديم ما لديهم من مقترحات، وإبداء ما يتراءى لهم من ملاحظات، أو تحفظات، أو انتقادات، مع تنمية قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف عن هذه الآراء والمقترحات.
- إذا ما أرادت المؤسسات المختلفة أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها، وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية، فإن عليها أن توجه جنبا من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحرارا فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية، ومن مميزات هذا المناخ لتنشيط الحركة الإبداعية:³

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 247 248.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 180 181 182.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 186-187.

1- التدعيم: إن سعي المؤسسة باتجاه تدعيم أعمال الإبداع فيها، من خلال نظامها التحفيزي يؤدي إلى تنشيط العمل ويدفعه للأفضل، مع مراعاة اعتماد محفزات مختارة وغير تقليدية، بحيث تكون قادرة على تدعيم الموقف الإبداعي وإسناده.

2- المساندة والتعزید: إذا كانت المؤسسة تريد من خلال توقعاتها أن تنهض بالعمل الإبداعي وتدفع أفرادها إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، وعلى وجه الخصوص من المدراء المتوقع لهم مراكز وظيفية أعلى، يصبح لزاما على قادة المؤسسة أن يتخذوا منحى بحثي تنقيي ليس بتخصيص مختبر أو مركز بحوث فحسب، بل تهيئة لكل فرد وفي موقعه إمكانات خوض غمار البحث والتنقيب، وذلك من خلال تهيئة بعض العتاد، والآلات، والمستلزمات الضرورية، مثل جهاز الحاسب الشخصي، وبعض الأجهزة المكتبية المتنوعة... إلخ.

3- جدولة الأولويات: على المبدع والمؤسسة على حد سواء أن يقوموا ببرمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق أولويات مجدولة، وأن يحددوا لها برنامجا يتضمن مواعيد وأوقات للتنفيذ، والاختبار، والمراقبة، والإعلان عن الانجاز الإبداعي.

4- الموازنة: وذلك بين التكيف وحرية العمل المتاحة، فالعمل الإبداعي يتطلب أن يتحرك المبدع بحرية معينة دون أن يواجه قيود وضغوط، إلا أن تمتعه بمثل هذه الحرية لا يعني نسيان قوانين، وأنظمة، وتعليمات المؤسسة، وكل ما ينظم سريان أعمالها، لذلك على المبدع وإدارة الإبداع، أن يخلقا حالة من الموازنة بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المؤسسة، بأن يميلوا إلى تكيف نشاطهما الإبداعي بما يتلاءم وتطلعات المبدع والمؤسسة معا.

رابعا: نظام الإبداع في المؤسسة

الإبداع من أهم الأدوات المؤسسية الناجحة التي يحتاج إليها عصرنا الحالي، ويعد من أبرز المصادر المؤدية للتفوق وخلق الثروات والأرباح لدى جميع المؤسسات الرائدة، وإدارة الإبداع أصبحت من المسائل المحورية في عالم الأعمال، لأن كسب المشروعات والصفقات التجارية يتطلب من المؤسسات استخدام وسائل إبداعية، ويتطلب من المدراء خلق سلع ومنتجات جديدة، وتبني تقنيات حديثة تمكنها من المنافسة والتفوق، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تحتاج إلى معرفة بعض الجوانب الاقتصادية والفنية التي تحدد وتعرف عن قدرتها الإبداعية، كما أن المؤسسة بحاجة لأن تتبنى نظاما إبداعيا يقربها من محيطها، ويمكنها من تحقيق طموحاتها المستقبلية، ونظام إدارة الإبداع يجب أن يكون نظاما مفتوحا أي متفاعلا مع المحيط الخارجي للمؤسسة، وليس مغلقا عليه، وقابلا للتكيف بمرونة مع متطلبات ومستلزمات هذا المحيط، ويتألف نظام الإبداع من العناصر الرئيسية الثلاثة الآتية:¹

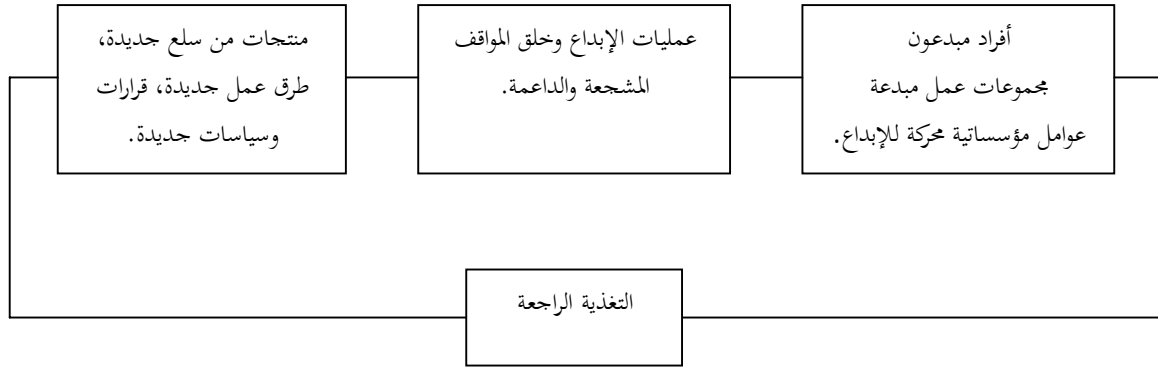
¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 359-360 بتصرف.

1- المدخلات: وتشمل عوامل فردية (قدرات ومعارف الأفراد)، وعوامل مجموعات العمل (العادات، التجانس، التنوع، الأدوار)، وعوامل مؤسسية (الثقافة، الموارد، الاستراتيجيات، التكنولوجيا، التنظيمات، المكافآت)، إضافة إلى أهم عنصر في المدخلات وهو الأفكار الجديدة.

2- العمليات التحويلية: المتمثلة في عملية الإبداع أي تحويل الأفكار إلى منتجات.

3- المخرجات: وتشمل منتجات من سلع جديدة، طرق عمل جديدة، قرارات وسياسات جديدة... إلخ. ويمكن توضيح نظام الإبداع في المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نظام الإبداع في المؤسسة



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 360.

إن المعارف التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسات للقيام بعملية الإبداع، والتي تساعدها على صناعة السلع بما يحقق طلبات النمو، وذلك بالتوسع في المبيعات وزيادة الربحية، ومن هذه المعارف:¹

1- المعرفة بتطوير السلع والعمليات: وهذا يتطلب معرفة كبيرة بعمليات الإنتاج ورقابة عليها، والحاجات الزبائن وخصائص قنوات التوزيع وغيرها.

2- المعرفة بكيفية تنفيذ السلع والعمليات الجديدة: تتعلق بتطوير عمليات الإنتاج، واختيار الآلات وترتيبها، ومشاكل التنظيم الداخلي، والحاجة للمواد والأدوات، كما يتطلب هذا النوع أيضاً المعرفة بعمليات الإمداد، والتزويد والرقابة على الإنتاج، إضافة إلى مشاكل الإدارة ورقابة الجودة والتعبئة والتغليف.

3- المعرفة بالعملية والإنتاج: يشير هذا النوع من المعارف للعمليات الإدارية والفنية في المصانع، وكذلك تنظيم البنية الأساسية للتوريد، والخدمات، ومراقبة العمليات.

4- المعرفة بكيفية إدارة ورقابة المشروعات المنتجة: يشير هذا النوع من المعرفة إلى المهارات والاتجاهات الإدارية والمعارف في التنظيم ورقابة المشروعات، وكذلك تطوير المنفعة الاقتصادية للموارد سواء كانت بشرية، مواد وأموال.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

5- المعرفة بالصيانة والخدمة: تشير هذه المعرفة للخدمة والصيانة والعناية المناسبة بالسلع، والآلات، والعمليات في الاستعمال، بالإضافة للمعلومات الهامة عن التحسين التدريجي للتكنولوجيا الجديدة.

6- المعرفة المتعلقة بالسلعة: وهي المعرفة الكاملة بخصائص السلعة والمهارات المتعلقة بكيفية تطويرها بما يحقق رغبات الزبائن.

7- المعرفة المتعلقة بالسوق: تشير المعرفة هنا إلى الطلب المحتمل والواقعي على السلع في السوق، وبذلك فإن السلع المتطورة والمنتجة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها، ولكن أيضا يجب أن تتناسب مع التكلفة وقابلية الاعتماد والسهولة في الخدمة والصيانة.

8- المعرفة بالأمور المتعلقة بالريادة: تعني القدرة على الربط بين المعارف السابقة، بالإضافة إلى تقديم الأفكار وربطها بالتكنولوجيا، وكذا القدرة على تنظيم الإنتاج والتسويق والخدمة بمعدلات جذابة لكل من التكلفة والسعر.

المبحث الثالث: سيروية العملية الإبداعية

الإبداع في الوقت الحالي أصبح ركيزة من ركائز بقاء المؤسسة واستمراريتها، ومن أجل تحقيق ذلك يجب عليها إتباع السيروية المناسبة، والتي تقوم بداية على اختيار الفكرة القابلة للتجسيد، فالأفكار الجديدة هي أساس الناتج الإبداعي، ومن ثم مراعاة مراحل العملية الإبداعية من أجل تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين.

المطلب الأول: مدخلات العملية الإبداعية

تعتبر الأفكار الجديدة أهم منطلق للعملية الإبداعية، والنجاح في توليدها والحصول عليها يساهم بشكل كبير في نجاح الإبداع وتحقيق المؤسسة للتفوق والتغلب على المنافسين، لذلك يجب عليها أن تحدد مصادر أفكارها وأن تختار الأساليب المناسبة لتوليدها، وتقف على توفير كافة المتطلبات اللازمة لتنميتها.

أولاً: مصادر الأفكار الجديدة

للأفكار الجديدة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، بما أنها نقطة الانطلاق لتحقيق إبداعات، لذلك توظف المؤسسة كامل طاقتها، وإمكاناتها للبحث عنها في بيئتها الداخلية والخارجية، أهم هذه المصادر ما يلي:¹

1- مصادر الأفكار الجديدة الباطنية

هي الأفكار التي تتولد بشكل غير مباشر نتيجة ما يسمى بالقدحة أو الشرارة أو اللمعة الإبداعية، والتي من خلالها تولد فكرة جديدة دون أن يعد أو يجهز لها مسبقاً.

2- مصادر الأفكار الجديدة الظاهرية

أي الأفكار التي يمكن الحصول عليها بشكل مباشر من واقع البيئة الداخلية والخارجية التي نعيش فيها نتيجة تفكير قصدي مكثف في موضوع ما، وهي:

- مصادر الأفكار الجديدة الداخلية

تصدر الأفكار الداخلية عن العديد من الوظائف في المؤسسة وأولها وظيفة البحث والتطوير، باعتبارها من المصادر الهامة لتعديل المنتجات وتطويرها، لكنها تتطلب استثمارات كبيرة وفي الغالب لا تقدر إمكانية التسويق، فكثيراً ما تقدم هذه الوظيفة منتجات تتمتع بدرجة ممتازة من التقنية وخصائص فريدة، ولكن لا يوجد سوق لها، أي لا طلب عليها، وعليه يجب التعاون أيضاً مع وظيفة التسويق لتزويد المؤسسة بالمعلومات المرتدة عن السوق واحتياجات الزبائن، لكنها أيضاً لا تدرك العوائق الإنتاجية، والتكاليف العالية التي تجعل من التطوير عملاً صعباً، وهذا ما يفرض ضرورة التعامل مع وظيفة الإنتاج، فهي أكثر معرفة بحدود وإمكانات الآلات المتواجدة لديهم، وهذا كله يبرز أن الفكرة الجديدة تصدر من تعاون وتكامل بين مختلف الوظائف والعاملين في جميع المستويات، وذلك بتكوينهم، وتشجيعهم بتحفيظهم، وتمكينهم من المشاركة، والحوار لتنمية روح الإبداع لديهم²،

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 112 113.

² عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، التسويق المعاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 142 بتصرف.

فالمؤسسات الناجحة أدركت أن الأفراد العاملين يملكون الكثير من أفكار التحسين، وأنها إذا قيمت بالطريقة المناسبة يمكن أن تحسن بشكل مهم في المنتجات أو أساليب العمل¹.

- مصادر الأفكار الجديدة الخارجية

تتمثل أهم مصادر الأفكار الجديدة الخارجية في ما يلي²:

* **المنافسون:** يشكل المنافسون عنصر مهم في التزويد بالأفكار الجديدة، من خلال دراسة منتجاتهم واكتشاف ما هو الجديد عندهم، والعمل على اختراق ما لديهم بالتحسين والإتيان بأشياء جديدة تفوق أفكارهم ومنتجاتهم، وقد يكون ذلك من خلال استخدام أسلوب التحالفات، وشراء منتجات المنافسين، وتفكيكها، وتحليل أجزائها، وتقدير التكاليف المترتبة على ذلك.

* **قنوات التوزيع:** حيث تعتبر قنوات التوزيع من المصادر المهمة التي يتزود منها الفرد بالأفكار الجديدة، نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق، واحتياجاته، وجوانب القوة والضعف فيه.

* **الحكومة:** تلعب الحكومات دور فعال في طرح الأفكار الجديدة، وذلك من خلال تقديم المساعدات، والاستشارات، والدعم اللازم بواسطة الأنظمة، والقوانين، والحوافز.

* **مراكز البحث والتطوير:** تشكل دورا بالغ الأهمية في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالمبدعين والنشاطات الإبداعية، وذلك من خلال الدراسات والبحوث الميدانية والنظرية التي توفر معلومات مختلفة عن السوق، المنافسين، المنتجات، الزبائن ومتطلباتهم المتجددة.

* **الزبائن:** حيث يعتبر الزبون من أهم وأكثر المصادر إنتاجا للمفاهيم والأفكار الجديدة، حيث تأتي هذه الأفكار غالبا استجابة لحاجاته وتقديم الجديد له.

إن ما نسبته 60% إلى 70% من الأفكار الجديدة تأتي غالبا من الزبائن³، ومن المصادر الخارجية أيضا نجد المعارض الدولية، زيارة المصانع، الرحلات إلى الخارج... إلخ⁴.

فمن الممكن أن تبذل المؤسسة من دون أن تكون منتجة للأفكار، فالمهم هو أن تجسدها، فذلك يخلق لها ميزة تنافسية، لما يكون وقت طرحها في السوق عامل حاسم، إذ يجب أن تكون الأولى في الحصول على الفكرة لكن الأهم الأولى في استغلالها⁵.

¹ Gilles Barouch, **Améliorer votre efficacité**, Édition Afnor, La Plaine Saint- Denis, France, 2010, p16.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 114 115 بتصرف.

³ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2010، ص 120.

⁴ Maurice Reyne, **Maîtriser l'innovation technologique méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux**, Édition Dunod, Paris, France, 2002, p46.

⁵ François Ailleret, **6 clés pour l'innovation « La recherche et la compétitivité »**, Édition Afnor, La Plaine Saint- Denis, France, 2009, p110.

ثانياً: أساليب توليد الأفكار الجديدة

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوليد والحصول على أفكار جديدة تساعد على تجسيد الإبداع، من أهم هذه الأساليب الأكثر اعتماداً للسهولة الموجودة فيها نجد:

1- العصف الذهني (عاصفة الأفكار) "Brainstorming"

لقد اخترع أليكس أوزبورن "Alex Osborne" عام 1938 أسلوب العصف الذهني الذي يعد وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة أفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي¹:

- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

ومن هنا لا بد لنا من الإشارة إلى أن جلسة العصف الذهني تتكون من مجموعة أفراد يتراوح عددهم ما بين 06 أشخاص كحد أدنى، و12 شخص كحد أقصى²، لضمان تنوع الأفكار والآراء التي تدور خلال الجلسة الواحدة، ويحقق كل مشارك فيها مساهمة مناسبة، وله الوقت المتاح للحوار والنقاش وإثارة الأفكار³، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً، بين ربع ساعة وساعتين تقريباً، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مهارة رئيس الجلسة في إدارتها⁴، ويمر العصف الذهني بمجموعة من الخطوات تتمثل في ما يلي⁵:

- الحصول على البدائل والأفكار (حوالي 15 دقيقة)

- * دعوة كل من له خبرة للاجتماع، وكلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل.
- * يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- * يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل.
- * ممنوع مناقشة البدائل.
- * تجميع أكبر عدد ممكن من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- * يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.

¹ مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 386.

² Yves Chirouze, op-cit, p 415.

³ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 196 197.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 60.

⁵ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 326 328.

- * الغرض من هذه المرحلة إثارة ذهن المشتركين.
- تنقية بدائل الحل والأفكار (حوالي 45 دقيقة)
- * شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في مجموعات.
- * تشجيع اقتراحات جديدة.
- * استبعاد المستحيل من الحلول.
- * تحسين 03 إلى 05 حلول.
- * القائد همزة وصل، ومشجع لأفراد الجماعة للمشاركة، ومصفي وملخص للحلول.
- اختيار وتحديد خطة العمل (حوالي 45 دقيقة)
- * اختصار عدد أعضاء الجماعة، والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- * مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.
- * اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.
- * القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.
- ومن أجل الوصول إلى تحقيق عصف ذهني ناجح يجب أن يتميز بمايلي:¹
- تركيب جماعة العصف
- * أن تضم العضوية مزيجاً من الأعضاء من ذوي العلاقة بالموضوع أو المشكلة، وممن ليسوا على علاقة بها.
- * تفاوت الخبرات لدى أفراد الجماعة.
- * التفاوت في الجنس، ذكور وإناث قدر المستطاع.
- * التفاوت في التركيب العمري.
- * إعطاء إشعار مسبق للجماعة حول عقد الجلسة.
- خصائص القائد
- * يسهم في تقديم الأفكار عندما يتباطىء التدفق الفكري.
- * يجب أن يشجع أي فكرة، ولا يقلل من أهمية أي منها.
- * لا يصدر الأحكام حول الأفكار أثناء الجلسة.
- * التجربة السابقة مهمة في تطوير قدرات القائد.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 426-428.

- بعض فنون العصف

- * تقييم نجاح الجلسة بمعيار عدد الأفكار، ثم إمكانية تنفيذها في المستقبل.
- * اختيار الموقع المناسب لقاعة الجلسة بعيدا عن واقع العمل.
- * ترقيم الأفكار، وترقيم إعادة الصياغات على الأوراق التي تعلق على الجدران.

- التقييم

- * أهداف التقييم تتمثل في التوصل إلى عدد من الأفكار الجيدة لغرض التنفيذ، إضافة إلى إظهار التصميم على تنفيذ بعض الأفكار أمام المشاركين.
- * الانتظار ليوم أو يومين بعد الجلسة الأولى من أجل جمع الأفكار ثم يجري التقييم.
- * هناك أسلوبين لتقييم النتائج، أولهما من قبل جميع المشاركين، حيث يطلب إليهم اختيار 10% من الأفكار باعتبارها أفضل الأفكار، أما الأسلوب الثاني فهو التقييم من طرف فريق منتخب من قبل أعضاء الجماعة، يتولى تبويب الأفكار بمجموعات متجانسة، واختيار 10% منها كأفكار جيدة.

- استمرار الاتصال بأعضاء الجماعة

- * إعلام الأعضاء بتنفيذ بعض الأفكار في الواقع العملي.
- * إعلام الأعضاء بالنتائج النهائية.

2- قبعات التفكير الست

هي طريقة لاقت قبولا واسعا نظرا لسهولة تطبيقها، تقدم ست أساليب للتفكير، وتدعو إلى عدم برجة العقل البشري على نمط واحد فقط، وتقوم على أن المفكر يجب أن يرتدي ويخلع كل القبعات الممكنة للتعبير على الأنماط المختلفة للتفكير، وأن لا يتمسك الفرد بقبعة معينة طوال الوقت حتى لا تتلون طريقة تفكيره بنمط واحد فقط¹، هذه التقنية تساعد الأشخاص في التفكير على نحو إبداعي عند مواجهة قرارات حاسمة²، وتقوم هذه الطريقة بتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، أي أن الشخص يمكن أن يلبس من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لونا من ألوان التفكير، وتعزى هذه الطريقة إلى العالم إدوارد دو بونو "Edward de bono"³.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 127.

² نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 312.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 268 269.

وقد قسم دو بونو ألوان القبعات الست إلى مايلي:¹

- **القبة البيضاء:** هي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملازمات، أي النظرة الموضوعية للأمور.
 - **القبة الحمراء:** هي خاصة بالمشاعر، أي أن الشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب.
 - **القبة الخضراء:** تزودنا بالأفكار الجديدة والبدائل والخيارات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات، إذ أنها قبة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق، أي أنها ترمز إلى الخروج عن الأفكار المألوفة ومن يرتديها يحرص على كل جديد في الأفكار، ومستعد لتحمل المخاطر والنتائج المترتبة.
 - **القبة الزرقاء:** مهمتها الأساسية مساعدتنا في التحكم والوصول إلى قرارات، وتوقع النتائج، بمعنى آخر ضبط عملية التفكير، أي أن من يرتدي هذه القبة يبرمج ويرتب خطواته بشكل دقيق.
 - **القبة الصفراء:** تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد، وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبة الممكن والتفكير الإيجابي، أي أنها قبة التفاؤل والتفكير على نقاط القوة في الأفكار واحتمالات نجاحها.
 - **القبة السوداء:** قبة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط ضعف الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبة التفكير السلبي، لا تنتظر وقوع الخطأ، بل تهدف إلى التحذير من الوقوع في الخطأ².
- ويمكن تلخيص قبعات التفكير الست ومدلولها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): قبعات التفكير الست

القبة	مدلولها
البيضاء	المعلومات
الحمراء	المشاعر
الخضراء	المبدع
الزرقاء	الموجه
الصفراء	المتفائل
السوداء	المتشائم

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 127.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 35 36 بتصرف.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 427.

لا يوجد ترتيب ملزم لاستخدام القبعات، إلا أنه ينصح بشمولية عملية التفكير لجميع الأنماط، وإذا لم تكن هنالك مشاعر نحو فكرة، فيفضل البدء بالقبعة البيضاء لإعداد المعلومات، وبعدها نضع القبعة الخضراء لتقدم بدائل، ثم نتبعها بالقبعة الصفراء والسوداء لتقييم هذه البدائل، ثم القبعة الحمراء لإظهار المشاعر نحو الفكرة بعد تقويمها، أما القبعة الزرقاء فيمكن أن نبدأ بها فهي قبعة جدول أعمال التفكير، أو أن ننهي بها، لأن مرتديها يتميز بتقبله لجميع الآراء، وبلورتها إضافة إلى توجيه الحوار، والنقاش للخروج بأمور عملية.

3 - التحليل المورفولوجي "Morphological Analysis"

ابتكر هذه الطريقة زويكي "Zwicky" سنة 1958 وتهدف إلى تعويد الفرد على حل المشكلات بطريقة إبداعية باستخدام الإجراءات التالية:¹

- وضع الفرد أمام مشكلة أو هدف ما للوصول إلى حل إبداعي.
 - قيام الفرد بتحديد المشكلة.
 - تحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية.
 - تحليل العناصر الأساسية إلى عناصر ثانوية.
 - تحليل العناصر الثانوية إلى عناصر فرعية.
 - إيجاد العلاقات المتداخلة بين العناصر ككل للوصول إلى نتائج جديدة.
- فهذا الأسلوب يقوم على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من الأفكار، من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها مع بعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب تقييم الحلول، واختيار الحل القابل للتنفيذ، والذي يعتبر في الوقت نفسه أكثر الحلول جدة وأصاله.²

4 - أسلوب دلفي "Delphi Technique"

- ويسمى أيضا الاجتماع عن بعد، ويأتي إسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤمه الناس استجابة للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل، ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين فيه وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:³
- تحديد المشكلة.
 - تحديد أعضاء الاجتماع من خبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.

¹ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 389.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 329.

- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وتأثيرها على المشكلة، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة طلباً لرأيهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين ردة فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى، وذلك للتوصل إلى أكبر قدر من البدائل.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

5- أسلوب المجموعة الاسمية "Nominal Group Technique"

- هي جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون تفاعل بين أعضائها في البداية، يتراوح عدد أفراد الجماعة بين 05 إلى 06 أفراد¹، إن أفراد الجماعة لا يتقابلون أثناء اقتراح البدائل أو الاختيار النهائي للبديل، وذلك لتفادي تأثير بعض الأعضاء على الأعضاء الآخرين، ويتم كل ذلك بشكل سري، ولا يدري أحد من الذي قام باقتراح أو اختيار بديل معين، وهم يجتمعون في مناسبة واحدة: أثناء مناقشة البدائل المختلفة للتعرف على مزاياها وعيوبها، ودون توضيح أي من الأعضاء اقترح بديلاً من البدائل، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:²
- يحدد المدير المشكلة، ويصوغها بوضوح، ويعرضها على أعضاء الجماعة.
 - يقوم كل عضو بوضع أفكاره على ورقة أمامه (متضمنة البدائل).
 - يجمع المدير الأوراق والبدائل ويكتبها على سبورة.
 - يقتصر الأعضاء بشكل سري على أفضل بديل.
- الفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي، أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجهاً لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفي، كما أثبت أسلوب المجموعة الاسمية فاعليته في تجنب سيطرة الأفراد، وتأثيرهم على قرارات المجموعة، كما يفيد أيضاً مع المشكلات المحددة بدقة، فعندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً ويصعب حلها، فإن الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي تكون أكثر فاعلية³.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 424.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 330.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 394.

ثالثاً: متطلبات تنمية الأفكار الجديدة

- حتى تستطيع المؤسسات تنمية الأفكار الجديدة، وجب توفير مجموعة من المتطلبات تتمثل في مايلي:¹
- 1- توفير البيئة الملائمة: توفير المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الجديدة، حيث يتميز المناخ أو البيئة الملائمة بالهدوء.
 - 2- توفير المستلزمات اللوجستية الأساسية: هي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص، والتي من خلالها يستطيع أن ينمي ما لديه من أفكار كالحواسيب مثلاً.
 - 3- احترام الأفكار الجديدة: احترام ما هو جديد من أفكار يحملها الفرد، حيث يتم قبول واحترام الفكرة مهما كان مستواها وإمكانية تطبيقها، وأن لا تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية والاستهزاء.
 - 4- التعمق في الإطلاع والمعرفة: أي دعم التفكير بالمزيد من الإطلاع والتعمق في الأفكار الجديدة التي تدور في ذهن المبدع، وعدم الوقوف عند حد معين من التفكير، وعدم الاكتفاء بمحدودية معينة من الأفكار التي تجول في الذهن، لأن ذلك يقوي النشاط الفكري لدى الإنسان.
 - 5- اختيار الأفكار الملائمة: وتعني عملية تنظيمية للأفكار، بحيث يتم اختيار الأفكار الواقعية التي تتناغم مع قدرات الفرد الذهنية، وكذلك اختيار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء.
 - 6- عدم الخوف من النتائج: هي سمة الشخص المبدع الذي يجب أن يتميز بالجرأة وعدم الرضوخ لمبدأ الخوف من الغد أو المجهول.
 - 7- عدم الاعتماد على أحادية النمط التفكير في الوصول إلى حلول: أي على الفرد أن يخرج عن المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها، وأن لا يعتمد على النمط الواحد أو المعتاد، الذي قد يفرض عليه من قبل المجتمع، الأسرة، المعلم، أو صاحب العمل، ويجب أن يكون لديه الحرية المطلقة لاختيار الطريق أو النمط الذي يناسبه خاصة وأنا نعيش في عالم مليء بالطرق المتجددة التي يمكن أن تستخدم لمعالجة المشكلة.
 - 8- تسجيل وتوثيق الأفكار الجديدة التي تتولد لدى الفرد: الأفكار قد تتولد نتيجة شرارة، قدحه أو لمعة فكرية لم تكن في الحسبان، لذلك فإن عملية تسجيل الأفكار الجديدة مهمة جداً لتسهيل عملية استذكارها، استرجاعها وتطويرها من قبل الفرد نفسه، أو من قبل الآخرين في حالة إتاحتها لهم.
 - 9- توفير البرامج التكوينية: هي البرامج والدورات التكوينية المختلفة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد، من حيث الأفكار الجديدة التي تكتسب من محتويات البرنامج التكويني، أو تزيد من مستوى تنمية التفكير لدى الأفراد المشاركين.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 123 - 126.

- 10- استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية: هي الامتيازات المادية والمعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار جديدة، وأن يراعى فيها العدالة في تقديم الحوافز لمستحقيها دون تحيز، وأن تقدم الحوافز على الملأ من أجل غرس الثقافة الإبداعية لدى الآخرين، وتنمية قدرات التفكير لديهم.
- 11- حاضنة الإبداع: هي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الجديدة، وتبناها، وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية، وأن تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي إلى تطويرها.
- ومن متطلبات تنمية الأفكار الجديدة أيضا نجد:¹
- 1- تكوين رؤية مشتركة للجماعة، والتي تشير إلى الأفكار المشتركة بينهم.
 - 2- توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم بما يعزز الإبداع لديهم.
 - 3- الالتزام بالتميز في الأداء مما يشجع التنافس بين العاملين.
 - 4- إثارة جو من الحوار البناء الذي تنمو فيه الأفكار وتتطور وتظهر أفكار جديدة، ففي حال انعدامه تقل احتمالات ظهور الإبداع.
 - 5- دعم الإبداع من الزملاء والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.
 - 6- زيادة التفاعل بين الأفراد والجماعات.²
 - 7- تشجيع الفرد على السؤال سواء كان طفلاً أو راشداً يعمل في مؤسسة.³
 - 8- أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار من خلال تشجيع الإدارة للعمال على إجراء مناقشات، وعقد جلسات حوار.⁴

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 318.

² عبد الله حسين جوهري، استراتيجيات الإدارة الحديثة "التخطيط-التطوير-الرقابة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 40.

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 348.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 320.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية

إن العملية الإبداعية تمر بعدة مراحل بدءا بتحديد المؤسسة لطريقة اعتمادها للإبداع، وصولا إلى حماية ونشر الناتج الإبداعي.

أولا: طرق اعتماد الإبداع

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحقيق والوصول إلى الإبداع، وهي كالتالي:

1- التطوير من الداخل "Le développement en interne": تطوير الإبداع من داخل المؤسسة خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع، حيث تعتبر هذه الطريقة أكثر استقلالية خاصة في حالة نجاحه، لكنها كذلك الأكثر خطورة فهي طويلة المدى، وتكلفتها عالية، وكذلك أخطار التقليد التي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة، يتطلب نجاح هذه الطريقة توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي:¹

- وسط مشجع ومدعم للإبداع.

- اقتراحات صادرة عن مبدعين قادرين على استغلال الأفكار الجيدة، وجعلها متلائمة مع المؤسسة.

- تعاون داخلي بين وظيفة البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق.

2- عقود التعاون "Les accords de coopération": نعني بها ضم وتضافر جهود عدة مؤسسات لتطوير تكنولوجيات جديدة في صورة مشروع موحد يكتسي صيغة عقد بين المؤسسات²، وتعتبر التحالفات والشركات من أهم أشكال عقود التعاون، والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير، كما أنها تعبر عن العقود التي تقوم فيها مؤسستين مستقلتين أو أكثر بتشارك مواردها (البشرية، الإنتاجية... إلخ)، من أجل تحقيق المؤسسات معا لهدف، أو مجموعة من الأهداف مع احتفاظ الجميع باستقلاليته³، ومن إيجابيات اتفاقيات أو عقود التعاون نجد:⁴

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة.

- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

ومن أمثلة عقود التعاون محرك السيارات V6 المطور من طرف بيجو "Peugeot"، رينو "Renault"

و فولفو "Volvo" معا⁵.

¹ بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص 23.

² زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ Ulrike Mayrhofer, **Management Stratégique**, Édition Bréal, Paris, France, 2007, p126.

⁴ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁵ Yves Chirouze, op-cit, p 405.

3- النمو الخارجي "La croissance externe": يقصد به تملك مؤسسة مؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية، وذلك بجيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع، والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة، يتميز بأنه المقاربة الأكثر سرعة لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأسمال كبير، مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، ومخاطرها مرتفعة منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند شراء أو المشاركة في رأسمال المؤسسة¹.

4- المناولة "La sous - traitance": هي قيام المؤسسة بعقود بحث مع هيئات خارجية مثل مراكز البحث والجامعات، تتميز هذه المقاربة بنتائج متغيرة تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة².

5- اقتناء الرخص "La licence": هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع، هي طريقة سريعة أقل تكلفة، وخطورة بالنظر إلى نتائجها بشرط توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب، ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية وثقافية وغيرها زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالاً خاصة في الدول المتقدمة³، ومن خلال الجدول الموالي يتم توضيح الفروق بين كل طريقة:

الجدول رقم (03): المقارنة بين طرق اعتماد الإبداع

الخصائص الطريقة	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم
التطوير من الداخل	طويل	مرتفعة	مرتفع	مرتفع
عقود التعاون	غير مؤكد	غير مؤكدة	ضعيف	غير مؤكد
النمو الخارجي	قصير	مرتفعة	مرتفع	غير مؤكد
المناولة	غير مؤكد	غير مؤكدة	ضعيف	غير مؤكد
اقتناء الرخص	قصير	ضعيفة	ضعيف	ضعيف

Source: Yves Chirouze, **Le marketing études et Stratégies**, Édition Ellipses, Paris, France, 2004, p40.

يظهر من خلال الجدول أن التطوير من الداخل من خلال الاعتماد على وظيفة البحث والتطوير طريقة تبقى مخصصة فقط للمؤسسات التي تتوفر فيها سيولة كبيرة، وفي هذه الحالة المؤسسة تتمتع باستقلالية مرتفعة، أما عقود التعاون والمناولات تتميزان بعدم التأكد في التكلفة والوقت ودرجة التحكم فيها، ورغم أن الخطر المحتمل

¹ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² Rasimi Ginting, **Intégration du système d'aide a la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielles application dans le choix de partenaires en Indonésie**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Discipline science de l'information, Faculté des sciences et techniques de saint jerome, Université de droit et des sciences D'aix – marseille, France, 2000, p25.

³ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

يكون ضعيف نتيجة الشركات والتحالفات التي تجمع المؤسسات، إلا أنها تبقى من أصعب الطرق اعتماداً للإبداع، أما النمو الخارجي يعتمد في الحالات الاستثنائية، فهو لا يأخذ وقتاً طويلاً للوصول للإبداع لكنه يتطلب موارد مالية مرتفعة، وتحمل المؤسسة تكلفة باهضة، كما أن التحكم في هذه الطريقة غير مؤكد، بينما اقتناء الرخص هي الطريقة الأخيرة مهمة مقارنة بالطرق الأخرى، فهي الأقل تكلفة وخطورة والأسرع لأنها تتضمن التطبيق المباشر، ما يعابها أنها تقيد المؤسسة بالمؤسسة الأم، وهذا ما يؤثر بدرجة كبيرة على استقلالية المؤسسة المقتنية للرخصة.

ثانياً: مراحل الإبداع

يمر الإبداع بعدة مراحل اختلف الباحثون في ضبطها، ومن أهم التصنيفات المذكورة في تحديد مراحل الإبداع مايلي:

1 - عملية الإبداع وفق تصور ولاس وماركسبري "Wallas et Marksbery"

- افتراض ولاس وماركسبري سنة 1926 أن عملية الإبداع تتضمن عدداً من المراحل تتمثل في مايلي:
- **مرحلة الإعداد أو التحضير:** من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق إبداع دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، تتطلب هذه المرحلة إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:¹
 - * التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعاً.
 - * جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة.
 - **مرحلة الاحتضان أو الكمون:** تكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري، ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الناتج الإبداعي، حيث يتم تحويل الأنظار عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى، على أمل الاهتداء إلى الحل النهائي مع مرور الزمن.²
 - **مرحلة الإشراف أو الإلهام:** وهي اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، والتي تتولد فيها فكرة جديدة، تؤدي بدورها لحل المشكلة، ويكون فيها العمل دقيقاً وحاسماً، مما يعمل على ميلاد فكرة غير مسبوق.³
 - **مرحلة التحقق أو التنفيذ:** وهي مرحلة اختبار الفكرة الجديدة بتجريبها، والتي تؤدي إلى إخراج الناتج الإبداعي إلى حيز الوجود.⁴

¹ فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والشوق والإبداع، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² غسان يوسف قطيط، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³ عمير طابيل فرحان البشايشة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ ليث محمد عياش، الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

2- عملية الإبداع وفق تصور روسمان "Rossman"

وضع روسمان نموذج في كتابه سيكولوجية المخترع "The psychology of Inventor" سنة 1931، وقد تضمن النموذج 07 خطوات تسير فيها عملية الإبداع وهي:¹

- الشعور بالمشكلة أو الحاجة.
- تحديد المشكلة بصياغتها وتعريفها.
- جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة.
- اقتراح الحلول.
- دراسة الحلول المقترحة دراسة نقدية.
- تكوين أفكار جديدة.
- اختبار صحة الأفكار الجديدة واختيار الحل الأمثل.

3- عملية الإبداع وفق تصور أوسبورن "Osborn"

توصل أوسبورن سنة 1963 في دراساته إلى استنتاج مفاده أن الإبداع عملية تتألف من ثلاث مراحل رئيسية، وأن كل مرحلة من هذه المراحل تضم مرحلتين فرعيتين، وحدد هذه المراحل على النحو التالي:²

- المرحلة الأولى "إيجاد الحقائق": تضم هذه المرحلة مايلي:
 - * تعريف المشكلة بعد التثبت من وجودها، وتحديد بصورة واضحة.
 - * الإعداد والتحضير بجمع البيانات ذات العلاقة وتحليلها.
- المرحلة الثانية "إيجاد الأفكار": تضم هذه المرحلة مايلي:
 - * توليد الأفكار أو البدائل التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة.
 - * تطوير الأفكار باختبار بعضها وإضافة أفكار جديدة وتعديلها ودمجها ومراجعتها.
- المرحلة الثالثة "إيجاد الحل": تضم هذه المرحلة مايلي:
 - * التقييم، ويعني التحقق من الحلول المبدئية بالفحص والاختبارات.
 - * اختيار الحل النهائي واتخاذ قرار بتنفيذه.

¹ نايفة قطامي، نزيه حمدي، يوسف قطامي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص 141.

4- عملية الإبداع وفق تصور هاريس "Harris"

افترض هاريس سنة 1968 خطوات الإبداع كالاتي:¹

- وجود الحاجة إلى حل مشكلة.
- جمع المعلومات.
- تمثيل الحلول.
- تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبيا.
- تنفيذ الأفكار.

5- عملية الإبداع وفق تصور دافيس "Davis"

قدم دافيس سنة 1983 مرحلتين تمر بهما العملية الإبداعية:²

- **مرحلة الفكرة:** وهي فترة من الخيال، يتم البحث فيها عن الفكرة الجديدة، ثم يتوجه التفكير إلى الحل.
- **مرحلة التوسع والتطوير:** وهي إيجاد المتطلبات لتطوير الفكرة وتحقيقها، وكذلك الأدوات التي يمكن استخدامها ومن ثم إبداع العمل النهائي.

من خلال ما سبق ذكره يتضح جهد الباحثين عبر الزمن لتحديد وضبط مراحل الإبداع، إلا أن التباين في حصر عددها واضح رغم أنها تصب في نفس المعنى، فهي مجموعة من الخطوات المتداخلة والمتكاملة التي تجسد ديناميكية العملية الإبداعية، لكنها توقفت عند مرحلة التحقق أو تنفيذ الفكرة رغم أن الإبداع لا يكتمل عند ذلك فحسب بل يحتاج إلى حماية وإدخال للسوق، أو تطبيق في المؤسسة، والوقوف عند نجاحه وحله للمشكلة القائمة، ومنه يمكننا القول أن الإبداع يمر بمجموعة من المراحل وهي: مرحلة الإعداد، التطوير، التجسيد والنشر وهي كمايلي:

1- الإعداد: التعريف الواضح والمحدد للمشكلة من خلال جمع المعلومات حولها، وفي هذه المرحلة تتزايد اجتماعات العصف الذهني وغيرها من الأساليب المولدة للأفكار، وجمع المعلومات من المصادر المختلفة للوصول إلى أفكار مبدئية تكون بداية لسيرورة الإبداع.³

2- التطوير: بعدما تتوفر للمؤسسة أفكار أولية مازالت بدرجة كبيرة ابتكارية كمنطلق لمشروع نهائي، فتخرج الأفكار من طابعها الأولي خاصة إذا كانت فردية ليتقاسمها الفريق من أجل تطويرها، وإعطائها طابع رسمي في المؤسسة، قبل إرساء نموذج تمهيدي (مبدئي)، ولإثراء النقاش حولها، وانتقادها، دراستها من حيث توفر التمويل اللازم، التقنية المطلوبة، أصالة الفكرة، عدم معارضتها للقوانين المحلية أو الدولية مثل: الجودة من حيث تليبيتها لطلبات الزبائن، حماية البيئة... إلخ، ففي مرحلة الإعداد تولد أفكار كثيرة، أما مرحلة التطوير تأتي لتقوم بعملية

¹ نايفة قطامي، نزيه حمدي، يوسف قطامي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² ليث محمد عياش، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 148 بتصرف.

الفرز بينها واختيار الفكرة أو الحل الأنسب للمشكلة¹، كما يجب أن تتميز الفكرة الجديدة المقبولة بالخصائص التالية:²

- الموضوعية: أي أن الفكرة تتعلق بحاجة أساسية لدى الأفراد أو مشكلة تحتاج إلى حل.
- الجدية: بمعنى أن يكون للفكرة نتائج صحيحة، ومفيدة وليس فيها أضرار ملحوظة.
- إمكانية التنفيذ: يجب أن تكون الفكرة الجديدة جديرة بالتنفيذ، وممكنة، وصلاحية تطبيقها كبيرة.
- التوقيت المناسب: يجب أن يختار صاحب الفكرة أكثر الأوقات ملائمة لطرح أفكاره.
- التكلفة الملائمة: هو العامل الاقتصادي في قبول أو رفض الفكرة.

3- التجسيد: هي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الجديدة أصبحت ملموسة ومفيدة³، حيث تدخل الفكرة مرحلة إعطائها طابع مادي بأول نموذج للإبداع الجديد، والذي يتطلب موارد مالية، تكنولوجية وبشرية، فمستقبل المشروع يبدأ يترسم من هذه المرحلة لذلك يجب الإحاطة بكل متطلبات تحقيقه حيث تختار المؤسسة بين اقتناء تكنولوجية جديدة بشرائها، أو التعاون مع مؤسسة أخرى بالنظر إلى الإمكانيات المادية المتاحة (طرق اعتماد الإبداع)، في هذه المرحلة يمكن للمؤسسة مواصلة المشروع أو التخلي عنه وفقا للمعلومات المتوفرة لديها، فإذا قررت المواصلة تدخل في مرحلة نهائية للإبداع لا يمكنها التراجع بعدها⁴.

4- النشر: مواصلة المشروع بداية من هذه المرحلة يعني إدخاله في التجربة النهائية لطرحة في السوق، أو تطبيقه في المؤسسة على أساس نوع الإبداع، فيعطى له الشكل النهائي لتبدأ المؤسسة في تجريبه داخليا، أو مع عينة من الزبائن، ثم تنطلق المؤسسة في البحث على طريقة لتقديم إبداعاتها، ويكون ذلك بعد تمكنها من توفير الحماية لإبداعاتها في الهيئات المختصة⁵.

ثالثا: حماية الإبداع

العملية الإبداعية لا تنتهي بمجرد خروج المنتج الإبداعي إلى حيز الوجود، بل يجب أن توفر المؤسسة الحماية لمنتجاتها باعتماد الوسائل التالية:

1- براءة الاختراع: هي شهادة أو وثيقة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة لصاحب الاختراع، أو من آلت إليه حقوق الاختراع، يتم بموجبها منحه حقا قانونيا يحظر استغلال الاختراع المشمول بالبراءة عن طريق التصنيع، البيع أو الاستعمال دون موافقة صاحب البراءة، أو من آلت إليه حقوق الاختراع، هذا لفترة زمنية محدودة (20 سنة على العموم ابتداء من تاريخ إيداع الطلب مع مراعاة دفع رسوم التسجيل، ورسوم الإبقاء على

¹ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة " الإتصالات - المعلومات - القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 236 237 بتصرف.

³ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁵ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

سريان المفعول وفقا للتشريع المعمول به)، سواء كان هذا الاختراع منتجا أو عملية، والجهة المسؤولة عن تقديم براءة الاختراع في الجزائر هي المعهد الوطني للملكية الصناعية "INAPI"¹، وشروط منح براءة الاختراع هي:²

- الجدة أو التأصيل: الاختراع يجب أن لا يكون معروف أو تم وضعه من قبل في متناول الجمهور.
- الاختراع: إضافة شيء جديد أو تطوير الحالة التقنية.

- الصبغة الصناعية: يستثنى من براءة الاختراع كل ما ليس له علاقة بالجانب الصناعي كالبرمجيات، النظريات الرياضية، الاكتشافات ذات طابع ثقافي، ترفيهي، تزييني، علمي (طرق العلاج) أو مناهج الإدارة (محاسبة، مالية...إلخ).

- المشروعية: براءة الاختراع لا يجب أن تضم فكرتين مختلفتين، كما استثني المشرع الجزائري حالات لا يمكن فيها منح براءة الاختراع وهي: ظروف أمنية، إنسانية، أخلاقية أو لحماية المصلحة العامة.³

2- الأسرار التجارية: تشكل الأسرار التجارية إحدى وسائل الحماية وهي عبارة عن معلومات خاصة بمؤسسة معينة غالبا ما تكون غير معروفة بالنسبة للآخرين، كما أنها لا تتوافق مع المتطلبات القانونية حول براءة الاختراع، ازداد الاهتمام بها بسبب سهولة نقل المعلومات إلكترونيا وازدياد احتمالات نقلها عن طريق الأشخاص الذين يشغلون وظائف حساسة، ثم يحصلون على مناصب في المؤسسة المنافسة، فالمعلومات هي أسرار تجارية تتعلق خاصة بطرق الإنتاج، الصيغ الكيميائية، خطط العمل، قوائم الزبائن...إلخ⁴، فالسر التجاري هو معلومة تضم: صيغة، وثائق، أسلوب، تقنية...إلخ، له قيمة إذا بقي سرا، يتعين على المؤسسات أن تحافظ على سرية أي معلومة يمكن أن تلحق ضررا بميزتها التنافسية، وإذا كان لا بد من كشف المعلومات السرية لأسباب مهنية أو تجارية يمكن أن يطلب من الطرف المستفيد التوقيع على إتفاق عدم الإفصاح على الأسرار المهنية، وبالتالي يمكن لهم استخدام هذه المعلومات بما يخدم مصلحة المؤسسة فقط، وقد اختارت العديد من المؤسسات الأسرار التجارية وسيلة للحماية بدل براءة الاختراع، وهو حال شركة كوكاكولا التي اختارت الاحتفاظ بسرية تركيبة مشروبها الغازي، فهذه الصيغة غير معروفة إلا من قبل 03 أشخاص وقد تم الاحتفاظ بالصيغة في صندوق بأطلنطا، حيث أن تركيبة هذا المشروب الغازي أطلقت سنة 1886، ولو تم حمايتها ببراءة اختراع لكانت عرضة لأن تفقد سنة 1906 (عمر البراءة 20 سنة)، وهذا المشروب الغازي مازال يحتفظ بشهرته إلى اليوم بفضل عدم الإفصاح عن تركيبته.⁵

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 43 44.

² Marie Camille Debourg, Joël Clavelin et Olivier Perrier, **Pratique du marketing (le marketing opérationnel-savoir gérer-savoir communiquer-savoir faire)**, Édition Berti, Algérie, 2^{ème} édition, 2004, p169.

³ رحمان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 62 بتصرف.

⁴ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁵ P.Abetti, N. Ben Rayana, J.Durgee et autres, **Entrepreneuriat et innovation dans les pays du maghreb**, Le département du commerce des états unis, Les États Unis, 2011, p 95 -96.

3- العلامة التجارية: العلامة التجارية هي رمز أو شارة تمنح لتمييز منتجات شخص عن منتجات شخص آخر وتوضيح مصدر تلك المنتجات¹، تتخذ شكلا مميزا كلمات، حروف، أرقام، رسوم، رموز، أختام، نقوش وأية علامات أخرى، وقد أصابت بعض العلامات التجارية شهرة كبيرة حتى أصبح المنتج مرتبط في ذهن الزبون بعلامة تجارية معينة، بغض النظر عن المؤسسة المنتجة فأصبح الزبون يطلق إسم كوداك "Kodak" على آلات التصوير، وإسم فريجيدير "Frigidaire" على الثلاجة الكهربائية، بالرغم من أن كلمتي "كوداك" و"فريجيدير" هي علامات تجارية وليست أسماء منتجات²، فالعلامة التجارية تحتاج إلى عملية تسجيل في القطر الموجودة فيه المؤسسة من أجل حمايتها من قبل القانون والدولة، وحتى تكون العلامة التجارية مسجلة ومحمية من قبل القانون لا بد من أن تكون مميزة وفريدة وأصلية وغير مسجلة من قبل، وعندما يتم تسجيلها تصبح هذه العلامة باقية وإلى الأبد بشرط أن يتم دفع الرسوم السنوية المستحقة على العلامة التجارية بانتظام وبدون تأخير³، فمثلا إسم كوكاكولا وشكل الخط الذي يكتب به يعتبر علامة للشركة، وكلمة كوكاكولا هي الجزء المنطوق من العلامة⁴.

4- التصميم أو النماذج الصناعية: الرسم، التصميم أو النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما، تطبق الرسوم أو النماذج الصناعية على مجموعة كبيرة من منتجات الصناعة والحرف اليدوية التي تتنوع من الأدوات التقنية أو الطبية إلى الساعات والمجوهرات، ومن الأجهزة الكهرومنزلية إلى هياكل السيارات والمباني، ومن تصميم النسيج إلى السلع الترفيهية، فقد تكون مجسمة كشكل السلعة وسطحها، أو ثنائية الأبعاد مثل: الرسوم، الخطوط والألوان، فالنموذج المسجل يحصل على حق ملكية ضد أي استنساخ للرسم وتقليده من طرف الغير بدون أي تصريح⁵.

¹ جوبتا برفين، ترجمة أحمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 273 بتصرف.

² رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 133.

³ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 279-280.

⁴ علي محمد الحاج أحمد، سمير حسين محمود عودة، إدارة التسويق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 175.

⁵ خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 111-112.

المطلب الثالث: نجاح العملية الإبداعية

الإبداع يقوم على تجسيد الأفكار من أجل تقديم منتجات جديدة جذريا أو محسنة، بما يسمح بانفتاح المؤسسة على أسواق جديدة والتفوق على المنافسين، وتحقيق أهدافها من بقاء نمو واستمرارية، فالمؤسسة تبذل من أجل الوصول إلى الريادة.

أولاً: مفهوم الريادة

عرفت الريادة بأنها: "العملية التي من خلالها فرد، أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والتجاوب مع الحاجات والرغبات من خلال الإبداع"¹. كما يقصد بها أيضاً: "التفرد وتعتمد على نماذج جديدة، وليس العادات المتبعة من أجل الحصول على المنتجات بطرق فريدة، فالريادة هي إنشاء شيء جديد من خلال روح المبادرة وتحمل المخاطر"، ومن خلال هذا التعريف يتم الوصول إلى أربعة جوانب رئيسية للريادة هي:²

1- إنشاء شيء جديد ذو قيمة.

2- تحمل المخاطر المختلفة.

3- إنفاق المال وبذل الجهد وتخصيص الوقت.

4- الحصول على العوائد.

من خلال ما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للريادة: "هي العملية التي من خلالها يتم استغلال الفرص بإعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على خلق القيمة من خلال الإبداع، وتتميز بأخذ مخاطرة عالية مقابل أرباح كبيرة منتظرة".

ومن أهم خصائص الريادة مايلي:³

1- الريادة هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج الجديد، وكذلك للوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.

2- الريادة هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.

3- الريادة تستند على المبادرة الفردية، والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.

4- الريادة تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات، والرغبات، والمشاكل، والتحديات، والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة.

5- الريادة هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات من خلال القرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 06.

² عثمان فريد رشدي، الريادة والعمل التطوعي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 20 19.

³ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

تتمثل أهمية الريادة في النقاط التالية:¹

- 1- **الإبداع:** هو من أهم أسباب نجاح الأعمال الريادية، ويعتبر أساسها، فهو الذي يكسبها التميز ويمهد لها طريق النجاح، ويقوم الإبداع على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة.
- 2- **الأعمال الجديدة:** من خلال المساهمة في تطوير الاقتصاد.
- 3- **توفير فرص عمل:** حيث يعد توفير فرص العمل، وتأمين مصادر الرزق من المساهمات التي تحققها الريادة، حيث تؤدي إلى التقليل من العبء الملقى على الأفراد الباحثين عن عمل.

ثانياً: مفهوم الريادي

عرف الريادي بأنه: "الإنسان غير التقليدي الذي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة، والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة"².
ويقصد به أيضاً: "الشخص الذي يمارس العملية الريادية، بحيث يتمتع هذا الشخص بكل ما تحمله الريادة من خصائص كتحمل المخاطر وقبول الفشل، امتلاك الموارد والقدرة على إدارتها"³.
كما عرف كذلك بأنه: "هو الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك"⁴.

مما سبق ذكره يمكن إقتراح التعريف التالي للريادي: "هو شخص مبادر لديه القدرة على تقديم شيء جديد ذو قيمة من خلال تخصيص الوقت والجهد وتخصيص الموارد المناسبة لذلك، مستعد لتحمل المخاطرة واقتناص الفرص المتاحة قبل المنافسين".

يلعب الريادي دوراً مهماً ومؤثراً في واقع الحياة التي يعيش فيها، والمجتمع الذي يتعايش معه، ويبرز دوره في الجوانب التالية:⁵

- 1- **إنشاء أسواق جديدة:** أي أن هذه الأسواق الجديدة التي ينشئها الريادي ماهي إلا عبارة عن المواقع الجديدة التي تحتوي الأفراد والاحتياجات اللازمة لتلبية حاجياتهم ورغباتهم، حيث أن الريادي هو إنسان مبدع ويحقق جذب الموارد والفرص، وهو الذي يخلق الزبائن والبائعين.
- 2- **اكتشاف مصادر جديدة للمواد:** حيث يعمل بشكل متواصل على اكتشاف ما هو جديد وعدم القبول بالمصادر التقليدية أو الروتينية المتاحة، وإنما يسعى دائماً إلى الإبداع، واكتشاف مصادر جديدة لتحسين عمل مؤسسته، لينعكس ذلك على الوفرة في التكاليف وتحسين الجودة.

¹ عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 21 22.

² عثمان فريد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁴ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 58.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 144 145.

- 3- تقديم الشيء الجديد: ويعني الشيء الجديد تكنولوجيا جديدة، أو صناعة جديدة، أو منتجات جديدة.
- 4- توفير فرص عمل جديدة: ويعني أن نتاج العمل الريادي المتمثل في فتح أسواق جديدة تساعد في تشغيل الأيدي العاملة، والحد من البطالة، ودعم الاقتصاد الوطني.

ثالثاً: أساليب الريادة

أساليب الريادة هي تلك الأساليب التي تشجع المؤسسات على الإبداع والابتكار، والتفرد، وأخذ المخاطرة والمبادرة، أساليب لها نصيب من الأهمية في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق ما بين المؤسسات وهي كمايلي:¹

- 1- الإبداع: هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق لتطوير أفكار جديدة، بعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس وتستجيب للفرص في المؤسسة، كما أنه يساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل، ويحسن من عملية صنع القرارات، من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية دون انتقاد.
- 2- الابتكار: يتمثل في التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى منتج.
- 3- التفرد أو التميز: إن التفرد يتكون في المؤسسات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتستطيع تحقيق الاستمرارية، وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها.
- 4- أخذ المخاطرة: المخاطرة هي ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، ومهارات أخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد في الكيفية التي تضمن بقاء ونجاح الأعمال، وحتى تبقى ريادياً لا بد أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال، كما أن أخذ المخاطرة هو الاحتمالية في الحصول على مكافأة، أو تحقيق عوائد في حال نجاح خطة المشروع المقترحة أكثر من أنه لو فشل في ذلك.
- 5- المبادرة: هي القدرة على إيجاد الفرص أو تمييز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون استجابة للتغيرات، وليس كرد فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي، والسابق وفي المستقبل، كما أن المبادرة تتضمن الأفعال التي تتم قبل التغيرات في البيئة التي يكون لها تأثير على المؤسسة، وكذلك الافتراضات باحتمالية حدوث مثل هذه التغيرات.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 76 53.

رابعا: علاقة الإبداع بالريادة

إن ما يتميز به الإبداع والريادة هو أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض بحيث كل منهما يكمل الآخر، ويربط بينهما علاقة تكاملية إذ يساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المؤسسي، ويجلب للمؤسسة ما يسمى بالقيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على حد سواء، ومن خلالها تتميز المؤسسات عن بعضها البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها¹.

الريادة هي عملية تصور، وتخطيط، وتنظيم، وتحديد الأنشطة، والمهام، والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة معينة من أجل الدخول في عمل معين يحتوي على عنصر المغامرة، وفي نفس الوقت عوائده عالية، كما أن الريادة تتعلق بشكل رئيسي بعمل فردي، أما بالنسبة للإبداع فهو عملية إدارية تتم على مستوى المؤسسة ككل وبجهود جماعي أكثر منه فردي، لذلك فإن الفرق الرئيسي للتمييز بين الريادة والإبداع هو أن الريادة تتعلق بشكل أساسي بعمل فردي خلاق ومتميز، أما الإبداع فهو عمل جماعي خلاق ومتميز ينتج عنه في معظم الأحيان تطوير المنتجات²، وتجدر الإشارة إلى أن محور عمل الريادة يركز على المؤسسات أو الأعمال التي بدأت صغيرة الحجم ونمت وأصبحت أعمالا كبيرة وناجحة، أي أن محور تركيز الريادة يقوم على أساس فهم ماهي المقومات التي مكنت مؤسسات أعمال صغيرة لتصبح مؤسسات أعمال ناجحة وكبيرة على مستوى مميز³، فالأعمال الريادية تركز عادة على الإبداع والطرق والأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات⁴.

خامسا: معوقات الإبداع ومحفزاته

لقد بينت العديد من الدراسات وجود معوقات تواجه الإبداع وتحويل دون تحقيقه، وفي نفس الوقت هناك العديد من النقاط التي يساهم توفيرها في دعم وتحفيز الإبداع ومواجهة معوقاته والوصول إلى تحقيق الريادة.

1- معوقات الإبداع

إن عملية الإبداع في المؤسسات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية، من أجل تنمية الإبداع وإظهاره للملأ، ويمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:

¹ عاكف لطفي خضاونة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² مأمون ندلم عكروش، سهير ندلم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 10 09.

³ أوكيل رايح، الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة معارف، العدد 10، المركز الجامعي العقيد آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2011، ص 234.

⁴ علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 170.

- **المعوقات التنظيمية:** هي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المؤسسة، ويمكن أن تقف عائقاً أمام عملية الإبداع، فالسياسات، والأهداف، والإجراءات، وفلسفة الإدارة قد تكون معيقاً لعملية الإبداع¹، من خلال الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات، إضافة إلى تطبيق هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفراد بجرية الرأي والاجتهاد، كما أن ضعف وقصور الموارد المالية بالمؤسسة يعتبر أحد المعوقات التنظيمية².
- **المعوقات الاجتماعية:** حيث يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد معينة، ويتوقع المجتمع من أفراد التزاماً بهذه التقاليد وعدم مخالفتها، ويميل أغلب الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، وذلك حتى تنسجم علاقاتهم معهم ويحصلوا على رضاهم، فيصبحوا أعضاء متوافقين في الجماعات التي يتمتعون بعضويتها، أو المجتمع الذين يعيشون فيه³.
- **المعوقات النفسية أو العاطفية:** وهنا يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يقيد حب الاستطلاع، ويقاوم نزعة الاستكشاف، والخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر، وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على الإبداع⁴.
- **المعوقات الإدراكية:** وهي المعوقات التي تتعلق بإدراك أو تصور البيئة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصحيحة للأشياء)، أو محدوديته وتعني الصعوبة في عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها، وعدم القدرة على رؤيتها من زوايا مختلفة⁵.
- كما يوجد بعض التصورات الخاطئة التي يؤدي وجودها إلى تعميق جهود الأفراد والمؤسسات والدول لتنمية القدرة على الإبداع، مما يتطلب رصدها والعمل على تصحيحها، ومن أمثلة هذه التصورات التي تعيق جهود تنمية مهارات وقدرات الإبداع مايلي⁶:
- الاعتقاد بأن الإبداع من الصفات الموروثة التي يصعب تعلمها واكتسابها وتنميتها، وتصور محدودية جهود التكوين النظامي المؤسسي في هذا المجال.
- الاعتقاد بأن مجالات الإبداع تقتصر أو تتركز بصفة أساسية في نطاق العلوم الطبيعية، وداخل المعامل الكيميائية والفيزيائية دون المجالات الأخرى العديدة المرتبطة بالجوانب الإنسانية، والاجتماعية، والإدارية.
- تصور أن خلق القدرة على الإبداع وتنميتها وتوظيفها هي مسؤولية فردية، والاعتقاد بأنه يقع على الفرد المبدع عبء توفير المناخ الملائم لتوظيف قدراته الإبداعية، وعدم وضوح أهمية وتأثير المسؤولية والدور المؤسسي الواجب أن تقوم بها المؤسسات في هذا الشأن.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 302.

² محمد زويد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

⁴ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁵ عبير طليل فرحان البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 161 - 164.

- الاعتقاد بأن مجرد توفر المعامل والأدوات يكفي لاكتشاف وجلب المبدعين وتحفيزهم والاستفادة منهم، دون مراعاة أن ذلك يتطلب منظومة هادفة ومتكاملة، تبدأ من وضع تصور استراتيجي في هذا الشأن، وترجمته إلى خطط وبرامج، وتوفير متطلبات تنفيذها ومتابعة نتائجها وتقييمها.
- الاعتقاد بأن الحاجة للإبداع تظهر أساسا وبوضوح مع وجود مشكلات واقعية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، بدلا من الاعتقاد بأن عملية الإبداع مطلوبة أصلا لتجنب حدوث المشكلات وفي كل مجالات الحياة الإنسانية.
- الاعتقاد بأنه يمكن خلق مهارات وقدرات الإبداع لدى الأفراد من خلال مجموعة من القرارات والأوامر الرسمية التي تصدرها المؤسسات، أو الحكومة دون الالتفات إلى ضرورة توفر الاقتناع والدافع الذاتي لدى الأفراد بأهمية خلق هذه المهارات والقرارات وتنميتها.
- الاعتقاد بأن خصائص وسمات المبدعين ومهاراتهم تقتصر على الأفراد الذين يعملون في قمة المؤسسة، أو الذين يشغلون وظائف إدارية عليا دون غيرهم من العاملين في المؤسسة، في حين أن هذه الخصائص والسمات يمكن أن تتواجد لدى العاملين في الوظائف التنفيذية في أدنى التنظيم، كما أن هذه المهارات يمكن تنميتها لدى جميع الأفراد في المؤسسة والمجتمع.

2- محفزات الإبداع

- من أجل دعم وتنمية الإبداع في المؤسسة ومواجهة المعوقات يجب:¹
- تخصيص وقت مناسب للتفكير: من خلال تشجيع المؤسسة لأفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ، لأنه عامل أساسي في الحث على ابتكار فكرة جديدة.
- المشاركة الحقيقية: تظهر العديد من الدراسات أن الأفراد في المؤسسات المبدعة يعتبرون أنفسهم أجزاء مهمة من نظام متكامل، فهم يعرفون أن أفكارهم ستؤخذ بصورة جدية.
- التسامح أثناء الإخفاق: إذ أن ذلك يساعد الأفراد على السعي والبحث لاكتشاف الفرص.
- ومن محفزات الإبداع الضرورية لمواجهة معوقاته نجد أيضا مايلي:²
- الانتماء المؤسسي: يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي، والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع، فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه في المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى العكس من ذلك فإن زيادة شعور اللامبالاة إن لم نقل الاستهتار بالمال العام يفسر تحلف كثير من الدول النامية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² محمد قاسم القروي، مرجع سبق ذكره، ص 328 329.

- الإيمان بمواهب الآخرين: بما أن الإدارة تمثل جهداً جماعياً، فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكاناتهم لتحقيق الأهداف، وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق، ولكن ذاتية وأناوية بعض المدراء، بل بعض المسؤولين وأصحاب المراكز تدفعهم أحياناً إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات، متناسين أن مثل هذا العمل مثبط للروح المعنوية للعاملين، إن الإداري الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءاً متكاملًا مع جهود الآخرين، ويرى في إنجازات الآخرين إنجازاً للمؤسسة، وتتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا.

- الانفتاح على الرأي الآخر: لا بد للإبداع من مناخ يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد، ومن هنا تجتهد المؤسسات المبدعة في اقتناص الفرص المناسبة لتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات للتحسين.

فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل والمفيد، ومن هنا فإن المؤسسات المبدعة والمدراء المبدعون هم الذين يزيدون من فرص التفاهم، ويعملون على تشجيع الأفراد من أجل تحسين ظروف العمل، وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل والعطاء، أما المؤسسات المغلقة على نفسها أو المدراء الذين لا يجدون للآخرين موقعا بينهم ولا يحترمون آراء الآخرين، فإنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئاً فشيئاً¹.

ومن محفزات الإبداع نجد:²

- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التكوين وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وإشراكه في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين، وإذكاء الرغبة في التميز من خلال نظم الحوافز.
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المؤسسة عن إجابات.
- تنمية ثقافة التحسين المستمر وتأكيد الالتزام بإدارة الجودة الشاملة.
- تنمية ثقافة المؤسسة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم عند الفشل.
- التوسع في تطبيق اللامركزية وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 437 438.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 215 216.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن:

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة مبتكرة لم تكن موجودة مسبقاً أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة، بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة إيجابية، يقوم على تقديم الجديد والمختلف والاستباق في ذلك من أجل تمكين المؤسسة من الاستمرار والبقاء في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، كما يتطلب توفر أربعة مكونات هي: الشخص المبدع، البيئة الإبداعية، العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية، له عدة أنواع يمكن تصنيفها حسب طبيعة الإبداع إلى إبداع تكنولوجي، وتنظيمي، وحسب درجة الإبداع إلى إبداع جذري (النافذ) وتدرجي (الجزئي)، يطبق على المستوى الفردي، الجماعي وعلى مستوى المؤسسة، ومن أجل الحصول على الأفكار اللازمة لتجسيده يعتمد على مصادر باطنية تنبع منها الأفكار فجأة وبدون أي تحضير مسبق، أو ظاهرية تكون فيها الأفكار وليدة التفكير القصدى المكثف في موضوع معين، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون من داخل المؤسسة أو من خارجها، ولتوليد هذه الأفكار يمكن استخدام العديد من الأساليب أهمها: العصف الذهني، وقبعات التفكير الست، التحليل المورفولوجي، أسلوب دلفي، وأسلوب المجموعة الاسمية، كما أن الإبداع يمكن أن يكون من خلال التطوير من الداخل، عقود التعاون، النمو الخارجي، المناولة واقتناء الرخص، وللوصول إلى تحقيق النجاح فيه يجب اتباع مجموعة من الخطوات هي: الإعداد، التطوير، التجسيد، النشر ثم توفير الحماية للإبداع من تقليد المنافسين بواسطة براءات الاختراع، الأسرار التجارية، العلامة التجارية، التصميم والنماذج الصناعية، وهدف المؤسسة من وراء كل ذلك هو تحقيق الريادة سواء كان ذلك من خلال الإبداع الإداري أو التكنولوجي.

الفصل الثاني

أنواع الإبداع والمنتج الجديد

تمهيد:

بعدما تعرفنا في الفصل السابق على الإبداع وتوصلنا إلى أنه كل ما هو جديد يترجم على هيئة منتجات جديدة أو محسنة، طرق إنتاج جديدة أو أدخلت عليها تعديلات، أساليب حديثة في التنظيم وغيرها، فالإبداع استثمار غايته تحقيق أرباح مستقبلية، كما أنه عملية مستمرة دائمة وضرورية لمواكبة التغيرات البيئية الحاصلة. ونتيجة لذلك تيقنت المؤسسات الاقتصادية بأن تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة تكريسا لمفهوم الإبداع الإداري من إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة وتبني التغيير الجذري والتحسين المستمر سبيلا وحيدا يضمن لها استمرارا ونموا في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها.

كما أن الإبداع التكنولوجي بدوره يأتي كنتيجة حتمية لتطبيق قواعد العلم والمعرفة واستغلال الخبرات المتراكمة في المؤسسات عبر السنوات، فهو يعمل على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة، والهدف الرئيسي من وراء كل ذلك تطوير منتجات وطرق إنتاجية جديدة إرضاءا للزبائن وتحقيقا لأهداف المؤسسة.

وللتعرف أكثر على هذا الموضوع نتطرق في هذا الفصل إلى:

- ماهية الإبداع الإداري.
- ماهية الإبداع التكنولوجي.
- ماهية المنتجات الجديدة.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

يعتمد المحور الرئيسي للمؤسسات المبدعة على مدى تبنيتها ورعايتها لنشاطات داعمة للإبداع، بهدف غرس الإبداع في العمل المؤسسي والعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الموارد المتاحة، فالإبداع الإداري أصبح اليوم ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها، ومن خلال هذا المبحث نتعرف على مفهوم الإبداع الإداري بداية لنتقل إلى أهم أشكاله في المؤسسة، وهما إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

عرف الإبداع الإداري بأنه: "الاستخدام الناجح للأفكار والطرق والوسائل والبرامج بحيث تكون نتيجة لقرارات متخذة داخل المؤسسة، كما أنه منظومة من التوجهات المؤسسية القصدية الشاملة والهادفة إلى توليد النظم والأساليب والخدمات وتطوير العمل والارتقاء بالإنتاجية في مجالات نشاط المؤسسة لإيجاد منتج جديد أو تطوير منتج قائم، فالإبداع الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم في المؤسسة، وهناك من يؤكد أن الإبداع الإداري هو عمل شيء جديد، تبني وإشاعة النشاط الإبداعي بكافة أرجاء المؤسسة والبيئة المحيطة"¹، كما يعبر الإبداع الإداري عن تطبيق هيكلية تنظيمية جديدة أو تعديل سيروورة الأعمال على مستوى المؤسسة.²

كما عرف أيضا على أنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء جديد ذي قيمة أو إحداث تغيير جوهري هائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الهياكل التنظيمية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والأنظمة الإدارية، فهو عملية استثمار الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المؤسسة"، وتبرز أهمية تبني الإبداع داخل المؤسسة في النقاط التالية:³

- 1- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
- 2- زيادة قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- 3- اكتساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- 4- يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المبدعة.

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 214 216 217.

² Benoit Aubert, Patrick Cohendet, Laurent Da Silva et Autres, **L'innovation et les technologies de l'information et des communications**, Hec Montréal, Montréal, Canada, 2010, p 03.

³ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 33 34 43.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للإبداع الإداري:
 "الإبداع الإداري هو عملية تجسيد أفكار جديدة جذريا أو محسنة داخل المؤسسة، تشمل التغييرات في العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية أو إدخال أنظمة وبرمجيات جديدة".
 ويقوم الإبداع الإداري على مجموعة من الدعائم تتمثل أهمها في العناصر التالية:¹

أولاً: البناء التنظيمي

لكل مؤسسة بناء تنظيمي يوضح تقسيم الأعمال والواجبات، الأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المؤسسة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط، وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة، ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عاتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمؤسسة ما وجود الهيكل التنظيمي، وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات بالإضافة إلى ظروف العمل الملائمة، والمتمثلة في درجة جيدة من الاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم خلق التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل، ويهيئ فرص أكبر للإبداع الإداري.

ثانياً: أنظمة وإجراءات العمل

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات، القواعد، الأساليب، والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من:

- 1- **السياسات:** هي القرارات والأحكام التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة، وتسمى أيضاً اللوائح ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.
- 2- **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبثق من السياسات، وتنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 31-39 بتصرف.

3- الإجراءات: تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع حدوثها، والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية الإبداع إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

ثالثاً: الاتصالات

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة، والمقصود هنا إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الإبداعات، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الإبداع، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: القيادة

تؤثر القيادة في المؤسسات تأثيراً حيوياً على إبداع الأفراد من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارتهم الأمر الذي يؤدي إلى تشجيعهم على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، فالقيادة تلعب دوراً هاماً وحيوياً في دعم الإبداع الإداري، ولتحقيق ذلك يجب إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع الإبداع للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

خامساً: الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المؤسسات، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الأفراد على الإبداع، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المؤسسات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من وضع معايير محددة وعادلة وموضوعية ولها علاقة بالإبداع حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

سادساً: التكوين

لابد من تشجيع المبدعين وتكوينهم من خلال برامج تستهدف تعزيز الإبداع لديهم، ويعتبر التكوين أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري المميز خصوصاً وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة.

المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية كنموذج للإبداع الإداري الجذري

بما أن التغيير السريع أصبح مطلباً مهماً من مطالب المؤسسات في الوقت الحالي، فإن تبني مفهوم إعادة الهندسة، أو كما يعرف "بالهندرة" يعتبر من المفاهيم الحيوية لإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المؤسسات بصورة جذرية.

أولاً: تعريف الهندرة

تبدو كلمة "الهندرة" غريبة على أسماع الكثير منا، ولا غرابة في ذلك فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتين "هندسة" و"إدارة" وهي تمثل الترجمة العربية لكلمة "Reengineering"، وقد ظهرت الهندرة في التسعينات وبالتحديد في عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر "Michael Hammer" وجيمس شامبي "James Champy" الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المؤسسات"، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا اليوم¹. يعرف هامر وشامبي "Hammer et Champy" الهندرة بأنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة تصميم العمليات بالمؤسسة بصورة جذرية بهدف تحقيق نتائج تحسين فائقة في معايير الأداء المتمثلة في الخدمة، الجودة، التكلفة وسرعة إنجاز العمل"².

ويشمل هذا التعريف أربع عناصر رئيسية تعتبر المفاتيح في عملية الهندرة:³

1 - أساسية: عند تطبيق الهندرة يجب طرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها، مثل لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لما نتبع أسلوباً معيناً في أدائه؟، ومن خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية يندفع المسؤولون إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن.

2 - العمليات: هي مجموعة الأنشطة التي تستوعب المدخلات لتتقاسم منتج ذو قيمة للزبائن، فإذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلاً ويكون تسليم السلع المطلوبة للزبون هو المنتج الذي يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء، فالتركيز يجب أن يكون أكثر وأساسي على عمليات الشراء وإجراءات تسليم السلع للزبون، بمعنى التركيز في الهندرة على العملية المتمثلة في الإجراءات أكثر من المهام أو الأفراد.

3 - جذرية: إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس تغييرات سطحية أو ظاهرية للوضع القائم أي بمعنى التخلص من القديم نهائياً، والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد الأساليب الجديدة والمستحدثة لأداء العمل.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2013، ص 147-148.

² زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير"، دار دجلة ناشرون وموزعون، دجلة، العراق، 2007، ص 246.

³ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

4- **فائقة:** الهندرة تهدف إلى تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، وتستخدم عند الضرورة والحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء، حيث أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة بل تتطلب التغيير الكلي.

عرفت الهندرة بأنها: "نموذج تنظيمي جديد لإعادة بناء المؤسسة يقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى العمليات لفرض تحقيق تفوق مهم على كافة المستويات"¹.

أما جين بريلمان وجاك هيرار "Jean Brillman, Jacques Hérard" فقد عرفا الهندرة بأنها: "إعادة تصميم جذري لعمليات المؤسسة، من أجل تحسين الأداء بشكل كبير وبصورة جذرية، أما التحسين التدريجي ليس مسؤولية الهندرة بل إدارة الجودة الشاملة"².

بينما عرف كلود بلونش أليجر "Claude blanche allègre" الهندرة بأنها: "طريقة تشمل إعادة تصميم جذري لعمل المؤسسة، وتقنياتها في الإدارة وتنظيم العمل، من خلال التخلي عن الأساليب المعتمدة منذ فترة طويلة، وإلقاء نظرة جديدة على العمل الضروري لتقديم منتج وإرضاء الزبون اعتمادا على مقارنة تركز على العمليات"³.

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للهندرة:

" الهندرة هي إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المؤسسة بطريقة إبداعية بهدف تحقيق نتائج فائقة، والقيام بالعمل بصورة جماعية إرضاء للزبون وتقديم منتجات بالجودة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة".

ثانيا: أهداف الهندرة

تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة لتحقيق الأهداف التالية:⁴

- 1- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العمال من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة.
- 2- **التركيز على الزبائن:** حيث تركز المؤسسة على الزبائن من خلال احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- 3- **السرعة:** تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- 4- **الجودة:** تحسين جودة المنتجات التي تقدمها لتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.
- 5- **تخفيض التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي إصلاح، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² Jean Brillman, Jacques Hérard, **Les meilleures Pratiques de management**, Édition d'organisation, Paris, France, 6^{ème} édition, 2006, p 45 47.

³ Claude Blanche Allègre, **Gestion des ressources humaines**, Édition de boeck, Louvain-la-Neuve, Belgique, 2008, p191.

⁴ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 167.

6- التفوق على المنافسين: مساعدة المؤسسة على التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم، ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة.

ثالثا: مبادئ الهندرة

تقوم الهندرة على المبادئ التالية:¹

- 1- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- 2- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها إلى نهايتها بصورة جذرية.
- 3- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.
- 4- تقليل عدد مرات المراجعة لتوفير السرعة وتخفيض التكلفة.
- 5- إعطاء العاملين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

رابعا: المؤسسات التي تحتاج إلى هندرة

تتمثل المؤسسات التي تحتاج إلى هندرة في مايلي:²

1- المؤسسات ذات الوضع المتدهور: هي المؤسسات التي تواجه ارتفاعا مضطربا في التكاليف مما يعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع زبائنها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها في الأسواق.

2- المؤسسات التي لم تصل إلى التدهور: تتوقع إدارة هذه المؤسسات بلوغ التدهور في المستقبل القريب، فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للمؤسسة في وضع لا بأس به، ولكن هناك مؤشرات تظهر الوصول إلى حالة التدهور ومنها ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق الزبائن أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء المؤسسة ونجاحها في المستقبل، فلا بد للإدارة أن يكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر وذلك عن طريق الهندرة.

3- المؤسسات التي بلغت قمة التقدم والنجاح: هي المؤسسات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور عليها، ولكن تتميز إدارة هذه المؤسسات بالطموح والإبداع والمزيد من التفوق على المنافسين فإن عملية الهندرة في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء، لكن عملية الهندرة في هذا النوع أمر صعب لأنها أثبتت الكفاءة والفعالية في الأداء، ولكن تتميز هذه المؤسسات بالطموح والإبداع والتطلع إلى المزيد في المستقبل للتفوق لعدم اقتناعها بمستوى أدائها الحالي مما يدفعها إلى التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة وإبداع أساليب أكثر نجاحا.

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 149 - 150 بتصرف.

² بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 124 - 125.

إن الاختلاف بين الأنواع الثلاثة من المؤسسات يكمن في أن النوع الأول أصيبت بالإحباط من جراء اصطدامها بالحواجز والعوائق، أما النوع الثاني تسير إلى الطريق بسرعة عالية ولكن ترى مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزا، أما النوع الثالث فهي مؤسسات تسير بطريقة عالية ومبدعة دون وجود حواجز ولكنها ترى فرصا مناسبة أكثر ولديها متسع للوصول إلى هذه الفرص لذلك تقوم بعملية الهندرة من أجل اغتنامها.

خامسا: فريق الهندرة

إن الاختيار السليم للأفراد الذين يشكلون فريق الهندرة يقود بالتأكيد إلى النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة، ويتكون هذا الفريق من الآتي:¹

1- قائد الفريق: يعتبر قائد عملية الهندرة الشخص المسؤول عن تولي زمام المبادرة يتمتع بصلاحيات كافية لإحداث التغيير اللازم، ويتولى مهمة الإقناع والتأثير في الآخرين لقبول التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية الهندرة، ويختص القائد بالمهام التالية:

- القيام بعقد الاجتماعات مع فريق العمل، والمساهمة في طرح الأفكار الجديدة والمبادرات الجيدة.
- متابعة الإجراءات المتخذة من قبل أعضاء الفريق لإتمام المهام المكلفين بها، وتشجيعهم على العمل الدؤوب والانجاز المتميز.

- إمداد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة.

- الاستماع إلى ملاحظات واقتراحات أعضاء الفريق وانتقاء المفيد والجيد منها.

2- منسق الفريق: يقوم منسق الفريق باعتباره مساعد لقائد الفريق بالمهام التالية:

- التأكد من تطبيق الفريق لمفهوم الهندرة.

- القيام بدور حلقة الوصل بين قائد الفريق والأعضاء.

- المحافظة على وضع الفريق في المسار الصحيح.

- المساعدة في التخطيط للاجتماعات.

3- أعضاء الفريق: فريق الهندرة يشتمل على مجموعة من الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة، ويقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، وعند الرغبة في الهندرة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل، ويكون عدد أعضاء الفريق بسيطا بحيث يتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من داخل المؤسسة ومن خارجها إذا لزم الأمر، ويتطلب عمل الفريق في المقام الأول التعاون والتماسك وتبادل وجهات النظر، والحضور الدائم للاجتماعات، وطرح الأفكار الجديدة غير المألوفة، والإطلاع الدائم، والبحث وجمع البيانات والمعلومات بشكل مستمر.

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

سادسا: عوامل نجاح وأسباب فشل الهندرة

النجاح في تطبيق الهندرة يتوقف على توفر مجموعة من العوامل المساعدة في ذلك وتجنب العديد من مبررات الفشل، وهما كمايلي:¹

1- عوامل نجاح الهندرة

تتمثل عوامل نجاح الهندرة في العناصر التالية:

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق الهندرة.
- ضرورة توفر كوادر بشرية ذات مهارات عالية.
- التركيز على العمليات لغايات إرضاء الزبون من خلال نوع المنتجات المقدمة.
- الاهتمام بنوعية وتركيبية فرق العمل.
- الإبداع في جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تقديم منتجات بمواصفات جيدة ترضي الزبائن.

2- أسباب فشل الهندرة

من بين مبررات فشل تطبيق الهندرة الأسباب التالية:

- عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق الهندرة.
- مقاومة العمال للهندرة بما أنها تحمل في طياتها تغيير.
- عدم وضوح أدوار بعض الموظفين في مشروع الهندرة.
- قصور النظرة المستقبلية لبعض المؤسسات.
- عدم توفر الموارد البشرية الضرورية لتطبيق الهندرة.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 132-133.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كنموذج للإبداع الإداري التدريجي

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي تقوم على فلسفة التحسين المستمر، وتعد نموذجا للإبداع الإداري التدريجي.

أولاً: تعريف الجودة وتطورها التاريخي

لا يوجد هناك اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول تعريف الجودة، وهو المفهوم الذي ظهر منذ القدم، وأصبح اليوم سمة بارزة في تنافس المؤسسات.

1- تعريف الجودة

للجودة عدة تعريف من أهمها نذكر:

عرفت الجودة بأنها: "الالتزام بالموصفات والتصميمات المعدة للسلعة وتطابق التنفيذ في مراحل الإنتاج المختلفة مع التصميم، كما أنها تعني قدرة السلعة أو الخدمة على الأداء حسب المواصفات، فالعبرة ليست فقط في دقة التصميم وحسن التنفيذ أثناء الإنتاج، بل الأهم أن تؤدي السلعة حين استخدامها المستوى المستهدف من الكفاءة، فالجودة هي جودة الكفاءة أثناء الاستعمال، كما أن الجودة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي تحقق من خلالها تلك المواصفات، أما الجودة الشاملة فهي تشمل جميع مجالات النشاط في المؤسسة، كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة سواء من حيث التصميم أو التصنيع أو الأداء أثناء الاستعمال، وذلك بهدف إشباع احتياجات الزبون للسلعة أو الخدمة والوفاء بمتطلبات تحقيق أعلى مستوى من التوافق بين أداء السلعة أو الخدمة وبين مستوى احتياجاته وتطلعاته"¹.

ويعرف باتريس سبات "Patrice Spath" الجودة بأنها: "سمة للسلعة أو الخدمة، وأن من أهم خصائصها أنها تقوم على تلبية وتجاوز توقعات الزبون، إضافة إلى أنها مرنة أي ما يعتبر جودة اليوم قد لا يعتبر غدا ذو جودة، كما أن لها قابلية التحسين"².

أما توسيف إيزد "Tauseef Aized" فقد عرف الجودة بأنها: "قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية متطلبات الزبون"³.

الجودة حسب ديفيد هويل "David Hoyle" هي: "الدرجة التي عندها تقوم مجموعة من الخصائص بتلبية حاجة أو توقع معن، ضمنى أو ضروري"⁴.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للجودة:

"هي مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج لتجعله قادرا على إرضاء الزبون".

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 267 269.

² Patrice Spath, **Introduction to healthcare quality management**, Aupha édition, United States of America, 2009, p 03.

³ Tauseef Aized, **Total quality management and six sigma**, Intech édition, Croatia, 2012, p 219.

⁴ David Hoyle, **ISO 9000 quality systems**, Butterworth Heinemann édition, Britain, 04th édition, 2001, p 21.

2- التطور التاريخي للجودة

يعود الاهتمام بمفهوم الجودة إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في الحضارة الفرعونية (بناء الأهرامات)، والحضارة الإسلامية (بناء المساجد والقصور)، وغيرها من الأمثلة التي يزخر بها التاريخ، ومع انطلاق الثورات العلمية والتكنولوجية برز أكثر مفهوم الجودة وأهميته بالنسبة للمؤسسات، واتفقت أغلب الدراسات أن مراحل تطور مفهوم الجودة تتمثل في مايلي:¹

- مرحلة الفحص منذ 1910

تسمى أيضا مرحلة التفتيش، حيث تقوم الإدارة بوضع معايير الجودة الموافقة لخصائص المنتج على أن تطبق خلال عملية الإنتاج، ليقوم بعد ذلك المفتشون بمراقبة مواصفات المنتج لتحديد الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الجودة، وعليه فعمليات الفحص تتم على المنتج الذي تم إنتاجه فعلا فهي لا تمنع وقوع الخطأ، ولكن تساعد على اكتشافه بعد وقوعه، ومن ثم استبعاد المنتج المعيب.

- مرحلة مراقبة الجودة منذ 1930

تسمى أيضا ضبط الجودة، حيث أن المرحلة السابقة مكلفة جدا خاصة في حالة فشل العمليات الإنتاجية، لذلك اقترح والتر شيوهارت "Walter Shewhart" استخدام طريقة فحص العينات تخفيضا للتكلفة وباعتماد أساليب إحصائية بما يساهم في تقليل عدد المنتجات المعيبة، وبالتالي فهذه المرحلة تقوم على مراقبة الجودة أثناء الإنتاج وليس بعد الانتهاء منه كما في المرحلة السابقة.

- مرحلة تأكيد الجودة منذ 1950

تقوم مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة على منع وقوع الخطأ قبل حدوثه، فهي بذلك تجاوزت المرحلتين السابقتين اللتين تهتمان بالجودة بعد الإنتاج أو أثناءه فقط، فهذه المرحلة تطالب بالجودة في جميع مراحل حياة المنتج قبل، أثناء وبعد الإنتاج، حيث أنها ركزت على منع وقوع الخطأ من خلال الإجراءات الوقائية، وفي هذه المرحلة بدأ الاهتمام بوضع معايير جودة عالمية، فالجودة تبنى في مرحلة التصميم والتي تشمل تصميم المنتج والعمليات وليس في مرحلة الرقابة.

- مرحلة إدارة الجودة على مستوى المؤسسة منذ 1970

اهتمت اليابان بالجودة كوسيلة للدخول في الأسواق العالمية وخاصة الأمريكية منها، حيث أنها أخذت بعين الاعتبار المفاهيم الأمريكية فيما يخص الجودة، وعملت على ترسيخها لدى الإدارة وحتى أبسط العمال، وأكدت أن الجودة يجب أن تكون على مستوى المؤسسة ككل وليس الإنتاج فقط، وضرورة الاعتماد على التحسين المستمر وحلقات الجودة للحصول على أفضل النتائج.

¹ Tauseef Aized, op-cit, p 221-224.

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة منذ 1985

نتيجة تطبيق المرحلة السابقة في اليابان، تمكنت المؤسسات اليابانية من منافسة المؤسسات الأمريكية واحتراق أسواقها بمنتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسية، مما دفع المؤسسات الأمريكية إلى اعتماد أسلوب القياس المقارن لتحليل نظام إدارة الجودة في اليابان، ومنه نشأت إدارة الجودة الشاملة وتم تبنيها في مختلف الصناعات على مستوى العالم، واعتبرت بذلك مصدرا مهما للميزة التنافسية، حيث أنه في هذه المرحلة تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون الحالية، واستباق المستقبلية منها لتقديم منتجات ملائمة وترضيه، وعليه فالجودة في هذه المرحلة لم تعد من وجهة نظر المؤسسة فقط بل أيضا من وجهة نظر الزبون وضرورة الاستناد على التحسين المستمر في كل ذلك.

وبذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة عالمية تبحث عن تسيير العمليات على مستوى كل المؤسسة والتي تتطلب مشاركة الجميع لإرضاء الزبائن من خلال عملية التحسين المستمر¹.

- مرحلة الجودة مدى الحياة أو نموذج تميز الأعمال منذ 2000 إلى يومنا هذا

إن التغييرات السريعة التي تعرفها البيئة أجبرت المؤسسات على تبني المرونة، الإبداع والجودة، ففي المراحل والسنوات السابقة كان الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المفاهيم الإدارية أمرا كافيا لمواجهة المنافسة، أما اليوم أصبح ضروري على المؤسسة أن تطور من كفاءتها، وأن تدعم الإبداع وأن تعمل على تحقيق أهداف بعيدة المدى، وأن تراعي في عملها حقوق الأجيال اللاحقة في الموارد إضافة إلى الحفاظ على البيئة.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن في مرحلة الفحص كان الاهتمام بالجودة بعد الإنتاج، وفي مرحلة مراقبة الجودة كان الاهتمام بها أثناء الإنتاج، أما في مرحلة تأكيد الجودة فكان الاهتمام بالجودة قبل الإنتاج، بينما في مرحلة الجودة على مستوى المؤسسة لم تعد الجودة مسؤولية قسم الإنتاج فقط بل جميع أقسامها، وانتقلت المؤسسات إلى الاهتمام بالجودة من وجهة نظر الزبون عوض الاهتمام بها من وجهة نظر المؤسسة فقط في مرحلة إدارة الجودة الشاملة، لكن بعض الدراسات لا تتوقف عند هذه المرحلة بل تضيف مرحلة الجودة مدى الحياة تأكيدا على أهمية تبني الإبداع ومراعاة البيئة وحقوق الأجيال اللاحقة.

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم مراحل تطور مفهوم الجودة، ومن بين التعاريف المقدمة لها نجد مايلي:
عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ثورة تشاركية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة التي تنظر وتدبر العمليات بشكل يحقق النتائج، وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج، كما أنها تعبر عن استخدام فرق العمل في

¹ Mahjoub Dhiab Mohamed, **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textiles-habillement**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité génie industriel, Faculté des sciences des métiers de l'ingénieur, Ecole Nationale Supérieur d'Arts et Métiers, Paris, France, 2007, p 33.

شكل تعاوني لأداء الأعمال عن طريق تحريك قدرات كافة العاملين في المؤسسة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر¹.

كما عرفت بأنها: "تعزيز لجميع نشاطات الجودة، حيث يبدأ الالتزام الكلي للجودة من القمة ممثلة في شخص المدير أو مجلس الإدارة ثم تمتد إلى القاعدة حتى تشمل كامل المؤسسة، وبذلك فهي تغطي كل قسم وكل نشاط لضمان أن كل العمل ينجز وفقا للهدف المبدئي لتحسين الجودة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، كما أن الرسول الكريم محمد " صلى الله عليه وسلم " قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، ويكون بذلك قد أرسى مفهوم الجودة في الأدبيات الإسلامية وهي لا تختلف كثيرا عن رؤية معهد الجودة الفدرالي الذي يراها بأنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة وفي كل مرة"².

وعرفت إدارة الجودة الشاملة أيضا بأنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد بما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة ومن ثم إشباع حاجات ورغبات الزبائن"، كما أنها تعني: "الأسلوب الذي يهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن، المجتمع وجميع الأفراد العاملين وتحفيزهم في المؤسسة للمساهمة في التحسين المستمر للعمليات ورفع وتحسين مستوى السلع والخدمات المنتجة عن طريق استخدام أحدث التقنيات والأساليب الإنتاجية بموجب خطة طويلة الأجل"³.

و عرفت أيضا على أنها: "فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء الزبائن"، ويمكن اعتبارها أيضا:⁴

- 1- "عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، وفي الزمن المحدد".
- 2- "فلسفة جعل الأشياء جيدة والجهود أفضل عن طريق إدارة عمليات التحسين المستمر".
- 3- "تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل انطلاقا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو السلع المقدمة له".
- 4- "تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداء من المورد وصولا إلى الزبون بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للزبون".
- 5- "التركيز القوي على احتياجات الزبون وإرضائه وذلك بالتحسين المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات الزبون".

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة كمايلي:

"هي عملية تشاركيه من قبل الجميع عاملين وإدارة، تقوم على التحسين المستمر لجميع الجوانب في المؤسسة من عمليات ومنتجات والعمل على منع وقوع الخطأ إرضاء لحاجات ورغبات الزبائن".

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 268.

² حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 172 173.

³ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 22 24.

⁴ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 168 169.

ثالثاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بالخصائص التالية:¹

- 1- الشمول: فهي تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة بالمؤسسة.
- 2- إرضاء الزبائن: يمثل الزبائن شيئاً حيويًا جوهرياً لأداء المؤسسة، حيث أنه لا يوجد عمل بدون وجود زبائن، وبطبيعة الحال لا يكون للمؤسسة أي وجود إذا كانت بدون عمل.
- 3- التحسين المستمر: تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في أنشطة وعمليات المؤسسة.
- 4- المشاركة: إذ تستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة.
- 5- الرقابة الذاتية: تنمية الرقابة الذاتية والاعتماد عليها، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تنبع منه نتيجة الاقتناع.
- 6- التركيز: ويكون على الأنشطة المهمة والتحرر من الجهود المهدرة التي لا مردود من ورائها.
- 7- الحسم: ويعني تبني فكرة منع الخطأ بدلاً من كشف الخطأ ومحاولة إصلاح آثاره.

رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النقاط التالية:²

- 1- التحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن، فزيادة كمية المبيعات تؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وقدرتها على التنافس، إذ أن شعار إدارة الجودة الشاملة "افعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة" ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة.
- 2- زيادة التفاعل في المؤسسة: إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات، وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزيد إقبالهم على المؤسسة.
- 3- كسب رضا المجتمع: فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والذين هم جزء من المجتمع، وتهتم بالمحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد، وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد، وكل جماعة في هذا المجال، ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:
- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.
- تصميم سلع وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 273 274 بتصرف.

² أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 35-37.

- تقليل تكاليف الفشل ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف، وشكاوى الزبائن.
- 4- **تقوية المركز التنافسي للمؤسسة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم المؤسسة بتصنيعه، مما يترتب عليه تقديم منتجات ذات جودة عالية ووفق طلبات الزبائن، وبالسعر المناسب لهم، وفي الوقت الذي يناسبهم، بما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج الذي يضفي على المؤسسة شكلا إيجابيا، ويجعلها أكثر تميزا من المنافسين، ومن ثم الحصول على أكبر حصة سوقية.
- 5- **المحافظة على حيوية المؤسسة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول، والمؤسسة التي تعمل وفق هذا شعار يتطلب منها الأمر دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها، إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تتبنى فلسفة التحسين المستمر، والتكيف مع المتغيرات البيئية وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

خامسا: التحسين المستمر

التحسين المستمر هو نشاط متكرر لزيادة القدرة على الوفاء بمتطلبات الزبائن قد يستهدف خصائص، أنشطة، منتجات، عمليات، مؤسسات، فالتحسين هو تحسين الكفاءة والفعالية¹.

التحسين المستمر يقوم على التعديل الجزئي كحذف قطعة من الصفائح المعدنية اللازمة عند تركيب سيارة مما يؤدي إلى توفير في المواد الأولية حيث أن 100 غ من المعدن المزال عن إنتاج مليون سيارة يساهم في توفير 100 طن من الصلب، والمنتج المحسن تكنولوجيا هو منتج موجود تم تحسين أو رفع أدائه قد يكون بسيط من خلال التحسين في أدائه أو تخفيض تكلفته، وذلك بفضل استخدام مواد ومكونات أفضل، كما قد يكون معقد يتكون من العديد من الأنظمة التقنية الفرعية المتكاملة، والتحسين يكون في أحد هذه الأنظمة، إن التحسين المستمر لا يتطلب تكنولوجيا معقدة أو استثمارات ضخمة بل يتطلب فقط تقنيات بسيطة وجهود متواصلة من طرف الأفراد والإدارة التي يتوجب عليها دعمهم، كما أن الإبداع التدريجي يكون ناتج عن خبرة الفرد في منصبه والكفاءات التي يتمتع بها، وعليه الكايزن يتوافق مع الاقتصاد بطيء النمو المتميز بالتكلفة المرتفعة للطاقة والمواد الأولية².

يجب أن تكون عملية التحسين منظمة، وتتم وفق مراحل محددة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بتحديد هدف التحسين أولا، ثم القيام بتحليل العمليات الحالية وصولا إلى تصميم وتطبيق التحسين، وبعد ذلك

¹ David Hoyle, op-cit, p 40.

² Slaimi Fayrouz, **Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de qualité**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité management des organisations, Faculté des sciences économiques sciences commerciales et sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2015/2016, p 138.

العمل على تقييمه للوقوف على الانجازات المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، والشكل الموالي يوضح هذه المراحل كما يلي:¹

الشكل رقم (03): مراحل التحسين المستمر

المرحلة الأولى كيف هي سيورة العمل الآن؟	المرحلة الثانية ماذا يمكننا أن نحسن؟	المرحلة الثالثة كيف نقوم بالتحسين؟	المرحلة الرابعة كيف يمكننا متابعة وقياس الأداء؟
---	--	--	---

Source : Patrice Spath, **Introduction to healthcare quality management**, Aupha édition, United States of America, 2009, p107.

1 - دورة ديمنج كنموذج للتحسين المستمر

إدوارد ديمنج "Edward Deming" من خبراء الجودة الذين قدموا نموذج منهجي للتحسين المستمر يضم 04 مراحل تسمى دورة "PDSA" أو عجلة ديمنج، وهي كالآتي:²

- خطط "Plan"

تشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- * وضع أهداف مشروع التحسين.
- * تحديد التحسينات المطلوبة.
- * تصميم التغييرات في العمليات لتحقيق أهداف التحسين.
- * وضع خطة لتنفيذ التغييرات (من؟، ماذا؟، متى؟، وأين؟).
- * تحديد البيانات التي نحتاج إلى جمعها لضبط التغييرات لتحقيق النتائج المرجوة.

- نفذ "Do"

تضم هذه المرحلة العناصر التالية:

- * تطبيق التغييرات على نطاق صغير.
- * توثيق المشاكل والأحداث غير المتوقعة.
- * جمع البيانات لتقييم تأثير التغييرات على العملية.

- أدرس "Study"

في سنوات الخمسينات ولما ظهر هذا النموذج كانت تسمى هذه المرحلة إفحص "Check"، ثم عدلت من قبل ديمنج في الثمانينات، حيث أنه لاحظ أن المقارنة غير كافية ما لم تسبقها دراسة وتحليل مفصل، تشمل المرحلة الثالثة الخطوات التالية:

¹ Patrice Spath, op-cit, p106.

² Patrice Spath, op-cit, p107.

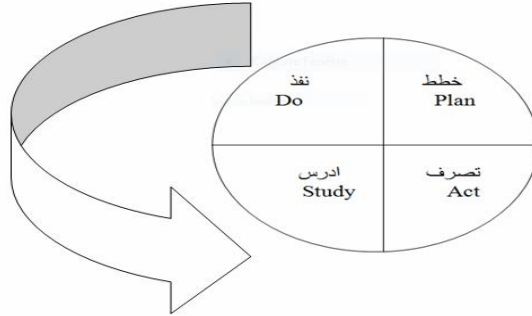
- * تحليل البيانات لتحديد ما إذا كانت التغييرات فعالة.
- * مقارنة النتائج مع التوقعات.
- * تلخيص الدروس المستفادة أثناء وبعد تنفيذ التغييرات.

- تصرف "Act"

من خلال هذه المرحلة يجب:

- * إذا لم تكن التغييرات ناجحة تكرر الدورة من جديد.
- * إذا نجحت التغييرات كلياً أو جزئياً تعدل حسب الضرورة وتطبق على نطاق أوسع.
- * توقع النتائج.

الشكل رقم (04): دورة ديمنغ للتحسين المستمر



Source : Patrice Spath, **Introduction to healthcare quality management**, Aupha édition, United States of America, 2009, p108.

2- الكايزن والإبداع

الكايزن هو مفهوم ياباني يعني التحسين المستمر، بمعنى إنجاز الأشياء الصغيرة أو الممارسات على أفضل وجه ممكن، والتطلع اللانهائي للتحسين المستمر، كما لا يجب اعتبار الكايزن طريقة تستخدم في أوقات الفراغ لحل مشكل بل طريقة تفكير موجهة نحو الجودة، وأيضا يعتبر الكايزن هدف وموقف أساسي يجب إتباعه بشكل يومي في المؤسسة، كما أنه يقوم على تحسين وضعية المنتجات والعمليات الموجودة، فهو مفتاح الإبداع من خلال اقتراحات التحسين والعمل في فرق (حلقات الجودة)، ويمكن اعتبار الإبداع الجذري ظاهرة تتأكل آثارها تدريجيا بسبب المنافسة، إلا أن الكايزن آثاره تراكمية وجهوده دائمة، ويقوم في ظروف عادية، كما أنه على مستوى الورشة يتم الفوز بالحرب التكنولوجية عن طريق تحقيق تقدم صغير (إبداع تدريجي) لكنه مكرر ومحقق من طرف العمال، وليس فقط من طرف الباحثين المتخصصين (بحث وتطوير، خبراء، إطارات تقنية... إلخ)، ومن خلال الجدول الموالي نلاحظ الفرق بين الكايزن والإبداع الجذري، وذلك كما يلي:¹

¹ Slaimi Fayrouz, op-cit, p 135 136 139.

الجدول رقم (04): الفرق بين الكايزن والإبداع الجذري

الإبداع الجذري	الكايزن	الخصائص
على المدى القصير	على المدى الطويل	النتائج
خطوات طويلة	خطوات صغيرة	التقدم
غير مستمر ومتقطع	مستمر ومتزايد	الأثر مع مرور الوقت
جذرية ومفاجئة	تدرجية ثابتة	التغييرات
عدد قليل (المبدعون)	الجميع	الالتزام
يعتمد على الجهد الفردي	يعتمد على الجهد الجماعي	الاستناد
إعادة البناء	صيانة وتحسين	الطريقة
اختراقات تكنولوجية، اختراعات ونظريات جديدة	معارف تقليدية	الانطلاق
استثمارات كبيرة	استثمارات قليلة	متطلبات العملية
نحو التكنولوجيا	نحو الأفراد	التوجه
النتائج تقاس من حيث الربح	العمليات والجهود لأفضل نتائج	معايير التقييم
مناسب أكثر في اقتصاد سريع النمو	مناسب أكثر في اقتصاد بطيء النمو	المزايا

Source : Slaimi Fayrouz, **Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de qualité**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité management des organisations, Faculté des sciences économiques sciences commerciales et sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algerie, 2015/2016, p 137.

سادسا: حلقات الجودة

ظهرت حلقات الجودة في بداية الستينات في اليابان من طرف كاورو إشيكاوا "Kaoru Ishikawa" الذي عرفها بأنها: "مجموعة صغيرة من الأفراد تدير الجودة بشكل تطوعي في ورشة عمل"، أما الجمعية الأمريكية لحلقات الجودة فقد عرفتها بأنها: "مجموعة صغيرة تضم من 08 إلى 10 متطوعين ينتمون إلى نفس الوحدة التنظيمية (ورشة، مكتب، قسم...إلخ)، لهم مصالح وظيفية مشتركة يسيرهم أقرب مسؤول لهم حسب التدرج الهرمي، والحلقة تجتمع بشكل منتظم لتحديد، تحليل وحل المشاكل المتعلقة بالجودة، الأمن، الإنتاجية، ظروف العمل...إلخ، والتي يواجهها مختلف أعضاء حلقة الجودة في عملهم، وبعد وصولهم إلى حل والتأكد من صلاحيته يتم تقديمه للمسؤولين المعنيين لتطبيقه ومتابعة نتائجه على أن يتم استدعاء أعضاء الحلقة دوريا لتقديم عملهم للإدارة، من الجدير بالذكر أن المشاركين في حلقات الجودة ينتمون لنفس القسم لأن لهم مشاكل مشتركة يجب

معالجتها، وهؤلاء الأعضاء يجتمعون بشكل تطوعي ومنتظم (ساعة في الأسبوع أو على الأقل كل 15 يوم)، والاجتماعات تنطلق ساعات العمل بموافقة رؤساء الفرق أو خارج ساعات العمل بمبادرة من العمال، وكل حلقة تختار مشاكلها الخاصة والحل المناسب لها، لكن هذا لا يمنع من الاجتماع مع حلقات جودة أخرى، والعمل على حل مشاكل مشتركة¹.

سابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل تحتاج إلى جهد كبير ضمن منهجية علمية كما أنها تحتاج إلى وقت طويل وكافي حتى تصل إلى تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وأهمها نيل رضا الزبائن من خلال تقديم الأفضل، ويمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى مايلي:²

1- مرحلة التحضير والإعداد

لا بد عند الإعداد لأي عملية من وضع الخطط، والتي تشمل أخذ التدابير التي لا بد من تواجدها لإنجاز العملية أو حتى على الأقل تجاوز مرحلة معينة من المهام، وفي عملية الإعداد لإدارة الجودة الشاملة فهذه المرحلة تتضمن تهيئة الظروف المحيطة بالمؤسسة، ومحاولة تنميطها حتى تكون ملائمة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الأعمال التي لا بد من القيام بها في هذه المرحلة:

- أن تتخذ الإدارة العليا قراراً بالقيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بما.
- التزام الإدارة العليا بدعم وتحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمل وهذه من أكبر العقبات التي تواجه عملية إدارة الجودة الشاملة أو أي تغيير جديد يطرأ على العمل في الإدارة العليا خوفاً من المخاطر والتهديد بالتغيير أو فقدان بعض الميزات التي تتميز بها الإدارة، إذا لا بد من تجاوز هذه المرحلة من خلال إيمان الإدارة بأهمية ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد خبراء بإدارة الجودة الشاملة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها حتى يتم العمل ضمن كفاءة عالية.

- تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا حتى يزيد من قوة القرار المتخذ.
- إيجاد جسور من الثقة والإيمان في التغيير للأفضل.
- تشكيل فرق العمل في جميع أقسام المؤسسة يناط بها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- تنفيذ برامج تكوينية للإدارة والمجلس والفرق التي لها علاقة في تنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- وضع أسس ومقاييس لدرجة الرضا عند الزبائن والتأكد منها بشكل دوري ومستمر.

2- مرحلة التخطيط

¹ Slaimi Fayrouz, op-cit, p 124 125.

² خالد بني حمدان، عطاء الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 127-132.

- بعد تهيئة الظروف والتجهيز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام المعلومات التي تم جمعها خلال عملية الإعداد، تتضمن عملية التخطيط القيام بالمهام التالية:
- تحليل مواطن القوة والضعف التي تعاني منها بيئة المؤسسة الداخلية.
 - تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة أي تحديد الفرص والتهديدات.
 - تحديد الأهداف العامة للمؤسسة والنشاطات التي توصلها إلى الأسواق الجديدة.
 - تعيين مدير لإدارة الجودة يكون مسؤولاً عن الأعمال التي يتم من خلالها تنفيذ سياسات إدارة الجودة الشاملة.
 - تطبيق البرامج التكوينية التي من شأنها زيادة المعرفة لدى فرق العمل العاملة في إدارة الجودة الشاملة.
 - عمل مسوحات استطلاعية لمتطلبات ورغبات الزبائن التي يمكن أن تعمل على تحقيقها إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع خطط لتنفيذ المراحل التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة.

3- مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تطبيق الخطط المرسومة سابقاً حيث تقوم فرق إدارة الجودة بالعمل على القيام بالمهام الموكلة إليها بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة من خلال التحسين المستمر، ونيل رضا الزبائن، ورفع مستوى أداء العاملين في الأنشطة والمهام التي يقوموا بها.

4- مرحلة الرقابة والتقييم

لابد من تلازم عمليات التنفيذ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراقبة متزامنة مع تلك العمليات وهي ما تسمى بالرقابة المرحلية بحيث يتم ملاحظة العمل وتسجيله أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة وهي التي تعمل على التأكد من الجهود المبذولة وفق منهجية أو خطط إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من الإعداد الجيد لهذه المرحلة من حيث توفير العاملين المدربين القادرين على قياس العمل واكتشاف الأخطاء حين وقوعها أو قبل ذلك من خلال تلافيها مسبقاً.

5- المرحلة المتقدمة

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بعملية إدارة الجودة الشاملة واطلاعها على الإنجازات التي وصلت إليها المؤسسة من خلال التحسين المستمر ونيل رضا الزبائن، بحيث تصبح تلك المؤسسة نموذجاً يحتذى أمام المؤسسات الأخرى، كما يتم نشر تجارب المؤسسة التي توصلت إليها من خلال عمليات تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى، ويعتبر هذا حافزاً جديداً للمؤسسة على المضي قدماً في عملية إدارة الجودة الشاملة.

ثامنا: معوقات ومتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى، لكن في الجانب الآخر نجد أن توفر مجموعة من العناصر يساعد في تخطي المعوقات ويعمل على تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أهم الأسباب التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مايلي:¹

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعا من الكماليات مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة.
- التركيز على أهداف المؤسسة قصيرة الأجل.
- ضعف خطوط الإتصال بين المستويات الإدارية وعدم تحديد الأهداف بوضوح.
- عدم توفر الخبرات الكافية والمعرفة في إدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص الكوادر المدربة.
- عدم إيلاء عملية البحث والتطوير الاهتمام الكبير في المؤسسات مما يسهم في تدني مستوى الإنتاج والأداء مقارنة بغيرها في المؤسسات التي تركز الجهد والوقت لعمليات البحث والتطوير والتشجيع على تطوير أساليب العمل.
- تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تكاليف كبيرة سواء كانت تكاليف بشرية أم تكاليف مادية مما يجعل بعض المؤسسات تتخوف من إقحام نفسها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ناتج عن عدم الإدراك الحقيقي لمزايا إدارة الجودة الشاملة والعوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة نتيجة تطبيقها لهذا المفهوم.
- تعدد مطالب الزبائن وتعارضها أحيانا، حيث يختلف الزبائن في أذواقهم ومستوى رغباتهم، مما يحدث إرباكا في عمل المؤسسة من حيث بناء سياسة قادرة على الموازنة بين حاجات ورغبات الزبائن الأمر الذي قد يفقدها بعضا منهم، ومن ثم عدم قدرة إدارة الجودة الشاملة على صهر رغبات الزبائن في توليفة واحدة.

2 - متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يجب عليها مراعاة المتطلبات التالية:²

- **التكوين الفعال:** حيث يتطلب التعامل مع مفاهيم الجودة تكوين وتوعية العاملين وتهيئتهم لتقبل الأفكار الجديدة والتحسب للاتجاهات المعاكسة للتغيير والوقوف على المخاطر المحتملة، وذلك من خلال برنامج فعال للتكوين يشمل المحاضرات والندوات وورش العمل من أجل التوعية بمفاهيم الجودة وأبعادها وفوائدها للمؤسسة

¹ خالد بنى حمدان، عطاءالله علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 157 156 155.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 59 55 52.

والعامل والمجتمع معا، ويتعين أن يكون التكوين موجها لكل المستويات العليا والإدارية ومجموع العاملين في المؤسسة بهدف الوصول إلى نتائج حاسمة وملموسة المتمثلة في التحسينات.

- **تشكيل فرق عمل:** تهدف هذه التشكيلات إلى تطوير العمل وإيجاد السبل اللازمة لتحسينه، ويمكن أن تتألف كل فرقة من 06 إلى 08 أعضاء تضم الأشخاص المشهود لهم بالخبرة والمعرفة والحماس للعمل، ويجولوا صلاحيات تساعدهم على تقديم المقترحات والتوصيات.

- **التشجيع والتحفيز:** تلعب المحفزات ووسائل التشجيع المختلفة دورا في زيادة شعور الاعتزاز بالمؤسسة، وتدفع العاملين إلى مزيد من العطاء وتقديم الأفضل من السلع أو الخدمات، من خلال رفع حماسهم نحو التحسين المستمر.

- **رغبة الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة:** من خلال وجود رغبة في تطبيقها والإيمان بأنها ضرورية مادامت المؤسسة مستمرة.

- **وضع خطة طويلة الأمد للجودة:** وهذا يتطلب أن يكون للمؤسسة رؤية طويلة المدى وواقعية لإدارة للجودة الشاملة.

- **المعلوماتية:** وذلك بالاستناد إلى معايير موضوعية في الحوارات لكونها تفسح المجال لحسم النزاعات والاختلافات، وأن هذا لا يتم إلا بالاحتكام إلى لغة الأرقام في اتخاذ القرارات الحاسمة سواء بالموافقة أو الرفض وهو ما يوفر الشفافية في اتخاذ القرار ويزيل الخلافات غير الموضوعية.

- **تشخيص الأخطاء وتصويبها:** تعمل ثقافة الجودة الشاملة على التوجه نحو تشخيص الأخطاء، وذلك من خلال تحليل أسبابها ووضع السبل اللازمة لمنع تكرار حدوثها، وبذلك توفر المؤسسة الكثير من الجهود المطلوبة للرقابة، من خلال تفويض المدراء لاكتشاف الأخطاء والمبادرة في طرح مقترحات التحسين، وهذا من شأنه تقليص المعيب وما ينجم عنه من ضياع في الأموال والجهد والوقت.

تاسعا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالهندرة

يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة والهندرة وجهان لعملة واحدة، حيث أن درجة التطابق والتكامل بين المفهومين كبيرة، حيث أنهما مكملان لبعضهما البعض بوجود بعض الفروقات البسيطة، ولكن تعتبر إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي في تحقيق الهندرة بنجاح¹.

ويتضح الفرق بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول الموالي:

¹ بلال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 134 - 135.

الجدول رقم (05): الفرق بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الهندرة
تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب فيه المؤسسات بصورة بطيئة.	تعمل الهندرة على تحقيق ما ترغب المؤسسات فيه ولكن في فترة وجيزة.
تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تحسينات إضافية جديدة.	تهدف الهندرة إلى إحداث تغييرات جذرية.
مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد تطبيقه واستخدامه بصورة أساسية ليس بحاجة إلى الرقابة المستمرة عليه.	يحتاج تطبيق الهندرة إلى المتابعة والرقابة اليومية.

المصدر: رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 202.

يتضح من الجدول أعلاه أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة تظهر نتائجها على المدى القصير عكس إدارة الجودة الشاملة التي تظهر نتائجها على المدى البعيد، كما أن هدف الأولى هو إدخال تغييرات جذرية والانطلاق من الصفر، أما الثانية فتحتفظ بما توصلت إليه وتدخل عليه تعديلات، كما أن الهندرة تحتاج إلى متطلبات أكثر من إدارة الجودة الشاملة من ناحية الموارد والمتابعة المستمرة.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي

الإبداع التكنولوجي من أهم أنواع الإبداع فهو يعمل على إضافة الجديد إلى المنتجات، ويسهر بذلك على تلبية رغبات الزبائن مما يساعد المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها وتحقيق الولاء لدى مستعملي منتجاتها، وعليه من خلال هذا المبحث وفي سبيل التعرف على ماهية الإبداع التكنولوجي نقدم بداية مفهومه واستراتيجياته، ثم ننتقل إلى نماذجه ومؤشرات قياسه، وأخيرا البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي واستراتيجياته

الإبداع التكنولوجي هو الإبداع الذي يمس المنتج أو عملية الإنتاج، وفي هذا المطلب نتعرف أولا على مفهوم الإبداع التكنولوجي ثم ننتقل إلى استراتيجياته.

أولا: مفهوم الإبداع التكنولوجي

من خلال هذا العنصر نقدم أهم تعاريف الإبداع التكنولوجي، خصائصه، أهميته، متطلباته وأنواعه.

1- تعريف الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإبداع التكنولوجي وأهمها:

عرف الإبداع التكنولوجي بأنه: "الإبداع الذي يهتم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات (التغييرات) التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الطرق)"¹. كما عرف بأنه: "تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج"².

وعرف أيضا بأنه: "الإبداع التكنولوجي أو التقني يتمثل في عملية إحداث وتطوير منتجات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات في أساليب الإنتاج"³.

وعرف الإبداع التكنولوجي بأنه: "تحويل وتجسيد فكرة أو أفكار معينة إلى منتج يحضى بالقبالية في السوق أو تعديل منتج على نحو أفضل، أو طريقة إنتاج تعود بالفائدة على المؤسسة والزبائن"⁴.

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁴ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ومن خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يمكن اقتراح التعريف الآتي للإبداع التكنولوجي:
 " الإبداع التكنولوجي هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها، وذلك باستعمال التكنولوجيا أو التقنيات الحديثة إلى منتج جديد (سلعة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم بإدخال تعديلات عليه، أو استخدام طريقة إنتاج جديدة أو تطوير طريقة الإنتاج الحالية لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق".

2- خصائص الإبداع التكنولوجي

- يمكن إبراز مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الإبداع التكنولوجي، وأهمها:¹
- الإبداع التكنولوجي هو تطبيق معارف تكنولوجية جديدة معترف بها أي مقبولة في السوق.
 - الإبداع التكنولوجي يجب أن يؤدي بالضرورة إلى إيجاد أو تحسين طريقة الإنتاج أو توفير منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية.
 - الإبداع التكنولوجي يتطلب موارد معتبرة سواء موارد مالية تحتاجها مخبر البحث والتطوير أو بشرية، حيث يحتاج إلى مجموعة معتبرة من الكفاءات المتخصصة من حيث تكوينهم ومعرفتهم الفنية.
 - الإبداع التكنولوجي الناجح هو إبداع يحضى بالانتشار والقبول في السوق.

3- أهمية الإبداع التكنولوجي

- للإبداع التكنولوجي أهمية كبيرة في المؤسسات، وأهمها مايلي:²
- تحسين الخدمات الموجهة للزبائن من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
 - تنمية رأس مالها البشري من خلاله أكسابه معارف تكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير.
 - تحسين أداء المؤسسة إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو طريقة الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في السوق.
 - يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة، هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة فيها.
 - تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائدة في السوق).

¹ رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 08 07.

4- متطلبات الإبداع التكنولوجي

- إن نجاح الإبداع التكنولوجي يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات، وأهمها ما يلي:¹
- تحديد الفئة المستهدفة: أي تحديد طبيعة الأفراد المراد تلبية حاجاتهم من خلال الإبداعات التكنولوجية المحققة مما يسمح لنا بمعرفة متطلباتهم والخصائص الواجب توفرها في هذه الإبداعات.
 - الموارد المالية: إن الموارد المالية هامة جدا لتحقيق الأبحاث وخلق المنتجات الجديدة أو تحسينها.
 - العمالة المكونة: في كثير من الأحيان يتوصل العامل إلى حل مشاكل فنية على مستوى العملية الإنتاجية للمؤسسة مما يسمح بخلق أسلوب جديد في الإنتاج أو تحسين هذه العملية الإنتاجية وبالتالي خلق إبداع تكنولوجي.
 - توفر المواد الأولية اللازمة وبالجملة المطلوبة.
 - تحديد الوقت المناسب لإدخال الإبداعات التكنولوجية، فعند طرح منتج جديد في السوق في زمن متأخر أو غير مناسب فهذا يؤدي إلى فشل هذا المنتج.
 - البحث عن الفرص: تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى البيئة المحيطة بها للكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة لتحقيق أهدافها من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، وإيجاد أسواق جديدة بما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسة ترصد المتغيرات البيئية وتتوقع آثارها المحتملة وتقوم بتحويلها إلى فرص قابلة للاستغلال.
 - رفع فعالية البحث والتطوير: إن رفع فعالية البحث والتطوير يكون من خلال:
 - * تميز مدير البحث والتطوير بالإلمام بشؤون التسيير، حسن الإشراف على المشروع وعلى الباحثين، وضمان تحقيق الأهداف، وإدراك ضرورة توفير المحيط الملائم للمبدعين.
 - * توفر كفاءة فنية جديدة في العمال المكلفين بنشاطات البحث والتطوير، وذلك من خلال تمتعهم بمعارف تقنية، ومهارات علمية عالية المستوى.
 - * الدقة في اختيار مشروع البحث والتطوير بهدف نجاح برامج هذا الأخير ذلك بتنسيق بين جميع وظائف المؤسسة.
 - توفير الوسائل اللازمة سواء كانت مادية في شكل معدات، تجهيزات وأدوات ملائمة يجب توفرها أو تنظيمية متمثلة في الهياكل والمناهج المسيرة لنشاطات البحث والتطوير.²

¹ أحمد قايد نور الدين، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص 17-09 بتصرف.

² زيان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 90.

5- إبداع المنتج وإبداع طرق الإنتاج

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى الإبداع التكنولوجي للمنتج، والإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج، وهما كالآتي:

- **إبداع المنتج:** هو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) جديد ينطوي هذا النوع من الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة، كما يمكن تقديم منتجات محسنة من حيث الخصائص أو الاستعمال المقصود، وذلك من خلال استعمال مكونات ومواد أفضل¹.

والمثال على تطوير المنتج تقدمه حول الكاميرا الفوتوغرافية إذ جرت عمليات تطوير على وظائف واستخدامات الكاميرا في السنوات الأخيرة، فقد طورت بدءاً من التغييرات البصرية مثل التقريب "Zooming" والتصوير بالأشعة تحت الحمراء... إلخ، ما أضفى على الكاميرا المزيد من المزايا الاستثنائية وغير المحددة².

- **إبداع طرق الإنتاج:** يتعلق أساساً بتصميم عملية جديدة، والهدف منها تقديم منتج جديد ما يفرض تحديد متطلبات صنع هذا المنتج الجديد من تهيئة وإعداد تكنولوجيات جديدة وتوفير المواد والبرامج اللازمة من أجل تحقيق أفضل منفعة أو تحسين عملية موجودة لإنتاج منتج جديد أو التحسين فيه، والهدف من الإبداع في طرق الإنتاج هو تبسيط عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف³، كما أنه يشمل تبني طرق إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة⁴.

وعليه فإن الإبداع التكنولوجي ينقسم إلى إبداع المنتج والإبداع في طريقة الإنتاج، إبداع المنتج هو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً، أما الإبداع في طريقة الإنتاج فهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً وتوزيعاً⁵، فإبداع المنتج يرتبط بإدخال منتج جديد أو محسن من حيث خصائصه أو الاستعمال المخصص له، هذا التعريف يشمل التحسينات في المواصفات التقنية، المكونات والمواد، وغيرها من الخصائص الوظيفية، بينما إبداع طرق الإنتاج يعرف بتطبيق طريقة إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة، هذا المفهوم يشمل تغييرات جوهرية في التقنيات، العتاد أو البرمجيات⁶.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج، فعندما نكون في حالة المنتجات الصناعية فإنه كلما جرى تغيير تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغيير في طريقة الإنتاج التي ننتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 13 بتصرف.

² جوبتا برافين، ترجمة أحمد مغربي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ رحمان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 51 بتصرف.

⁴ François Jakobiak, **De l'idée au produit**, Éditions d'organisation, Paris, France, 2005, p12.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 410.

⁶ Olivier Meier et al, **Stratégies et changement**, Édition Dunod, Paris, France, 2013, p26.

ليست ضرورية ما عدا حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعي حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني¹.

ومقارنة بما سبق ذكره نجد أن المؤسسات ركزت على الإبداع التكنولوجي أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة، ووجدت الدراسات أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تكنولوجية لاحقا أكثر من العكس، (أي أن الإبداع التكنولوجي لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقا)².

كما أن هناك اختلاف جذري بين الإبداع الإداري والتكنولوجي، ويظهر ذلك من خلال انطلاق الإبداع التكنولوجي من الأسفل إلى الأعلى في الهرم التنظيمي، أي أنه يتم توليد العملية الإبداعية ودعمها من قبل المستويات الإدارية الصغيرة في المؤسسة وذات الخبرات الفنية، بينما الإبداع الإداري عبارة عن عملية فاعلة تنطلق من قمة الهرم التنظيمي إلى أدناه، بحيث تهتم بها المستويات الإدارية العليا، وتقوم بدعمها وتبنيها³.

ثانيا: استراتيجيات الإبداع التكنولوجي

هناك نوعين من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي النوع الأول يركز على وزن الإبداع في المؤسسة، والثاني على درجة كثافة الإبداع، تتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي:⁴

1- حسب وزن الإبداع

نجد حسب هذا المعيار نوعين لاستراتيجية الإبداع التكنولوجي:

- **استراتيجية قائد السوق:** المؤسسة التي تختار هذا النوع من الاستراتيجيات تكون رائدة في قطاعها، وتعتمد على قدراتها الذاتية، تتطلب إمكانيات ضخمة في مجال البحث والتطوير بهدف أن تكون هي الأولى في إدخال منتجات جديدة ذات جودة عالية وتكنولوجيا جديدة في الأسواق، وبمعايير يصعب على المنافسين تقليدها مما يتيح لها فرصة الهيمنة على السوق لأطول فترة ممكنة.

- **استراتيجية إتباع القائد:** المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية لا تستطيع تحمل التكاليف المرتفعة للبحوث الأساسية، ولهذا يجب عليها اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة من أجل إتباع واللحاق بسرعة بالمؤسسات الرائدة في السوق، وتكون لها قدرة تطوير كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة للمنتجات المطورة من قبل المؤسسات الرائدة، في كثير من الأحيان تكون هذه الاستراتيجية مفيدة لأن هذا التأخير في طرح المنتجات أو طرق الإنتاج بسبب عدم اليقين يسمح بإقامة تحالفات أو اندماج.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 354.

³ عاكف لطفى خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 26 27.

2- حسب كثافة الإبداع

حسب هذا المعيار نجد نوعين لاستراتيجية الإبداع التكنولوجي:

- استراتيجية الإبداع التكنولوجي الهجومية: تستعمل المؤسسة هذه الاستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا، هذه الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تتطلب إمكانيات وقدرات هامة وكذلك متطلبات تكنولوجية حديثة.

- استراتيجية الإبداع التكنولوجي الدفاعية: لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، تتطلب هذه الاستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي ومؤشرات قياسه

من خلال هذا المطلب نقدم أهم النماذج المعتمدة في تنظيم الإبداع التكنولوجي، لننتقل بعدها إلى إبراز العديد من المؤشرات المعتمدة من قبل المؤسسات والدول لقياسه.

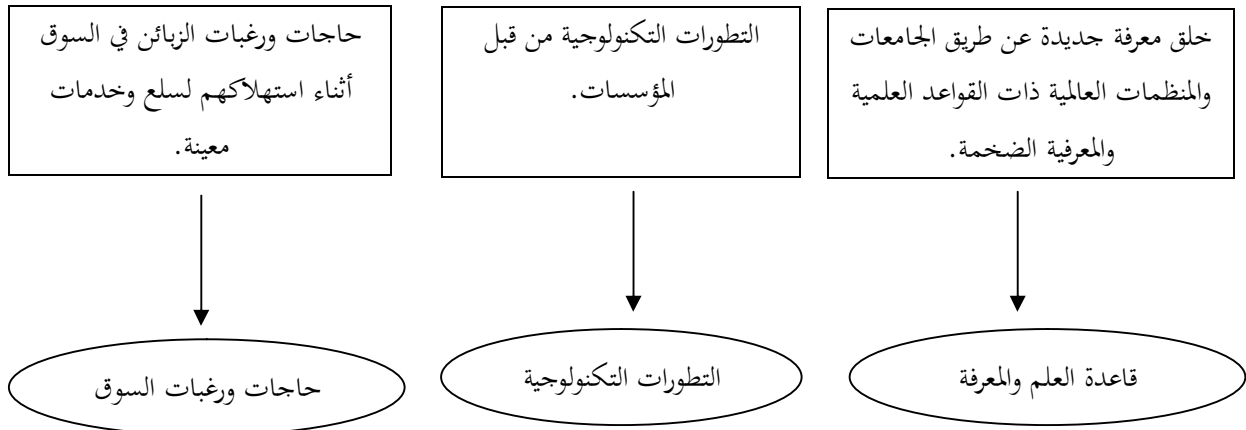
أولاً: نماذج الإبداع التكنولوجي

يمكن أن نميز بين نوعين من النماذج لتنظيم الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وهما:

1- النموذج الخطي

إن الفكرة الأساسية للنماذج الخطية هي أن الإبداع يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد العلمية) والتطور التكنولوجي (التطورات التكنولوجية في صناعة معينة) والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين، والشكل الموالي يوضح عملية التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة كأساس لعملية الإبداع وفقاً للنماذج الخطية¹.

الشكل رقم (05): النموذج الخطي



المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 20.

وهناك نوعين من النماذج الخطية لغايات إبداع المنتج، وهما:

- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا: هذه المقاربة الأولى للإبداع متأثرة بنظريات الاقتصادي النمساوي شومبيتر "Schumpeter" ظهرت سنوات الخمسينات والستينات، حيث كان يعتمد في تصميم المنتجات على التطورات التكنولوجية، إذ يقترح هذا النموذج أن الإبداع التكنولوجي ناتج من تدفق وحيد الاتجاه مصدره الأول العلم ونشاطات البحث والتطوير ومصبه النهائي في التطبيقات التجارية²، يلاحظ من خلال هذا النموذج أنه ليس هناك أثر للسوق والزبائن في تطوير منتجات جديدة بل يعتبر السوق متلقي فقط لما يقوم به قسم البحث

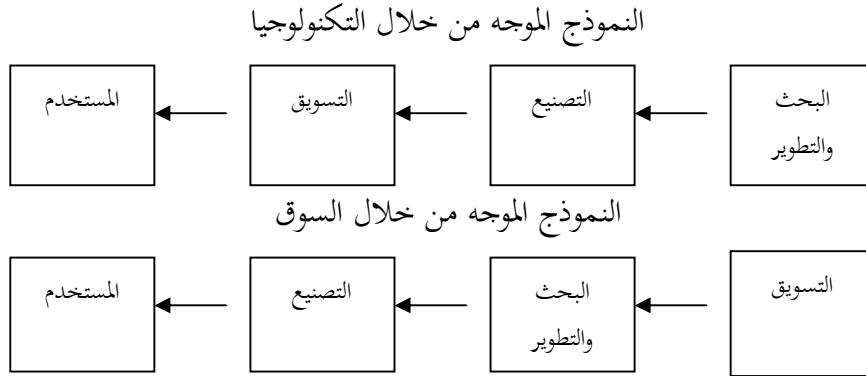
¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 20 21.

والتطوير، وعليه ليس هناك دور يذكر لوظيفة التسويق على الرغم من أن النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا أو نموذج الدفع التكنولوجي يمكن أن يطبق في بعض الصناعات مثل الصناعات الدوائية¹. كذلك الطلب الموجود في السوق له تأثير قوي على سيرورة الإبداع التكنولوجي، وهذه العلاقة تطرق لها نموذج آخر وهو الموجه من خلال الطلب أو السوق.

- **النموذج الموجه من خلال السوق:** تم توجيه انتقاد شديد إلى النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا، ذلك أن الانطلاق في عملية الإبداع من داخل المؤسسة وعن طريق البحث والتطوير قد يؤدي إلى منتجات لا يحتاجها الزبون أو لا يستطيع شراءها²، فعندما يكون تنوع الطلب في السوق هو العامل الدافع لعملية الإبداع فإن النموذج السابق والمبني على البحث والتطوير يصبح غير قادر على تفسير التغيرات الملحوظة، هذا ما أدى إلى بروز نموذج مختلف وهو نموذج الإبداع الموجه من خلال الطلب، ظهر في نهاية سنة 1960 وبداية سنة 1970، أين التركيز وضع على الفرص الموجودة في السوق وحاجات الزبون³، ويستند هذا النموذج على أساس أن حاجات ورغبات الزبائن هي التي يجب أن تكون محور تركيز عمل التسويق، وأن تكون هي مصدر الأفكار الجديدة لتطوير منتجات جديدة عن طريق التفاعل المباشر مع الزبائن، وبعد ذلك يتم تحويل هذه الأفكار إلى البحث والتطوير، ويسمى هذا النموذج أيضا الموجه من خلال حاجات الزبائن، ويمكن توضيح النموذجين السابقين من خلال الشكل الموالي⁴:

الشكل رقم (06): النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا والموجه من خلال السوق



المصدر: مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 21.

¹ مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 20 21.

² مقدم عبيرات، بن مويظة مسعود، نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 14.

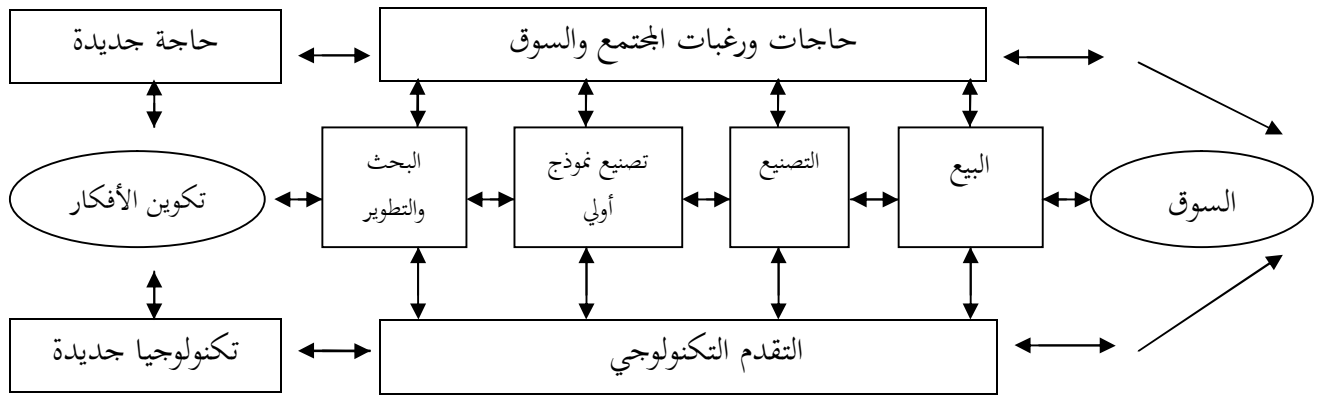
³ Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances: Synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, Toulouse, France, 2006, p 16.

⁴ مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2- النموذج التفاعلي

في بداية عقد الثمانينات بدأت بعض مدارس الفكر الإداري بوضع علامات استفهام معينة وجادة حول طبيعة النماذج الخطية القائمة على تسلسل الأنشطة والعمليات لحدوث عملية الإبداع في المؤسسة¹، فتخلو عن فكرة التابع الخطي لمراحل الإبداع التكنولوجي لتظهر النماذج غير الخطية، ومن أهم هذه النماذج نموذج كيلينغ وروزنبرغ "Kiling et Rosenberg" سنة 1986 ويسمى بالنموذج المتكامل، فكرته الأساسية ضرورة إشراك كل الأقسام التنظيمية للمؤسسة في عملية تطوير المنتجات، وأن نشاطات الإبداع التكنولوجي لا تتبع مساراً معيناً حيث يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، والشكل التالي يوضح مختلف المسارات التي يمكن أن تمر بها عملية الإبداع التكنولوجي وفق هذا النموذج وهو كمايلي²:

الشكل رقم (07): النموذج التفاعلي



Source : Guillermo Corter Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, Toulouse, France, 2006, p17.

يتضح من الشكل أعلاه أن الإبداع التكنولوجي عملية تتكون من مجموعة خطوات متفاعلة ومتداخلة مع بعضها البعض، وكيفية ربط إمكانيات ووظائف المؤسسة من بحث وتطوير، تصنيع... إلخ، بالقاعدة العلمية والمعرفية والتكنولوجية من جهة، وحاجات ورغبات المجتمع والسوق باعتبارها الهدف النهائي لعملية الإبداع التكنولوجي من خلال تقديم منتجات جديدة من جهة أخرى.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 21 22.

ثانيا: مؤشرات قياس الإبداع التكنولوجي

نعمد في قياس الإبداع التكنولوجي على ثلاثة مؤشرات، وهي:¹

- 1- **تعداد براءات الاختراع:** براءة الاختراع هي شهادة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال اختراعه ماليا، ولمدة زمنية محدودة وفي ظروف معينة، وبذلك فهي تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديرا لجهوده، ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الاختراع ويستطيع الاستفادة منه ماليا بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره، تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع، وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشرا جيدا له باعتباره منتج البحث والتطوير، لذا تبقى براءة الاختراع الأداة الوحيدة المتوفرة في قواعد بيانات المعاهد والدواوين الوطنية للملكية الصناعية، كما يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عالي من الإبداع، وثانيا المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.
- 2- **تعداد الإبداعات:** هي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن تمثل أحسن مصادر للمعلومات، لأنها تقيس بوضوح الإنتاج وتستهدف المؤسسات، الصناعات أو الدول، ونشير إلى أن تعداد الإبداعات معلومة غير متوفرة في معظم الدول، وهي أرقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الإبداع.
- 3- **نفقات البحث والتطوير:** تمثل إجمالي المبالغ المنفقة على البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات أو الدولة ككل، وتستعمل بشكل واسع كمقياس للاستثمارات في الإبداع، لكن هذه المعطيات ليست دوما متوفرة وبالذقة المطلوبة.

يعتبر البحث والتطوير من الطرق المعتمدة لتبني الإبداع ومصدرا مهما للأفكار الجديدة، ويعمل على توفير المعارف الضرورية لتجسيد مشروع الإبداع التكنولوجي، وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب الموالي.

¹ دويس محمد الطيب، يحيى إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996 - 2007، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 286 287.

المطلب الثالث: البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي

يقوم البحث والتطوير بتوفير ورصد المعلومات الضرورية لتكون المؤسسة السبّاقة في الوصول إلى الفكرة، المنتج والسوق، وعليه من خلال هذا المطلب نتعرض بداية لمفهوم نشاطات البحث والتطوير وطرق تمويلها، لننتقل بعدها لدعم اليقظة التكنولوجية لنشاطات البحث والتطوير وأخيراً مكانة البحث والتطوير في الإبداع التكنولوجي.

أولاً: مفهوم نشاطات البحث والتطوير وطرق تمويلها

من خلال هذا العنصر نتعرف على مفهوم نشاطات البحث والتطوير، وأهم الطرق المعتمدة في المؤسسة لتمويلها.

1- مفهوم نشاطات البحث والتطوير

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية، خاصة المؤسسات الكبيرة التي تتوفر فيها مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، أما المؤسسات الصغيرة فهي تنتج من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة من الزبائن، لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، ولا تملك الإمكانيات اللازمة من جهة أخرى¹.

وعرف البحث والتطوير بأنه: "ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي"، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن نشاط البحث والتطوير يتعلق بتلك الجهود الموجهة نحو زيادة المعرفة أو تحقيق الإبداع في المنتجات والطرق الإنتاجية، ويتم هذا النشاط المتعلق بالبحث والتطوير في الجامعات ومراكز البحث والوكالات المتخصصة وأيضاً المؤسسات².

كما عرف أيضاً بأنه: "البحث هو استعلام عن صورة المستقبل من خلال اكتشاف الحقائق، والعلاقات الجديدة، والتحقق من صحتها، والوصول بواسطتها إلى حل المشكلات، أما التطوير فهو ترجمة الأفكار ونتائج المكتشفات من وضعها الخام إلى منتجات بشكل تجاري، وهكذا تظهر الصلة الوثيقة بين البحوث التطبيقية والتطوير، لأن التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي"³.

ونجد أيضاً في تعريف البحث والتطوير: "هو نشاط لاكتشاف حقائق جديدة واختراع صيغ عمل أو مواد جديدة، فإذا ما تم اكتشاف فكرة أو نظام جديد فالمطلوب تجريبه، وعليه فالمقصود بالتطوير هو التأكد من صلاحيته الفنية، فليس كل اكتشاف يكون فعلاً قابلاً للتنفيذ، فقد يكون هناك خطأ فيما يبدو اكتشافاً، أو أنه يكون صالح على الورق ولكنه غير قابل للتنفيذ فينا"⁴.

¹ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79 بتصرف.

² داوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وطائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 304.

⁴ سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 318.

وينقسم البحث والتطوير إلى:

- البحث

وينقسم بدوره إلى:¹

* **البحث الأساسي:** وهي تلك البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات، أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة، فهذه البحوث تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة، أي أنها تهتم بالاكتشافات غير المعروفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة، منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة وحب الاستطلاع، فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالاً خاصاً.

* **البحث التطبيقي:** تتمثل هذه البحوث في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحوث الأساسية، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

- التطوير

هو نشاط منظم يستفيد من البحث الأساسي والتطبيقي يسمح بالوصول إلى التطبيقات الجديدة في المنتج أو طريقة الإنتاج، وذلك من خلال التجارب المخبرية ووضع النماذج الأولية وصولاً إلى إدخال تحسينات أو تقديم إبداع جذري في المنتجات.²

من خلال ما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للبحث والتطوير:

" هو النشاط الذي من خلاله يتم تقديم الأفكار والمعارف وحصر تطبيقاتها الممكنة، وصولاً إلى اختيار المناسب منها، وتجسيده من خلال التجارب المخبرية، والنماذج الأولية في شكل منتجات ملموسة".

وهناك مجموعة أسباب تستدعي الاهتمام بهذا النشاط، في ما يلي بعضها:³

- **تحسين مكانة المؤسسة في السوق:** لم يعد كافياً الاهتمام بالسلع والخدمات التي يتم بيعها كما هي حتى تنجح المؤسسة وتبقى، فالأسواق تتسم بالتغير السريع، وعلى من يريد البقاء والنمو أن يهتم بتطوير ما يبيع، ليلاحق هذه التطورات، بل وحتى يسبقها، وهذا أكثر أهمية للعمل الريادي حتى ينمو.

- **معالجة مشاكل العمل اليومية:** قد يتعرض العمل اليومي لمشاكل تتطلب معالجتها نشاط بحث وتطوير، كفقدان مادة أولية معينة من السوق، فيحتاج إجراء بحث وتطوير لتحديد مادة بديلة، إلى غير ذلك من المشاكل التي يتعرض لها كل عمل وتستدعي معالجتها البحث والتطوير.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 305 306.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص 102 بتصرف.

³ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 318 319.

- تطوير السلع والخدمات المقدمة: وهذا لا يمكن تحقيقه بدون الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير، فقد أصبح مهم لكل من يعمل في مجال تقني معقد، وفي سوق تنافسي، وكل من يريد متابعة التطورات العلمية والاستفادة منها.

2- طرق تمويل نشاطات البحث والتطوير

بينت بعض الدراسات حول تكاليف مشروع الإبداع التكنولوجي أن نفقات البحث والتطوير تمثل حوالي نصف التكاليف الإجمالية لهذا المشروع، ومن أجل تغطية هذه النفقات ومنها تكاليف أجور عمال البحث والتطوير، تكاليف مشتريات المواد والمعدات... إلخ، تلجأ المؤسسة إلى العديد من المصادر لتمويلها، وبالتالي تمويل الإبداع التكنولوجي، ومن أهم هذه المصادر:¹

- التمويل الذاتي: يقتصر على المؤسسات الكبرى ذات القدرة المالية الضخمة والتي تحقق أرباح سنوية هامة، تقوم بتمويل أنشطة البحث والتطوير بتلك التدفقات النقدية الايجابية بتخصيص أغلفة مالية لها.
- التمويل عن طريق البنوك: نجد أن مساهمة البنوك في تمويل هذه المشاريع ضئيلة، وذلك نظرا للمخاطرة التي تميز هذه المشاريع، والتكاليف المرتفعة للبحث والتطوير، لذلك تلجأ إلى هذا المصدر المؤسسات المبدعة التي كونت علاقات طويلة الأجل مع البنوك.
- التمويل عن طريق المستثمرين: يلجأ إلى هذا النوع من التمويل المؤسسات المبدعة الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تتطلب أموالا ضخمة لتمويل نشاط البحث والتطوير، والمستثمرين عبارة عن أشخاص لديهم فائض في السيولة يسمح لهم باستثمارها في مشاريع الإبداع، ولديهم خبرة كافية لاختيار هذه المشاريع.
- التمويل عن طريق مؤسسات رأسمال المخاطرة: هي مؤسسات تقوم بتدعيم وترقية مشاريع الإبداع بأموالها الخاصة، تكون إما مؤسسات مستقلة ذات رأسمال استثماري مثل المؤسسات المالية للإبداع، أو صناديق استثمار تدير من طرف مجموعة من المؤسسات، كما أن عددا منها يكون متخصص في مجالات محددة، هذه المؤسسات تجمع بين المهارات المالية والخبرة التكنولوجية، لهذا تقوم باختيار صارم للمشاريع حيث تستثمر أموالها في المشاريع التي من المحتمل أن تحقق نموا سريعا وعوائد مرتفعة، كما تقوم بالإشراف عليها ومراقبتها من خلال الاجتماعات الدورية مع المسيرين.

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

ثانيا: دعم اليقظة التكنولوجية لنشاطات البحث والتطوير

تعتبر اليقظة التكنولوجية من الدعائم الرئيسة لنشاط البحث والتطوير من أجل تعزيز وتفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

1 - اليقظة الاستراتيجية

عرف هامبرت ليسكا "Humbert Lesca" اليقظة الاستراتيجية على أنها: "إجراء جماعي مستمر من خلال مجموعة من الأفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق الفرص والتخفيض من مخاطر عدم التأكد بصفة عامة"¹. من خلال التعريف السابق يتضح أن اليقظة هي مراقبة ورصد دائم لمحيط المؤسسة لاستباق والوصول إلى المعلومة المستقبلية المطلوبة قبل الآخرين، لخلق الفرص أو مواجهة التهديد المحتمل بتقليل حالة عدم التأكد، واتخاذ القرارات المصيرية في الوقت المناسب.

اليقظة الاستراتيجية هي حصيلة تفاعل مجموعة من أشكال اليقظة، وأهمها حسب بورتير "Porter" مايلي:²

- اليقظة التجارية: هي اليقظة التي تهتم بالزبائن وموردي المؤسسة، يقظة الزبائن مشتركة بين قسم التسويق والقسم التجاري، بينما يقظة الموردين يعني بها أكثر قسم التسويق والمشتريات.
 - اليقظة التنافسية: هي يقظة تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين وهي مسؤولية مشتركة بين قسم التسويق والقسم التجاري.
 - اليقظة البيئية: تهتم بما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة، كالبيئة القانونية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية... إلخ.
 - اليقظة التكنولوجية: نتعرف عليها في العنصر الموالي.
- ويمكن تلخيص أنواع اليقظة حسب بورتير من خلال الجدول التالي:

¹ فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 54.

² Nathalie Van Leathem, **Toute la fonction marketing**, Édition Dunod, Paris, France, 2005, p 130.

الجدول رقم (06): أنواع اليقظة حسب بورتر

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التجارية	الزبائن والموردين
التنافسية	المنافسون الحاليون والداخلون الجدد
التكنولوجية	المنافسون الحاليون والمنتجات البديلة
البيئية	البيئة الاجتماعية، السياسية... إلخ

Source : Rasimi Ginting, **Intégration du système d'aide a la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielles application dans le choix de partenaires en Indonésie**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité science de l'information, Faculté des sciences et techniques de saint jerome, Université de droit et des sciences D'aix – Marseille, Marseille, France, 2000, p43.

2- اليقظة التكنولوجية

هي اليقظة التي تعنى بالبحث عن المنتجات الجديدة، المعدات والأساليب الإنتاجية الجديدة، وتحقق من طرف قسم ومراكز البحث والتطوير ومكاتب الدراسات¹، عرفها جاكوبياك "Jakobiak" بأنها: "عملية مراقبة وتحليل المحيط العلمي، والتكنولوجي متنوعة بعملية البث الجيد للمعلومات التي يتم انتقاءها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرار"، وتبرز أهمية اليقظة التكنولوجية من خلال ما يلي:²

- **الاستباق:** كشف مؤشرات التغيرات في ما يخص الموارد التكنولوجية، المعارف العلمية وكل ما يتعلق بما تستخدمه المؤسسة أو التي يمكن أن تكون موضع اهتمام يخص نشاطها.

- **تقليل حالة عدم التأكد:** المؤسسة تواجه يوميا مخاطر تهدد نشاطها وتنافسيته، وتوفير معلومات عن التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي ومنتجات المنافسين من شأنه أن يقلص نسبة الخطر ويقلل من حالة عدم التأكد.

- **النمو والتقدم:** عن طريق إيجاد فوارق بين منتجات المؤسسة وحاجيات الزبائن، وبين المؤسسة والمنافسين لها في السوق.

- **ترقية الإبداع التكنولوجي:** اليقظة التكنولوجية تقوم بالبحث عن أفكار وحلول جديدة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، وتوفر المعلومات الاستباقية الضرورية لتغذية نشاطات البحث والتطوير، وتساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية.

وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى معرفة: المعطيات العلمية، براءات الاختراع، المعطيات التكنولوجية ومعطيات السوق التي تسمح بوضع مشاريع البحث والتطوير³.

¹ Nathalie Van Leathem, op-cit, p 130.

² زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 111- 113 بتصرف.

³ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ثالثا: مكانة نشاطات البحث والتطوير في الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من النماذج المعتمدة في تنظيم الإبداع التكنولوجي وأهمها النموذج الخطي والتفاعلي، الذين تم التطرق لهما سابقا، وفي كليهما برز دور البحث والتطوير لكن بأسلوب مختلف وهذا ما سنحاول توضيحه.

1- مكانة البحث والتطوير في النموذج الخطي للإبداع التكنولوجي

هو أول نموذج للإبداع ينسب إلى المفكر شومبيتر "Schumpeter" يعتبر أن الإبداع سيرورة خطية تنطلق من البحث والتطوير وتنتهي في التطبيق التجاري¹، وفقا لهذا النموذج البحث والتطوير بما فيه من بحوث أساسية، تطبيقية وتطويرية يعتبر مصدرا هاما للمنتجات الجديدة والمحسنة أو لمختلف العمليات والأساليب الجديدة والمحسنة، ويتخذ إنتاج واستخدام نتائج البحوث وتحويلها إلى منتج شكل تسلسل خطي، فتكون الانطلاقة من القيام بالبحوث إلى تعريف المنتج وتحديد مواصفاته، ومن ثم تطبيق التكنولوجيا لتصنيع منتج يتوافق مع المواصفات التي حددتها البحوث، وهذه الأخيرة قد ينتج عنها براءات الاختراع، فهذا النموذج إذن يبين أن عملية الإبداع عملية خطية تتم في اتجاه واحد تبدأ من المعارف الأساسية المستمدة من البحث الأساسي ثم البحث التطبيقي الذي يضمن إنتاج التكنولوجيا وتصميم المنتجات الجديدة تقنيا، ثم تدخل مرحلة التصنيع، فالتوجه نحو السوق كمرحلة أخيرة ونهائية²، ومما سبق نستنتج أن في النموذج الخطي البحث والتطوير يعتبر مرحلة أولية للإبداع التكنولوجي، وهذا كان في النموذج الخطي الموجه من خلال التكنولوجيا ثم ظهر نموذجا خطي موجه من خلال السوق احتل فيه البحث والتطوير المرتبة الثانية بعد التسويق لكن ظل الإبداع سيرورة خطية إلى غاية ظهور النموذج التفاعلي.

2- مكانة البحث والتطوير في النموذج التفاعلي للإبداع التكنولوجي

قام الباحثان كيلينغ و روزنبرغ "Kiling et Resenberg" سنة 1986 بانتقاد النموذج التقليدي لعملية الإبداع التكنولوجي التي تعتبر أن مختلف مراحل عملية الإبداع تتسلسل خطيا، حيث أن المرحلة الموالية لا تبدأ دون نهاية المرحلة التي تسبقها، كما لا يحتوي النموذج الخطي على التغذية العكسية أو ردود الفعل ما دفع الباحثين إلى تطوير نموذج يدعى النموذج التفاعلي، الذي يشكل فيه التنسيق بين البحث والتطوير مع الإنتاج والتسويق أهمية كبيرة لنجاح الإبداع التكنولوجي، فنجاحه تقنيا يتطلب تعاونا وتنسيقا بين البحث والتطوير مع الإنتاج من جهة من خلال تزويد الإنتاج، البحث والتطوير بالمعلومات التقنية اللازمة، والتي على أساسها يتم إنجاز مشروع البحث، وهدف ذلك تفادي تصميم منتجات غير قابلة للتجسيد أو خارج طاقة وإمكانية المؤسسة، وأيضا التفاعل مع التسويق، فتوفير معلومات جيدة عن السوق، ومتطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية يشكل مطلباً هاما لإنجاح الإبداع التكنولوجي والمساعدة على تقييم جودة منتجاتها ومدى تقبل الزبائن لها، وإمكانية دخول

¹ Guillermo Corter Robles, op-cit, p15.

² مقدم عبيرات، بن مويظة مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 13 14 بتصرف.

هذه المنتجات إلى أسواق جديدة لهذا من الضروري وجود انسجام وتعاون بين البحث والتطوير والتسويق¹، ومن خلال هذا النموذج نستنتج أن البحث والتطوير لا يحتل مكانة محددة في الإبداع التكنولوجي بل يجب أن يتفاعل وينسق عمله مع بقية الوظائف في المؤسسة لإنجاح مشروع البحث والتطوير، وبالتالي الإبداع التكنولوجي وتفوق المؤسسة في تطوير منتجاتها الجديدة وهذا ما سنتطرق له في المبحث الثالث.

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 40 - 42 بتصرف.

المبحث الثالث: ماهية المنتجات الجديدة

المنتجات الجديدة هي ناتج عملية الإبداع التكنولوجي سواء كانت جديدة جذريا أو بإضافة تحسينات عليها، ومن خلال هذا المبحث نقدم مفهوم المنتجات الجديدة واستراتيجيات تقديمها، مراحل إنتاج المنتج الجديد، أسباب فشل وعوامل نجاح المنتج الجديد.

المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة واستراتيجيات تقديمها

من خلال هذا المطلب نتعرف على مفهوم المنتجات الجديدة، وأهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة لتقديمها.

أولاً: مفهوم المنتجات الجديدة

للتعرف على مفهوم المنتج الجديد نتطرق في هذا العنصر إلى تعريفه، أهداف إنتاجه، مبررات إنتاجه، وأهم أنواع المنتجات الجديدة.

1- تعريف المنتج الجديد

المنتج الجديد هو أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى الزبائن أو المؤسسة عن هذا المنتج، كما يمكن إطلاق كلمة منتجات جديدة أيضا على المنتجات الحالية التي طرأ التغيير عليها¹، فالمنتج الجديد هو منتج يقوم بتقديم منفعة جديدة لم تكن موجودة أصلا²، وهو المنتج الذي يؤدي وظيفة جديدة للزبون إضافة إلى التحسينات الهامة مقارنة مع المنتجات القائمة³، وتشير دراسات أجريت في هذا المجال أن 10% فقط من المنتجات التي تم إنتاجها تعد جديدة بالنسبة للسوق والمؤسسة معا وعندما نقول منتج جديد بالنسبة للمؤسسة فهذا يعني أنها لم تقم ببيعه في السابق بينما المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع قامت بذلك أما كون المنتج الجديد بالنسبة للسوق، فذلك يعني أن هذا المنتج لم يتم بيعه أبدا من قبل⁴.

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للمنتج الجديد:

"المنتج الجديد هو أي شيء لم يكن موجود من قبل أو كان موجود وأدخلت عليه تعديلات موجهة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمتوقعة في قطاعات سوقية معينة، وقد يكون جديد بالنسبة للمؤسسة أو السوق أو هما معا".

¹ أوكيل رايح، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² إبراهيم عواد المشاقبة، أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات الجديدة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 162.

³ غسان قاسم داود اللاهي، أميرة شكروني البيضاء، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 69.

⁴ مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 93.

2- أهداف إنتاج المنتج الجديد

- المؤسسة من وراء تفكيرها في إنتاج المنتجات الجديدة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمتوقعين من خلال إنتاج منتجات جديدة.
 - يساهم إنتاج المنتجات الجديدة في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيز نقاط القوة لديها.
 - تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة المتمثلة في زيادة الأرباح، المبيعات، الحصة السوقية... إلخ، والأهداف غير المالية مثل رضا الزبائن، مواكبة المنافسة السائدة ودعم سمعة المؤسسة في السوق.
- ومن بين الأهداف أيضا نجد:²
- الاستمرار من خلال إشباع حاجات الزبائن الحاليين والمتوقعين، وذلك بتقديم الجديد والمقبول من وجهة نظرهم.
 - اكتشاف الفرص واستغلالها من خلال تقديم منتجات جديدة أو معدلة للزبائن المستهدفين.
 - التواصل المستمر مع المساهمين من خلال تحريك الأموال واستثمارها حسب المستجدات البيئية، والموردين باعتبارهم من الجهات المؤثرة على أذواق الزبائن بتقديمهم المواد أو السلع نصف المصنعة الجديدة، كما أن عملية التطوير تفيد الزبائن ومن مختلف الشرائح في سد احتياجاتهم وإشباع أذواقهم بما يتفق مع قدراتهم الشرائية.

3- مبررات إنتاج المنتجات الجديدة

- من بين الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى إنتاج منتجات جديدة مايلي:³
- **المنافسة:** لأن وجود منافسة يفرض ضغوطا متبادلة بين جميع المنافسين من أجل التفوق، وأحد الأساليب الأساسية للتفوق هو تقديم المنتجات الجديدة.
 - **تطور حاجات الزبون:** وذلك لأن تحسن مستوى المعيشة، والمستوى الثقافي العام في المجتمع يؤدي إلى تغير حاجات الفرد ونوعية الوسائل والمنتجات المطلوبة لإشباعها.
 - **التطور التكنولوجي:** حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها مما يفرض على المؤسسات وضع برامج تطوير منتجاتها لتفادي تقادمها.
 - **الاهتمام بمظهر المنتج وبالناحية الجمالية فيه،** والتأثير المتزايد لدور الزبون في تحديد نوع وخصائص المنتج يتطلب عناية ومتابعة دائمة للتطورات الحاصلة في أذواقه.⁴

¹ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2006، ص 15.

³ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 116 115.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2007، ص 203.

4- أنواع المنتجات الجديدة

- هناك العديد من أنواع المنتجات الجديدة، وأهمها حسب معيار الجودة مايلي:¹
- منتجات جديدة بالنسبة للسوق والمؤسسة: هي منتجات تقدم للسوق أول مرة، أي أنها جديدة مقارنة بالمنتجات القائمة.
 - منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق: وذلك بإضافة خطوط منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة، أو توسيع خطوط منتجاتها الحالية بإضافة منتجات جديدة من أجل استغلال الفرص الموجودة في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة، وكذلك نجد في هذا النوع تحسينات على منتجات حالية تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة.
 - إعادة إحلال المنتجات (جديدة بالنسبة للسوق وغير جديدة بالنسبة للمؤسسة): هنا تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها، أو تغيير انطباعات الزبائن في السوق حول العلامة التجارية، أو مواصفات المنتجات مثل: المنتجات الطبية.
 - إعادة إحلال المنتجات أو إعادة توقيع منتجات هو دخول سوق جديد بمنتج حالي².

ثانيا: استراتيجيات تقديم المنتجات الجديدة

من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتقديم منتجاتها الجديدة مايلي:³

1- استراتيجية إضافة منتجات جديدة جذريا

- وهذا يعني أن المنتجات المضافة منتجات لم يتم إنتاجها من طرف المؤسسة من قبل، وتختلف كليا عما هو موجود، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية أو توسيع حصتها السوقية من خلال رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة كونها دائمة البحث والتطوير، كما يساعد ذلك في فتح أسواق جديدة أو توسيع أسواقها الحالية، ولإنتاج منتج جديد كليا عدة أسباب منها:
- المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة.
 - التغيير في أذواق الزبائن الحاليين.
 - وجود إمكانيات مالية، مادية وبشرية في المؤسسة غير مستغلة استغلالا أمثلا.
 - وصول بعض السلع المنتجة من قبل المؤسسة إلى مرحلة النضج في دورة حياتها.
 - رغبة المؤسسة في دخول أسواق جديدة عن طريق منتجات تتلاءم وهذه الأسواق.

¹ مأمون ندم عكروش، سهر ندم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 95 96 بتصرف.

² Marie Camille Debourg, Joël Clavelin et Olivier Perrier, op-cit, p163.

³ محمد إبراهيم عبيدات، الطبعة 04، 2010، ص 34 - 36.

2- استراتيجية تحسين المنتجات القائمة

تبدأ عملية تحسين المنتجات القائمة بفكرة، قد تأتي من مقترحات الزبائن في أغلب الحالات، ثم يتم دراستها وتقييمها، فإذا كانت هذه الفكرة تتماشى مع إمكانيات وموارد المؤسسة، فيتم إقرار الفكرة وتحسين المنتج، وطرحه في السوق بشكله الجديد¹.

إن تحسين المنتج الحالي يكون بإضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية والتعديل في ملامحه وإضافة صفات جديدة له، وذلك لعرضه بشكل جديد في أسواق حالية أو جديدة وعملية التحسين تتم بإحدى الطرق الآتية:

- إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج: ويشمل هذا التغيير الخصائص الجوهرية التي لأجلها تم شراء المنتج واستخدامه، وفي هذا التغيير فإن حاجات ورغبات الزبائن يتم تلبيتها بشكل أفضل من وجهة نظرهم، وتغيير المنتجات يكون تبعاً للتغيير في أذواقهم.

ويهدف ذلك إلى إضافة سمات مميزة جديدة إلى مضمون المنتج كالوزن، أو المادة الأولية المكونة أو أية إضافات أخرى، ومن شأن ذلك أن يضيف إلى المنتج قيمة مضافة كالأمان والملائمة².

- إجراء تغيير في جودة المنتج: ويشمل هذا التغيير رفع جودة الأداء للمنتج وليس كامل الصفات الوظيفية، ويشمل ذلك تقليص تكاليف المنتج والصيانة وتقليل قطع الغيار أو إطالة عمرها إذا كان يحتاج إلى قطع غيار.

ويلاحظ أيضاً أن تخفيض مستوى جودة المنتج قد يسمح بدوره للمؤسسة المنتجة بتخفيض سعرها، ومن ثم يزداد الإقبال على المنتج من قبل بعض الأسواق المستهدفة التي لم يكن لديها قدرة على شراء المنتج في صورته الأولى مرتفعة الجودة، كما أن رفع مستوى الجودة يمكن أن يساعد المؤسسة على التنافس بشكل أفضل مع المؤسسات الأقوى في السوق وزيادة القدرة على رفع الأسعار³.

- إجراء تغيير شكلي للمنتج: وذلك في النواحي الشكلية الظاهرية للمنتج كالتصميم الخارجي أو اللون أو الإضافات الخارجية الشكلية، والتي يمكن أن تزيد في نظر الزبون من جودة المنتج أو يمكن أن تترجم الخصائص الوظيفية بشكل أفضل.

فإجراء بعض التعديلات على المظهر الخارجي للمنتج يكون بهدف المحافظة على المستوى المطلوب من الجاذبية التي ينبغي أن يوفرها المنتج للزبائن⁴.

¹ إياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص324.

² ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص 348.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، أسس التسويق الحديث، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 274.

⁴ محمد الصبري، الاستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص227.

المطلب الثاني: سيرورة إنتاج المنتج الجديد

من خلال هذا المطلب نتعرف على أهم المراحل التي تعتمدها المؤسسة لإنتاج منتج جديد، ثم نتقل إلى إبراز مراحل تبني المنتج الجديد، وأخيراً تحديد دورة حياة المنتج وفئات المتبنين.

أولاً: مراحل إنتاج المنتج الجديد

تتمثل مراحل إنتاج المنتج الجديد في مايلي:¹

1- توليد الأفكار: تلجأ المؤسسات عادة إلى إيجاد الأفكار اعتماداً على مصادر داخلية أو خارجية للوصول إلى الفكرة التي قد تبناها المؤسسة لإنتاج المنتج، وأهم هذه الأفكار هي التي تأتي من الزبائن، إذ أن إنتاج المنتجات يجب أن يؤخذ من وجهة نظر الزبائن باعتبارهم الذين سيشترونها، والأهم من ذلك أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار الأفضل منها، فهي المسؤولة عن استراتيجية المؤسسة في مجال الإنتاج.

2- غربلة الأفكار الجديدة: إن الهدف من غربلة الأفكار هو تحديد القدرات والمعارف الفنية اللازمة لإتمام عملية الإنتاج، واستبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها من الناحيتين الفنية والقانونية.

فغالبا ما يتوفر لدى الإدارة أفكار كثيرة عن المنتجات الجديدة، وبالتالي من المنطقي أن تجرى عملية غربلة لهذه الأفكار عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف لكل فكرة من وجهة نظر المؤسسة، نطاق عملها، إمكانياتها وخصائص الأسواق المستهدفة.²

هذه المرحلة تؤدي إلى رفض الأفكار المتعلقة بالمنتجات التي:³

- يصعب إنتاجها من الناحية الفنية.
- تم تجربتها سابقاً دون أن يصاحب ذلك نجاح.
- تعتبر إعادة أو تكرار لمنتجات موجودة.
- تحتاج إلى خبراء غير متوفرين للمؤسسة حالياً.

3- تطوير الفكرة واختبارها: تطوير الفكرة إلى احتمالات مختلفة وعرضها على هيئة أشكال ومواصفات على جمهور الزبائن لمعرفة آرائهم وردود فعلهم على ما شاهدوه أو قرؤوه، وهذا بحد ذاته مساعدة كبيرة لمتخذي القرار لمعرفة أيها أفضل وأيها مرغوب أكثر للزبائن.

4- تطوير استراتيجية التسويق: من خلال وصف السوق المستهدف للمنتج الجديد بتحديد خصائص الزبائن الذين أظهروا نية مؤكدة في شراء هذا المنتج، من حيث ضبط خصائصهم الديموغرافية، وأنماط حياتهم المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاهتمامات... إلخ، وهذه الجهود المبذولة لتحديد قطاع السوق المستهدف وخصائصه سوف تمكن الإدارة من وضع خطة للمزيج التسويقي اللازم والمناسب لتقديم المنتج لهذا القطاع

¹ إبراهيم عواد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 166- 173 بتصرف.

² محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2002، ص 157.

³ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2013، ص 115.

المستهدف، وهذه الخطة يجب أن تتضمن الخطوط العريضة لسياسات التسعير، التوزيع، والترويج للمنتج، ومن ناحية أخرى فإن قيام الإدارة بوضع هذه الخطة سوف يساعدها على تقدير تكاليف التسويق، والتي سوف تقترن بتقديرات إيرادات المبيعات التي سبق التوصل إليها في المرحلة السابقة¹.

5- التحليل الاقتصادي: عند قيام المؤسسة بإقرار مفهوم المنتج واستراتيجية التسويق تقوم بعدها بتقييم ذلك من خلال تقدير تكاليف التطوير والإنتاج ومقارنتها بالإيرادات المتوقعة للكميات المخمّنة لتقدير ما إذا كان المنتج يحقق ربحاً أم لا، وإذا حقق ذلك ينتقل العمل إلى إنتاج المنتج والمباشرة فيه².

ومن هنا تنطلق مراحل التجسيد الفعلي للمنتج الجديد وهي كما يلي³:

6- إنتاج المنتج: في هذه المرحلة تتم عملية تحويل المفاهيم الجديدة إلى منتجات ملموسة بكامل الموصفات والمقاييس التي تم الاتفاق عليها مسبقاً، وتزيد التكلفة بصورة ملحوظة إذا لزم الأمر وقتاً أطول لإخراج المنتج بصورة جيدة، وعادة ما يتم إنتاج أكثر من نموذج ويخضع كل نموذج إلى العديد من الاختبارات الفنية داخل المعمل، أو بواسطة بعض الزبائن للتأكد من قيامه بأداء الوظائف المستهدفة.

7- مرحلة الاختبار التسويقي: إن الاختبار التسويقي يكلف مبالغ كبيرة وقد يستغرق وقتاً طويلاً بالإضافة إلى أن المؤسسة تفقد عنصر المفاجأة، وقد يستغل المنافسون الفرصة بتقديم منتجات منافسة لذلك تكتفي بعض المؤسسات بالاختبارات المعملية، والهدف من الاختبار التسويقي تحديد مستوى أداء المنتج ومدى قيامه بوظائفه المحددة، ومدى احتياجه لتعديلات أو إضافات، كذلك التعرف على أي مشكلة وحلها قبل تقديم المنتج على نطاق واسع في السوق.

8- مرحلة تقديم المنتج الجديد: إذا ما انتهت المرحلة السابقة بنجاح، فعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لاتخاذ قرارها الأخير بالتقديم النهائي للمنتج الجديد إلى الأسواق التي ستعمل معها، والإجابة على الأسئلة الآتية:

- متى يقدم؟ اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد إلى السوق خاصة المنتجات الموسمية.
- أين يقدم؟ تحديد مواقع تقديم المنتج الجديد منطقة واحدة أو في عدة مناطق.
- لمن سوف يقدم؟ تحديد السوق المستهدفة وهي مجموعة من الأشخاص تجمعهم خصائص محددة.
- كيف سيقدم؟ خطة تنفيذية للجهود التسويقية اللازمة لمرحلة تقديم المنتج الجديد إلى المواقع والشرائح المستهدفة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 251 252 بتصرف.

² عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 166 بتصرف.

³ أوكيل رايح، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء دراسة مقارنة بين مؤسسات المشروبات الغازية كوكاكولا، بيبسي وحمود بوعلام، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص 71 74 بتصرف.

9- المتابعة والتقييم: تهتم هذه المرحلة بضرورة حرص المؤسسة على متابعة مبيعات المنتج الجديد في السوق، وذلك لمعرفة درجة تطورها، ومقارنتها بالمستهدف وبمعدلات المبيعات عند المنافسين، وكذلك لتجنب فشل المنتج الجديد في بداية مراحله¹.

ثانياً: مراحل تبني المنتج الجديد

تقديم المؤسسة للمنتج الجديد يقابله تبني أو رفض الزبون المستهدف لهذا المنتج، ومراحل التبني خمسة وهي كما يلي:²

- 1- مرحلة الانتباه: في هذه المرحلة الزبائن المستهدفون غير مهتمين بالحصول على معلومات حول المنتج الجديد.
- 2- مرحلة الاهتمام: يبدأ الزبائن المستهدفون بإظهار نوع من الاهتمام بالمنتج الجديد من خلال البحث عن الفوائد التي يمكن أن يقدمها.
- 3- مرحلة التقييم: يقوم الزبائن اعتماداً على المعلومات التي تم تجميعها لديهم بتحليل إيجابيات وسلبيات المنتج الجديد، وقد تكون نتيجة التحليل مرضية الأمر الذي يدفعهم لتجربة المنتج أو غير مرضية مما يؤدي إلى رفضه.
- 4- التجربة: وتأتي هذه المرحلة إذا كانت نتيجة التحليل الإيجابية، فإذا كانت التجربة مرضية يقوم الزبائن بشرائها، وأما إذا كانت نتيجة التجربة غير مرضية فقد يرفضونها تماماً.
- 5- التبنى: يتخذ الزبون قراراً بتبني المنتج الجديد إذا ما كانت نتائج المرحلة الثالثة والرابعة إيجابية ومرضية.

ثالثاً: دورة حياة المنتج

وتختلف فئات الزبائن المتبنين باختلاف دورة حياة المنتج المتمثلة في المراحل الآتية:³

- 1- مرحلة التقديم: تتصف هذه المرحلة بانخفاض ملحوظ في حجم المبيعات بسبب جهل الزبون بالمنتج الجديد، والأهم في هذه المرحلة أن يتعرف الزبون على هذا المنتج من حيث شكله ومزاياه واستخداماته وأماكن بيعه وغير ذلك.
- 2- مرحلة النمو: تشهد المبيعات في هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً بسبب إقبال الزبائن على شراء المنتج، عندئذ يمكن القول أن المنتج قد نجح في تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، وهنا تبدأ المنافسة في الدخول في سوق إنتاج المنتج لإنتاج منتجات شبيهة.
- 3- مرحلة النضج: وهي أطول مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتعتبر الأهم حيث تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت وتحاول البقاء فيها لأطول فترة ممكنة فالمنافسة، المبيعات والأرباح تكون في ذروتها.

¹ إياض عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 321.

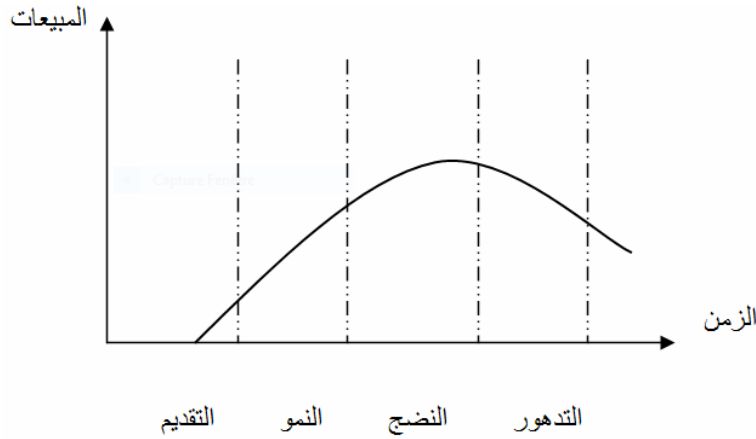
² محمد إبراهيم عبيدات، الطبعة 04، 2010، ص 62 63 بتصرف.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 129 - 132.

4- مرحلة التدهور: عندما يصل المنتج إلى حالة لا يمكن معها الاستمرار كالتنقص المتزايد في حجم المبيعات بسبب ظهور منتجات بخصائص ومميزات أفضل، أو بسبب ظهور منتجات جديدة، تبدأ الأرباح بالانخفاض وترى المؤسسة أنه لا بد من إعادة النظر بإنتاج المنتج.

فالمؤسسة بعد قيامها بتقييم وضع المنتج في السوق تكون أمام خيارين الأول يتمثل في إجراء تحسينات عليه وإعادةه للسوق بشكل مختلف وبدورة حياة جديدة، والثاني حذف المنتج إذا لم تكن هناك أي فرصة لإطالة أمد عمره، وأن المؤسسة لا تتوقع منه تحقيق أي أرباح قادمة وتعويضه بمنتج جديد¹، كما قد تكون مرحلة الانحدار سريعة خاصة إذا ما قدم المنافسون إبداعاً جذرياً مقارنة بما هو موجود، وقد تستغرق فترة طويلة يفقد الزبائن خلالها اهتمامهم بالمنتج تدريجياً،² والشكل الموالي يوضح دورة حياة المنتج، وهو كالاتي:

الشكل رقم (08): دورة حياة المنتج



Source: Cedomir Nestorovic, **Marketing en environnement islamique**, Édition Dunod, Paris, France, 2009, p 126.

ويسبق المراحل الأربعة السابقة مرحلة إنتاج المنتج الجديد، وهذا ما يفسر عدم انطلاق المنحنى من الصفر، وهي المرحلة التي يتم فيها توليد أفكار المنتجات الجديدة، ومن ثم تصفيتها وتحويلها إلى تصاميم نهائية، وعليه فإن عملية الإنتاج يجب أن تتم بمستوى جيد، وتكون متوفرة بوقت يسبق الحاجة الفعلية إلى تقديم المنتج الجديد في السوق، وطالما أن المبيعات في هذه المرحلة لم تبدأ لحد الآن فإن أرباح المنتج تكون سلبية، ولكن على الرغم من عدم وجود إيرادات يتم إنفاق جزء من التكاليف على البحث والتطوير، والاختبار، وشراء المعدات المطلوبة أملاً في استرجاعها مستقبلاً من خلال الأرباح المحققة³، ودورة الإبداع تمثل الفترة الزمنية التي تسبق ولادة المنتج ابتداءً من التوصل إلى الفكرة الجديدة القابلة للتطبيق وصولاً إلى إدخال المنتج إلى السوق، ونجاحه في دورة حياة المنتج⁴، والشكل الموالي يوضح الإيرادات والتكاليف حسب مراحل دورة حياة المنتج:

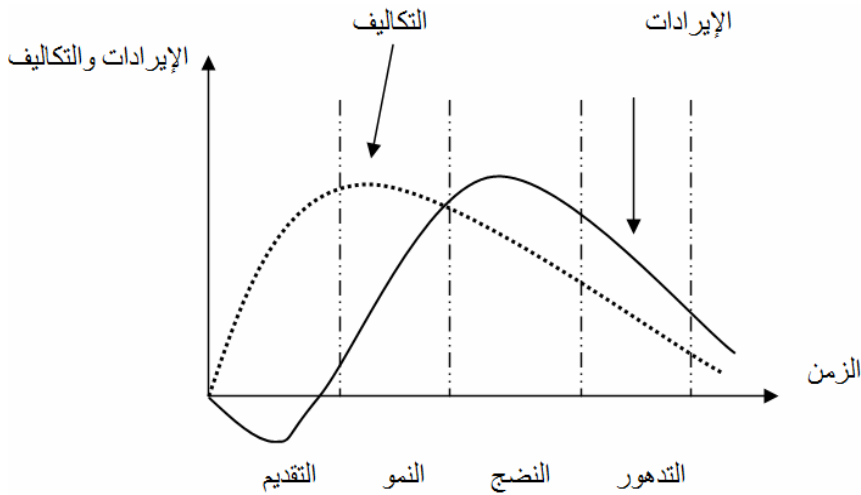
¹ ثامر ياسر البكري، إدارة التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2011، ص 239 بتصرف.

² محمود يوسف عبد الرحمن، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 198.

³ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذكرة، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2006، ص 138.

⁴ نجم نجم عبود، إدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 271.

الشكل رقم (09): الإيرادات والتكاليف حسب مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2006، ص139.

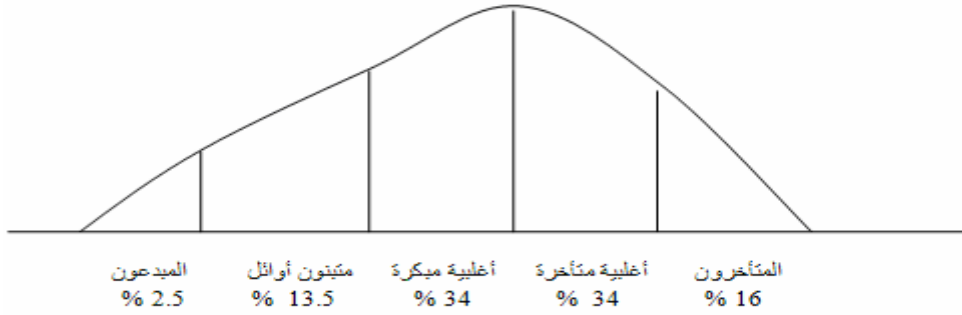
رابعاً: فئات المتبنين

تختلف فئات المتبنين حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج كما يلي:¹

- 1- **مرحلة التقديم "المبدعون"**: تمثل هذه الفئة نسبة بسيطة من أفراد أي مجتمع يبادرون باقتناء المنتجات الجديدة، فهم أكثر ميل لأخذ درجة مخاطرة عالية، فهم الأشخاص الذين يتخذون قرار التبنّي بسرعة، لديهم روح الاكتشاف وحب الإبداع، ورغبة عالية في تجريب المنتجات الجديدة، لا يتحسسون للسعر المرتفع، وهم لا يتأثرون بالأفراد الآخرين.
- 2- **مرحلة النمو "المتبنون الأوائل"**: تمثل هذه الفئة ما نسبته 13% إلى 14% من أفراد أي مجتمع، يشتركون بالمنتجات الجديدة بعد أن تثبت نجاحها لدى فئة المبدعين.
- 3- **مرحلة النضج "الأغلبية المبكرة والمتأخرة"**: الأغلبية المبكرة هي الفئة التي تنظر إلى المنتجات الجديدة نظرة حذر بسبب ظروفهم الاقتصادية، عموماً أفراد هذه الفئة هم أصحاب الدخل المتوسط الذين يتطلعون دائماً إلى تحسين ظروفهم المعيشية، أما الأغلبية المتأخرة فيتميز أفرادها بأنهم أقل تعليماً وثقافة مقارنة بالفئات الأخرى، مما يجعل هذه الفئة تزداد باستمرار في الدول النامية، وذلك بسبب ارتفاع نسبة البطالة وأسعار مختلف المنتجات.
- 4- **مرحلة التدهور "المتقاعدون أو المتأخرون"**: هم الأشخاص المترددون تكون دخولهم محدودة، الأقل تعليماً وكبار السن، حيث أن أوضاعهم الاقتصادية والثقافية متدنية للغاية.

¹ أوكيل راجح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم...العمليات، دار الخلدونية، الجزائر، 2017، ص 126 127 بتصرف.

الشكل رقم (10): فئات المتبنين



Source :Jean- Jacques Lambin, Chantal De Moerloose, **Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché**, Édition Dunod, Paris, France, 8^{ème} édition, 2012, p395.

المطلب الثالث: أسباب فشل وعوامل نجاح المنتج الجديد

من خلال هذا المطلب سنقدم بداية أسباب فشل المنتجات الجديدة، لننتقل بعدها إلى إبراز أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على نجاح منتجاتها.

أولاً: أسباب فشل المنتج الجديد

تشير بعض الدراسات أن 70% من المنتجات الجديدة تتعرض للفشل¹، ومن أهم الأسباب التي يعزى إليها فشل المنتجات الجديدة ما يلي:²

- 1- صغر حجم السوق المتوقع أو المحتمل أو عدم جاذبيته، أو لسوء تقدير الدراسات التسويقية.
- 2- خلل في تصميم المنتج وافتقاره إلى الجودة.
- 3- عدم توافر خواص مميزة للمنتج مقارنة بما يقدمه المنافسون.
- 4- التوقيت غير المناسب لتقديم المنتج في السوق.
- 5- الارتفاع الكبير في السعر.
- 6- تعليمات حكومية وعدم مطابقة المنتج لمواصفات الحكومة.

وينسب فشل المنتجات الجديدة أيضاً إلى:³

- 1- تحيز الإدارة لأفكار معينة على الرغم من أن نتائج البحوث تشير إلى هشاشة هذه الأفكار وعدم صلاحيتها للتطبيق.
- 2- ضعف الجهود التسويقية، كالفشل في متابعة المنتجات الجديدة بعد طرحها في السوق.

¹ Paull Millier, **Stratégie et marketing de l'innovation technologique lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n'existent pas encore**, Édition Dunod, Paris, France, 2^{ème} édition, 2005, p 15.

² إبراهيم عواد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

³ زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص

- 3- عدم وجود فوارق أساسية بين المنتجات الجديدة، والمنتجات الأخرى التي ينتجها المنافسون.
 - 4- التغيير السريع والمفاجئ في أذواق الزبائن.
- كذلك يرجع فشل المنتجات الجديدة إلى الأسباب التالية:¹
- 1- عدم إعداد تحليل دقيق للسوق: بمعنى المبالغة في تقدير المبيعات المتوقعة من السلعة الجديدة، وأيضا سوء التقدير لطبيعة المنتجات المطلوبة في السوق.
 - 2- عيوب المنتج: من حيث ضعف الأداء وانخفاض مستوى الجودة وزيادة درجة تعقيد المنتج، وعدم تمييز المنتج بمزايا ملموسة عن المنتجات المنافسة في السوق.
 - 3- زيادة التكاليف: زيادة التكاليف عن المتوقع يؤدي إلى زيادة الأسعار وتحقيق أرقام مبيعات أقل من المتوقع.
 - 4- ردود الأفعال التنافسية: ويقصد بذلك السرعة من جانب المنافسين في إنتاج سلع منافسة يؤدي إلى التأثير بشكل ملحوظ على المبيعات المحققة من السلعة الجديدة.
 - 5- التوقيت غير المناسب لتقديم السلعة: ويتمثل ذلك عادة في تقديم السلعة في وقت متأخر، أو الدخول المبكر إلى السوق دون أن تكون الظروف قد تهيأت لذلك.
 - 6- المشاكل الفنية أو الإنتاجية: والتي تنعكس على عدم إنتاج السلعة بالكميات المناسبة، وبالتالي خسارة جزء من السوق لصالح المنافسين.

ثانيا: عوامل نجاح المنتج الجديد

- لا يكون الحديث فعالا عن أسباب فشل المنتج الجديد إذا لم يتم تقديم حلول وعوامل يجب مراعاتها لضمان نجاح المنتجات الجديدة والمتمثلة في الآتي:²
- 1- التعاون الوثيق بين كل أقسام المؤسسة في المراحل التقنية والتسويقية لإعداد المنتج والتنفيذ النوعي لكل ما تم التفكير به في جميع المراحل.
 - 2- وضع استراتيجية تسويقية يتم فيها وصف دقيق للسوق المستهدف ومتطلبات المنتج المستقبلي وخواصه وصفاته الجديدة، والمنتج الذي يلي الاحتياجات في السوق بشكل أفضل هو المنتج الناجح.
 - 3- عملية إعداد منتج جديد مكلفة جدا يتعين على المؤسسة التفكير في كيفية تأمين الموارد اللازمة لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج، وتجنب أي عراقيل تؤدي إلى فشل تطوير المنتج الجديد.
 - 4- حسن انتقاء واختيار الأفكار الجديدة قبل الاتفاق على عملية التطوير.³

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 238 239 بتصرف.

² أوكيل رايح، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء دراسة مقارنة بين مؤسسات المشروبات الغازية كوكاكولا، بيبسي وحمود بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2011، ص 246.

وأظهرت العديد من الدراسات عوامل أخرى مهمة وجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة وهي:¹

- 1- امتلاك المنتج خاصية التفرد والتميز مقارنة بما يقدمه المنافسون.
 - 2- التركيز على التوجه نحو الزبائن والسوق في عملية تطوير المنتج.
 - 3- بذل مجهودات كبيرة قبل التقدم النهائي للسوق.
 - 4- تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف.
 - 5- تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة، ولكن ليس على حساب النوعية.
- ومن أسباب نجاح المنتجات الجديدة مايلي:²
- 1- قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات الزبائن ورغباتهم للسلع الجديدة، وإبراز ميزة المنتج مع ما يطلبونه من إضافات تليق بمستواهم العلمي والطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها وغيرها.
 - 2- مدى سهولة تجريب المنتجات الجديدة، فكلما كان من السهل تجريبها كلما كان هناك احتمال أكبر لنجاحها.
 - 3- قناعة المؤسسة بتبني الإبداع كاستراتيجية، وتحملها للمخاطر المترتبة عنها.
 - 4- حسن استخدام موارد المؤسسة، وخلق المنتجات الجديدة من العيوب.

¹ إبراهيم عواد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، الطبعة 03، 2011، مرجع سبق ذكره، ص 245 246.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن:

الإبداع الإداري هو عملية تجسيد أفكار جديدة جذريا أو محسنة داخل المؤسسة، تشمل التغييرات في العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية أو إدخال أنظمة وبرمجيات جديدة، من أهم أشكاله: الهندرة كنموذج للإبداع الإداري الجذري، والتي يقصد بها إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المؤسسة بطريقة إبداعية بهدف تحقيق نتائج فائقة، والقيام بالعمل بصورة جماعية إرضاء للزبون، وتقديم منتجات بالجودة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، وإدارة الجودة الشاملة كنموذج للإبداع الإداري التدريجي وهي عملية تشاركية من قبل الجميع عاملين وإدارة، تقوم على التحسين المستمر لجميع الجوانب في المؤسسة من عمليات ومنتجات والعمل على منع وقوع الخطأ إرضاء لحاجات ورغبات الزبائن.

أما الإبداع التكنولوجي فهو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتج جديد أو تحسين منتج قائم بإدخال تعديلات عليه، أو استخدام طريقة إنتاج جديدة أو تحسين طريقة الإنتاج الحالية لتلبية متطلبات الزبائن من منتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق، ويعتبر البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي والطريقة الأكثر استقلالية، كما أنه يعتمد على اليقظة التكنولوجية التي تقوم برصد البيئة التكنولوجية وتعقب المعلومات، جمعها وتحليلها وتزويد البحث والتطوير بما لاستغلالها في الإبداع التكنولوجي من أجل تقديم منتجات جديدة.

فالمنتج الجديد هو أي شيء لم يكن موجود من قبل أو كان موجودا وأدخلت عليه تعديلات موجه لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمتوقعة في قطاعات سوقية معينة، وقد يكون جديد بالنسبة للمؤسسة أو السوق أوهما معا، ومن أجل الوصول إليه يعتمد على مراحل انطلاقا من توليد الأفكار وصولا إلى التقديم النهائي للمنتج الجديد، إلا أنه محاط بالعديد من مبررات الفشل وأهمها سوء التخطيط والتهاون في وضع الاستراتيجية التسويقية، لذلك على المؤسسات أن تركز منذ البداية على الزبائن ومحاولة إشباع حاجياتهم الحالية والمتوقعة، وبذل مجهودات كبيرة قبل تقديم المنتج الجديد إلى السوق من أجل النجاح في تقديم الإبداع، فالإبداع التكنولوجي خاصية متلازمة لتطوير المنتجات الجديدة، ومصدر أكيد لتحقيق وتنمية الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية

تمهيد:

الإبداع الإداري هو عملية تجسيد أفكار جديدة جذريا أو محسنة داخل المؤسسة، تشمل التغييرات في العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية أو إدخال أنظمة وبرمجيات جديدة، أما الإبداع التكنولوجي هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتج جديد أو تحسين منتج قائم بإدخال تعديلات عليه، أو استخدام طريقة إنتاج جديدة أو تحسين طريقة الإنتاج الحالية لتلبية متطلبات الزبائن من منتجات، وجعل المؤسسة الأفضل في السوق.

إن التغييرات الكثيرة التي عرفتها البيئة الاقتصادية فرضت على المؤسسات والدول المتقدمة والنامية على حد سواء تحديات من أهمها كيفية زيادة قدرتها التنافسية، وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق، وتحقيق مزايا عدة كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة بتطبيق أسعار جد منخفضة، أي بتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، أو بتقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها، ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية خاصية المؤسسة المتفوقة التي تسعى إلى اكتسابها وتطويرها في ظل استخدام مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية.

وللإبداع أهمية بالغة في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، وأيضا العمل على تنميتها، وللتعرف أكثر على هذا الموضوع ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى:

- ماهية الميزة التنافسية.
- التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية.
- تأثير الإبداع على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

أصبح امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها أمر ضروري للمؤسسة، من أجل مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، تحقيقاً لأهدافها وضماناً لبقائها واستمراريتها، وعليه ومن خلال هذا المبحث نتعرف على مفهوم المنافسة والتنافسية، مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية

من خلال هذا المطلب نتعرف على المنافسة والتنافسية، حيث أنها تعد من المفاهيم التي حصلت على وافر اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد.

أولاً: مفهوم المنافسة

المنافسة هي التحدي الأكبر للمؤسسات، والصورة الأكثر شيوعاً للاقتصاديات، ومن خلال هذا العنصر نتطرق إلى تعريف المنافسة وأنواعها.

1- تعريف المنافسة

المنافسة تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين¹، وفي الاقتصاد تعني المنافسة مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة، أو البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبي نفس حاجات ورغبات الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات، فمثلاً شركة بيبسي هي منافس قوي لشركة كوكاكولا، وشركة تويوتا لصناعة السيارات هي منافس لجميع شركات صناعة السيارات كشركة مرسيدس، نيسان، مازدا... إلخ².

2- أنواع المنافسة

هناك أربعة أنواع مختلفة للمنافسة حسب هيكل السوق هي:

- **المنافسة التامة أو الكاملة:** في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك البائع الحرية في تحديد الأسعار، والكمية المعروضة من المنتجات، وذلك يعود إلى طبيعة المنتج وطبيعة الطلب عليه مثل: الطحين، الخبز، الملح... إلخ، ويمكن إيجاز خصائص هذا النوع من المنافسة في مايلي³:

* وجود عدد كبير من البائعين الذين تكون قدراتهم المالية محدودة بالشكل الذي لا يستطيع أحدهم أو عدد قليل منهم التأثير على الباقين أو الخروج عن السعر السائد في السوق.

* وجود عدد كبير من المشترين، وأن كمية الشراء للمشتري الواحد تكون قليلة من مجموع المعروض وليس لهم الإمكانية في التأثير على السعر.

¹ حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 228.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- * المنتجات الموجودة في السوق تكون متجانسة ومتماثلة بالشكل الذي يعطي إمكانية انتقال وتحويل المشتري من بائع إلى آخر من أجل الحصول على المنتج.
- * حرية الدخول إلى الأسواق والخروج منها.
- * يمتلك المشترون معلومات كافية عن المنتجات وأسعارها.
- **المنافسة الاحتكارية:** وهو نوع المنافسة الشائع الآن في معظم الصناعات، ويتميز سوق هذه المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتجات، وعدد كبير من البائعين الذين يحاول كل منهم تمييز منتجاته لتكون مختلفة عن المنتجات المنافسة الأخرى، والتركيز هنا يكون على خلق صورة متميزة للمنتج في ذهن الزبون، مما يسمح للمؤسسة من رفع أسعارها¹، ففي ظل هذا الشكل من أشكال السوق نجد أن عددا كبيرا من المعارضين كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتجه، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظل عدم تجانس المنتجات المعروضة، ومن ثم يمكن لهذا المعارض كسب زبائن لهم ميل نحو منتجه، ويصبح متمتعا بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري يختلف نوعاً ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج المنتج².
- **احتكار القلة:** في ظروف منافسة القلة يتم إنتاج معظم المنتجات بواسطة عدد قليل من المنتجين الكبار، كما يوجد تشابه في الإنتاج ويتأثر سعر منتجات كل بائع بأسعار المنافسين الآخرين، وفي كثير من الأحيان يتبعون سعر موحد يهدفون من خلاله إلى المحافظة على المستوى المرتفع للأسعار، وبالتالي الحصول على الفائدة لكل منهم وتحقيق أرباح جيدة، ومن أهم خصائص احتكار القلة: ³
- * امتلاك المنتجين لقدرات مالية وبشرية ضخمة.
- * وجود عدد قليل من المنتجين الكبار أو عدد قليل من الباعة والمشتريين.
- * صعوبة دخول منتج جديد إلى السوق.
- * أسعار المؤسسة القائدة تؤثر بشكل ملحوظ على أسعار باقي المؤسسات، والتي لا تستطيع الخروج عنها، لأن ذلك سوف يؤثر بشكل سلبي على كمية مبيعاتها وأنشطتها الأخرى.
- **الاحتكار التام:** يوجد الاحتكار التام حينما يكون هناك منتجاً أو بائعاً وحيداً للمنتج في السوق⁴، تتصف السوق الاحتكارية بمايلي: ⁵
- * وجود منتج واحد (بائع واحد، مشتري واحد).
- * عدم توفر سلع بديلة تفسح المجال أمام المشتريين للمفاضلة والاختيار والتخلص من ضغوط المنتج الواحد.

¹ محمد الصبري، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 145.

² زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 18 19.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 232 233.

⁴ محمد الصبري، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 233 234.

* وجود الكثير من العقبات للدخول إلى السوق ومنها عدم توفر رأس المال المطلوب لإنشاء صناعة مماثلة، غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج، عدم توفر المواد الأولية اللازمة، وعدم إمكانية الحصول عليها بسهولة، وجود لوائح وتشريعات حكومية، وبذلك فالمحتكر له فرصة تحديد الأسعار المرتفعة وفق ما يراه إضافة إلى الضوابط التشريعية من أجل الحصول على أكبر الأرباح.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن في المنافسة التامة أو الكاملة يكون عدد البائعين والمشتريين كبير والمنتجات تكون متماثلة ومتجانسة أي يصعب التمييز فيما بينها، لذلك فالسعر يحدده السوق، والدخول والخروج منه يكون ممكنا وسهلا، أما في المنافسة الاحتكارية فنلاحظ وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، والمنتجات تكون متماثلة وغير متجانسة، لذلك يوجد تحكم قليل في السعر لأن الباعة يركزون على إبراز خصائص المنتجات وجودتها، أما الدخول والخروج من السوق فيكون ممكنا، بينما في احتكار القلة عدد البائعين والمشتريين يكون محدود، السعر عادة ما يكون موحد تضبطه المؤسسة صاحبة الحصة السوقية الأكبر، أما الدخول والخروج من السوق فيكون ممكنا إلا أنه صعب، وأخيرا الاحتكار التام يتميز بوجود بائع واحد يسيطر على السوق مما يعطيه فرصة التحكم في أسعار المنتجات التي ينفرد في تقديمها، والدخول والخروج من وإلى السوق يكون صعب جدا.

كما تتمثل أنواع المنافسة حسب معيار السعر في مايلي:¹

- المنافسة السعرية : تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها الزبون باقتناء المنتج.
- المنافسة غير السعرية : تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج،..إلخ).

ثانيا: مفهوم التنافسية

أصبحت التنافسية موضوع الساعة في ظل المتغيرات البيئية التي يشهدها العالم، والتي أكدت على أهمية هذا الموضوع وتأثيره المباشر على مكانة ومستقبل المؤسسات الاقتصادية.

1- تعريف التنافسية

اختلفت تعريفات التنافسية وتعددت فلا يوجد تعريف محدد للتنافسية، ويمكن الحديث عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، أو من وجهة نظر القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل، فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة، فوجود مؤسسات محلية ذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر آجلا في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل.

¹ بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغريبيج، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 50.

- التنافسية من وجهة نظر المؤسسة

مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم التنافسية، فالمؤسسات وليس الصناعات أو الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، وتزخر الدراسات بالعديد من مفاهيم المؤسسة التنافسية جاءت لتعكس أربعة معايير أساسية هي: الربحية، التميز، التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، والمساهمة في النمو المتواصل:¹

* **الربحية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح مرتفع قابل للاستمرار.

* **التميز:** هو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن المؤسسات الأخرى من خلال تقديم منتج مميز أو تكلفة منخفضة نسبياً أو كلاهما.

* **التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية:** ونعني بذلك زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي.

* **المساهمة في النمو المتواصل:** مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي والحفاظ على هذه الزيادة.

وعرفت التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج منتجات بال نوعية الجيدة والسعر والوقت المناسبين، وهذا يعني تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"².

وعرفت كذلك على أنها: "جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، وتحدد التنافسية مدى فعالية مؤسسة ما في الوفاء باحتياجات الزبائن مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة"³.

ولتحسين قدرة المؤسسة على التنافس يجب عليها مراعاة وتنمية أبعادها التنافسية التي تتمثل في مايلي:⁴

- **التكلفة:** تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج وبموجب المؤسسة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون بها الزبون أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف نجد:

- * الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- * الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية وحسن تخزينها.
- * اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والحفاظة عليه وسلامته من التلف والتقادم.

¹ أوكيل رايح، بيت أحمد، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحدي دعم قدراتها التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات اليوم الدراسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر، 25 نوفمبر 2009، ص 09.

² زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

⁴ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 205 - 208 بتصرف.

* الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

- **الجودة:** إنعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم، 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 المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعاته وتنال رضاه، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال تبني الجودة في خصائص تصميم المنتجات ومدى ملائمتها لتوقعات الزبائن، أو جودة المطابقة بين المنافع التي يقدمها المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة، والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري من جهة أخرى، إضافة إلى جودة الخدمات فكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها.

- **المرونة:** جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تغيرات الحياة، وأصبحت الكلفة والجودة أبعادا تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على التجاوب مع التغيرات، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

* قدرة المؤسسة في مساندة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

* قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.

- **التسليم:** أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن تتخذ، وعليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظرا لاستعداده أن يدفع تكاليف أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجاته بالوقت المناسب، ويجب أن تكون السرعة في تسليم المنتج للزبون، وكذا في تقديم منتجات جديدة وإدخالها إلى السوق، إلى جانب السرعة في إجراء تحسينات في المنتجات والعمليات، ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج، ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المؤسسة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيعية قبل غيرها، وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج في ذهن الزبون، فضلا عن كون سرعة الاستجابة للطلب تؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق.

والإبداع يلعب دورا محوريا في تحقيق المؤسسة لأبعاد التنافس والنجاح في ذلك، فهو يقوم على حسن استخدام المواد الأولية فضلا عن استخدام التقنيات المتطورة مما يساهم في تخفيض التكاليف، إلى جانب تقديمه لمنتجات ذات جودة متميزة، وبتصاميم جديدة تلي حاجات ورغبات المستفيد، ولا يمكن الحديث عنه إلا إذا

حملت المؤسسة صفة الأسبقية، والسرعة في تقديم المنتجات قبل المنافسين، مراعيًا في ذلك المرونة والتكيف مع ما يحتاجه الزبائن من خلال التأكيد على برامج التحسين المستمر¹.

- تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع

تعريف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع كما ورد في العديد من الكتب جاء متشابهًا إلى حد كبير مع تعريف المؤسسة التنافسية، وهذا ما دفع البعض إلى القول أن الصناعة التي تتمتع بالتنافسية، هي تلك الصناعة التي تتضمن مؤسسات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية وتحقق أرباحًا على أساس مرتفع سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة استنادًا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وأنشطة فعالة للإبداع بما يساهم في زيادة مستوى المعيشة²، و عرفت التنافسية على مستوى القطاع بأنها: "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"³.

- تعريف التنافسية من وجهة نظر الدولة

عرفت التنافسية على مستوى الدولة بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج منتجات تنافس في الأسواق العالمية"⁴، كذلك تم تعريفها بأنها: "الدرجة التي يستطيع فيها بلد ما إنتاج منتجات تنجح في الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"⁵، كما تعني التنافسية على مستوى الدولة: "قدرة الدولة على إنتاج منتجات تزيد عن حاجاتها ومن نوعية جيدة بشكل مستمر ومتواصل، وتستطيع تسويقها في السوق العالمية، أي أن تكون محلاً للطلب في الداخل والخارج مقارنة بغيرها من المنتجات الأخرى"⁶.

وما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للتنافسية فهي:

"القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وإبداع سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو الدولة".

¹ عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 71 72 بتصرف.

² منى طعمية الجرف، أوراق اقتصادية "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها"، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، أكتوبر 2002، ص 11-12.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 24.

⁴ حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁵ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁶ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها:¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات "GATT" ومنظمة التجارة العالمية.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في صناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.

3- أنواع التنافسية

تختلف أنواع التنافسية حسب المعايير المعتمدة في تصنيفها، وهي كالآتي:²

- التصنيف حسب معيار الوقت

حسب هذا المعيار نجد نوعين للتنافسية:

- * **التنافسية الملحوظة:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه لا يجب أن يتم التفاؤل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- * **القدرة التنافسية:** إن القدرة التنافسية تستند على مجموعة من المعايير (الموقع في السوق، معرفة كيفية العمل، الجودة، التكاليف الإنتاجية... إلخ)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 249 250.

² بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطويرها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 10 11.

- التصنيف حسب معيار الموضوع

هنا نجد تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

* **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هنالك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة، خدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

* **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث أن هذا الأخير يتم تقويمه تقويماً مالياً بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة فإنه يؤدي إلى خسارة كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

لتعرف على مفهوم الميزة التنافسية نتناول في هذا المطلب تعريف الميزة التنافسية، خصائصها، أهميتها، شروط فعاليتها، ومعايير الحكم على جودتها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مايكل بورتر أول من قام بتأسيس مفهوم الميزة التنافسية سنة 1980 حيث يؤكد على أن الميزة التنافسية تنبعث من مؤسسة تقوم بتأسيس قيمة لها بين زبائنها، ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تختار الأسواق التي يمكنها التفوق فيها، والتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر¹.
وعليه فقد عرف بورتر الميزة التنافسية بأنها: "الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"².
فالمؤسسة حسب مايكل بورتر تحقق ميزة تنافسية من خلال قيامها بإبداع والذي يشمل تكنولوجيا جديدة أو طرق جديدة لأداء الأشياء.³

¹ مايكل آرسترونج، ترجمة إناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 37.

² زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ Michael Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review, Vol 02, Harvard College, USA, 1990, p75.

كما أكد بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة¹.

وعرفت الميزة التنافسية كذلك بأنها: "الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين"².

في حين أن جون جاك لومبان "Jean Jacques Lambin" عرفها على أنها: "مجموع الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج أو علامة والتي تعطيه نوع من التفوق على منافسيه"³.

إضافة إلى ذلك عرفت الميزة التنافسية بأنها: "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"⁴.

فالميزة التنافسية تتمثل في تميز المؤسسة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وريحية أفضل، فقد تتميز المؤسسة بانخفاض تكلفتها عن تكلفة غرمائها، وهذا يساعدها على إنتاج وتقديم منتجات تضارع في جودتها ما يقدمه منافسوها مع بيعها بسعر تنافسي وتحقيق ربح أعلى، كما قد تحوز المؤسسة على براءة اختراع أو رخصة أو تكنولوجيا جديدة مما يهيئ لها تميزاً تنافسياً، كذلك قد تنجح المؤسسة في التميز سواء من حيث تصميم منتجاتها بما يتناسب وتوقعات زبائنها، مما يجعلهم يدركون ويقدررون هذا التميز، فيميلون إلى دفع أسعار أعلى أو إلى انتقاء منتج أو منتجات المؤسسة من بين كافة المنتجات المعروضة بالسوق مقابل ما يقدرونه من تميز⁵.

والميزة التنافسية حسب بيير جان بلان "Pierre Jean Blanc" هي: "توليفة من الموارد والكفاءات ذات الصلة بطريقة تسييرها، والتي يحوز عليها عدد قليل من الفاعلين في السوق"⁶.

أما أوليفيه ماير "Olivier Meier" فقد عرفها بأنها: "الميزة التي تسمح للمؤسسة بتقديم عرض محدد، أداء عالي مقارنة بالمنافسين، ناتجة عن مورد، عملية أو مهارات خاصة (ووعي بالعلامة، براءات الاختراع، مهارات، شبكات التوزيع، المكانة في السوق... إلخ)، وحتى تكون الميزة فعالة حقاً يجب أن تكون فريدة، صعبة التقليد، متفوقة عن مزايا المنافسين وقابلة للتكيف مع مختلف الحالات"⁷.

¹ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² نامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 194.

³ Jean Jacques Lambin, op-cit, p 272.

⁴ أوكيل رابع، بنيت أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁵ نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

⁶ Pierre Jean Blanc, **Analyse Stratégique**, Édition Dunod, Paris, France, 2011, p 231.

⁷ Olivier Meier, **Dico du manager**, Édition Dunod, Paris, France, 2009, p 08.

والميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب معدل ربح أعلى من متوسط معدل الربح في السوق الذي تتنافس فيه، من خلال تقديم الأفضل للزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون على أن لا تتجاوز المؤسسة تكلفة الميزة التي تقدمها¹.

كما أنها تعبر عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى الكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، وتمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجية تنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، وهما كمايلي²:

1- القيمة المدركة لدى الزبون: يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات التي تقدمها مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج ومدى الاعتماد عليه.

2- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض منتج لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليده أو عمل نسخة منه، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، المادية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج منتجات بسعر أرخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين فيها من أجل مقابلة احتياجات زبائنهم، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر السابقة لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها في إعطاء قيمة لمنتجات المؤسسة من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

وما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للميزة التنافسية: "الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، ويكون بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز".

¹ Allan Afuah, **Strategic innovation new game strategies for competitive advantage**, Routledge édition, United States of America, 2009, p 17.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 13 14 15.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في ما يلي:¹

- 1- **الاستمرارية:** يجب أن تكون الميزة التنافسية مستمرة وتحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل، وليس القصير فقط.
- 2- **التجدد:** يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 3- **المرونة:** أي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة حسب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.
- 4- **الملائمة:** يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- 5- **التفوق:** يجب على الميزة التنافسية أن تحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

كما تتميز الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:²

- 1- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- 2- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- 3- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى الزبائن.
- 4- ينبغي أن تؤثر في سلوك الزبائن وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال:³

- 1- إعطاء المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وتتيح لها إمكانية تحقيق نتائج أداء عالية.
- 2- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الاثنين معا.
- 3- اتسامها بالاستمرارية والتجدد يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- 4- المساهمة في التأثير الإيجابي على مدركات زبائن المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل معها.
- 5- استنادها على موارد المؤسسة وقدراتها، لذلك فإنها تعطي حركية للعمليات الداخلية فيها.

¹ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 144 بتصرف.

² محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 155.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 309.

رابعاً: شروط فعالية الميزة التنافسية

لضمان فعالية الميزة التنافسية يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:¹

- 1- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 2- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر لفترة زمنية مقبولة.
- 3- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

خامساً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك عدة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وهي:

1- مصدر الميزة التنافسية

من خلال التعريف السابقة للميزة التنافسية يمكن ترتيبها في درجتين هما:²

- **ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا العالية، السمعة الطيبة للعلامة، علاقات وطيدة مع الزبائن... إلخ، ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المرتفعة الناتجة عن تميز المنتجات.

- **ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

بمعنى أنه من حيث المحافظة على الميزة التنافسية، يعد التميز أساساً أكثر اعتمادية للميزة التنافسية من الريادة في التكلفة، حيث أن مزايا التكلفة أسهل في التقليد من مزايا التميز، والمزايا التنافسية القائمة على الجودة والولاء للعلامة التجارية وإبداع المنتجات مضمونة بدرجة أكبر من ميزة التكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة ووفورات الحجم.³

2- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

3- **درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة:** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة القائمة حالياً، كما قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

¹ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 27 28.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 05 06.

³ فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 291.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

مهما اختلفت أنواع الميزة التنافسية يجب على المؤسسة إدراك محدداتها من أجل المحافظة عليها، ضمان استمراريتها والعمل الدائم على تنميتها، وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب الثالث.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

أنواع الميزة التنافسية حسب بورتر هي كالتالي:

1- ميزة التميز: تتمثل في تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة¹، هذه المنافع الفريدة للمنتج تمكنها من فرض علاوة سعرية جراء القيمة الأعلى لهذه الخصائص لدى شريحة سوقية معينة²، فالتميز يعني قدرة المؤسسة على تقديم شيء أكثر من المنافسين أو مختلف، مما يؤدي إلى خلق قيمة للعرض المطروح في السوق³.

2- ميزة التكلفة الأقل: تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة (مثال ذلك معظم المنتجات الصينية)⁴، حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة⁵، لكن يجب على المؤسسة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتجات، لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة، إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة⁶، والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع كما يلي:

الشكل رقم (11): أنواع الميزة التنافسية

	تميز	تكلفة منخفضة
هدف واسع	الريادة بواسطة التكلفة	التميز
هدف ضيق	تركيز قائم على التميز	تركيز قائم على التكاليف المنخفضة

Source: Michel Ghertman, *Stratégie de L'entreprise théories et action*, Édition

¹ أوكيل رايح، بتيت أحمد، مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 03.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 499.

³ Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco, *Management de L'innovation*, Éducation Pearson, Montreuil, France, 2011, p 21.

⁴ نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الاستراتيجية إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 104.

⁵ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 245.

Économica, Paris, France, 2004, p52.

يوضح الشكل رقم (11) أن للميزة التنافسية نوعين ميزة التكلفة المنخفضة (التكلفة الأقل) وميزة التميز، ويمكن أن تتمتع المؤسسة بإحدهما في حالة كان لها سوق معين (هدف واسع) أو في جزء من السوق (هدف ضيق).

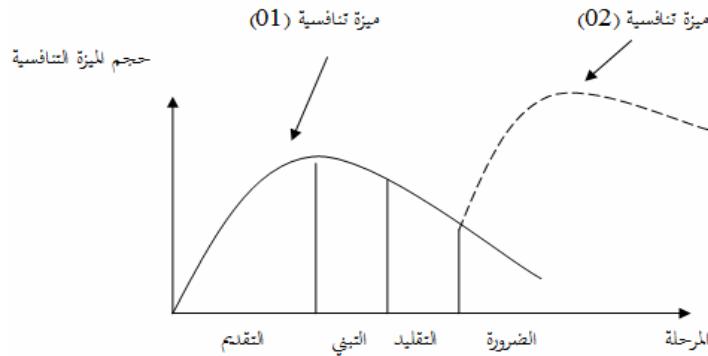
ثانياً: محددات الميزة التنافسية

يمكن النظر إلى محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين مختلفين هما حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس أو السوق المستهدفة، وهما كما يلي:

1- حجم الميزة التنافسية

عامل الحجم يمثل ضمان لديمومة واستمرارية الميزة التنافسية، فهناك علاقة طردية بين حجم الميزة التنافسية والمجهودات المبذولة من قبل المنافسين لتداركها، أي بقدر ما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت مجهودات أكثر من المنافسين للتغلب عليها والحد من أثرها، غير أن هذه الميزة ومهما كان حجمها فإنها تخضع للتقادم وتسير وفق دورة حياة، كما يوضحه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (12): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص 20.

من الشكل رقم (12) يتبين أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل وهي:²

- **مرحلة التقديم:** نلاحظ أنها المرحلة الأطول مقارنة بالمرحلة الأخرى، لكونها تحتاج إلى العديد من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، فالميزة تقدم لأول مرة وجديدة على الزبائن، ومع مرور الوقت يبدأ حجمها في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد عليها، وتسمى هذه المرحلة أيضا بالنمو السريع.

¹ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- **مرحلة التنبؤ:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه نتيجة لذلك يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل أن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي تحصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها وتقديم إبداع. وعليه فإن تحسين الميزة التنافسية القائمة أو إدخال ميزة تنافسية جديدة يعود إلى الأسباب الآتية:¹

* **ظهور تكنولوجيا حديثة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج عن طريق الحاسوب أو التسويق عن طريق الانترنت، هذا ما يدفع المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة في آخر مرحلة من مراحل الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التميز، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة.

* **ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها:** ظهور حاجات جديدة لدى الزبون يدفع المؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط المنتج والزبون علاقة تأثير وتأثر متبادل.

* **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

* **التغير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة بمواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

النطاق يعبر عن مدى اتساع نشاطات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها، فسواء كان النطاق واسعا أو ضيقا يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين أو السوق ككل وخدمته بتكلفة أقل أو بمنتج متميز، وهناك أربعة أبعاد

¹ بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 10.

- لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:¹
- نطاق القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - النطاق الرأسى: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
 - النطاق الجغرافى: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
 - نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، التكنولوجية، الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 21 22 بتصرف.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية على عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، وتكون بتقديم منتجات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز، ولتحقيقها تقوم المؤسسة بداية بتحليل بيئتها الخارجية العامة، ومن ثم تحليل بيئتها الخارجية الخاصة والداخلية اعتماداً على نموذجي بورتر وصولاً إلى تحديد مصادر ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: تحديد الموقع التنافسي وتحليل التنافس

تقوم المؤسسة الاقتصادية في إطار تحليلها الاستراتيجي لميزتها التنافسية بدراسة بيئتها الخارجية العامة بداية، وذلك بتحديد موقعها التنافسي اعتماداً على نموذج "SWOT"، لتنتقل بعد ذلك إلى تحليل التنافس، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المطلب:¹

أولاً: تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة

يمكن تحليل الموقع التنافسي من خلال تقدير نقاط القوة والضعف المدركة للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى الحالية والمرتبقة، وذلك بغرض مساعدة المؤسسة على إعداد استراتيجيات تنافسية أكثر فعالية، وإجراء مثل هذا التحليل يستخدم نموذج "SWOT".

تعود فكرة تحليل "SWOT" إلى عام 1957، عندما قدم فيليب سيلزنيك "Philip Sielznick" طروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمؤسسة، وبين ظروف البيئة الخارجية، إذ طورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة جامعة هارفرد وعلى وجه الخصوص ليرند وأوندروز "Learned & Andrews"²، وعرف تحليل "SWOT" بأنه تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، وعليه فهده الأساسيات تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد بيان نوع الاستراتيجية التي يجب على المؤسسة استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية³، وسمي بتحليل "SWOT" اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تسميتها في بعض الأحيان على ذات الاختصار بتحليل "TOWS"⁴، والحروف الأربعة ترمز إلى أربعة كلمات هي:

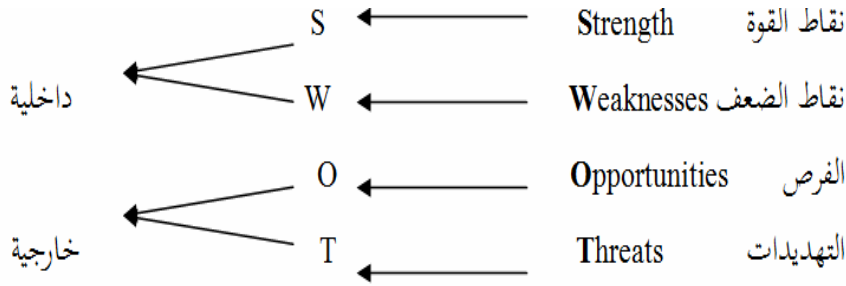
¹ نبيل مرسي، أحمد سليم، مرجع سبق ذكره، ص 95-104 بتصرف.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 224.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 60-59.

⁴ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

الشكل رقم (13): تحليل "SWOT"



المصدر: أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 72.

1- نقاط القوة: وتتمثل نقاط القوة في الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها، وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة¹، كما أنها تعبر عن صفات أو مؤهلات مميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين، والتي تعطيها ميزة عليهم، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في وفرة الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج، وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، امتلاك المؤسسة إسمًا بارزًا وسمعة قوية، تكنولوجيا عالية، وتكمن قوة المؤسسة أيضا في قدرتها على إبرام عقود تعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانيات من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة²، وعليه نقاط القوة هي عوامل إيجابية موجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة تعتمد عليها في مواجهة المنافسين والحصول على ميزة تنافسية.

2- نقاط الضعف: هي النقاط التي تؤثر على نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها على عدم الوصول إلى ميزة تنافسية³، ومن أمثلتها ضعف المركز التنافسي، انخفاض الأرباح، نقص في المواهب، إخفاق برامج البحث والتطوير، ضعف التمويل وغيرها⁴، نقاط الضعف هي عوامل سلبية موجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يجب عليها أن تسعى إلى التقليل منها لأنها تمنعها من تحقيق ميزة تنافسية.

¹ نادر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 220.

² ماجدة عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 219 220.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 155.

⁴ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2010، ص 165.

3- الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها¹، ومن أمثلتها تسهيلات حكومية جديدة، منافذ جديدة، قيود على المنتج الأجنبي، اكتشاف مواد خام جديدة وغيرها²، فالفرص هي ظروف ملائمة موجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة يتعين عليها استغلالها قبل المنافسين معتمدة في ذلك على نقاط قوتها.

4- التهديدات: ظرف غير ملائم موجود في بيئة المؤسسة، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول لتحقيق أهدافها المرغوبة، ويمثل دخول منافسين جدد أكبر التهديدات للمؤسسة، فضلا عن قوة مساومة الزبائن أو الموردين، وكذلك التغيرات التكنولوجية³، كما أنها تعبر عن العوامل والأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي عليها، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية⁴.

وعليه فتحليل البيئة الداخلية يسمح بتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة مقارنة بالسوق من أجل استغلالها أو تصحيحها، فنقطة القوة هي موقف أو مورد داخلي يمكن للمؤسسة استغلاله من أجل تحسين وضعيتها التنافسية أو أرباحها، أما نقطة الضعف فهي ثغرة أو قصور يمكنها إضعاف تنافسية المؤسسة، بينما الهدف من تحليل البيئة الخارجية هو تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في السوق، فالفرصة هي حدث خارج المؤسسة يمكن أن يساعدها في زيادة أرباحها، وتكون نتيجة وجود ثغرات في أداء المنافسين أو نتيجة وضعية السوق، كما أنها تولد موقف هجومي إذ يجب على المؤسسة أن تستغلها معتمدة على نقاط قوتها، أما التهديدات أو المشاكل تنبع من قوة المنافسين، وضعية السوق أو البيئة، وهي تولد موقف دفاعي إذ يجب على المؤسسة أن تحمي نفسها منها⁵.

وما سبق ذكره يمكن استنتاج أن تحليل "SWOT" هو العملية التي يتم بموجبها فحص البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة فيها، وكذلك البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم العمل على وضع الاستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما، من خلال استثمار نقاط القوة في اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.

¹ ماجدة عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 221.

⁵ Philippe Villemus, **Le plan marketing « à l'usage du manager »**, Édition d'organisation, Paris, France, 2009, p 56 59.

الجدول رقم (07): الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة "SWOT"

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية هجومية)	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجية انكماشية)	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجية دفاعية)	التهديدات

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 160.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في مايلي:¹

1- الاستراتيجية الهجومية: تشير إلى أن المؤسسة تتوفر أمامها فرصا متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة، مما يدفعها إلى اختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة، وهذه الاستراتيجية تكون نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة.

2- الاستراتيجية العلاجية: تكون بالنسبة للمؤسسة التي تتوفر أمامها فرصا مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف، قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي على المؤسسة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، أو المالية لتمكين من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

3- الاستراتيجية الدفاعية: هي استراتيجية ناتجة عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وفي الوقت نفسه تتوجه إلى الدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجية تساهم في تعظيم نقاط القوة، وتحميم التهديدات التي تواجهها، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة، ولكن تصبح المشكلة أصعب عندما تتعلق بالعوامل الخارجية، لأن المؤسسة يمكن أن تتكيف مع الظروف الخارجية، ولكن يصعب أن تفرض سيطرتها عليها بشكل كامل.

4- الاستراتيجية الانكماشية: تتجه المؤسسة إلى إتباع استراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية، ومن نقاط ضعف داخلية، فالاستراتيجيات المجسدة تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، على سبيل المثال حذف منتجات، الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى... إلخ.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 160 161.

ثانياً: تحليل التنافس

يقوم على تحليل ظروف التنافس التي تواجه المؤسسة، وتقييم نقاط القوة والضعف لديها، ويقدم هذا التحليل المساعدة اللازمة للمؤسسات في إعداد خريطة تفصيلية عن الصناعة، أو وضع المنافسة، إعداد قائمة بالمؤسسات المنافسة، تصرفاتها، المنتجات التي تقدمها، وكيفية تحقيق موقع متميز للمؤسسة في مجال عملها، ومن أكثر الأدوات التحليلية شيوعاً لإجراء تحليل التنافس تحليل قوى أو عوامل التنافس السبع وتحليل المنافس، وهما كالتالي:

1- تحليل قوى أو عوامل التنافس: اعتمد النموذج الأساسي لتحليل قوى التنافس على نموذج قوى التنافس الخمس الذي قدمه بورتر والذي سنتطرق له بالتفصيل في المطلب الموالي، وينص على أن المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة خمس عناصر للتنافس: المزاومة بين المنافسين الحاليين، تهديد المنافسين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، نفوذ الموردين من حيث السعر والجودة، وأخيراً نفوذ الزبائن، ومن أهم عيوبه أنه يمكن تطبيقه في الدول المتقدمة، كما أنه يغفل عن قوى أخرى للتنافس تنطبق على الدول النامية على وجه التحديد، وعلى ضوء هاتين الملاحظتين فقد تم تطوير نموذج بورتر من خلال إضافة قوى التنافس التالية حتى يمكن تطبيقه في الدول النامية: الحكومة كقوة سادسة ومؤثرة في التشريعات والقوانين، والعوامل البيئية الخارجية، وهذا ماسمي نموذج أوستن "Austin".

2- تحليل المنافس: يركز هذا التحليل على المؤسسات المنافسة فقط، ويقصد بها المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو منتجات بديلة حالياً أو مستقبلاً.

إن هذا التحليل يهدف عادة إلى معرفة المؤسسات المنافسة الحقيقية للمؤسسة واستراتيجياتها ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لها تجاه الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، ومحاولة التأثير في سلوك هذه المؤسسات بما يحقق ميزة لها، ويتضمن هذا التحليل دراسة أربعة عناصر أساسية حددها بورتر في الآتي:¹

- **أهداف المنافسين:** إن التعرف على الأهداف التي تسعى المؤسسات المنافسة إلى تحقيقها يساعد المؤسسة على معرفة التوجه الاستراتيجي لتلك المؤسسات، ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها تجاه التحركات التنافسية المختلفة.

- **افتراضات المنافسين:** تساعد الافتراضات التي يستند عليها المدراء التنفيذيون في المؤسسات المنافسة حول مؤسستهم، وكذلك حول الصناعة في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المؤسسات، فالافتراضات التي استندت عليها المؤسسات الأمريكية العاملة في مجال صناعة الدراجات النارية كانت تقوم على أساس عدم وجود أسواق للدراجات النارية ذات المحركات الصغيرة، وذلك بالاستناد إلى خبراتهم السابقة في هذا المجال، إن مثل هذه الافتراضات ساعدت هوندا "Honda" على صناعة مثل هذا النوع من الدراجات واستطاعت

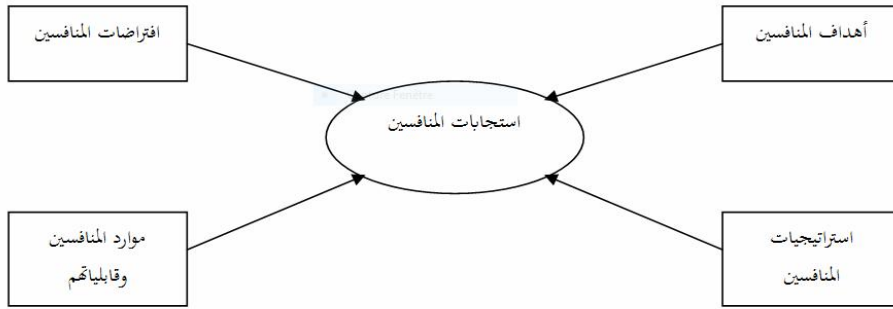
¹ صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 126 - 129.

دخول السوق الأمريكية بقوة مستفيدة من الافتراضات الخاطئة التي استندت عليها مؤسسات صناعة الدرجات الأمريكية.

- **استراتيجيات المنافسين:** التعرف على استراتيجيات المنافسين يكون اعتمادا على مصادر معلومات متعددة يمكن الاستفادة منها كالتقارير السنوية، المقابلات مع المحللين يمكن أن يساعد في تحديد طبيعة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل تلك المؤسسات.

- **موارد وقابليات المنافسين:** من أجل تقييم قدرة المؤسسات المنافسة على تحقيق أهدافها لابد من التعرف على مواردها وقابليتها والتي تعكس نقاط القوة والضعف الخاصة بها، فمعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سوف يمكن المؤسسة من استغلال نقاط القوة التي تمتلكها، كما أن معرفة نقاط القوة لدى المنافسين يساعد المؤسسة على تجنب مواجهتها، والتقليل من حدتها.

الشكل رقم (14): عناصر تحليل المنافسين



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 127.

ويمكن إيجاز أهمية التحليل التنافسي في النقاط التالية:¹

- مساعدة المؤسسة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.
- توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل.
- وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد تقدمه المؤسسة.
- فهم أفضل لمنافسي المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
- يساعد على التخطيط لوضع استراتيجية للمؤسسة.
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات، وبرامج يراد تنفيذها.
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 237 238.

المطلب الثاني: نموذج القوى الخمس وسلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية

من خلال هذا المطلب سنقدم نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل البيئة الخارجية (البيئة التنافسية)، ونموذج سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية.

أولاً: نموذج القوى الخمس لبورتر

هذا النموذج يقدم خمس قوى تتحكم في البيئة التنافسية وهي:¹

1- الداخولون الجدد

أي صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية للمستثمرين للدخول فيها خاصة إذا كانت فرص الدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة، ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المحققة والأرباح لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق.

والتهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب، وبالتالي انخفاض الأسعار²، وقدم بورتر ست حواجز تحول دون دخول الداخولون الجدد وهي:³

- **اقتصاديات الحجم:** تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة مع نمو حجم الإنتاج، فالداخولون الجدد يعانون من التكاليف العالية، وبالتالي تنقلص مخاطر التهديد المرتبطة بدخول منافس جديد إلى الصناعة.

- **متطلبات رأس المال:** عندما يكون رأس المال لدخول الصناعة كبير، فإن المؤسسات التي لا تمتلك الأموال أصبحت محرومة من الدخول بصورة فعالة ومن ثم تدعيم ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة. فالدخول في الصناعة يتطلب عادة استثمار كبير في الأصول الملموسة كالمعدات، والأصول غير الملموسة كالبحث والتطوير، لذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى الحصول على مؤسسات موجودة أصلاً في الصناعة، وذلك للاستفادة من خبرتها ومختلف مواردها⁴.

- **تميز المنتج:** يتجسد ذلك في تفضيل الزبائن للمنتج من خلال ولائهم للعلامة وامتلاكهم صورة جيدة عن المؤسسة الحالية، مما يصعب على الداخولين الجدد الحصول على حصة من السوق، وهكذا فتميز المنتج يقلل من مخاطر تهديد الداخولين الجدد⁵، ويقصد أيضاً بتميز المنتج الفروقات المادية التي تجعل المنتج خاص أو متميز لدى الزبون، فتميز المنتج أداة تستخدمها المؤسسات للحفاظ على ولاء الزبون لمنتجها، ويعمل التميز على تعزيز عوائد الدخول، وذلك لأن كلفة السيطرة على تفضيلات الزبون الشرائية وولاءه علاوة على فروقات المنتج عامة قد

¹ ناهر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 96-99 بتصرف.

² محمد عبد السمیع، أحمد طلبة، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014، ص 186.

³ روبرت أ. بس - ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 141 بتصرف.

⁴ Neil Kay, **Competitive Strategy**, Edinburgh Business School, Britain, 2014, p23.

⁵ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

تكون عالية جدا للداخلين الجدد¹، ومن الواضح أن المؤسسة التي تستطيع خلق الانطباع لدى الزبائن بأن منتجاتها متفردة في خصائصها مقارنة بالمؤسسات الأخرى أو أنها تقدم خدمات إضافية لا توفرها تلك المؤسسات، تستطيع كسب ولاء زبائنها، وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد من دخول مجال عملها².

- **قنوات التوزيع:** ويتعلق الأمر بتوفير قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد، فالمؤسسات المتواجدة تشغل القنوات المتوفرة لتصريف منتجاتها، والمؤسسات الجديدة مرغمة إما بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، وهذا يمكن أن لا يتحقق لطبيعة العلاقات بين المؤسسات المتواجدة سلفا مع قنوات التوزيع، وإذا استعصى عليهم تخطي هذا العامل فهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم، وهذا ما يمثل احتياج إضافي لتمويل الاستثمار ويزيد من تكاليف الدخول إلى السوق³.

- **تكاليف التبديل:** هي تكاليف يتحملها الزبون نتيجة تبديله للمنتج الحالي بمنتج آخر لمؤسسة داخلية مرتقبة، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة عندئذ تنقل مخاطر التهديد المرتبطة بعملية الدخول⁴، وعليه تكاليف التحول أو التبديل المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها، فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة، وفي كلتا الحالتين فذلك ينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة، وبالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة⁵.

- **القيود الحكومية:** تشكل توجهات السياسة الاقتصادية العامة للحكومات عاملا من محددات حواجز الدخول للنشاط في قطاع ما، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتوفير بعض المزايا وتقديم تسهيلات، أو أن تحول دون دخول المؤسسات الجديدة⁶، كما يعتقد بعض الاقتصاديين أن أكثر القيود فاعلية للدخول إلى الصناعة هي تلك التي تضعها الحكومة، وهناك العديد من المجالات التي يتطلب دخولها موافقة الجهات والسلطات الحكومية مثل البنوك، الاتصالات، والنقل، وفي الصناعات كثيفة المعرفة، تعتبر براءات الاختراع وحقوق التأليف وغيرها من حقوق الملكية الفكرية التي يمكن حمايتها بالقانون بمثابة قيود أساسية على الدخول في هذه الصناعات، علاوة على ذلك فإن القواعد القانونية، والمتطلبات البيئية، وشروط ومعايير الأمان غالبا ما تشكل قيود ومشاكل تواجه الداخلون الجدد عند إنشاء مؤسسات⁷.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 128.

² صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ زياني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁵ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 120 121.

⁶ زياني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁷ نبيل مرسي، أحمد سليم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2- قوة مفاوضة الزبائن

تتمثل فيما يتمتع به الزبون سواء كان مؤسسة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المؤسسة والتي تتوضح كالاتي:

- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة، وقد تصل في بعض الحالات إلى احتكار شراء كامل للإنتاج ولمدة زمنية معينة قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك.
- إمكانية حصوله على المعلومات المتعلقة بذاات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.
- قبول الزبون للمنتج يتطلب توفر مواصفات معيارية فيه.

إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع، باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات مقبولة الجودة، الشيء الذي يؤثر سلبا على أرباح المؤسسة، لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدهم¹، وتزيد قوة مفاوضة الزبائن أيضا في الحالات التالية:²

- قدرة الزبائن على التكامل الخلفي من خلال قيامهم بإنتاج المنتج.
- سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم أو لأن المنتج نمطي أو غير مميز.
- تغيير المورد لا يحمل الزبون سوى تكلفة ضئيلة لتوفر بدائل للمنتج.

3- قوة مفاوضة الموردين

الموردين هم الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام، قطع الغيار بالإضافة إلى المؤسسات المالية التي تزود المؤسسة بالتسهيلات المالية، وقوة الموردين تزداد في الحالة التي يكونوا فيها على إطلاع بأوضاع المؤسسة الداخلية ونقاط الضعف فيها، كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدماتهم لأكثر من مؤسسة واحدة، ويعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم³، كما أن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة، فتقلص من أرباحها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما أن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المؤسسة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر المنتج المقدم⁴.

كما تزداد قوة مساومة الموردين عندما لا تمثل الصناعة عملا هاما بالنسبة للمورد، أو لما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية للمؤسسة، أو تكون منتجات المورد متميزة أو أن هناك تكاليف

¹ حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 175 بتصرف.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2007، ص 73.

⁴ حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 56 57.

- تحول تتحملها المؤسسة حال تحولها إلى مورد آخر، وعندما يكون المورد قادر على التكامل الأمامي¹، ويستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:²
- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التجهيز.
 - عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
 - عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول موردين جدد.
 - تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة.
 - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ضرورية وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتج، أو أن المواد المقدمة من طرف الموردين تكون مهمة و متميزة فضلا عن انخفاض أسعارها.

4- تهديد المنتجات البديلة

- تعتمد قدرة المؤسسة على المنافسة عن مدى توفر المنتجات البديلة بأسعار تنافسية، وتمثل المنتجات البديلة منتجات صناعة أخرى غير الصناعة القائمة ولكنها تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات الأصلية، ويتمثل تهديد هذه المنتجات بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات العاملة في الصناعة، وبالتالي فإن دخولهم إلى الصناعة يتطلب من هذه المؤسسات زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح فيها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات التي تقدم المنتجات البديلة، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات الآتية:³
- انخفاض أسعار المنتجات البديلة بالمقارنة مع المنتجات الأصلية.
 - انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة.
 - عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات.
- هذا إضافة إلى الحالات التالية:⁴
- قدرة المنتجات البديلة على إشباع حاجات زبائن الصناعة بطريقة أرخص وأفضل.
 - عدم توفر المعرفة لدى الزبون التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
 - إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد ولا يمكن تعديله لقصور في الإمكانيات.

¹ نبيل مرسي، أحمد سليم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 105 106 بتصرف.

³ صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁴ محمد عبد السميع، أحمد طيبة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

5- المتنافسون في الصناعة

المتنافسون هم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات متماثلة للزبائن، ومثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها بغرض تحديد نوع الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة، وفي ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها، وتتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها في مايلي:¹

- **عدد المؤسسات المتنافسة:** تؤدي الزيادة في عدد المؤسسات المتنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب الزبائن والحصول على الموارد.

- **حجم وقوة المؤسسات المنافسة:** إن التقارب في حجم المؤسسات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها لعدم قدرة أي من تلك المؤسسات على فرض سيطرتها على الصناعة.

- **معدل نمو الصناعة:** فالتباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة، بين المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- **التمايز في المنتجات:** كلما قل التمايز في المنتجات المقدمة إلى الصناعة كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى منتج آخر دون أن يتحمل أي تكاليف إضافية.

- **حجم التكاليف الثابتة:** إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة في سبيل إنتاج وبيع منتجاتها يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث يتوجب على هذه المؤسسات العمل وفق زيادة الإنتاج من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، ما يدفع هذه المؤسسات إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.

- **تكاليف التخزين المرتفعة:** إن تكاليف التخزين المرتفعة تزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات لرغبتها في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيض تلك التكاليف.

- **طبيعة المنتجات:** فالمنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المؤسسة على بيعها بأسرع ما يمكن، الأمر الذي يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعاني من نفس الضغوط.

- **تكاليف التحول:** المقصود بتكاليف التحول التكاليف التي يتحملها الزبون جراء انتقاله في التعامل من مؤسسة إلى أخرى، فعندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المؤسسات دون أن يتحمل تكاليف إضافية، فإن ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المؤسسات من أجل الاحتفاظ بزبائنها.

- **حواجز الخروج:** هناك مجموعة من الحواجز تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها، وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها، ومن أمثلة ذلك المؤسسات التي تمتلك تقنية عالية التخصص، والتي يصعب

¹ صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 116-119.

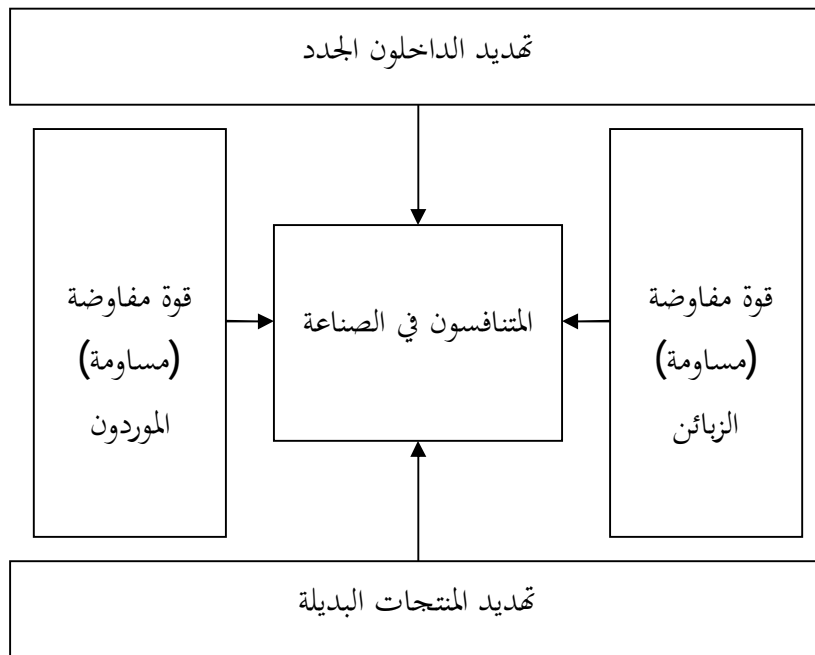
عليها بيع هذه التقنية بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.

- **تنوع المنافسين:** إن التنوع في الثقافات والأفكار والأهداف بين المؤسسات المتنافسة يجعل من الصعوبة التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المؤسسات، فالمؤسسات التي تعتمد استراتيجيات هجومية لغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية، على سبيل المثال، تزداد حدة المنافسة فيما بينها للاستحواذ على الصناعة وزيادة الحصة السوقية لكل منها.

فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية، والكثافة بين المنافسين تميل إلى أن تكون قوية وتكون ربحية الصناعة منخفضة عندما لا يكون في الصناعة مؤسسة رائدة بشكل واضح، ويتنوع المنافسون في الصناعة، ويعملون بتكاليف ثابتة، ويواجهون عوائق خروج عالية، ويمتلكون فرصة منخفضة لتمييز منتجاتهم، وتواجه الصناعة عامة معدلات نمو منخفضة¹.

والشكل الموالي يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر وهو كما يلي:

الشكل رقم (15): نموذج القوى الخمس لبورتر



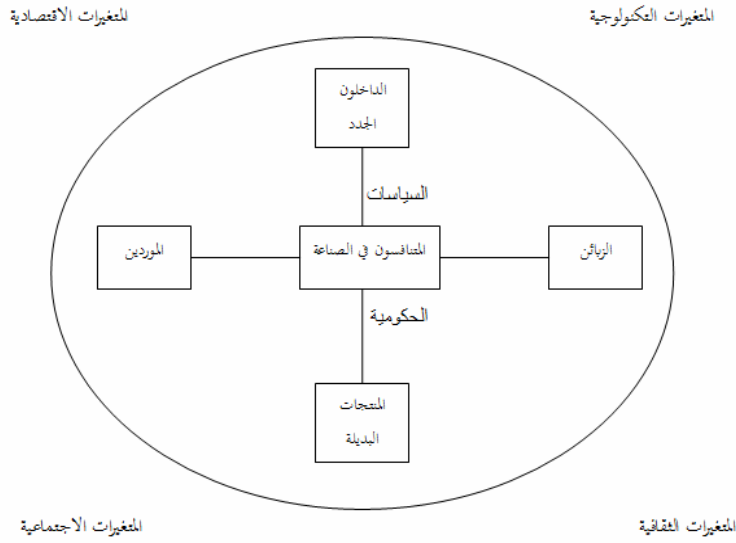
Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, **Maxi Fiches de Stratégies**, Édition Dunod, Paris, France, 2010, p 26.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

إن النموذج الذي قدمه بورتر للعوامل أو القوى الخمسة للمنافسة يصلح أساساً للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة أين يكون التدخل الحكومي محدوداً¹، ولذلك قدم أوستن "Austin" نموذجاً لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية، وذلك بعد إجراء تعديلين أساسيين وهما:²

- إضافة عنصر آخر وهو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكياتها.
- إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل أو المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمقراطية وغيرها تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة في نموذج بورتر.

الشكل رقم (16): نموذج "Austin" لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 277.

ثانياً: نموذج سلسلة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تكامل بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، سواء كانت أساسية أو مساعدة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج، وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً³، وتنبع القيمة من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تقديم المنتج⁴، فلتحليل الميزة التنافسية وتحديد مصادرها، قام

¹ صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 86.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 205.

⁴ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 112.

بورتير "Porter" في مطلع الثمانينات بوضع سلسلة القيمة التي تقوم على تقسيم نشاطات المؤسسة إلى نوعين: النشاطات الرئيسية والنشاطات الداعمة، حيث يظهر من سلسلة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب أن تهتم بالنشاطات الرئيسية في إنشاء القيمة، كما عليها أيضا أن تهتم بنشاطات الدعم التي تؤثر في القيمة من خلال مساهمتها في الرفع من كفاءة وفعالية النشاطات الرئيسية، وتبين هذه السلسلة كيفية إنشاء القيمة في المؤسسة، ومدى وجود تكامل بين نشاطاتها، وبالإضافة إلى هذا يمكن للمؤسسة أن تعرف مصادر المزايا التنافسية لمنافسيها، وذلك بتحليل سلسلة القيمة لديهم¹، ونظرا لأن معظم المؤسسات تنتج أكثر من منتج فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة، كما يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط قيمة إلى فهم أفضل لكل من جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة، ويرى بورتير أن الاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية².

وعليه بوتر طرح نموذج المسمى سلسلة القيمة لتوضيح الطرق التي يمكن أن تعتمد بها المؤسسة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له، إذ أنه لكل مؤسسة أنشطة مختلفة تسعى لدعم منتجها المسوق إلى السوق وبقية مرتفعة تحقق رضا الزبون، وسلسلة القيمة تمثل عملية تحليل تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والمتمثلة في نوعين هما:

1- الأنشطة الرئيسية

"هي الأنشطة التي تخلق مباشرة القيمة"³، فهي تعبر عن مختلف الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد بغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمات المدعمة لمجمل تلك العمليات⁴، كما أن الأنشطة الأولية أو الأساسية هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتمثل هذه الأنشطة في مايلي:⁵

- الإمداد الداخلي: أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية، وهو ذلك النشاط المتعلق باستلام وتخزين وتوزيع المدخلات إلى عمليات الإنتاج.

- العمليات (الإنتاج): هي الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)⁶.

- الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، تخزين وتوزيع المخرجات من منتجات تامة الصنع، أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

- التسويق والمبيعات: تمثل كافة الأنشطة ذات الصلة بقيام الزبون بشراء السلع والخدمات، ولاشك أن هذا النشاط له أهمية في تحقيق العلاقة مع الزبون وخلق القيمة له عبر أنشطة التسويق المختلفة.

¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 62.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 189.

³ Jacque Dioux, Marc dupuis, **La distribution Stratégies des groupes et Marketing des enseignes**, Éducation Pearson, Montreuil, France, 2005, p 148.

⁴ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

⁶ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85.

- الخدمات: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2- الأنشطة الداعمة

هي الأنشطة التي تساند الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وتضم مايلي:¹

- **التدبير:** يتعلق هذا النشاط بوظيفة شراء المدخلات التي يتم استخدامها من طرف المؤسسة في سلسلة القيمة وتتضمن: المواد الأولية، أجهزة وآلات، قطع غيار... إلخ، ويهدف نشاط التدبير إلى تحقيق الآتي:

* تعظيم مدخلات المؤسسة من المواد الأولية بما يحقق الجودة والسرعة في الاستلام وتخفيض التكاليف.

* تحقيق فعالية أكبر في عملية الشراء.

* تحليل البدائل في المصادر المتاحة من الموردين وبناء علاقات متينة معهم.

- **التطور التكنولوجي:** استخدام التطور الحديث والمعاصر من التكنولوجيا يسهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلا، ويتضح هذا التطور التكنولوجي من خلال:

* البحث وتطوير الأنشطة المتعلقة بعمليات الإنتاج.

* تعميق العلاقة بين قسم البحث والتطوير والأقسام الأخرى في المؤسسة.

* يتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة أو ما يسمى بالإبداع.²

- **إدارة الموارد البشرية:** تضم كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتوظيف وتكوين الموارد البشرية بما يلي احتياجات المؤسسة ويتضح مجال إدارة المورد البشرية في مايلي:

* وضع برامج التحفيز لجميع العاملين.

* تعميق العلاقة مع النقابات والاتحادات المهنية المرتبطة بالصناعة.

* تطوير كفاءة العاملين والتقليل من سرعة دوران العمل.

- **البنى التحتية للمؤسسة:** البنية الأساسية تمثل الوعاء الذي يحتضن كل أنشطة المؤسسة، تستطيع أن تساهم في زيادة القيمة من خلال الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة وتدعمها³، كما أنها تعبر عن كافة الأنشطة الداخلية المتعلقة بالإدارة، المالية، المحاسبة، الشؤون القانونية، إدارة الجودة الشاملة، نظم المعلومات... إلخ، فالارتباط بين أنشطة المؤسسة له أوجه متعددة، فكل منها يؤثر بطريقة معينة على التكلفة، لذلك على الإدارة العليا أن تقارن بين التكلفة والأداء المحقق في كل نشاط والعمل على تطويره نحو الأفضل، وأن تختار الطريقة الأقل تكلفة مع

¹ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 102- 103 بتصرف.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الحفاظ على جودة المنتجات بما يكفل استغلال نقاط القوة المتاحة في منافسة المؤسسات الأخرى¹، إضافة إلى قيامها بمقارنة تكاليف كل نشاط مع تكاليفه لدى المنافسين لتصحيح الانحرافات والعمل على محاكاتهم واختراق ما لديهم وتحقيق مزايا تنافسية.

إن تحليل سلسلة القيمة يمكن المؤسسة من تعزيز ميزتها التنافسية، وذلك من خلال مقارنة سلسلة قيمتها بسلسلة المنافسين، وتحديد مصادر ميزتها التنافسية، وما يتعلق بالحوافز التي وضعتها أمامهم، هذه المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة أيضا من فهم أين تخلق القيمة، وما هي الاستراتيجية التنافسية التي يجب أن تتبناها، كما أن بعض الوظائف لا تخلق القيمة وحتى يمكن أن تدمرها، كالوظائف اللوجستية الضعيفة، وعليه يمكن للمؤسسة أن تكتشف ذلك وتعوض الأنشطة الرئيسية أو الداعمة غير المولدة للقيمة بأخرى، كما أن تحليل سلسلة القيمة يسمح بإعادة صياغتها لجعلها صعبة التقليد ولتمييزها عن سلسلة المنافسين، فتحليل هذه السلسلة يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى إعادة تصميم جذري لعملياتها، فالهندرة يمكن أن تحسن بشكل كبير في التكلفة، السرعة، الخدمة والجودة².

والشكل الموالي يوضح نموذج سلسلة القيمة وهو كما يلي:

الشكل رقم (17): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 100.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² Manuel Cartier, Hélène delacour, Olivier Joffre, **Maxi fiches de Stratégie**, Édition Dunod, Paris, France, 2010, p 35 36.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية الداخلية والخارجية

الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن منافسيها، وهناك العديد من المصادر المعتمد عليها من أجل الحصول على هذه المزايا، سواء كانت من داخل المؤسسة والمتمثلة في الموارد الملموسة (المادية) وغير الملموسة (غير المادية أو معنوية)، أو من خارجها وهي الاستراتيجيات التنافسية التي تواجه بها المنافسين.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة

تنشأ الميزة التنافسية عن مصادر ملموسة من داخل المؤسسة والمتمثلة في معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية، وتمثل هذه المصادر في مايلي:¹

1- معدات الإنتاج: هي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، ويمكن تقسيمها إلى:

- **الآلات المتخصصة:** ويطلق عليها كذلك تسمية وحدات الاستخدام الخاصة، وتضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

- **الآلات غير المتخصصة:** ويطلق عليها كذلك تسمية وحدات الاستخدام العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم عملية صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص، كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعها في سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل، والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

2- الموارد المالية: من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج يجب عليها توفير الموارد المالية اللازمة، وذلك بالاعتماد على التمويل الذاتي من قبل المؤسسة، أو عن طريق التمويل الخارجي أو الاثنين معا، وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى موارد مالية فإنها مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب، وبالبحجم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لديها فذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة، ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام زبائنها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

3- المواد الأولية: تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها إلى مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بدرجة أولى على جودة هذه المواد، أي أن المؤسسة مطالبة بتوفيرها بالكمية المناسبة والجودة الجيدة وكذلك في الوقت اللازم، كما يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من أجل المحافظة عليها، ولهذا فإنه كلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب كلما ساعدت المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية، وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 5251.

كما يعد توفير المواد الأولية من أولويات المؤسسة فهي محور اهتمام أحد قوى التنافس الخمس لبورتر وهي قوة مفاوضة الموردين، فمن جهة اختيار مورديها والتفاوض معهم حول الكميات، الجودة والأسعار ومواعيد التسليم أمر ضروري يرتبط بمستقبل وديمومة نشاطات المؤسسة، ومن جهة أخرى تمثل هذه المواد الأولية حجر أساس في بناء استراتيجية الريادة في التكلفة التي ستعرف عليها لاحقا من خلال استهلاك كميات كبيرة من المواد الأولية الذي يستوجب الضغط على الموردين للحصول على أدنى أسعار السوق¹.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة

للميزة التنافسية مصادر داخلية ملموسة، وأخرى غير ملموسة أو غير مادية تشمل طريقة العمل، المعلومات، المعرفة، التكنولوجيا، الجودة والكفاءات، وتمثل مصادر الميزة التنافسية غير الملموسة في مايلي:²

1- طريقة العمل: هي معرفة كيفية أداء العمل بدرجة عالية من الإتقان، وتستمد المؤسسة هذه المهارة من التجربة المكتسبة، ومن الجهود المبذولة لتفعيل ذلك، وتعمل على إثراء محتواها باستمرار والحفاظة عليها، فهي تمثل مصدرا لبناء ميزة تنافسية فريدة، حاسمة ودائمة في السوق كونها تتعلق بالتجارب المتراكمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها.

2- المعلومات: تلعب المعلومات دورا هاما في تصور استراتيجيات التنافس وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، فهي اكتشاف لمنتجات جديدة، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وسيلة لتطوير معدات الإنتاج... إلخ، وبذلك هي تمثل موردا هاما لأسبقية المؤسسة على المنافسين والتفوق عليهم في ميدان التنافس.

3- المعرفة: المؤسسة مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم تعتمد في توفيرها على عدة مصادر تمتد من الجامعات، ومراكز البحث المتخصصة وصولا إلى المجالات العلمية والتقنية، فهي تسهم في تغذية الإبداعات وإثرائها بشكل مستمر حيث يؤدي ذلك إلى توفير فرص بناء مزايا تنافسية وتصور استراتيجيات لدعم تنافسية المؤسسة.

فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة، وتجسدها من خلال التكنولوجيا والأساليب والمنتجات الجديدة³.

4- التكنولوجيا: كلمة تكنولوجيا "Technology" تتألف من مقطعين وهما:⁴

تكنو "Techno": تعني التقنية أو فنون الصناعة والتشغيل، أما لوجيا "logy": تعني العلم أو المنهج، ومنه يقصد بالتكنولوجيا علم التقنية أو العلم التطبيقي للفنون الصناعية.

¹ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 74 75.

³ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

فالتكنولوجيا هي موارد داخلية قادرة على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة وبناء استراتيجيات تنافسية، خاصة إذا تعلق الأمر باستراتيجية التمايز، فهي قادرة على توفير العرض المميز للمؤسسة مقارنة بعرض المنافسين، وبالتالي حواجز تمنع التقليد¹.

5- الجودة: تعني الجودة تقديم منتجات ذات مواصفات راقية تشبع حاجات الزبون وتتطابق مع هذه الحاجة²، كما أنها تدفع المؤسسة إلى الاحترافية، والصرامة في الإنتاج للحصول على نوعية لا يقبل الطعن فيها، وإرضاء الزبائن، لذا عليها الحرص على ذلك لتمكين منتجاتها من احتلال موقع في السوق ضمن المنتجات المعروفة³.

فالمؤسسات تسعى جاهدة لاستعمال هذا المفهوم في دعم تنافسياتها، والاستحواذ على أكبر قسط من السوق، فكبيرا ما يستخدم كورقة تفاوضية مربحة وأداة في دعم قوة التفاوض مع الزبائن، وبناء سمات التميز في عرض المؤسسة عن المنافسين، ومن جانب آخر تؤثر رداءة المنتجات بصورة مباشرة على المؤسسة، وتزعزع موقعها في السوق، فرداءة المنتجات تؤدي بالزبون إلى تغيير مصادر تموينه، وبالتالي تنقلص أو تفقد المؤسسة نسبة أو كل حصتها من السوق لفائدة المنافسين⁴.

6- الكفاءات: تعتبر الكفاءات مصدرا مهم للميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد والكفاءات والتي برزت منتصف ثمانينات القرن الماضي حيث شهد تغيرا هاما في مفاهيم التحليل الاستراتيجي، فبعدما كانت أساسا متجهة نحو التحليل الصناعي للأسواق، بدأت تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، حيث شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المؤسسة ومواردها فيما يتعلق بالمرتكزات الأساسية للميزة التنافسية، تحولا نظريا مهما كان عامله الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار استراتيجيات المؤسسة من خلال حافظة نشاطاتها (منتجات، أسواق)، وإنما من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية، وبعد وارتفعت "Wernefelt" أول من أطلق عبارة المنظور المرتكز على الموارد سنة 1984، والذي يرى بأن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن أساسا وبشكل جوهري في مواردها الداخلية، وتشمل هذه المقاربة نظرية الكفاءات المحورية والتي تعود أفكارها إلى كل من هامل وبراهالد "Hamel & Prahalad"، والذين يؤكدان بأن الكفاءات المحورية تنشأ من مصدرين مهمين هما: الموارد والقدرات، ويعرفان الموارد على أنها: "أصول ملموسة أو غير ملموسة، وتشتمل على الموارد المادية، المالية، البشرية والتنظيمية التي تساعد على خلق القيمة للزبائن"، وحسب بارني "Barney" فإن الموارد وحتى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتسم بأربعة خصائص هي: المساهمة في خلق القيمة، التفرد والندرة، وعدم القابلية للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، وكذا عدم إمكانية استبدال هذا المورد بمورد مماثل في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، كما أنه ميز بين ثلاثة فئات للموارد هي: رأس المال المادي ويضم المباني، تجهيزات، تكنولوجيا وكذا الموقع الجغرافي للمؤسسة، رأس المال البشري يضم التكوين، الخبرة،

¹ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 589.

³ رحمان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 68 69.

ومختلف العلاقات بين العمال، إضافة إلى رأس المال التنظيمي الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعلاقات التنظيمية بينها وبين المؤسسات الأخرى، أما القدرات فتشير إلى مهارات المؤسسة في التنسيق ما بين هذه الموارد، ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتمثل في القواعد التنظيمية، وأساليب العمل، حيث أن قدرات المؤسسة تعد نتاجا لهيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة بها، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا تكمن كثيرا في الأفراد بقدر ما تكمن في الطريقة التي يتفاعلون ويتعاونون بها ويتخذون من خلالها مختلف القرارات داخل المؤسسة.¹

ومن هذا المنطلق الميزة التنافسية هي الكفاءة التي يمكن للمؤسسة أن تطورها مقارنة بالمنافسين لتستطيع ترجيح كفة قيمتها لما يقوم الزبون بعملية المفاضلة²، والكفاءة عامة هي القدرة على استغلال المعارف المكتسبة سواء كانت نظرية تعبر عن مجموعة من المعلومات المتكاملة والمقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته، أو عملية تتمثل في الممارسات أو القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، أو سلوكية تعبر عن مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل، وتطبق في إنجاز نشاط أو عملية ما ولتحقيق الأهداف المسطرة، وهي أنواع، فردية، جماعية، تنظيمية أو محورية وثانوية، فالكفاءات الفردية هي مجموعة من المعارف العملية التي تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة أي يقيم الفرد أثناء ممارسة عمله، أما الكفاءات الجماعية فهي لا تتشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بينما الكفاءات التنظيمية فهي الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وهي مصدر الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد والكفاءات قد تكون أساسية أو داعمة، ويمكن إبراز الفرق بين الموارد والكفاءات في النقاط التالية:³

- الموارد تمثل مجموع الخدمات الكامنة والتي يمكن تعريفها بصفة مستقلة عن بعضها البعض، أما الكفاءات فلا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط.
- يتضح أن الكفاءات تتمثل في الشيء الذي تعتبر المؤسسة على دراية بفعله، أما الأصل أو المورد فيمثل ما تمتلكه المؤسسة.

- الكفاءات عبارة عن تدفقات أما الموارد فهي عبارة عن مخزونات.

¹ يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد 03، 2017، ص 183-187 بتصرف.

² Philippe Mouillot, *Stratégie de l'entreprise*, Éditeur Gualino, Paris, France, 2007, p27.

³ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2011/2012، ص 50-53 بتصرف.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية الخارجية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية الخارجية في الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، واستراتيجيات التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة على المنافسين، وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر¹، وتمثل هذه الاستراتيجيات في مايلي:

1- استراتيجية التمايز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً، من خلال خلق درجة عالية من التمايز، الذي يمكنها من فرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية ولاء زبائنها.

- تعريف استراتيجية التمايز

هي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل تنطوي على الإبداع في المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التميز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة، المنافع، التكنولوجيا، خدمة الزبائن وغير ذلك، كما توصلت الدراسات الحديثة إلى أن استراتيجية التمايز تؤدي غالباً إلى معدلات عالية من الأرباح مقارنة باستراتيجية الريادة في التكلفة، حيث أن التمايز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة، ومن ناحية أخرى توصلت هذه الدراسات إلى أن استراتيجية الريادة في التكلفة تؤدي غالباً إلى تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع نظيرتها التي تقوم على التمايز².

كما أنها تركز على تلبية حاجات ورغبات زبائنها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات إبداعية وذات جودة عالية، من أجل أن يكون الزبون مستعداً لدفع سعر أعلى، ومن أهم سمات هذه الاستراتيجية الاهتمام بالجودة بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية³.

استراتيجية التمايز تبنى على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من الزبائن⁴، وتنصب صياغتها على تنوع مجالات عمل وأنشطة المؤسسة، ودخولها إلى أسواق وعرض منتجات جديدة، مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للزبائن وبما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات البديلة، وهذا ما يقودهم إلى الاستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر لديهم، ويمكن أن تأخذ حالة التميز أشكالاً أو مصادر مختلفة ومن أهمها: ⁵

¹ بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 256 257.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁴ أحمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15- 16 أكتوبر 2002، ص 05.

⁵ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 128.

* التصميم: مثل شركة رولز رويس للسيارات.

* الجودة: مثل شركة مرسيدس للسيارات.

* التقنية: مثل شركة ماكتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.

* خدمة الزبائن: مثل شركة جنرال موتورز.

* شبكة واسعة للتوزيع: مثل شركة كاتربيلر للمعدات الإنشائية.

* الصورة في ذهن المستهلك: مثل شركة كوكاكولا وبيبيسي للمشروبات الغازية.

وتحقق استراتيجية التمايز هدفها عندما:¹

* يقدر الزبائن قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

* تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون.

* لا يوجد عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمايز.

- متطلبات استراتيجية التمايز

إن اختيار المؤسسة لاستراتيجية التمايز يتوقف على توفيرها للمتطلبات التالية:²

* تقديم خدمات وخدمات مميّزة للزبون.

* تسهيل استخدام المنتج.

* المرونة في إنتاج منتجات يطلبها الزبون.

* العمل على الوفاء ببعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة للتفاخر أو الراحة.

* عدم التركيز على جوانب تمايز لا يرى الزبون فيها ضرورة.

* ألا يكون هذا التمايز سببا في ارتفاع السعر بدرجة تجعل الزبون بدلا من الإقبال على المنتج ينصرف عنه.

* ألا يكون هذا التمايز في متناول المنافسين.

ونجد من متطلبات تحقيق استراتيجية التمايز أيضا:³

* التفوق التقني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.

* أن يضمن المنتج المقدم للزبون قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.

* أن يكون الاختلاف واضحا ما بين منتج المؤسسة وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للزبون أن

يחס بهذا الفرق والتمايز، ومن ثم يقبل على اقتناء المنتج، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة،

وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل

¹ نبيل مرسي، أحمد سليم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 45.

³ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يتطلب تسليم المنتجات في أحسن الظروف وفي الوقت المناسب.

* من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات الزبون.
* الاهتمام بتكاليف المنتجات بالرغم من كون التكاليف لا تشكل الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية، وتساهم في تحقيق أرباح قد تزيد عن مستويات الأرباح المتحققة في معدلات الصناعة، إضافة إلى بناء دفاعات تنافسية تجاه المنافسين بسبب وجود ولاء، وتكون منتجات المؤسسة بوضع متميز إزاء المنتجات البديلة للمنافسين، ومن المخاطر التي تواجهها هذه الاستراتيجية هي مشكلة تقليد المنتجات من قبل المنافسين، وقد تواجه صعوبة في تحقيق حصة سوقية كبيرة¹.

إضافة إلى:²

* إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.
* تميز زبائن المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية، وقدرات مالية، ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية، وتقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار.
* توفر قدرات فنية، مالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات الزبون ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج، والقيام بعملية التحسين المستمر استجابة لتوقعاته.

* ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها البعض أو مقارنة أنواع بعض الساعات ببعضها البعض)، وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراك الزبائن لتمييز منتج عن غيره، وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التميز رغم انخفاض الجودة.

* تتناسب استراتيجية التمايز عادة مع المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة، يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد الزبون لدفع مبالغ مالية مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان على جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، ساعات، أجهزة كمبيوتر، أجهزة كهربومنزلية... إلخ).

* شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي³، إضافة إلى الاهتمام وتكثيف نشاطات البحث والتطوير، والإبداع التكنولوجي من أجل تقديم نماذج جديدة، تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج، والتركيز في عملية التصنيع على عدم وجود أي عيوب⁴.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2006، ص 194.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 407 - 408.

³ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

⁴ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- مزايا استراتيجية التمايز

لاستراتيجية التمايز مجموعة من المزايا هي:¹

* **الداخولون الجدد:** يشكل كل من التمايز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المنافسين الراغبين في الولوج إلى نفس القطاع، وبالتالي يضطرون إلى تطوير كفاءاتهم المتميزة لكسب القدرة على المنافسة، علما أن انجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

* **الزبائن:** لن تواجه المؤسسة مشكلات مع الزبائن الأقوياء نظرا لكونها تقدم منتجا متميزا لهم، وتستطيع فرض زيادات على الأسعار، وذلك لكونهم على استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

* **الموردون:** بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة بالنسبة لها، وهكذا فإنها لا تتأثر كثيرا بالزيادات الطفيفة في أسعار المدخلات.

* **المنتجات البديلة:** يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات الزبائن بنفس الدرجة التي يفني بها المنتج المتميز وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء الزبون للعلامة.

* **المنافسون:** التمايز يحمي المؤسسة من منافسيها من خلال ولاء الزبائن للعلامة، وهو ما يشكل صمام أمان بالنسبة لها تجاههم.

- عيوب استراتيجية التمايز

رغم المزايا التي تتمتع بها استراتيجية التمايز إلا أنها تحتوي عيوباً تتمثل في مايلي:²

* محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز بينما الزبون لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.

* محاولة التمادي في خلق التمايز، والذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج لها الزبون أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.

* عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التمايز الذي لا يمكن تقليده بسهولة، ويمكن أن يعرض كل مجهودات المؤسسة، وما تم صرفه من نفقات هباء.

* محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.

ومن عيوب استراتيجية التمايز أيضا نجد:³

* تتطلب جهدا متواصلا وتكاليف تتحملها المؤسسة للاحتفاظ بالتميز والتفرد في أعين وأذهان الزبائن.

* تتطلب يقظة دائمة لمتابعة المقلدين للمنتج واتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل استحوادهم على حصة من سوق المنتج الأصلي.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 59 بتصرف.

² عبد العزيز صالح بن جيتور، مرجع سبق ذكره، ص 230.

³ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 410.

* تتطلب المزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة الزبائن والاطمئنان إلى قناعتهم بتميز المنتج وتفردده وصعوبة محاكاته من قبل بدائل أخرى.

2- استراتيجية الريادة في التكلفة

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، وتحقيق قدر كبير من الربح وزيادة حصتها السوقية.

- تعريف استراتيجية الريادة في التكلفة

هي الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقديم المنتج بتكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين بغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة¹، ومن أهم الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد شركة ماكدونالدز وبيك².

ولكي تنجح المؤسسة في اعتماد استراتيجية الريادة في التكلفة، أوضح بورتر أهمية العوامل التالية:³

* **اقتصاديات الحجم:** يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده أنه في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدود، حيث أن التكلفة الثابتة للمؤسسة تتوزع على عدد أكبر من الوحدات الأمر الذي يخفض من نصيب الوحدة من التكلفة، فمثلا مدير المشتريات يكون في موقع من القوة عندما يتفاوض مع الموردين على كمية كبيرة من المواد يؤهله للحصول على خصم الكمية وتحقيق وفورات النقل مقارنة مع حالة أخرى هي الشراء بكميات صغيرة من هذه المواد.

* **التطورات التكنولوجية:** يقصد بها شراء المؤسسة للآلات وامتلاكها للمهارات الجيدة، هذا من شأنه أن يؤثر في تخفيض التكاليف من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.

* **تأثيرات الخبرة أو التعلم:** يشير تأثير الخبرة في تخفيض التكلفة إلى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه، فمثلا تختلف أساليب التفاوض ونتائجه لمدير المشتريات الذي أمضى فترة (10) سنوات في وظيفته الحالية عن آخر مارس هذه الوظيفة لفترة وجيزة، أما تأثير التعلم فإنه يشير إلى أن الوقت المستغرق في إنجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات إنجاز هذه المهمة الأمر، الذي يؤثر بالزيادة في إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة.

¹ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 307 308.

- متطلبات استراتيجية الريادة في التكلفة

- لتطبيق هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة أن توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط وهي:¹
- * اتجاه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير التي يقصد بها خفض تكلفة الوحدة الواحدة عن طريق زيادة حجم الإنتاج، وفي نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الإنفاق في أعمال البحوث، التطوير والتصميم ينتج عنها الاضطرار للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.
 - * الاتجاه إلى خدمة عدد محدود من الزبائن خاصة الفئات التي تعطي أهمية جد كبيرة لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.
 - * ضرورة اتجاه المؤسسة إلى وضع برامج تكوينية لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على تطوير الدافع لدى العاملين لتقدم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.
 - * ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا مقارنة بالمنافسين، ويرجع ذلك إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق، فالتميز له تكلفته، وقد تكون تكلفة مرتفعة ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.
 - ومن متطلبات تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة أيضا:²
 - * اهتمام جميع العاملين بموضوع التكلفة.
 - * تقديم منتج أساسي دون كماليات إضافية.
 - * تعديل الأنشطة ذات التكلفة العالية إلى أخرى ذات تكلفة منخفضة.
 - * استخدام مواد أولية رخيصة الثمن دون المساس بالجودة.
 - * محاولة الاستغناء عن الوسطاء في البيع والتفاعل مباشرة مع الزبون.
 - * محاولة تعديل موقع المؤسسة بحيث يكون قريبا من الزبون ومن مصدر المواد الأولية.
 - * خدمة القطاعات الحساسة للسعر المرتفع.
- وعليه يعد سعي المؤسسة نحو تقديم منتج ذو تكلفة منخفضة في صناعة ما فعال خاصة عندما يضم السوق الكثير من الزبائن الحساسين للسعر المرتفع، وعندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة، وعندما لا يهتم الزبائن بالفروقات بين المنتجات الموجودة، أو عندما يكون هناك عدد كبير من الزبائن لديهم القدرة على المساومة، تقوم الفكرة الرئيسية هنا على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي تكسب المؤسسة حصة سوقية ومبيعات، وتطرد المنافسين خارج السوق تماما.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 411 - 413.

² إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 109 - 110.

- مزايا استراتيجية الريادة في التكلفة

ومن مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية:¹

* **الداخولون الجدد:** تحتل المؤسسة موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

* **الزبائن:** تتمتع المؤسسة بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

* **الموردون:** المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن الريادة في التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

* **المنتجات البديلة:** تتمكن المؤسسة من استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

* **المنافسين:** المؤسسة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

وعليه اعتماد المؤسسة على استراتيجية الريادة في التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة، والاكتفاء بهامش ربح منخفض سيمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها، وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع مورديها من موقع القوة، كما ستمكن من مجابهة المنافسين، سواء القدامى منهم أو الجدد من موقع قوي أيضا، إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين ومنتجاتهم البديلة، وعليه تسمح سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس.²

- عيوب استراتيجية الريادة في التكلفة

ومن عيوب استراتيجية الريادة في التكلفة:³

* إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوية للمنافسة.

* مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بما على حساب تحسين الجودة وخدمة الزبائن.

* الرغبة في تخفيض تكاليف الأنشطة الحالية قد يفقد المؤسسة اهتمامها بالتغيرات التي قد تحصل في أذواق الزبائن والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

* إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة.⁴

¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 240 بتصرف.

² زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 413.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 693.

تمثل أكبر مخاطر هذه الاستراتيجية عندما تظهر تكنولوجيات حديثة وكبيرة موفرة للتكلفة، ولا تستطيع المؤسسة المتبعة لهذه الاستراتيجية أن تحصل عليها، ولو كان ذلك بشكل سريع لأن الموارد المالية لديها قد لا تكون كافية لذلك، كما يجب على المؤسسة في سعيها المستمر لتخفيض التكلفة أن تنتبه للتطورات التي من الممكن أن تحدث في السوق كإخفاض حساسية الزبائن للسعر مع اهتمامهم المتزايد ببعض المزايا في المنتج أو حدوث تطورات جديدة قد تغير من أسلوب استخدام المنتج الذي تتعامل به المؤسسة¹.

3- استراتيجية التركيز

هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة، أو الخصائص، أو خدمة الزبائن... إلخ بسبب التركيز على التمايز، لذلك فإن هذه الاستراتيجية تأخذ شكلين هما:²

- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض تكلفة المنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من الزبائن، والذين تتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- **التركيز مع التمايز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج، والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها.

وعليه استراتيجية التركيز تبنى على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال³، أيضا تقوم على الريادة في التكلفة والتمايز، ولكن وجه الاختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق)، وعلى عكس الاستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (سوق شامل)⁴، والشكل رقم (18) يوضح الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر، والعلاقات فيما بينها وهي كالآتي:

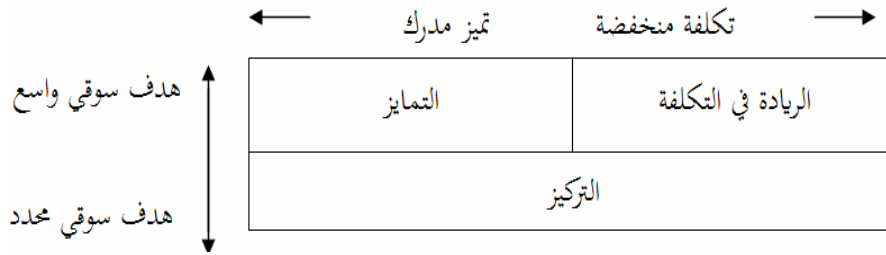
¹ رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 277.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 257 258.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

⁴ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 129.

الشكل رقم (18): الاستراتيجيات التنافسية لبورتر



المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 127.

- متطلبات استراتيجية التركيز

- 1* لاستراتيجية التركيز مجموعة من المتطلبات التي يتعين على المؤسسة الراغبة فيها بتوفيرها، وهي كما يلي:
- * تتطلب البحث عن فئة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تحقيقها.
- * الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.
- * وجود آلية لتحديد مجال التركيز على فئة من الزبائن، التركيز على سوق معين أو التركيز على منطقة معينة.
- ومن متطلبات هذه الاستراتيجية: 2*
- * عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- * عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- * عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

- مزايا استراتيجية التركيز

- 3* تتمثل أهم مزايا استراتيجية التركيز في مايلي:
- * تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
- * تشجع المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للزبائن.
- * الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص في منتج معين وسوق معين وخدمة فئة معينة.
- * توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.
- * تعميق مكانة المؤسسة لدى زبائنها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم وتلبية احتياجاتهم بمستوى كفاءة المؤسسة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 404 - 406.

² نبيل مرسي، أحمد سليم، مرجع سبق ذكره، ص 247.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 686 687.

- * تنمية إيرادات المؤسسة سواء على المدى القريب من خلال الجودة أو البعيد من خلال التكلفة.
- * الاقتراب من الزبائن أو السوق أو المؤسسة المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.
- ومن مزايا هذه الاستراتيجية أيضا:¹
- * تركيز المؤسسات على خلق ميزة تنافسية والتي تستطيع تزويد الزبون بمنتج لا يستطيع المنافسون تقديمه، وبالتالي توفير الحماية للمؤسسة.
- * تجنب المؤسسة الدخول في أسواق يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي.
- * تعطي قوة للمؤسسة على الزبون بسبب عدم استطاعته الحصول على نفس الأشياء من مكان آخر.
- * ولاء الزبون للمؤسسة قد يقلل من تهديدات المنتجات البديلة.
- * تركز المؤسسة جهودها لخدمة قطاع سوقي واحد مقدمة ميزة تنافسية فيه، مثل بورش "Porsche" المختصة في قطاع السيارات الرياضية الفاخرة.²
- عيوب استراتيجية التركيز
- أما عيوب استراتيجية التركيز فتتمثل بالآتي:³
- * تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.
- * من المحتمل أن تواجه ردود فعل عنيفة من المؤسسات القديمة العملاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار حيث يكون للمؤسسات العملاقة القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة أكبر.
- * قد يؤدي الإنفاق على البحوث وتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة ومن ثم الاضطرار لقبول مستوى أقل من الأرباح.
- * يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام مصادر الإمداد نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة وفي أوقات قصيرة.
- * التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى تحتاج إلى خدمات مختلفة لا توجد لدى المؤسسة خبرة سابقة في تقديمها.
- * التعرض لاحتمال تفكير المؤسسات الأخرى في إتباع نفس الاستراتيجية، والاتجاه لخدمة نفس الشريحة اعتمادا على قدرتها في تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة بصورة تنافسية.
- * تركيز المؤسسة على مجالات عمل صغيرة في منتجاتها أو في قطاع سوقي معين لا تستطيع أن تحقق فيه ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسبب التغيرات التي تحدث في أذواق الزبائن.⁴

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 256 257 بتصرف.

² Ulrike Mayrhofer, **Marketing**, Édition Bréal, Paris, France, 2^{ème} édition, 2006, p 67.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 686 687.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 257.

ومن مخاطر إتباع استراتيجية التركيز احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية، أو تحول تفضيلات الزبائن تجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل، وقد تركز المؤسسة التي تتبع استراتيجية التركيز على مجموعة محددة من الزبائن، أو الأسواق أو المنتجات، من أجل خدمة سوق ضيق ولكنه محدد بصورة دقيقة بشكل أفضل من المنافسين الذين يخدمون أسواق أوسع¹.

وهما سبق عرضه نستنتج أن استراتيجيات التنافس التي جاء بها بورتر هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، فالاستراتيجية التنافسية هي التي تخلق الميزة وليس العكس، والجدول رقم (08) يقارن بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة الصادرة عن كل منها:

الجدول رقم (08): المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لكل منها

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية		
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمايز	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	الريادة في التكلفة		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة أو لانخفاض أسعار منتجاتها.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: أوكيل رابح، بتيت أحمد، مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 06.

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 112.

وهناك من يصنف مصادر الميزة التنافسية في الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات الزبون، المعرفة والإبداع، وهذه المصادر تتمثل في مايلي:¹

أولاً: الكفاءة

المقصود بالكفاءة في المؤسسة درجة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو تقديم حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجه لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية، من خلال انخفاض أسعارها بناءً على انخفاض تكاليفها، مما يسمح لها ببيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

ثانياً: الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن، والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك الوحيد لسلوك الزبائن، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني توفر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات الزبون، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته في تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات الزبون، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة إمكانية فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتكوين الجيد.

ثالثاً: الاستجابة لحاجات الزبون

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة عليها، يتعين أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل عن منافسيها في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وهذا سيخلق ولاء من قبلهم ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات الزبون بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغير في طلبات السوق، ويعني ذلك القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات الزبائن، وترتبط هذه الاستجابة بمايلي:

1- تحسين جودة، تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن.

2- تقليص وقت تقديم المنتج للزبون.

¹ بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 64-66.

3- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع.

وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للزبون وتمنح للمؤسسة الفرصة لتمييز نفسها عن منافسيها.

رابعاً: المعرفة

إذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية اعتماداً على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي أداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.

خامساً: الإبداع

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في حاجات ورغبات الزبائن، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره بعداً من أبعاد أو أسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية، وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.

المبحث الثالث: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية مثلها مثل المنتجات تتمتع بدورة حياة، وعليه لا توجد ميزة تنافسية دائمة بل يجب تنميتها للحفاظ على ديمومتها، ويعد الإبداع واحدا من الأساليب المعتمدة في ذلك، ومن خلال هذا المبحث نتطرق إلى تأثير الإبداع على قوى التنافس ومؤشرات تنافسية المؤسسة بداية، ثم الانتقال إلى إبراز تأثير الإبداع الإداري والتكنولوجي على الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تأثير الإبداع على أبعاد التنافس ونموذج القوى الخمس

يؤثر الإبداع على أبعاد التنافس المتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم، إضافة إلى تأثيره على نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر.

أولا: علاقة الإبداع بأبعاد التنافس

هناك علاقة قوية بين الإبداع وأبعاد التنافس تتمثل في مايلي:¹

1- الإبداع والتكلفة: إن تصميم المنتج يساهم في تخفيض التكاليف، وذلك بتخفيض تكلفة أي جزء في العملية الإنتاجية، فلتصميم المنتج الجديد، وتحسين المنتج الحالي تأثير في التكلفة، إذ يتم تحديد الاستثمارات المطلوبة، نوعية وكمية المواد الأولية وتكاليف اليد العاملة، ويمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية إذا قدمت منتجا بتكاليف كلية أقل من المنافسين، كما أن إبداع طرق الإنتاج يكون ذو أهمية أكبر للمؤسسات التي تتبنى استراتيجية الريادة في التكلفة.

2- الإبداع والجودة: تبرز أهمية الجودة في تصميم منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي من قبل المؤسسة، وذلك من أجل البقاء في السوق، والجودة تشير إلى إعطاء الزبون منتج إبداعي، والذي لا يقابل توقعاته فقط، وإنما يسعده من خلال التفوق عليها، كما أن إبداع الطرق وقرارات تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها تتم في حالات منها حالة تحسين مستوى جودة المنتج مما يجعله متميزا على منتجات المنافسين في السوق.

3- الإبداع والمرونة: قيام المؤسسة بإجراء تحسينات على المنتجات الحالية، وتصميم منتجات جديدة يساهم في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، كما أوضحت الدراسات بأن إبداع طرق الإنتاج يسمح للمسؤولين عن العمليات في المؤسسة بأن يخصصوا أو يعيدوا تخصيص الموارد استجابة للتغيرات في المنتج أو مدى توفر الموارد أو تقنية العملية.

4- الإبداع والتسليم: إن سرعة المؤسسة في تقديم منتج جديد يعد ميزة تنافسية هامة، فالمؤسسات التي تتمكن من إنتاج منتجات جديدة وتسلمها إلى الزبائن بشكل أسرع من منافسيها ستحصل على حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقق ميزة تنافسية، وعليه يجب على المؤسسة أن تقلص الفترة اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة، وتحسين

¹ حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيج بوعريبيج باستخدام أسلوب مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014، ص 38-43 بتصرف.

المنتجات الحالية لتسليمها للزبائن في الوقت المحدد لهم كفرصة للتغلب على المنافسين في السوق، كما أكدت الأبحاث بأن إبداع طرق الإنتاج كإعادة تصميم العملية الإنتاجية يولد شيئاً جديداً ومختلفاً، ويعطي للعمال إحساساً حقيقياً بإنجاز العمل في وقت قصير جداً، مما يساهم في تسليم المنتج في وقت محدد.

ثانياً: علاقة الإبداع بنموذج القوى الخمس

يعمل الإبداع غالباً على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفها مايكل بوتر في نموذج الشهير بالقوى الخمس للمنافسة، ويبرز ذلك كالاتي:¹

1- الداخولون الجدد

إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء ولاء لمنتجاتها، وذلك من خلال الإبداع المستمر، فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، فمن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات التي تسعى وراء استراتيجية إبداعية تحقيق زيادة في العوائد التي تقف في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وعلى العموم هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها:

- إذا كان من الممكن الإفراد بطرق الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية (براءة اختراع)، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية كالتجارب التكنولوجية، فإنه يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء المتعلق بالإبداع.

- يمكن الإبداع في طرق الإنتاج المؤسسة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول إلى الصناعة، كذلك من خلال الاستثمار المكثف في البحث والتطوير حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة الإبداعات الجديدة، أو من خلال التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، فكلما ارتفعت الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لذلك كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الولوج إلى الصناعة.

2- قوة مفاوضة الزبائن

يظهر الأثر جلياً في المجالات التالية:

- إذا أدى الإبداع إلى ترميط المنتجات الموجودة في السوق، فإن هذا يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات (موردين) أخرى وبسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للزبائن مع البائعين.

- إذا ساهم الإبداع بإضافة خصائص جديدة للمنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من الزبائن، بما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الزبائن والبائعين.

¹ بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010، ص 194 - 196.

3- قوة مفاوضة الموردين

يمكن إبراز هذا التأثير من خلال النقاط التالية:

- إذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو في طرق الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد إلى آخر، الأمر الذي يجعل المنافسة شرسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.

- إذا توفرت لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة بخصائص معينة بها، تستطيع أن ترغبم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة، ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على زبائنهم.

4- تهديد المنتجات البديلة

قد يساهم الإبداع في تخفيض المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل أخرى، وعليه يمكن القول بأن الإبداع يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسات، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تتهيا الفرصة أمامها لرفع الأسعار والحصول على أرباح إضافية¹.

5- المتنافسون في الصناعة

عندما يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد أن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن المنافسة، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، وإن استلزم الأمر التضحية بهامش الربح، وعندما يساهم الإبداع في تدعيم جودة المنتجات، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات يستطيع كسب الزبائن من المنافسين بإتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكرا كلما تمكنت من الاستفادة من هذه الميزة.

¹ بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع الإداري على الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي أصبح تجسيدها من طرف المؤسسة الاقتصادية أمراً ضرورياً للاستمرار والبقاء في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن أبرز أشكاله التي سبق التطرق إليها في الفصل الثاني إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف بالهندرة، وإدارة الجودة الشاملة، ويمكن إبراز تأثيرهما على الميزة التنافسية كما يلي:

أولاً: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالميزة التنافسية

أشارت العديد من الأدبيات بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية، في ظل عالم يتصف بسرعة التغيرات يمكن للهندرة أن تخلق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة للزبون، كما أشار تشامبي "Tchampy" إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسات التي نفذت بشكل كفاء منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية استطاعت أن تخفض 70% من وقت الإنتاج فضلاً عن تخفيض قدره 40% من التكاليف الإجمالية، والمساهمة في تحقيق رضا الزبائن وجودة المنتج بنسبة 40% أيضاً، كما استطاعت المؤسسات التي نفذت مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح أن تحقق نمو إجمالي في الحصة السوقية بلغ 25%، إضافة إلى كل ذلك لإعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة دوراً جوهرياً في تحسين القيمة والعمليات المساندة، فضلاً عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحقيق مرونة في الهياكل التنظيمية، وبالتالي تحسين جودة الأداء الكلي¹.

فإعادة هندسة العمليات الإدارية وفي إطار تأثيرها على الميزة التنافسية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- 1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة.
- 2- السرعة: القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- 3- الجودة: تحسين جودة المنتجات لتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.
- 4- التفوق على المنافسين: من خلال الضغط على التكاليف وحسن استغلال الموارد وترشيد العمليات.
- 5- تخفيض التكاليف: هو من الأمور الهامة للمؤسسات والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة التي تتطلب وقتاً طويلاً، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات غير الضرورية.

¹ خضير علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، المجلد 09، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2013، ص 104.

² حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 81-82.

إعادة الهندسة تشمل عملية إعادة بناء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها ونشاطاتها لتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق، وأداء عمليات المؤسسة بشكل أفضل ومختلف، وعليه يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية وإعادة الهندسة، وتستهدف إعادة الهندسة الزبائن من خلال تأكيدها على القيمة من وجهة نظر الزبون باعتبارها مفتاحا للميزة التنافسية، كما تستهدف أيضا العاملين، وتؤكد على دورهم في حل المشكلات، وتبحث عن الحلول من خلال العمليات، إذ تهتم بالجودة، ورضا الزبائن، والتكاليف، وهذا ما سيؤدي إلى المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من 70% من مؤسسات اليوم تنفذ برنامج إعادة الهندسة لأعمالها، إذ تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذجا ضروريا من أجل تحقيق الميزة التنافسية¹.

ثانيا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فلاستجابة السليمة والسريعة لاحتياجات الزبائن تسمح لها بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها المؤسسات لربائنها، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها، ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر على تنافسية المؤسسات وتؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم، ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتحسين المستمر، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس والالتزام في جميع مجالات العمل، كما يمكن لها أن تتمايز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة².

وتبرز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية:³

1- التزام الإدارة العليا: دعم الإدارة العليا يتجسد من خلال التزامها الصريح والفعلي في العمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة، وتخصيص كل الموارد اللازمة، ويعني الالتزام التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة، أي تجسيد الرؤيا والإيمان بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأفعال والأقوال والمواقف والقرارات بشكل مستمر وثابت، وتجنب اعتبارها شعار من الشعارات التي تنتهي وتنسى بمرور الزمن، والتزام الإدارة العليا في تحقيق مستويات الجودة العالية، سيعود على المؤسسة بعدة فوائد، كما سيساهم في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، حيث أن الوصول إلى تحقيق الجودة العالية سيؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، سواء عن طريق تقديم

¹ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015/2014، ص 103-104.

² بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 34.

³ فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 110-124 بتصرف.

منتجات أفضل (التميز) وبالتالي ارتفاع أسعارها وزيادة حصة المؤسسة في السوق، أو من خلال التقليل من العيوب وهو ما سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة وزيادة الإنتاجية.

2- التركيز على الزبون: إن السعي الدؤوب لتحقيق التميز إنما يتحقق عن طريق تجاوز توقعات الزبائن، ومن ثم الاستناد إلى ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ومن ناحية أخرى تحقق رضا العاملين الذين يشعرون بالفخر والاحترام لوظائفهم، ففهم حاجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن أجل بناء ميزة تنافسية واستدامتها يجب التركيز على خدمة الزبون من خلال تحفيز العاملين وتكوينهم، ومنح السلطة للقائمين على خدمة الزبائن، ومراقبة أعمال الجودة والاصغاء الجيد والمستمر للزبائن، إذن فالتركيز يجب أن لا ينصب على الزبائن فقط، وإنما يجب أن يضم العاملين أيضا، ومن هنا يمكن تقسيم الزبائن إلى زبائن خارجيين وهم المستهلكون، وزبائن داخليين وهم العاملون، كما أنه من شأن الخدمة الجيدة للزبون الخارجي أن تساهم في الحفاظ على الزبون الداخلي، حيث نلاحظ هنا أن الخدمة الجيدة تساعد بشكل مباشر في تحقيق رضا الزبون والذي بدوره سيزيد من مشترياته لدى المؤسسة واستمراره في التعامل معها، وهو ما سيولد هامش ربح أكبر، فيؤدي ذلك إلى زيادة فرص الحصول على الترقية والحوافز للعاملين مما سيشجعهم على البقاء بالمؤسسة والاستمرار في تقديم الخدمات المتميزة، كما أن التركيز على الزبون الداخلي أيضا يعمل على تحقيق ربحية المؤسسة، فالخدمة الجيدة للزبون الداخلي ستؤثر في تحسين مستوى أدائه واستقراره من خلال التقليل من الأخطاء وإحساسه بالانتماء للمؤسسة، وهو ما سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وأخيرا تحقيق الربحية والاستمرارية في النشاط، فالتركيز على الزبون الداخلي أو الخارجي يعتبر الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية وأخيرا نجاح المؤسسة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3- التحسين المستمر: التحسين المستمر هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والمواد الأولية والأفراد، ويستخدم اليابانيون مصطلح كايزن "Kaizen" للإشارة إليه، تستند إدارة الجودة الشاملة على عملية التحسين المستمر للجودة، والإنتاجية، ورضا الزبون، إذ يتحتم على المؤسسة إشراك الجميع في ثقافة الجودة، وجهود التحسين تشترك فيها جميع الأقسام وتوجه جميعها من قبل الزبون، كما يعد التحسين المستمر للجودة عنصر أساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويرى ديمينج "Deming" أن الجودة المحسنة تؤدي لتكلفة منخفضة، إذ تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أداؤها، ويقل التأخير، ويتحسن استعمال الوقت والموارد، كما أن المؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر ستتمكن من تحقيق معدلات ثابتة في أدائها الداخلي، خدمات زبائنها وجودة منتجاتها، وهذا ما سيقوي من وضعيتها التنافسية وقدرتها على تلبية رغبات زبائنها.

4- المشاركة والعمل الجماعي: لم يعد العمل الجماعي خيارا تأخذ به المؤسسة أو تتركه، بل أصبح أمرا لا ملجأ منه إلا إليه، خاصة في ظل تعقد الأعمال والديناميكية السريعة لبيئتها، وتنوع المعلومات والمهارات التي يلزم توافرها لمجابهة المشكلات وانجاز المهام المختلفة، فالعمل الجماعي يعمل على تدعيم الإبداع والحصول على أكبر

قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الميزة التنافسية واستدامتها، كما يساعد على الوصول إلى أعلى معدلات الإشباع والرضا للزبائن، وتحقيق مستويات متميزة في الأداء من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكلفة.

وتبرز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية أيضا من خلال:¹

1- تحقيق القيمة للزبون وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة: إن تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات بصفة دائمة ومستمرة، والتي يعرفها الزبون بالجودة، فالزبون يستطيع تقييم وتقدير هذه القيمة وإدراكها على الأقل من خلال مقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسون، فهو يملك خيارات كثيرة للشراء في ظل السوق التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة، لذا يفترض على المؤسسة أن تظهر اهتمامها بالزبون من خلال الاهتمام بحاجاته ومحاولة تلبيةها، كما تعد القيمة أيضا أساسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج، وأفضل مثال على ذلك الجودة العالية للمنتج، والتي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، ذلك أن الجودة تعظم من قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون مما يرفع من ثقته في المنتج، وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لهذه المؤسسة، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها، ولا يمكن الحديث عن الجودة بمعزل عن السعر، ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه الزبون يخضع لمدى تقييمه للعلاقة (جودة/سعر) الخاصة بالمنتج الذي سيشتريه، وعلاقتها بالقيمة التي سيتحصل عليها، فالمنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للزبون هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة، مما يساعد على ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، وعلى كل مؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات التي تقدمها بهدف بناء ميزة أو مجموعة مزايا تنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من القيمة التي يحصلون عليها لدى تعاملهم مع منافسيها، وعلى الرغم من أن السعر يلعب دورا هاما في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، إذ يعتمد تحديد هذا المفهوم بالنسبة للزبون بالإضافة إلى السعر والجودة على مدى الاقتناع بالمنتج ومدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع، ولكي يدرك الزبون القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات التي تقدمها له بالمقارنة بمنافسيها، مما يعزز من ميزتها التنافسية، ويجب أن تركز المؤسسة على عملية تصميم، بناء ونقل القيمة إلى الزبون كأساس لخلق الجودة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي أصبحت تهتم بخلق القيمة للزبون كأساس لخلق الجودة في منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من استمالة زبائنها، وبالتالي المحافظة على مركزها التنافسي وتعزيزه، ولا يمكن تحليل

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2005، ص 163 - 175 بتصرف.

القيمة إلا من خلال مقارنتها بالمنافسين، فتقدم تركيبة أفضل لجودة المنتجات يسمح بتحقيق قيمة أعلى من التي يمنحها المنافسون للزبائن مما يساعد المؤسسة على خلق ميزة تنافسية دائمة والمحافظة عليها، ويمكن اعتبار الجودة كعملية مسبقة للقيمة المدركة من الزبون في منتج ما، ويتحقق رضا الزبون عندما يتطابق أداء المنتج مع ما كان يتوقعه، وبالتالي تلبية احتياجاته أو حتى تعديها، ورضا الزبون سيؤدي إلى ضمان ولاءه، هذا بالإضافة إلى اكتساب المؤسسة لزبائن جدد، مما سيزيد من ربحية هذه الأخيرة، فالزبائن الأوفياء يساهمون في تعزيز ربحية المؤسسة واستمرارها.

2- خلق رضا الزبائن وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة: مفهوم الجودة يشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات الزبون، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات، فالجودة تعني حصول الزبون على منافع تعادل ما تم دفعه، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة عن جودة منتجاتها مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك أنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق، وتتحقق عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبدعون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتحويل ما يحلم أو ما يتوقع الزبون الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا إذ لا يمانع الزبون أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته، فالجودة تمثل ما يجده الزبون في المنتج وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد الزبون الحكم النهائي على المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة، إذ أصبح الزبون يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، ويده تحديد مصير المؤسسة إذ لا يمكنها أن تضمن بقائها دون وجود زبائنها، وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم المنتجات التي تحقق رضا الزبون، وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا الزبون، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز الزبائن، وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها، ويعتبر إشباع رغبات الزبون سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا الزبون هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت الجودة، فجودة المنتجات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا الزبون بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره.

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية

إلى جانب الإبداع الإداري يبرز تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية من خلال التأثير على مصادرها الداخلية الملموسة وغير الملموسة، وكذلك مصادرها الخارجية المتمثلة في الاستراتيجيات العامة للتنافس كما يلي:

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية الملموسة المتمثلة في معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية كما يلي:¹

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على معدات الإنتاج

إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر على معدات الإنتاج التي تمتلكها وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع:

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج، فإن ذلك التأثير لا يكون قويا لأنه في الغالب المنتجات الجديدة جذريا أو المحسنة تحتاج إلى مواد أولية جديدة، ونادرا ما تحتاج إلى معدات إنتاجية جديدة خاصة إذا كانت الآلات الموجودة غير متخصصة وتؤدي وظائف عديدة.

- أما إذا كان الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج، فإن ذلك يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج جديدة عن طريق الكراء أو الشراء، وهذا حسب إمكانياتها المالية، فالإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج يتعلق أساسا بتغيير أسلوب الإنتاج أو المعدات الإنتاجية من أجل تبسيط الإنتاج وتخفيض التكاليف.

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على الموارد المالية

تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالإبداع بأنها كبيرة وذات أمد طويل خاصة إذا كان الإبداع في المنتج مقارنة بالإبداع في طرق الإنتاج، ولذلك تجد المؤسسات صعوبات في الحصول عليها بالقدر المطلوب فضلا عما يكتنف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد، فالإبداع التكنولوجي يتطلب الإتيان بالجديد سواء بشكل جذري أو جزئي بإدخال تحسينات على ما هو موجود، لكن في كلتا الحالتين يجب توفر الموارد المالية لاقتناء المواد الأولية المطلوبة والمعدات الإنتاجية اللازمة لتجسيد هذا الإبداع على أرض الواقع، وإلا سيقتى مجرد فكرة ابتكاره، وباعتبار الإبداع استثمار في منتج جديد فإن عوائده تبقى غير مضمومة تكتنفها مخاطرة عالية هذا ما يجعل المؤسسات المالية ترفض في الغالب تمويل هذا النوع من المشاريع.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 82 83 بتصرف.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على المواد الأولية

إن قيام المؤسسة بإبداع تكنولوجي من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي:

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج، فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تناسب مع المنتج الجديد جذريا أو الذي أدخلت عليه تحسينات من حيث الخصائص أو الاستعمال المقصود، وذلك من خلال استعمال مكونات ومواد أفضل أي ضرورة البحث عن موردين جدد إذا اقتضى الأمر ذلك.

- أما إذا كان الإبداع في طرق الإنتاج فإن درجة التأثير تكون أقل وضعيفة ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية، ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر فدرجة التأثير تكون ضعيفة كون الإبداع التكنولوجي لم يمس المنتج في حد ذاته.

فمن خلال ما سبق ذكره يتضح أن الإبداع التكنولوجي يؤثر في مصادر الميزة التنافسية الداخلية للمؤسسة أو المادية حسب نوع هذا الإبداع بين الإبداع في المنتج وفي طريقة الإنتاج، فالإبداع في المنتج يحتاج إلى مواد أولية جديدة وموارد مالية ضخمة عكس الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج الذي يحتاج أكثر إلى معدات إنتاجية جديدة وموارد مالية أقل مقارنة بالنوع الأول.

كما أنه إذا كان الإبداع جذريا، فإن ذلك يتطلب معدات إنتاج قد تكون جديدة تماما خاصة إذا كانت معدات الإنتاج الحالية محدودة الاستخدام، وهو ما يعني البحث عن موارد مالية كبيرة، وهذا ما يتناسب أكثر مع المؤسسات كبيرة الحجم، أما إذا كان الإبداع جزئيا فذلك لا يتطلب معدات إنتاج جديدة، خاصة إذا كانت معدات الإنتاج الحالية متعددة الاستخدامات، وهو ما يعني البحث عن موارد مالية أقل من التي يحتاجها الإبداع الجزري، وهذا ما يتناسب أكثر مع المؤسسات الأقل حجما، وبالتالي فإن المؤسسة عند قيامها بالإبداع تحتاج مواد أولية سواء كان المنتج جديد جذريا أم جزئيا ومعدات إنتاج جديدة، وموارد مالية تساعد على الالتزام بهذا الإبداع وفق ما يحتاجه الزبون، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تنمية ميزتها التنافسية، وعليه تبنى المؤسسة للإبداع باستمرار وقدرتها على تقديم منتجات جديدة لم تطرح من قبل في السوق يجعلها تحقق التوسع المكاني والتفوق، أي أن الإبداع يجعل المؤسسة تتوجه نحو تحديد دورة حياتها، وذلك بنقلها من مرحلة النضج والانحدار إلى مرحلة ولادة تقدم جديدة ثم النمو وهكذا، لذلك فإن الحل الأفضل بالنسبة للمؤسسات حتى تضمن البقاء في السوق ضرورة اقتحامه بإبداعات تكون متميزة فيها، وعليه هناك علاقة قوية بين الإبداع وتنافسية المؤسسة، ذلك أن الانفاق على البحث والتطوير كان له ارتباط إيجابي بتطوير الإبداعات، ومن الضروري أن يصاغ تصميم العملية الإنتاجية الجديدة عندما تتغير الميزة التنافسية فضلا عن تغيير حجم الطلب على المنتج أو عندما يقدم منتج جديد أو مطور¹.

¹ حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعريبيج باستخدام أسلوب مغلف البيانات خلال الفترة 2004 - 2013، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ثانيا: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية غير الملموسة للميزة التنافسية كما يلي:¹

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على طريقة العمل: إن الإبداع التكنولوجي يحتم على المؤسسة أن تكون دائما في يقظة تكنولوجية أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، مما يساعدها على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية، والأمر لا يتوقف عند معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة، بل يجب أيضا على المؤسسة أن تعرف كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة، ويظهر ذلك جليا خاصة إذا كان الإبداع التكنولوجي جذريا حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على المعلومات: من أجل معرفة متطلبات السوق فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط بل ضرورة الاستغلال الذكي والأمثل لها، والذي يتطلب اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فإن الإبداع التكنولوجي يفرض عليها ضرورة ضمان جودة المنتج وزيادة رصيدها من المعلومات والاستخدام الذكي لها مما يساعد على تنمية ميزتها التنافسية.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على المعرفة: إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الموارد المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير، حيث أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد، وبما يسهم في تطوير عمليات الإبداع التكنولوجي باستمرار، وذلك من خلال توليد الأفكار وتجسيدها في شكل منتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديد المنافسة، تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في القيام بإبداع تكنولوجي مستندة على المعرفة، وأن تكون قادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تطور.

4- تأثير الإبداع التكنولوجي على الجودة: تهدف المؤسسة من خلال تبني الإبداع إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، إذ أن الإبداع يحقق جودة أعلى مقارنة بالمنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج، وعلى الصورة الجيدة له في أذهان الزبائن، حيث أن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية دون الدراسة الجيدة لرغبات الزبائن من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

5- تأثير الإبداع التكنولوجي على الكفاءات: في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت، وذلك لكون أن الإبداع يتطلب وجود أفراد يتمتعون بمهارة عالية، قدرات، خبرات وأصحاب إنتاجية مرتفعة وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 84 85.

ثالثا: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الخارجية

يعتبر الإبداع أحد أهم الركائز الأساسية لبناء مزاي تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتوجب عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة، أو لتحسين تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، وعلى العموم يمكن القول أن الإبداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمنا لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، وفيما يلي سنتطرق للتأثير الذي يمارسه الإبداع على استراتيجية التمايز، الريادة في التكلفة، التركيز:¹

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التمايز

يؤثر الإبداع في العملية الإنتاجية من خلال تحسين جودة وقيمة المنتج والتقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها، وتزداد العلاقة بين الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التمايز قوة في حالة عجز المنافسين على إتباع استراتيجية الإبداع التي تعتمدها المؤسسة، وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، أو اعتمادها على وقت استغلال الفرص في التحرك وإحداث نوع من التميز على منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك، وهو ما يعرف أحيانا بالحركة الأولى أو الأسبقية. فالعلاقة بين إبداع المنتج واستراتيجية التمايز من دون شك واضحة، حيث أن إدخال تكنولوجيا جديدة يقدم خصائص مميزة وأداء عالي على نفس الوظائف، مما يؤدي إلى زيادة قيمة المنتج، كما أن الإبداع في طرق الإنتاج يساعد أيضا على التميز لكن بدرجة أقل حيث يؤدي على سبيل المثال إلى تحقيق جودة في الإنتاج.² إن التميز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالإبداع، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية، وفي الأخير يمكن القول بأن التمايز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقا عوائق دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى للولوج في نفس المجال الصناعي.³

وعليه الإبداع يمثل مصدرا أساسيا للتمايز، حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتمايز المنتجات، فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو إبداع منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية.⁴

¹ بارك نعيمة، متطلبات الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 10 09.

² Pascal Corbel, **Technologie, Innovation, Stratégie « de l'innovation technologique à l'innovation stratégique »**, Édition Gualino Lextonso, Paris, France, 2009, p 197 198.

³ بروي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 197.

⁴ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 129.

تسعى بعض المؤسسات إلى تعزيز تنافسيتها من خلال إتباعها استراتيجية التمايز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات بمميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها أو متميزة، إذ يمكنها تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة، ويقوم الإبداع التكنولوجي بتمييز المنتجات من خلال:¹

- إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق: وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والزبائن، ناتجة عن الاكتشافات العلمية والتكنولوجية الضخمة (إبداع تكنولوجي جذري)، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم ووظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق في هذا المجال.

- تحسين منتجات حالية موجودة: حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك لخلق التميز لدى منتجاتها من حيث الجودة أو الاستعمال بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات (الإبداع التكنولوجي الجزئي) بإجراء تعديلات على تصميم المنتج وإنجازه وفقا لمتطلبات واحتياجات الزبون، إضافة إلى التحسين في خدمات ما بعد البيع لضمان تميز المنتج بالمقارنة مع منافسيها.

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية الريادة في التكلفة

يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية الريادة في التكلفة في حالتين:

- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.

- بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه شومبيتر "Schumpeter" الهدم الخلاق حيث يؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة تفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش، وهذا ما يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة وتكلفة الإنتاج خاصة.

كما أن تبني التحسينات تماشيا ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا الزبائن وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم فيها، وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية، وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد على البحث والتطوير في الجودة وتدنية تكلفة تحقيقها، وعليه يظهر تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية الريادة في التكلفة من خلال:²

- المؤسسات التي تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج تتحمل تكلفة أقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة، مما يمكنها من تخفيض تكلفة الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات.

¹ بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 87 88.

- إزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي إلى تدنية التكاليف.

كما أن استراتيجية الريادة في التكلفة تعد مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي يتميز زبائنها بحساسيتهم نحو الأسعار، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ونصف المصنعة... إلخ، ويمتلك الإبداع التكنولوجي قدرة على تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق، ومنح فرص الدخول أيضا لمؤسسات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامهم، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحسين منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات يسهل تصنيعها، وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة، حيث يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج، فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية، وبالتالي فإن هدف الإبداع التكنولوجي يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، ومن جهة أخرى يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال جعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، وما يجب الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائدة في مجال التكلفة) ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي، وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد بأن المؤسسات ذات التكلفة الأقل (أي المؤسسات التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى نظرا لانخفاض تكاليفها، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تحفز من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار، وأخيرا يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف

من جراء القيام بالإبداع التكنولوجي قد تساهم في إرساء عوائق الدخول، ومن ثم تدعيم التنافسية وتحقيق البقاء في سوق شديد المنافسة¹.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز

تهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على التكلفة الأقل أو التمايز، وتلجأ عموماً المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية السوق بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء مما يدفعها إلى التوجه إلى استخدام التحسينات المستمرة (وإن كانت بسيطة) على منتجاتها بالشكل الذي يلي حاجات الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الإبداعات الجزئية، وبذلك يصبح الإبداع التكنولوجي مدعم لاستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها انطلاقاً من أن هذه الاستراتيجية تعتمد على الزبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبياً، لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحاً عندما تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع تحقيق أو خلق منتجات جديدة ومنه خلق حاجات جديدة وتلبية حاجات سابقة، وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق².

يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعاً أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التفنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، حيث يوفر الإبداع التكنولوجي من جهته للمؤسسة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من الزبائن، وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة بهدف تلبية حاجتهم ورتبائهم حسب ما يطلبون، بالإضافة إلى ذلك فإن للإبداع التكنولوجي دور في تمييز وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، خاصة وأن المنتجات التي تعرضها المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة من السوق، فكما سبق وذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضاً على استراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التمايز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية في أساليب العمل المختلفة³.

¹ بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

² باريك نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

³ بوزناق عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الجدول التالي يوضح العلاقة بين نوع الإبداع التكنولوجي المناسب لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الناجمة عن استراتيجية الريادة في التكلفة أو التمايز.

الجدول رقم (09): الإبداع التكنولوجي المناسب لتنمية الميزة التنافسية

استراتيجية المؤسسة		إشكالية الإبداع في قطاع الصناعة
التمايز	تدنية التكاليف	
إبداع تكنولوجي في المنتج	إبداع تكنولوجي في طرق الإنتاج	نوع الإبداع

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص 89.

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة التي تتبع استراتيجية الريادة في التكلفة من أجل تنمية ميزتها التنافسية (التكلفة الأقل) يناسبها أكثر الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج، لأنه يكفل لها تخفيض التكاليف أكثر من الإبداع في المنتج الذي يتطلب موارد ضخمة كما أنه أعلى مخاطرة، أما المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمايز من أجل تنمية ميزتها التنافسية (التميز) يناسبها أكثر الإبداع التكنولوجي في المنتج، لأنه يركز على المنتجات أكثر من تكاليف الإنتاج.

كما يمكن القول أنه لا توجد استراتيجية مثلى للإبداع وإنما يمكن لكل مؤسسة تحديد الاستراتيجية الملائمة لها حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكانياتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل وضع استراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية في السوق، وعليه تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر إذا كانت في صناعة تتميز بالتغير العالي (بيئة غير مستقرة)، حيث لا تكون في هذه الصناعة ميزة تنافسية طويلة الأمد، وإنما تكون سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر، أما في الصناعة التي يكون فيها معدل التغير محدود (بيئة مستقرة)، فإن مدخل الإبداع الجذري الذي يحل صناعة محل صناعة وعملية ومنتج محل عملية ومنتج سابقين هو الملائم، وفيه يمكن العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويتم ذلك بالاستثمار في البحث والتطوير الذي يمكن المؤسسة من تحقيق سلسلة من الإبداعات الجذرية، ومن هذا المنطلق يمكن للإبداع أن يقدم حلاً استراتيجياً جيداً سواء على صعيد إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبدع الأصلي صاحب الحركة الأولى أو في التقاط فرص جديدة في السوق، كما أن التحسينات عادة ما تكون على أساس حاجات السوق وفرصه، ومن ثم يمثل الإبداع المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة سواء في المؤسسات الرائدة في السوق والتي تتبنى مدخل الإبداع الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على مدخل الإبداع الجزئي أي التحسين¹.

فالنجاح الباهر والناجح عن تطبيق مبدأ الإبداع وحده كفيل بتحقيق الميزة التنافسية، والتي تؤدي إلى تدعيم حجم المؤسسة وخصائصها، وهذا ما يشجع المؤسسات أكثر فأكثر على استعمال المعارف والإمكانيات التكنولوجية وكذا الخبرة من أجل إدخال عوامل جديدة في تقديم المنتجات، فالإبداع ما هو إلا عبارة عن عملية معقدة تدخل فيها مجموعة من العوامل كالاستثمارات في البحث والتطوير من أجل الوصول إلى تحقيق الاستفادة في الميزة التنافسية، فهذه الميزة التنافسية تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها وأرباحها بصفة عامة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الميزة التنافسية يتم توجيهها وقيادتها بواسطة القدرة على صنع وإنتاج وإعطاء أشياء ذات الأسعار المخفضة وغير المكلفة، أو صنع أو القيام بأشياء جديدة متميزة².

¹ حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 233.

² قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة للأفرشة المغربية LIT-MAG بتلمسان، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص 114 116.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن:

الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، وتكون بتقديم منتجات بأسعار منخفضة (ميزة التكلفة الأقل)، أو مرتفعة تبرر التميز (ميزة التميز).

يقوم التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية بداية بتحديد الموقع التنافسي للمؤسسة اعتمادا على نموذج "SWOT"، وكذلك تحليل التنافس، لينتقل إلى دراسة البيئة الخارجية (التنافسية) والداخلية اعتمادا على نموذجي بورتير (قوى التنافس وسلسلة القيمة)، وذلك لضبط استراتيجية المؤسسة التنافسية، وكذلك نوع الميزة التنافسية التي تتمتع بها، والتي قد تعود إلى مصادر داخلية أو خارجية، ومن أهم هذه المصادر الإبداع الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية وخيارا استراتيجيا من أجل تنميتها.

كما يساهم الإبداع من جهة في التأثير على أبعاد التنافس من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الجودة وتحقيق المرونة عن طريق الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، إضافة إلى دعم صفة الأسبقية بتحقيق السرعة في تقديم الجديد إلى السوق، ومن جهة أخرى مساعدة المؤسسات الاقتصادية في تقليص تهديد الداخلين الجدد، وإضعاف قوة مساومة الزبائن والموردين، إلى جانب التخفيف من تهديد المنتجات البديلة لمنتجاتها، وتقوية تنافسيتها في الصناعة، والإبداع الإداري يؤثر على الميزة التنافسية سواء من خلال الهندرة التي تهدف إلى تحقيق سرعة الاستجابة للزبون، الجودة والتكلفة، أو من خلال إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى التحسين المستمر من أجل إرضاء الزبائن وخلق القيمة لهم، وكل ذلك يساهم في خلق وتنمية الميزة التنافسية، كذلك الأمر بالنسبة للإبداع التكنولوجي، فإبداع المنتجات يؤثر على استراتيجية التمايز ويناسبها أكثر من خلال تحسين جودة وقيمة المنتج في نظر الزبون، أما إبداع طرق الإنتاج فيؤثر على استراتيجية الريادة في التكلفة ويناسبها أكثر من خلال سعيه إلى تخفيض التكاليف، وتمكين المؤسسة من طرح منتجاتها في السوق بسعر أقل من المنافسين، أما استراتيجية التركيز فتناسبها أكثر الإبداعات التدريجية، إضافة إلى اعتماد الإبداع التكنولوجي بنوعيه حسب نوع الميزة التنافسية في القطاع السوقي المستهدف.

ولتجسيد المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل والفصلين السابقين، ننتقل إلى الفصل الرابع لدراسة واقع الإبداع والميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات ببيسي.

الفصل الرابع

دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

تمهيد:

تجسيدا للمفاهيم النظرية التي جاءت بها هذه الدراسة، والتي تمحورت حول الإبداع والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، سنحاول إسقاط هذا المحتوى في الميدان من خلال القيام بتربص تطبيقي في شركة الأطلس للمشروبات ببيسي.

تعتبر شركة الأطلس للمشروبات ببيسي من أهم الشركات البارزة في السوق الوطنية، إذ تحتل مكانة رائدة في صناعة المشروبات الغازية في ظل قوة المنافسة بين العلامات الدولية والمحلية المتميزة من حيث جودة منتجاتها وأسعارها، وهي شركة منتجة لعلامة دولية تعود جذورها إلى أكثر من مئة سنة، تعتمد على الإبداع كأسلوب وهدف يعد تحقيقه أولى اهتماماتها من خلال تحسين الموجود من منتجات في تشكيلتها، والعمل على طرح الجديد فيها تلبية لأذواق زبائنها وتنمية لميزتها التنافسية.

ومن أجل التعرف على واقع الإبداع والميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات ببيسي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لشركة الأطلس للمشروبات.
- الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات.
- مساهمة الإبداع في تنمية الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الأطلس للمشروبات

شركة الأطلس للمشروبات من أهم الشركات التي تزود السوق الوطنية بالمشروبات الغازية لعلامة بيسي الدولية، تتمتع بإمكانات ضخمة ومنتجات ذات جودة عالية، ومن خلال هذا المبحث ومن أجل التعرف على الشركة محل الدراسة قمنا بالتطرق إلى تطور قطاع المشروبات في الجزائر بداية، ومن ثم إعطاء لمحة تاريخية عن الشركة الأم بيسيكو الدولية، وصولاً إلى التعريف بفرعها في الجزائر "شركة الأطلس للمشروبات".

المطلب الأول: تطور قطاع المشروبات في الجزائر

يعتبر سوق المشروبات في الجزائر من الأسواق الديناميكية التي حققت إنجازات ومداخيل كبيرة بالنسبة لقطاع الصناعات الغذائية، ولقد شهد هذا الأخير تطورات ونمو كبيراً خلال السنوات الأخيرة، هذا إضافة إلى تميزه بمنافسة قوية بين مشروبات ذات علامات عالمية وأخرى محلية.

أولاً: ظهور قطاع المشروبات في الجزائر

لقد مر تطور قطاع المشروبات في الجزائر بعدة مراحل تتمثل في مايلي:¹

إن ظهور قطاع المشروبات في الجزائر يعود إلى نشأة شركة حمود بوعلام سنة 1878، إضافة إلى علامة أورنجينا "Orongina" التي عرضت لأول مرة في معرض تجاري بالجزائر سنة 1937، وأنشئ مصنع خاص بتعبئة هذه العلامة في بوفاريك سنة 1951، ليصل عدد القارورات المباعة في الجزائر سنة 1957 إلى حوالي 50 مليون قارورة، وبسبب الحرب الجزائرية بدأت العلامة تفقد شهرتها ومكانتها، وبعد الاستقلال وصل إنتاج المشروبات الغازية سنة 1978 إلى 1324000 هكتولتر أما بالنسبة لعصائر الفواكه فقد بلغ 180000 هكتولتر.

وفي سنوات الثمانينات إلى التسعينات ظهرت المجمعات الحكومية الناشطة في إنتاج المشروبات في الجزائر، والمتتمثلة في مجمع "SGP COJUB" المتكون من فرعين هما: مجمع مشروبات الجزائر "GBA" الناشط في إنتاج وتعبئة المشروبات الغازية، المسطحة، والمشروبات الكحولية، ومجمع أوناجوك "ENAJUC" المختص في إنتاج عصائر الفواكه والمصبرات، وفيما يخص المياه المعبئة نجد مجمع المؤسسة السياحية للقبائل "ETK" التي تنتج المياه المعدنية تحت علامة لالة حديجة.

تعتبر صناعة المشروبات من الصناعات التي تشهد نمواً متواصلاً مولدة أرباحاً كبيرة ويد عاملة معتبرة، لأنها تعد من المواد الواسعة الاستهلاك في الجزائر، ولقد تطورت هذه الصناعة منذ سنة 1878 إلى يومنا هذا فإضافة إلى الناشطين المحليين كحمود بوعلام، إيفري، روية وفيتاجو التي استطاعت التموّع في هذا السوق سواء في صناعة المشروبات الغازية أو العصائر أو المياه المعبأة، عرفت الصناعة دخول علامات عملية عن طريق عقود الامتياز مثل بيسي، كوكا كولا، أورنجينا ومجمع كاستل "Castel"، ويتضمن هذا العقد علاقة تعاقدية تمكن المستفيد من استخدام حقوق الملكية الصناعية والتجارية والمعرفة الفنية من علامة واسم تجاري، رسوم ونماذج صناعية التي توصل إليها المانح وأثبت نجاحها في مشروعه، واستغلال كل ذلك في إنتاج وتوزيع السلع وتقديم

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الخدمات، مما أدى إلى تنشيط سوق المشروبات وتقوية المنافسة إضافة إلى تحفيز مختلف المتعاملين في هذا القطاع لتبني معايير دولية ومستوى جودة عالي سواء في الإدارة، العتاد الإنتاجي، التعبئة والتغليف.

ويضم قطاع المشروبات في الجزائر رسمياً سنة 2016 أكثر من 1700 مؤسسة منتجة للمشروبات ممثلة بـ 600 علامة تجارية ناشطة فعلا في السوق الوطنية، تمثل المشروبات غير الكحولية حوالي 91% إلى 93% من إنتاج هذا القطاع، أما المشروبات الكحولية فتمثل فقط 09%، بلغ إنتاجه في نفس السنة 04.50 مليار لتر تغطي 98% من الاستهلاك الوطني بينما 02% تمثلها منتجات مستوردة، كما وصل رقم أعمال هذا القطاع إلى 260 مليار دينار، له أهمية في الصناعات الغذائية إذ يصدر من 35 إلى 38 مليون دولار، ويساهم في توفير أكثر من 50000 منصب عمل، كما بلغ استهلاك الفرد سنة 2016 من المشروبات 110 لتر موزعة بين 54 لتر مشروبات غازية، 36 لتر مياه معدنية، 15 لتر عصائر، 05.50 لتر كحول.

ثانياً: تشكيلة منتجات قطاع المشروبات في الجزائر

هناك تشكيلة من المنتجات المتداولة في سوق المشروبات الجزائرية نذكر منها:¹

1- المشروبات الغازية

تعتبر المشروبات الغازية من المشروبات غير الكحولية، ونجد في هذه التشكيلة:

أ- الليمونادا أو شراب الليمون "Les Limonades"

هذه التسمية تطلق على المشروبات الغازية التي تحتوي على السكر، وعديمة اللون، مضاف إليها مواد معطرة مستخلصة من الليمون.

ب- مشروبات غازية بالفواكه "Les boissons aux fruits gazeuses"

تطلق هذه التسمية على المشروبات المحضرة انطلاقاً من الماء وعصير الفواكه، عصير الفواكه المركز، الفواكه أو خليط من مركباتها حيث تكون نسبتها تساوي أو تزيد عن 10% من العصير أو تقل عن 25%، مضاف إليها غاز ثنائي أكسيد الكربون.

ج- الصودا "Les Sodas"

مشروبات صناعية مضاف إليها مواد حافظة وغازات ونكهات تعطيها الطعم المميز الذي يختلف من نوع لآخر حسب النكهة المضافة، والتي يمكن أن تكون بمستخلص طبيعي للفواكه أو نباتي ومن أشهر أنواعها الكولا "Cola" التي تحتوي على مادة الكولا، الكافيين والكراميل كملون، تونيك وبيتر "Les tonics et bitters" اللذان يتميزان بحضور مستخلص مر ومادة الكينين "Quinine"، ويمكن التمييز بينهما حسب المحتوى من مادة الكينين، حيث يحتوي تونيك على أقل من 45 مليغرام/لتر، وبين 45 و85 مليغرام/لتر بالنسبة لبيتر، وغيرها من المشروبات الغازية.

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

2- المشروبات المسطحة "Les boissons plats"

تضم المشروبات المسطحة مشروبات بالفواكه، مشروبات بقاعدة الحليب، مشروبات طاقوية، شراب السكر والمشروبات المعطرة، وهي كمايلي:

أ- مشروبات بالفواكه "Les boissons aux fruits"

تطلق هذه التسمية على المشروبات المحضرة انطلاقا من الماء، وعصير الفواكه، عصير الفواكه المركز، أو خليط من مركباتها حيث تكون النسبة أكبر من 25%.

ب- مشروبات بقاعدة الحليب "Les boissons à base de lait"

تشمل المشروبات التي تحتوي على الحليب الذي غالبا ما يكون منزوع القشدة، إضافة إلى السكر، المعطر، والفواكه.

ج- مشروبات طاقوية "Les boissons énergétiques"

هي مشروبات تستخدم خاصة لدى الرياضيين تحتوي على الماء، السكر والأملاح المعدنية لإمداد الجسم بالطاقة أو السعرات الحرارية إضافة إلى فيتامينات "B2، B1، C".

د- شراب السكر "Sirop"

تسمية شراب السكر خاصة بالمنتجات المركزة والمعطرة والمتحصل عليها بتذويب مواد سكرية في الماء، بحيث يجب أن لا يزيد تركيز السكر في الشراب عن 85% وأن لا يقل عن 65%.

هـ- المشروبات المعطرة "Les boissons aromatisées"

هي مشروبات تتكون من ماء، سكر، نكهات طبيعية أو اصطناعية، ملونات ومواد حافظة، تشبه من حيث مكوناتها المياه الغازية "Soda" لكن دون غازات، أو خليط الماء وشراب السكر "Sirop"، ولا تشبه عصير الفواكه.

3- عصائر الفواكه "Les jus de fruits"

تتمثل أنواع عصائر الفواكه في مايلي:

أ- العصائر الصافية المتحصل عليها من الفواكه "Les purs jus"

ويقصد به العصير المحصل عليه من الفواكه بواسطة إجراءات ميكانيكية تحافظ على لون الفاكهة وذوقها دون إضافة السكر، وللاحتفاظ به لمدة أطول تتم بسترتة أي تسخينه على درجة حرارة عالية من 90⁰ إلى 110⁰ ثم يعاد تبريده وذلك في فترة وجيزة جدا.

ب- العصائر الصافية المستخلصة من مركز الفواكه "Les jus à base de concentré"

يتم الحصول على العصير المركز من خلال عملية تبخير عصير الفواكه، ومن ثم يضاف له نفس الحجم المتبخر ماء دون إضافة السكر، وهو أقرب إلى العصير الطبيعي ويسمى أيضا بالعصير المعاد تكوينه، وفي حالات

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

يمكن إضافة السكر لتعديل الحموضة على أن لا يتعدى 15 غرام/لتر، ومن أجل المحافظة عليه يتم بسترتة دون إضافة مواد حافظة.

ج - عصائر الفواكه المركزة "Les jus de fruit concentrés"

هو عصير متحصل عليه من الفواكه عن طريق الفصل الفيزيائي لجزء معين من ماء التكوين، وعندما يكون المنتج موجه للاستهلاك المباشر يكون تركيز الفواكه على الأقل 50%.

د - نكتار الفواكه "Les nectars"

يتحصل عليه بإضافة الماء والسكر الذي تكون نسبته حوالي 20% إلى عصير الفواكه المركز، أو إلى عصيدة الفواكه أو إلى خليط هذه المواد، ويكون تركيز الفاكهة من 25% إلى 50% من المحتوى الأدنى للعصير، كما أنه يحتوي على المواد الحافظة تتراوح نسبتها من 04 إلى 09 غرام/لتر.

هـ - عصير الفواكه المجفف "Les jus de fruits déshydratés"

يكون في صورة مسحوق حيث يتم الفصل الفيزيائي للماء بنسبة تفوق 90%، ويتميز باحتوائه على السكر، منكهات صناعية، ملونات مع مواد حافظة وأقل من 10% عصير فواكه.

4- المياه المعبأة

هنا نميز بين نوعين من المياه وهي:

أ- المياه المعدنية الطبيعية "Les eaux minérales naturelles"

وهي مياه نابعة من جوف الأرض أو من مخزون مائي تحت الأرض لا تحتاج إلى تطهير، خصائصها الكيميائية مستقرة وثابتة لأنها لا تختلط بالمياه السطحية غنية بالأملاح المعدنية الضرورية لصحة الإنسان، فمحتواها من الأملاح المنحلة أكثر من 250 مليغرام/لتر.

ب- مياه المنبع "Les eaux de sources"

هي أيضا مياه منبعها من تحت الأرض، صحية وقابلة للاستهلاك دون أي معالجة أو إضافات أخرى، وتكون مختلفة عن الماء المعدني باحتوائها على خصائص كيميائية متغيرة فقد تختلط بالمياه السطحية، ونصيها من الأملاح المنحلة أقل من 250 مليغرام/لتر، المياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع يمكن أن تحتوي طبيعيا على غاز كربوني أو تكون غير غازية (مسطحة) وفي هذه الحالة يمكن أن تضاف لها الغازات إصطناعيا.

5- المشروبات الكحولية

تعتبر المشروبات الكحولية من بين منتجات قطاع المشروبات في الجزائر منها ما ينتج من أجل الاستهلاك الداخلي، ومنها ما يخصص للتصدير، تضم في أنواعها النبيذ والجمعة، ومؤسسة إنتاج المشروبات الكحولية بالرغبة من المؤسسات الرائدة في إنتاج المشروبات الكحولية في القطاع العام، وكذا شركة تونغو "Tongo" بالروبية في القطاع الخاص.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم (10): تشكيلة منتجات قطاع المشروبات في الجزائر

المشروبات الكحولية	المياه المعبأة	عصير الفواكه	المشروبات المسطحة	المشروبات الغازية
- نبيذ - جعة	- مياه معدنية طبيعية - مياه المنبع	- عصير صافي محصل عليه من الفواكه - عصير صافي مستخلص من مركز الفواكه - عصير فواكه مركز - نكتار الفواكه - عصير فواكه مجفف	- مشروبات بالفواكه - مشروبات بقاعدة الحليب - مشروبات طاقوية - شراب السكر - المشروبات المعطرة	- الليمونادا أو شراب الليمون - مشروبات غازية بالفواكه - صودا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

ثالثا: المؤسسات والهيئات الفاعلة في قطاع المشروبات في الجزائر

هناك عدد كبير من المؤسسات الناشطة في قطاع المشروبات الجزائري والهيئات الوطنية الفاعلة فيه، والتي تتمثل في مايلي:¹

1- المؤسسات الناشطة في ميدان إنتاج المشروبات

تختلف أنواع وتعداد المؤسسات الناشطة في السوق الجزائري للمشروبات بين المؤسسات الكبيرة، المتوسطة، والمؤسسات الصغيرة، ومن حيث شكلها القانوني بين الشركات ذات المسؤولية المحدودة "SARL" أو المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد "EURL" والشركات ذات الأسهم "SPA"، ويفوق عددها 1700 علامة مسجلة، منها 600 مؤسسة تنشط ميدانيا والبقية لم تحدد وضعيتها القانونية بعد، وهذا حسب إحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري "CNRC" لسنة 2016، ومن بين هذه المؤسسات ما يعود إلى القطاع العام كمجمع مشروبات الجزائر "GBA" في فرعيه للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، وكذا مجمع "ENAJUC" المختص في إنتاج عصائر الفواكه والمصبرات، أما مؤسسات القطاع الخاص فمنها المحلية والعالمية التي تتميز بتنافسيتها العالية كحمود بوعلام، بيبسي، كوكاكولا، أورنجينا، إفري، توجه وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الجزائري للمشروبات.

2- الهيئات الوطنية الفاعلة في قطاع المشروبات

تتمثل الهيئات الوطنية الفاعلة في قطاع المشروبات في مختلف الوزارات التي لها دور في إدارة وتنظيم نشاطات جميع مؤسسات إنتاج المشروبات في الجزائر، ويتعلق الأمر بوزارة الصناعة والمناجم التي ينتمي لها هذا القطاع، التجارة من خلال تنظيم السوق، المالية من خلال سياسة الاقتراض وتحصيل الضرائب، الموارد المائية من خلال الرقابة على استخدام المياه المعدنية، وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري من خلال تنظيم استغلال المحاصيل الزراعية من خضر وفواكه، هذا إضافة إلى مختلف الوكالات والمعاهد الوطنية، وكذا الجمعيات التي تعمل على تنظيم ودعم وتطوير الاستثمار في هذا القطاع، ومن أهمها نجد:

- **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"**: يتمثل دور هذه الوكالة في تسجيل الاستثمارات وترقية الفرص والإمكانيات الإقليمية، إضافة إلى دعم المستثمرين وتزويدهم بالمعلومات، والعمل على متابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- **المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية "INAPI"**: تتعلق نشاطاته بتقديم براءات اختراع يتم بموجبها منح حق قانوني يمنع استغلال الاختراع المشمول بالبراءة عن طريق التصنيع، البيع أو الاستعمال دون موافقة صاحب البراءة أو من آلت إليه حقوق الاختراع لفترة زمنية محددة تقدر بـ 20 سنة على العموم ابتداء من تاريخ

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

إيداع الطلب مع مراعاة دفع رسوم التسجيل ورسوم الإبقاء على سريان المفعول سواء كان هذا الاختراع منتجا أو عملية.

- المعهد الجزائري للقياس "IANOR": يقوم هذا المعهد بتحضير ونشر معايير القياس الجزائرية، إضافة إلى تسليم تصريح باستخدام العلامات التجارية المطابقة للمعايير، ومراقبة استخدامها في إطار التشريع المعمول به والسهر على تطبيق الاتفاقيات الدولية في ميادين القياس التي تكون الجزائر طرفا فيها لضمان جودة المنتج الوطني.

- جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات "APAB": تضم هذه الجمعية 40 مؤسسة منتجة للمشروبات في الجزائر، وذلك من أجل الدفاع عن حقوق المنتجين، وتمثل هذه المؤسسات حوالي 80% من الحصة السوقية.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن شركة بيبسيكو الدولية ونشأتها في الجزائر

تعتبر شركة بيبسيكو الدولية واحدة من أكبر الشركات العالمية المختصة في تقديم المشروبات والوجبات الخفيفة يعود ظهورها إلى أكثر من 100 سنة، لها العديد من الفروع في العالم ومنها في الجزائر عن طريق شركة الأطلس للمشروبات.

أولا: لمحة تاريخية عن شركة بيبسيكو الدولية

هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات، يقع مقرها في نيويورك مختصة في تقديم المشروبات والوجبات الخفيفة، يعود الفضل في إنشائها إلى الصيدلي كايلب برادهام "Caleb Bradham" الذي كان بصدد تحضير دواء يعالج الاضطرابات الهضمية بمقاطعة كارولينا الشمالية سنة 1898، فقام باختراع مشروب جديد مكون من الماء الغازي الممزوج بإنزيم البيسين وجوزة الكولا سمي هذا المشروب "مشروب البراد" المعالج لاضطرابات الهضم، وفي سنة 1902 بدأ بتسويقه باسم بيبسي كولا، ليتم تسجيل علامة بيبسي رسميا سنة بعد ذلك، حيث ظهرت في الصحافة المكتوبة الأمريكية، وتم إطلاق أول إعلان للمنتج تحت شعار "بيبيسي يسهل عملية الهضم"، وقام "برادهام" في نفس السنة ببيع 30162 لتر من الشراب، سنة بعدها وصلت المبيعات إلى 75133 لتر، وفي سنة 1923 وقعت الشركة في أزمة مالية وأفلست بسبب ارتفاع أسعار السكر أثناء الحرب العالمية الأولى ليتم بيعها بعد ذلك، كما أقدمت شركة بيبسي بالإشهار عن مشروبها من خلال المذياع في سنة 1939، فكان لها السبق بكونها أول شركة استعملت الإشهار الإذاعي للمشروبات الغازية، ولم تكتفي شركة بيبسي بالسبق في مجال الإشهار فقط بل تعدته بتخطي الحواجز السياسية واختراق الأسواق، ففي سنة 1959 أظهرت الكاميرات العالمية صورة الرئيس السوفياتي خورشوف ونائب الرئيس الأمريكي نيكسون وهما يشربان بيبسي كولا في المعرض التجاري المقام بموسكو آنذاك، بذلك تخطى مشروب بيبسي حاجز الحرب الباردة بين الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة الأمريكية، واخترق السوق السوفياتية بإبرام عقد تصدير لمشروب بيبسي بقيمة ثلاثة ملايين دولار على هامش فعاليات المعرض التجاري، وابتداء من سنة 1964 قام المدير العام لبيبيسي دونالد كيندل "Donald Kendall" بإتباع استراتيجية التنوع من خلال إدخال أذواق جديدة تمثلت في إطلاق بيبسي دايت "Pepsi Diet" لأول مرة

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

كمشروب موجه لإتباع الحمية خال من السكر والكالوري، وفي سنة 1965 قامت شركة بيبسي كولا بالاندماج مع شركة فريتو-لاي "Frito-Lay" الرائدة في صناعة رقائق البطاطا، وتغير إسم الشركة بذلك إلى بيبسيكو إنك "Pepsico Inc"، فأصبحت تنتج العديد من العلامات سواء في مجال المشروبات أو المأكولات الخفيفة، حيث قامت بتطوير مشروب بيبسي بإضافة بعض المواد والعطر والنكهة، كما احتفظت بسرية هذا المستخلص بمخبرها، وفي سنة 1970 كانت بيبسي سباقة في استعمال القارورات البلاستيكية "PET" الخفيفة الوزن، وتحدث العملاق شركة كوكاكولا سنة 1975 من خلال اختبارات التذوق التي أجريت على عينة واسعة من المستهلكين الأمريكيين بحيث افتكت الريادة بنسبة 60% من المستهلكين الذين يفضلون ذوق بيبسي كولا عن كوكاكولا، ومن خلال إتباع شركة بيبسي العالمية استراتيجية التوسع قامت في سنة 1986 بشراء شركة سفن آب التي كانت تابعة لشركة فليب موريس، وتلتها العديد من عمليات الشراء واتفاقيات الشراكة ما بين شركة بيبسيكو وشركات كبرى، كالمشروع المشترك مع شركة يونيليفر "Unilever" في عام 1991 لتقدم الشاي المثلج بيبسي-ليبتون، ومشروع آخر بينها وبين شركة ستاربوكس للقهوة "Starbox" في عام 1994 لتقدم القهوة الأمريكية الجاهزة للشرب، وفي سنة 2009 قامت الشركة بإعادة تصميم وتعديل شارتها إلى شكل ابتسام، وبذلك أصبحت شركة بيبسي كولا من أهم الشركات في العالم وأشهرها في مجال صناعة المشروبات الغازية، تاريخها حافل بالأحداث التي أكدت أهميتها وسعيها الدائم نحو التميز والإبداع، ومن أهم العلامات التي تنتجها بيبسيكو: علامة بيبسي-كولا "Pepsi-cola"، علامة ميرندا "Mirinda"، علامة فريتو-لاي "Frito-lay"، علامة تروبيكانا "Tropicana" للعصائر، علامة كويكر "Quaker"، وعلامة جاتوريد "Gatorade"، ماونتن ديو "Mountain Dew"، أكوافينا "Aquafina"، سفن آب "7up"، سوب "Sobe"، وغيرها من العلامات التي تسوق في أسواق مختلفة، والتي من خلالها عرفت الشركة نجاح كبير في صناعة المشروبات والمأكولات الخفيفة في العالم، وللحفاظ على هذه المكانة وضعت بيبسيكو أهداف من أجل البقاء والاستمرار في الإنجازات التي حققتها حتى الآن، فهي تطمح إلى تحقيق الريادة في العالم والتفوق على كوكاكولا منافسها الأول خاصة في سوق المشروبات الغازية، فمن خلال علاماتها تسعى إلى توسيع محفظة منتجاتها بشكل دائم، والعمل المستمر على تحسين جميع الجوانب الداخلة في نشاط وعمل الشركة، وإعداد برامج ورؤيا مستقبلية سواء داخل إدارات الشركة أو في فروعها خارج الولايات المتحدة الأمريكية، هذا إضافة إلى وضع برنامج للتقليص من حجم قارورات البلاستيك "PET" والكرتون والمواد المستعملة في التغليف من خلال سعيها إلى إنشاء شراكات تؤدي إلى زيادة معدل إعادة تدوير حاويات المشروبات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 50% سنة 2018، إلى جانب هدفها الأساسي المتمثل في الإبداع وتقديم الجديد والاستخدام الأمثل للمواد المستعملة طبقا لمعايير الجودة العالمية، والعمل على التغيير المستمر في تشكيلة غلاف علامات الشركة من حيث النوعية، الألوان، الأشكال وتسهيل استعمال العبوات، وكل ذلك من أجل زيادة ثقة زبائنها وتحقيق توقعاتهم لضمان البقاء والتميز في عالم المنافسة، فمنذ تأسيسها وبداية نشاطها حققت شركة بيبسيكو الدولية تقدما كبيرا وإنجازات معتبرة وتمكنت من التوسع وزيادة نطاقها الجغرافي في العالم عن طريق فروعها

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

وعقود الامتياز لعلاماتها في مختلف الدول حيث يتكون مزيج منتجات بيبسي كولا من 53% أطعمة خفيفة و47% مشروبات، وبلغت مبيعاتها السنوية لسنة 2015 أكثر من مليار دولار، كما سجلت الشركة الأم ارتفاع صافي الدخل في 2017 إلى 2.11 مليار دولار أو 1.46 دولار للسهم الواحد مقارنة بسنة 2016 حيث كان 2.01 مليار دولار أو 1.38 دولار للسهم، والتي ارتفعت بدورها عن سنة 2015 حيث بلغ صافي الدخل 1.22 مليار دولار أو 0.80 دولار للسهم، وارتفعت الإيرادات في سنة 2017 بنسبة 2.1% إلى 15.71 مليار دولار، وهذا ما يفسر التطور الكبير الذي تشهده الشركة نتيجة الإقبال المتزايد على منتجاتها خاصة الجديدة منها، كما أنها تعتمد كثيرا في سياستها على الدول الناشئة للعثور على أسواق جديدة لزيادة النمو والتقدم، والشركة تعمل جاهدة لتحقيق مكاسب وأرباح للاستمرار والتموقع في مختلف الدول في العالم إذ بلغ عدد موظفيها 264000 موظف سنة 2016، وتعتبر الجزائر أحد هذه الدول التي تعاقدت مع شركة بيبسي العالمية لإنتاج علامات بيبسي كولا وتوزيعها عبر التراب الوطني¹.

ثانيا: نشأة شركة الأطلس للمشروبات

تحتل شركة الأطلس للمشروبات مكانة رائدة في سوق المشروبات الغازية بالجزائر، تعود نشأتها إلى سنة 1995 أين تم إمضاء عقد امتياز لاستغلال علامة بيبسي كولا في الجزائر بين شركة بيبسيكو الدولية ورجل الأعمال الجزائري مهري، وبمقتضاه تسمح الشركة الأم للمصنع المقام بالجزائر بإنتاج وتوزيع علامتها في كامل تراب الوطن، وبعد سنة من إبرام العقد تم الانطلاق في مشروع بناء المصنع في المنطقة الصناعية بالروبية على بعد 20 كلم من الجزائر العاصمة باستثمار مالي قدر ب 60 مليون دولار، إذ يعد أكبر مصنع في شمال إفريقيا، بمساحة تقدر ب 55000 م² منها 25000 م² مغطاة، وتم تدشينه رسميا في 25 ماي 1998 تحت إسم شركة الأطلس للمشروبات، وفي الفاتح جوان من نفس السنة تم خروج أول قارورة تحمل علامة بيبسي إلى السوق الجزائرية، وبعد أربعة أشهر تم فتح مركز للتوزيع في مدينة واد سوف، وفي شهر ديسمبر تم فتح مركز آخر في وهران، وفي سنة 2000 تم فتح مركز آخر للتوزيع في مدينة سطيف، الذي حول سنة 2001 إلى مصنع تابع للشركة مختص في تعبئة العبوات المعدنية وكانت أولها شهر مارس، في نفس السنة توجهت شركة الأطلس للمشروبات من طرف بيبسيكو الدولية بجائزة أفضل معبئ قارورات عالمي، وتعتبر الشركة ذات أسهم "SPA" برأس مال يفوق 04 مليار دينار جزائري منها 70% لرجل الأعمال مهري و30% لصندوق الاستثمار، تضمن عقد الامتياز الذي تم إمضاه بين شركة بيبسيكو الدولية ورجل الأعمال مهري مجموعة من الالتزامات التي يتعين على الشركة الالتزام بها إلى جانب تمتعها بمجموعة من الحقوق والمتمثلة في مايلي²:

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

² معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

1- واجبات شركة الأطلس للمشروبات

يتضمن هذا العقد مجموعة من الشروط يستوجب احترامها من طرف شركة الأطلس للمشروبات، ومنها مراعاة المعايير الخاصة بالجودة سواء من حيث جودة المشروب المعبأ أو من ناحية التعبئة والتغليف، وكذلك احترام القواعد المتبعة في عملية الإنتاج من خلال استعمال تقنيات ومعدات تكنولوجية متطورة وعالية الجودة سواء في الإنتاج أو في المخابر المسؤولة عن مراقبة الجودة، ومطابقة منتجات الشركة للمواصفات الدولية المستعملة في الشركة المرخصة للعلامة، هذا إضافة إلى توفير المنتجات في كامل تراب الوطن، والالتزام سنويا بدفع نسبة أو قسط مالي مقابل تسويق علامة بيبسي كولا، وشراء المستخلص المركز من الشركة الأم إلزاما، إلى جانب تبني استراتيجية داعمة وموافقة لاستراتيجية بيبسيكو الدولية.

2- حقوق شركة الأطلس للمشروبات

كما على شركة الأطلس للمشروبات التزامات وواجبات، فإنها تتمتع أيضا بحقوق تستفيد منها حسب بنود عقد الامتياز، وأهمها الاستفادة من صورة العلامة الدولية وشهرتها في العالم، والحق في الانفراد بإنتاج وتوزيع منتجات الشركة الأم في الجزائر، والدعم فيما يخص التسويق، وذلك يجعلها تستفيد من رسائل إخبارية عالمية، كذلك الحصول على تربصات للموظفين في الخارج في إطار التنسيق وتطوير الخبرات سواء من جانب الأنشطة التسويقية أو الطرق الجديدة في العملية الإنتاجية وطرق التسيير.

وتسعى شركة الأطلس للمشروبات إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- احترام القوانين الجزائرية ومحاربة المؤسسات المنتجة للمشروبات دون مراعاة شروط الإنتاج والمعايير الدولية للجودة.
- دعم استراتيجية بيبسيكو الدولية حول الاقتصاد في استهلاك الطاقة والمياه، والالتزام بالمعايير الدولية للجودة لتحقيق عائد استثمار كبير بما يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المنافسة القوية.
- زيادة الحصة السوقية في سوق المشروبات الغازية في الجزائر، ومنافسة كوكاكولا محليا وغيرها من الشركات الناشطة في هذا السوق، ومحاولة التصدير إلى الخارج والدخول إلى أسواق جديدة، خاصة وأن الشركة الأم تقوم بأخذ عينات من منتجات الأطلس للمشروبات ومراقبة نوعيتها وجودتها في مختبراتها، وفي حالة عدم التطابق مع المنتج الأصلي تقوم الشركة الأم بتوجيه إنذارات من أجل تحسين النوعية وفي حالة عدم الاستجابة يمكن للشركة الأم إلغاء العقد الذي يربطها مع الشركة وعدم السماح لها باستعمال العلامة التجارية.
- ضمان جودة المنتج وتلبية حاجات ورغبات المواطن من خلال توفير جميع أذواق وأحجام عبوات المشروب الغازي وبالسعر المناسب وبصفة مستمرة.
- زيادة تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات والاستباق في إدخال منتجات جديدة إلى السوق الجزائرية ودعم إستراتيجية الإبداع فيها.

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

- تخفيض التكاليف الإنتاجية لأقصى حد ممكن واكتساب الخبرة والكفاءة في العمل وتكوين اليد العاملة الشابة.
- خلق جو عمل ملائم من خلال الاجتهاد في تحسين تسيير الشركة، ونشر ثقافة تعاونية تشجع الاتصال وتبادل المعلومات والتنسيق الفعال بين مختلف المديرات، والعمل على تحفيز العاملين على الانضباط داخل الشركة وأثناء أوقات العمل.
- تكوين فئة المتخرجين الجامعيين وكذلك المساهمة في زيادة نمو الاقتصاد الوطني وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

المطلب الثالث: تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات وهيكلها التنظيمي

تقدم شركة الأطلس للمشروبات تشكيلة واسعة من المنتجات التي تسعى من خلالها إلى تلبية أذواق زبائنها من أجل الحصول على الريادة في سوق المشروبات الغازية في الجزائر والتفوق على منافسيها، ومنطلق ذلك يرجع إلى استراتيجية الشركة، والتنسيق بين مختلف مديراتها وأقسامها والتي يعكسها هيكلها التنظيمي.

أولاً: تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات

تقوم شركة الأطلس للمشروبات بموجب عقد الامتياز بإنتاج وتوزيع مشروبات غازية تحت علامة بيبسي كولا حصرياً في الجزائر، وتسوق مجموعة من العلامات تتمثل في بيبسي، ميرندا، سفن آب وماونتن ديو، ولكل علامة تشكيلة من الأذواق والأحجام المختلفة من القارورات والموجودة في كافة أنحاء التراب الوطني، تتمثل تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات في مايلي:

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم (11): تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات

عبوات معدنية	قارورات بلاستيكية غير مسترجعة				قارورات زجاجية مسترجعة		أحجام القارورات المنتجات
	33سل	33سل	1.5ل	01ل	02ل	30سل	
×	×	×	×	×	×	×	بييسي
	×		×				بييسي لايت
×	×	×	×	×	×	×	ميرندا برتقال
	×	×	×	×	×	×	ميرندا ليمون
	×		×		×		ميرندا فراولة
×	×	×	×	×	×		ميرندا توت
	×	×	×	×	×	×	ميرندا تفاح
	×	×	×	×	×		ميرندا أناناس
			×		×		ميرندا تفاح أخضر
	×		×	×	×		ميرندا خوخ
×	×		×	×	×		سفن آب
×	×		×				سفن آب مخيطو
×	×		×				ماونتن ديو

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

تنتج شركة الأطلس للمشروبات علامة بييسي والتي تتضمن أيضا بييسي لايت الموجهة لمرضى السكري ومتبعي الحمية الغذائية، وعلامة ميرندا بمختلف أذواقها من برتقال، ليمون، فراولة، توت، تفاح، تفاح أخضر، أناناس، وخوخ، إضافة إلى علامة سفن آب التي تتضمن أيضا سفن آب مخيطو، والعلامة الجديدة لسنة 2017 ماونتن ديو بذوق حمضيات.

ويعتبر مشروب بييسي هو المنتج الرئيسي لشركة الأطلس للمشروبات وهو المنافس الأول لمشروب كوكاكولا، وميرندا مقابل فانتا، وسفن آب مع سبرايت سواء في السوق المحلية أو الدولية، وهذا ما يفسر المنافسة القوية بين كوكاكولا وبييسي والصراع الذي كان وما زال قائما بينهما في جميع أنحاء العالم.

كما يمكن لشركة الأطلس للمشروبات أن تطرح في السوق الجزائري للمشروبات الغازية منتج جديد بمجرد توفر الإمكانيات المادية اللازمة وحسب شروط ومواصفات الشركة المرخصة لعلامة بييسي كولا.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

تتمثل العلامات التي تنتجها شركة الأطلس للمشروبات في:¹

- 1- **علامة بيبسي:** الببسي هو المشروب الأساسي في تشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات، حيث أنتجت أول قارورة في الفاتح جوان 1998، ومن ثم طرحت الشركة في السوق الجزائري منتج بيبسي لايت الموجه لمرضى السكري ومتبعي الحمية.
- 2- **علامة ميرندا:** انطلقت شركة الأطلس للمشروبات في إنتاج مشروب ميرندا أيضا في سنة 1998 بذاق يرتقال وليمون، ثم أضافت ميرندا بذاق تفاح وفراولة، ومن ثم ميرندا توت سنة 2005، بعدها ذوق التفاح الأخضر، لتواصل تقديم المزيد من المنتجات الجديدة لنفس العلامة وهي ذوق أناناس سنة 2015، وآخرها خوخ سنة 2016.
- 3- **علامة سفن آب:** هو مشروب غازي عديم اللون بنكهة الليمون، وفي سنة 2016 تم إضافة منتج آخر لهذه العلامة هو سفن آب مخيطو بنكهة الليمون والنعناع.
- 4- **علامة ماونت ديو:** مشروب غازي أضيف لتشكيلة منتجات شركة الأطلس للمشروبات سنة 2017 بنكهة الحمضيات.

وتقوم الشركة بتقديم تشكيلة منتجاتها في عبوات من أحجام وأنواع مختلفة تتمثل في:²

- 1- **القارورات الزجاجية المسترجعة "Bouteille en verre retournable":** هي قارورات يتم استردادها من الخارج، لتقوم الشركة بتعبئتها بمختلف المنتجات، ولها حجمين 01ل، و30سل، تتميز بأسعارها المنخفضة مقارنة بالقارورات البلاستيكية لأنها مسترجعة، وبالتالي تحقق للشركة هوامش أرباح مرتفعة، تكون موجهة أكثر لمواقع خاصة مثل المقاهي والمطاعم والفنادق والإقامات الجامعية.
- 2- **القارورات البلاستيكية غير المسترجعة "Bouteille en plastique non retournable":** تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على أنابيب بلاستيكية صغيرة يتم نفخها بواسطة آلة حتى تعطي شكل قارورة ثم تتم تعبئتها، وتكون في 04 أحجام مختلفة، 02ل، 01ل، 1.5ل و33سل، مراعاة للقدرة الشرائية والأذواق المختلفة، توجه أكثر لتجار الجملة والتجزئة.
- 3- **العبوات المعدنية "Les canettes métalliques":** هناك العديد من المنتجات التي تقدمها الشركة في عبوات معدنية ذات حجم 33سل، إيماننا منها أن لها دور في الإقناع بعملية الشراء، من خلال تصميمها الجذاب وألوانها إضافة لكونها سهلة الفتح، والتي يتم تعبئتها في مصنع سطيف.

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

² معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة الأطلس للمشروبات

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة الأطلس للمشروبات من:¹

1- المديرية العامة

تتم هذه المديرية بوضع استراتيجية الشركة وصياغة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والتنسيق بين عمل مختلف المديريات لضمان السير الحسن لجميع نشاطاتها، إضافة إلى اتخاذ مختلف القرارات والسهر على تنفيذها.

2- قسم أنظمة المعلومات

يقوم هذا القسم بتسهيل عمل مختلف المديريات عن طريق وضع قاعدة للبيانات لضمان سرعة تداول المعلومات وتجسيد القرارات باعتبار جميع عمليات الشركة محوسبة، إلى جانب ضمان سير البرمجيات وصيانة العتاد المعلوماتي.

3- مديرية الموارد البشرية

دورها يتمثل في إدارة الموارد البشرية ووضعها تحت تصرف جميع مديريات الشركة، كما أنها تعمل على وضع سياسة خاصة بالموارد البشرية من خلال توظيف أفضل الكفاءات، تحفيزهم وتكوينهم.

4- مديرية التموين

تتم أساسا بكل المشتريات الخاصة بالشركة لتلبية كل احتياجات المصنع، فيما يخص المواد الأولية كالمركز، السكر، القارورات، السدادات، وغيرها، إضافة إلى قطاع الغيار سواء كانت المشتريات محلية أو أجنبية، كما تتعامل مع المديرية المالية في تسيير الوثائق المحاسبية.

5- مديرية الإمداد

تسهر هذه المديرية على تعبئة وتفريغ شاحنات التوزيع، إلى جانب تسيير مخزون المواد الأولية، المنتجات النهائية، وضمان نقل المواد والمنتجات من المصنع إلى المخزن، فهي تعتبر حلقة الوصل بين المديرية الصناعية والتجارية.

6- مديرية المالية والمحاسبة

تتمثل مهمتها في تسيير الشؤون المالية للشركة، وتسجيل كل عملياتها سواء كانت عمليات البيع (إيرادات) أو عمليات الشراء (نفقات) لضمان توازنها المالي، هذا إضافة إلى تسيير الميزانيات الخاصة بكل مديرية وكذا ميزانية الشركة ككل، مراقبتها والمتابعة الدائمة لها، وتزويد ببيسيكو الدولية بالوضع المالي للشركة بصورة مستمرة.

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

7- مديرية التسويق

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالتسويق انطلاقاً من دراسة سوق المشروبات الغازية وجمع مختلف المعلومات تمهيداً لطرح منتج جديد، الترويج له ومن ثم إطلاقه ومتابعته، إضافة إلى إقرار بعض التخفيضات الموسمية في أسعار المنتجات، وتنظيم المسابقات، ورعاية مختلف التظاهرات تحسباً لصورة الشركة وترويجاً لمنتجاتها، وبالتالي المساهمة في زيادة مبيعاتها.

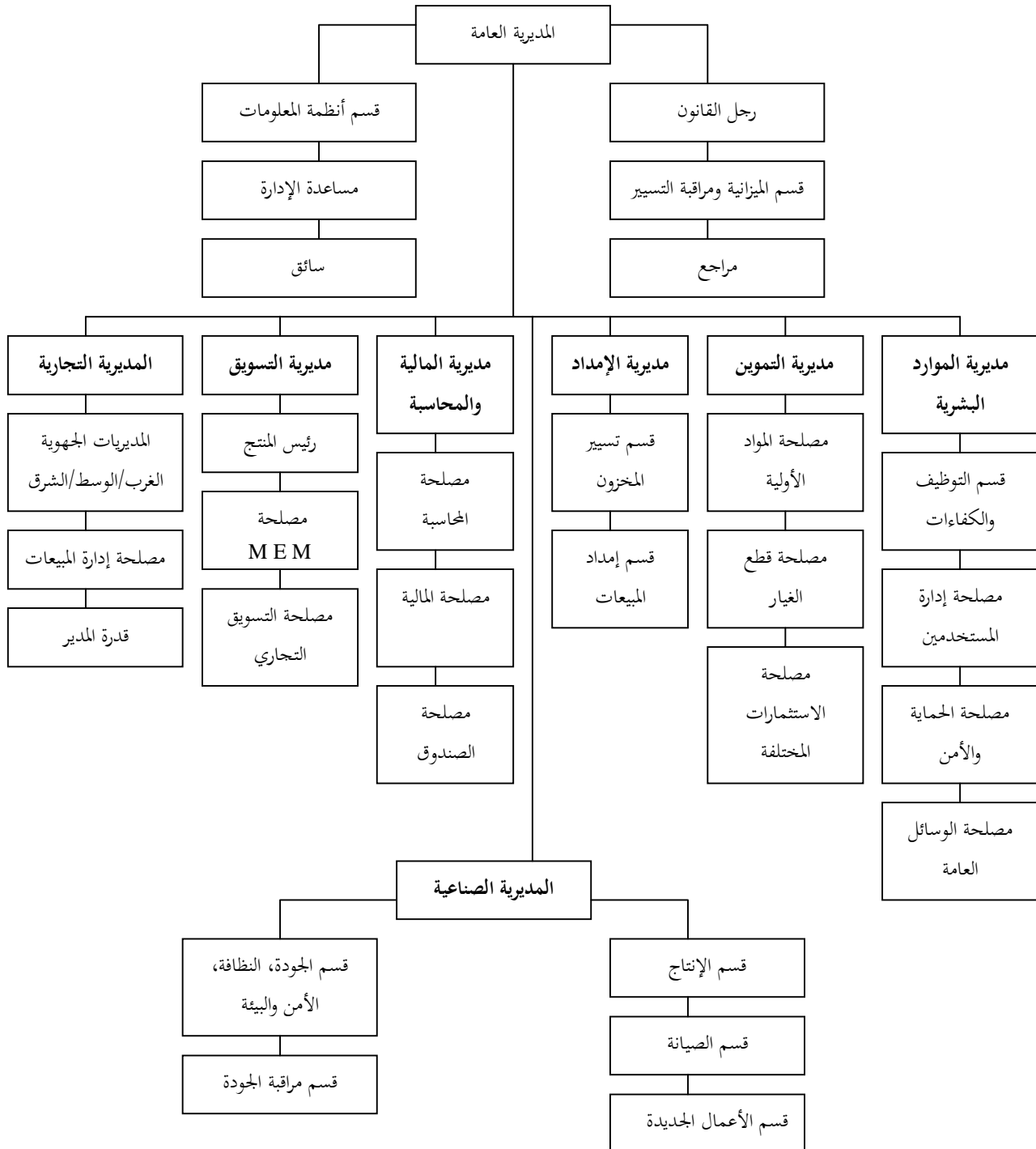
8- المديرية التجارية

تعمل على تنظيم وتسيير المبيعات في مختلف أنحاء الوطن، وضمان وصول المنتج إلى كافة نقاط البيع لدعم صورة الشركة في ذهن الزبون، سواء من خلال فرق البيع المتنقلة بواسطة الشاحنات يومية، أو بطريقة غير مباشرة من خلال تلبية طلبات المودعين الحصريين والتجار.

9- المديرية الصناعية

يتمثل دور هذه المديرية في ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، وتوفير الصيانة للعتاد الإنتاجي، ومراعاة المنتجات النهائية لمواصفات الجودة المطلوبة من طرف بيسيكو الدولية.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لشركة الأطلس للمشروبات



المصدر: وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الميزة التنافسية هي عنصر التفوق والتميز الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، ومن خلال هذا المبحث نقوم بداية بتحديد الموقع التنافسي وتحليل التنافس في الشركة محل الدراسة، ثم نتقل إلى تحليل بيئتها الخارجية والداخلية.

المطلب الأول: تحديد الموقع التنافسي وتحليل التنافس في شركة الأطلس للمشروبات

في إطار تحليل بيئة شركة الأطلس للمشروبات العامة قمنا من خلال هذا المطلب بداية بتحديد موقعها التنافسي ثم انتقلنا إلى تحليل تنافسيها وذلك كما يلي:¹

أولاً: تحديد الموقع التنافسي "SWOT"

تتمثل نقاط القوة التي تتمتع بها شركة الأطلس للمشروبات ونقاط ضعفها، الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها في ما يلي:

1- نقاط القوة

- الشهرة العالمية لعلامة بيبسي كولا.
- الإمكانيات المالية الضخمة.
- عتاد تكنولوجي متطور.
- يد عاملة مؤهلة.
- برامج تكوينية وحملات إعلانية من تمويل بيبسيكو الدولية.
- تشكيلة واسعة من منتجات.
- الإنتاج بكميات كبيرة وتحقيق اقتصاديات الحجم.
- الاعتماد على موردين محليين وأجانب.
- التمتع بمساحة تخزين واسعة.
- إمتلاك قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة.
- حصة سوقية معتبرة.
- شبكة معلوماتية لضمان التنسيق بين مختلف المديریات.

2- نقاط الضعف

- تنشط في قطاع المشروبات الغازية فقط عكس كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام اللذين يقدمان أيضا تشكيلة من العصائر.

¹ مقابلة شخصية مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018، على الساعة 11:00، "انظر الملحق رقم (01)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

- ارتفاع أسعار منتجاتها في الجنوب الجزائري (تكاليف البيع غير المباشر).
- فشل بعض المنتجات الجديدة التي تسيء لصورة العلامة في الجزائر مثل بيبسي تويست.
- إمتلاك مصنع إنتاجي في روية وآخر في سطيف لإنتاج العبوات المعدنية عكس كوكاكولا التي تمتلك 03 مصانع في الشرق سكيكدة، الوسط روية، والغرب وهران.
- ارتباط شركة الأطلس للمشروبات بعقد مع شركة بيبسيكو الدولية مما يقيد حريتها، ويخضعها لرقابة عالية وضرورة تحقيقها لمجموعة من الأهداف البيعية.
- علامة تجارية أجنبية مقابل علامة حمود بوعلام المحلية والتي يعود وجودها في السوق الجزائري إلى سنة 1878.

3- التهديدات

- المنافسة الشديدة من كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام.
- انتشار ثقافة استهلاك العصائر بدل المشروبات الغازية لأنها أقل ضرار.
- وصول السوق الذي تنشط فيه إلى مرحلة النضج فالعرض أكبر من الطلب.
- عدم توفر العديد من المواد الأولية وقطع الغيار محليا مما يزيد من ضغط الموردين الأجانب.
- ارتفاع أسعار المواد الأولية يفقد الشركة ميزة التكلفة الأقل التي تتمتع بها.

4- الفرص

- تقديم منتجات جديدة لإنعاش الطلب وزيادة المبيعات.
 - الدخول في قطاعات سوقية جديدة.
 - علاقات جيدة مع الموردين المحليين.
 - سوق المشروبات الغازية في الجزائر هو أهم سوق مغاربيا ينتج 03 مليار قارورة سنويا.
- والجدول الموالي يوضح استراتيجيات شركة الأطلس للمشروبات ضمن تحليل مصفوفة "SWOT" وذلك

كمايلي:

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم (12): استراتيجيات شركة الأطلس للمشروبات ضمن تحليل مصفوفة "SWOT"

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
<p>للاستفادة من الفرص الموجودة في السوق من الضروري معالجة نقاط الضعف، والانطلاق يكون من الزبائن حيث يجب أن تعمل على التقرب منهم أكثر من خلال الإعلانات، تنشيط المبيعات والاستباق في تلبية متطلباتهم من خلال دراسة دقيقة وواقعية للسوق، وتفادي طرح منتجات غير مرغوب فيها، إلى جانب التحسين المستمر في تركيبة منتجاتها، وتقليل السكريات خاصة، وتطوير شبكتها التوزيعية وزيادة الرقابة على المودعين والتجار لتفادي الرفع غير المبرر للأسعار.</p> <p>(استراتيجية علاجية)</p>	<p>لاقتناص الفرص المتاحة يجب على الشركة أن تستثمر إمكانياتها المالية وعتادها الإنتاجي المتطور، وكذا مساحة تخزينها في الشراء بكميات كبيرة من الموردين، وتركيزها على الجودة والسعر في انتقائهم لدعم ميزة التكلفة لديها، وزيادة مبيعاتها خاصة فصل الصيف لتوسيع الحصة السوقية التي تمتلكها إلى جانب تنوع تشكيلة منتجاتها لخلق ولاء الزبائن والاحتفاظ الدائم بهم بما يسمح بزيادة مبيعاتها وأرباحها واستثمارها في قطاعات جديدة.</p> <p>(استراتيجية هجومية)</p>	الفرص
<p>إن الارتفاع المستمر لأسعار المواد الأولية المحلية ومضاربة مودعيها وتجارها خاصة في الجنوب بأسعار منتجاتها، إلى جانب نشاطها في إنتاج المشروبات الغازية فقط سيؤثر لا محالة على حصتها السوقية ويؤدي بها إلى التراجع وعدم تحقيقها لأهدافها البيعية التي حددتها الشركة الأم فمن الضروري تفاديا لذلك معالجة نقاط الضعف لتقليل من التهديدات التي تعانها.</p> <p>(استراتيجية انكماشية)</p>	<p>على الشركة أن تدعم وتستخدم اقتصاديات الحجم وشهرة علامتها في مواجهة المنافسين، وأن تعزز الرقابة المخبرية على المواد الأولية والمنتجات النهائية، وتبرز ذلك من خلال الإعلانات تأكيداً على جودتها إلى جانب استثمار إمكانياتها في مواجهة نضج سوق المشروبات الجزائري من خلال تبني الإبداع في إدارتها سواء كان تنظيمي وتكنولوجي أو دخول أسواق جديدة، فنقاط قوتها الكثيرة تسمح لها بالرد على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.</p> <p>(استراتيجية دفاعية)</p>	التهديدات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة الشخصية التي أجريت مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة

الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018، على الساعة 11:00، "انظر الملحق رقم (01)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

ثانيا: تحليل التنافس

لتحليل ظروف المنافسة التي تواجه شركة الأطلس للمشروبات لابد من دراسة سوق المشروبات الغازية في الجزائر، الشركات الناشطة فيه، والمنتجات التي تقدمها من ناحية الجودة والسعر، وذلك باستخدام نموذج القوى الخمس وتحليل المنافس.

1- نموذج القوى الخمس لبورتر

سنتطرق إلى هذا النموذج بالتفصيل في المطلب الثاني.

2- تحليل المنافس

إن هذا التحليل يهدف إلى معرفة منافسي شركة الأطلس للمشروبات من حيث أهدافهم، افتراضاتهم، استراتيجياتهم وكذا مواردهم، وصولا إلى دراسة ردود أفعالهم المتوقعة تجاه استراتيجيتها المعتمدة، ويتمثل منافسي الشركة محل الدراسة في كوكاكولا الجزائر وشركة حمود بوعلام، وهما كمايلي:¹

- كوكاكولا الجزائر

قبل التعرف على منافس شركة الأطلس للمشروبات الأول في الجزائر كوكاكولا، نقدم لمحة عن الشركة الأم كوكاكولا العالمية التي تعود نشأتها إلى سنة 1886 عندما قام الصيدلي الأمريكي جون ستيث بيمبيرتون "John Stith Pemberton" الذي كان يمتلك صيدلية جاكوب "Jacob" في أطلنطا بالولايات المتحدة الأمريكية باختراع منتج بديل للكحول يستخدم في علاج الأعصاب وتهدئة الآلام والمساعدة على الهضم، يحتوي على الماء، السكر، غاز ثاني أكسيد الكربون، مادة الكوك المستخرجة من أوراق الكوكايين، نكهة الكولا والكافيين المشتقة من بذور نبتة الكولا، وقام في نفس السنة بمشاركة محاسب صيدليته فرانك روبنسون "Robinson Frank" وشخصين آخرين بإنشاء شركة بيمبيرتون الكيميائية، واقترح هذا الأخير إسم كوكاكولا على المنتج نسبة لأهم مكونين فيه، وصمم أيضا طريقة كتابة هذا الإسم الفريدة من نوعها، كما تم تسجيل علامة كوكاكولا رسميا سنة 1887 لكن تم بيعها سنة بعد ذلك إلى رجل الأعمال أسا غريغز كاندلر "Asa Griggs Candler" ب 2300 دولار، والذي أسس سنة 1892 شركة كوكاكولا في ولاية جورجيا بأمريكا برأس مال قدر ب 100000 دولار، وعيى المنتج أول مرة في قارورات زجاجية سنتين بعد إنشاء الشركة بعدما كان يسوق في كؤوس، وذلك من طرف جوزيف بيدنهان "Joseph Beidenham"، واهتم مؤسس الشركة كثيرا بالتسويق والتعريف بمنتجها حيث أنه في سنة 1895 سوقت كوكاكولا عبر جميع الولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ سنة 1900 بدأت الشركة في تسويق منتجها نحو الخارج، وقامت في نفس الفترة بتعديل مكونات كوكاكولا أول مرة بحذف الكوكايين منه لضمان زيادة الإقبال عليه، ولمواجهة المنافسة والتقليد تم سنة 1915 تصميم زجاجة كوكاكولا بصورة رسمية من طرف شركة روت غلاس "Root Glass company"، ولم يتغير شكلها اليوم كثيرا عما كان من قبل، وتم بيع الشركة مرة أخرى سنة

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بشركة الأطلس للمشروبات.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

1919 ب 25 مليون دولار لروبرت ودروف "Robert Wodruff"، وبعد سنة من ذلك تم كتابة الصيغة الكيميائية لمشروب كوكاكولا ووضعت في صندوق بغرفة في بنك سان تراست "Sun Trust" بأطلنطا، وتعد تركيبة المشروب سرية لم تكشف إلى الآن يطلق عليها إسم "7x"، وقد اختارت الشركة السر التجاري عوض براءة الاختراع كطريقة للحماية لضمان عدم كشف خصوصية التركيبة بانتهاء السنوات العشرين المتعارف عليها قانونا، إلا أنها اعتمدت في حماية منتجها على العلامة التجارية والنموذج الصناعي بالنسبة لشكل القارورة، وفي إطار توسيع تشكيلة منتجات الشركة اخترع ماكس كيث "Max Keith" رئيس شركة كوكاكولا بألمانيا مشروب فانتا "Fanta" سنة 1940 والذي حظي بإقبال واسع، وبعد ذلك تدعمت الشركة بعلامة سبرايت "Sprite"، وقامت أيضا بتبويب أذواق منتجاتها تلبية لمتطلبات زبائنها حيث طرحت منتجاتها لأول مرة في عبوات معدنية سنة 1960، وفي قارورات بلاستيكية 10 سنوات بعد ذلك، كما قدمت منتج كوكاكولا لايت "Coca cola Light" للمرضى المصابين بالسكري سنة 1982، وكوكاكولا زيرو "Coca cola Zero" سنة 2005، وهكذا افتكت وحافظت الشركة على ريادتها العالمية، وركزت على توسيع انتشارها، فاليوم هي متواجدة في 200 دولة بشبكة توزيعية ضخمة واستراتيجية تسويقية محكمة، ومنتجات متنوعة بين المشروبات الغازية والمشروبات المسطحة وعصائر الفواكه وغيرها من خلالها تلي حاجات ورغبات زبائنها سواء كانت جديدة أو محسنة بأذواق ونكهات مختلفة.

وقد دخلت الشركة العالمية الدول العربية سنة 1944 بأول شركة في مصر، أما الجزائر فكان ذلك سنة 1994 بشركة في روية تعود للإخوة عثماني بالشراكة مع مجمع اكواتوريل الاسباني "Equatorial"، وشركتين في سكيكدة وواد تليلات بوهران لمجمع كاستل الفرنسي "Castel".

فشركة فرويتال كوكاكولا هي شركة ذات أسهم تأسست سنة 1994 من طرف الإخوة عثماني، حيث تحصلت سنة 1993 على حق امتياز من طرف شركة كوكاكولا الدولية لإنتاج وتوزيع منتجات كوكاكولا في الجزائر، وكان مقرها في خميس الخشنة بولاية بومرداس بمساحة تقدر ب 2.5 هكتار إلى أن تم إنشاء مصنع ثاني في روية سنة 1997 والذي يتمتع بمساحة تقدر ب 4.5 هكتار، وحول مصنع بومرداس إلى مخزن للمواد الأولية، وفي سنة 2006 قام الإخوة عثماني بإبرام عقد شراكة مع مجمع اكواتوريل الإسباني "Equatorial"، والذي يعد أول من سوق علامة كوكاكولا في إسبانيا، ويقوم مصنع كوكاكولا الروبية بتغطية منطقة الوسط بحوالي 1200 عامل يعملون 06 أيام في الأسبوع بنظام عمل مداومة بثلاثة أفواج، الأول من السادسة صباحا إلى الثانية بعد الزوال، الثاني من الثانية بعد الزوال إلى العاشرة ليلا، أما الثالث من العاشرة ليلا إلى السادسة صباحا، كما أن الشركة وفي إطار استراتيجيتها التوسعية قامت مؤخرا بإنشاء مركز توزيع في منطقة الرغاية على بعد 01 كلم من روية بمساحة تقدر ب 9000م² بمعدل توزيع 05 ملايين صندوق في الشهر، كما أن مصنع روية يقوم بالتصدير لعدة بلدان إفريقية منها غينيا وليبيريا حيث احتلت فرويتال سنة 2014 المرتبة 10 في الترتيب العالمي للصادرات خارج المحروقات بقيمة 11 مليون دولار أمريكي، وتمتلك كوكاكولا الجزائر مصنعين آخرين فلتغطية الجانب الشرقي من الوطن يوجد مصنع لها في ولاية سكيكدة بدأ نشاطه سنة 2000، وبالنسبة للناحية الغربية فقد خصصت من أجلها مصنعا

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

آخر بواد تلييلات بولاية وهران، وتعود ملكية المصنعين لمجمع كاستل الفرنسي "Castel"، وتقوم كوكاكولا الجزائر بتعبئة منتجاتها في قارورات زجاجية سعة 01 لتر، 30سل، وأيضا قارورات بلاستيكية سعة 02 لتر، 01 لتر، 1.5 لتر، 50سل، و25سل، إضافة إلى العبوات المعدنية سعة 25سل، 33سل و240مل، كما أن كوكاكولا الجزائر تنتج وتعي 07 علامات تجارية في السوق الجزائري هي:

- علامة كوكاكولا "Coca Cola": هي أول علامة قامت شركة كوكاكولا بإنتاجها منذ دخولها الجزائر، ثم أضافت منتجين، كوكاكولا لايت سنة 1995 الموجه لمرضى السكري، وكوكاكولا زيرو سنة 2008 لمتبعي الحمية حيث تستخدم فيه تكنولوجيات حديثة تعطي نفس ذوق الكوكاكولا الأصلي لكن دون سكر.

- علامة فانفا "Fanta": وهي العلامة الثانية لكوكاكولا الجزائر بدأت إنتاجها سنة 1994 بدوق برتقال، ثم أضافت الليمون، التفاح، الفراولة، والأناناس تلبية للأذواق.

- علامة سبرايت "Sprite": هو مشروب غازي، عديم اللون بنكهة الليمون بدأت كوكاكولا الجزائر بإنتاجه سنة 2002، وطرحته سنة 2009 منتجا آخر ضمن هذه العلامة هو سبرايت زيرو.

- علامة شوييس "Schweppes": هو مشروب غازي بجيبات الفواكه يعد أقدم مشروب في العالم حيث تعود نشأته إلى سنة 1788، حيث قامت شركة كوكاكولا الأم فيما بعد بشرائها، وتم البدء في إنتاجها سنة 2009 وهي متوفرة بنكهات: الليمون، اليوسفي، تروبيكال، تونيك والرمان.

- علامة بورن "Burn": هي علامة تجارية لمشروب طاقوي يعي في عبوات معدنية سعة 25سل، قامت كوكاكولا الجزائر بإنتاجه منذ سنة 2006.

- علامة راني "Rani": هي علامة تجارية سعودية ظهرت أول مرة سنة 1982، تمثل مشروب بجيبات الفواكه والتي تبلغ على الأقل 15%، تقوم كوكاكولا الجزائر بإنتاجه وتعبئته بناء على رخصة وتقدمه بأذواق مختلفة منها برتقال، أناناس، فراولة وموز، حوخ، وكوكتال في عبوات معدنية سعة 240 مل.

- علامة فيمتو "Vimto": هي علامة لمشروب غازي بنكهة التوت يعي في قارورات بلاستيكية سعة 01 لتر.

تتمتع كوكاكولا الجزائر بإمكانيات ضخمة سواء كانت مادية من عتاد إنتاجي، مساحة تخزين و03 مصانع كبرى، وبشرية متمثلة في مختلف الكفاءات والإطارات المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى شهرة علامتها التجارية، تهدف إلى توسيع حصتها السوقية وتحقيق الريادة في السوق الجزائري للمشروبات، وتغطية كامل التراب الوطني من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات ذات جودة عالية معتمدة في إنتاجها على تكنولوجيا متطورة، وتقوم كوكاكولا الجزائر باقتناء مركز المشروبات التي تنتجها من شركة كوكاكولا الدولية، وتخضع منتجاتها للرقابة المخبرية منذ الحصول على المواد الأولية إلى غاية تقديم المنتجات النهائية ووضعها في السوق، حيث أنها تعتمد كشركة الأطلس للمشروبات على معالجة المياه الجوفية، هذا إضافة إلى تركيزها على الجودة في اختيار المواد الأولية، والتي تخصص لكل صنف منها مخزنا خاص، كما أنها تمتلك غرضا لتذوق الماء المعالج، المشروب السكري،

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

والمشروب النهائي للتأكد من جودته من حيث الذوق، اللون والرائحة، إلى جانب مراقبة جودة ضغط العبوة المعدنية وإحكام الغطاء وهذا في المخبر، والشركة قامت خلال السنوات الأخيرة بتقديم بعض الإبداعات والتي لاقت نجاحا كعبئة منتجاتها في قارورات بأحجام صغيرة، وأيضا طرح قارورات علامة كوكاكولا بلاصقات تحمل أسماء عربية، كما أنه في سنة 2015 قدمت إبداع جذريا في طريقة الإنتاج حيث أنها اقتنت أحدث آلة لتعبئة المشروبات الغازية بطاقة إنتاجية كبيرة، وفي سنة 2017 قدمت إبداع تدريجي في علامة شوييس "Schweppes" من حيث التحسين في تركيبها باستخدام سكر قليل السعرات مستخلص من نبتة ستيفيا "Stévia".

- شركة حمود بوعلام

هي شركة جزائرية عريقة تعود نشأتها إلى سنة 1878 حينما قام يوسف حمود بإنتاج مشروب غازي عديم اللون بنكهة الليمون، والذي عرف فيما بعد باسم "حمود البيضاء" (روايال سابقا)، وهو نفس المنتج الذي تحصلت به الشركة على الميدالية الذهبية كأحسن مشروب غازي مشارك في معرض باريس العالمي المقام سنة 1889 بمناسبة إتمام إنجاز برج إيفل، هذا إضافة إلى حصوله على العديد من الميداليات خلال السنوات القليلة اللاحقة، كما تم تعزيز الشركة بمنتج "سيليكنتو" (فيكتوريا سابقا) سنة 1907، وهو المنتج الذي لا زالت الشركة محتفظة بسر تركيبته المتميزة في المصنع الذي أنشأه حمود بوعلام حفيد يوسف بشارع حسيبة بالجزائر العاصمة سنة 1921 بعدما لاحظ زيادة في الطلب على منتجاتها التي تم تسجيل علامتها التجارية رسميا سنة 1924 تحت اسم "حمود بوعلام"، كما تعرضت الشركة في أربعينيات القرن الماضي إلى الإفلاس بسبب زيادة الضرائب المفروضة عليها من طرف الاستعمار الفرنسي، وتمكنت عائلة حمود من استرجاعها سنة 1951 حيث حافظت العائلة على ما نسبته 70% من الأسهم فيما عادت 30% الباقية إلى عائلة حفيز وهي من أقارب العائلة حمود، وقامت الشركة في نفس الفترة بطرح منتج ثالث وهو المشروب الغازي سليم، ومنذ دخول المنافسين الأجانب كوكاكولا وبيسي ممثلين بالمصانع الثلاثة لكوكاكولا والأطلس للمشروبات السوق الجزائري حاولت الشركة مضاعفة جهوداتها لمنافستهما، والحفاظ على ريادتها من خلال تجديد عتادها الإنتاجي، كما باشرت في تسويق منتجاتها نحو السوق الأوروبية (إنجلترا وفرنسا) سنة 2000، وفي إطار استراتيجيتها التوسعية منحت في نفس السنة حق استعمال علامة سيليكنتو "Selecto" لشركة سورس بارو "Source Parot" الفرنسية، إضافة إلى إنشاء شركة سودا ومشروبات الجزائر "SBA" المختصة في تقديم منتجات حمود بوعلام من عصائر ومشروبات غازية في قارورات زجاجية سعة 01 لتر في منطقة مفتح بولاية البليدة، وأبرمت سنة 2001 شراكة مع شركة حفيز "Hafiz Limonaderie" من خلالها تم إنشاء مصنع في درقانة نقل سنة 2009 إلى بودواو بولاية بومرداس، والمختص أيضا في تقديم منتجات حمود بوعلام من عصائر ومشروبات غازية في قارورات زجاجية سعة 01 لتر، هذا إضافة إلى فتح وحدة إنتاجية بواد تليلات بولاية وهران سنة 2007 بهدف تغطية السوق في الجهة الغربية للوطن تحتص في إنتاج المشروبات الغازية في قارورات بلاستيكية سعة 01 و02 لتر، وشراكة أخرى مع شركة سان فروي "Sun

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

"Fruit" بولاية سطيف لإنتاج العصائر في قارورات بلاستيكية من حجم 1.25 لتر سنة 2010، واشترت مصنع من شركة جوتوب "Jutop" في بوفاريك بولاية البليدة سنة 2011 بقيمة 03 مليار دينار جزائري بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1.8 مليون لتر /اليوم، ونتيجة لكل هذه النجاحات تم تحويلها إلى شركة ذات أسهم "SPA" بعدما كانت شركة ذات مسؤولية محدودة "SARL" سنة 2009، كما قامت الشركة بتنوع مجال نشاطها حيث دخلت مجال إنتاج العصائر سنة 2004، ومجال إنتاج المياه المعبأة سنة 2011 بشراء شركتين هما شركة الضاية "Dhaya" وآما "Alma".

وفي الأخير يمكننا القول أن شركة حمود بوعلام هي شركة جزائرية عريقة تنشط في مجال إنتاج المشروبات الغازية، العصائر والمياه المعبأة، تقدم منتجاتها في قارورات زجاجية سعة 01 لتر و25 سل، وكذلك قارورات بلاستيكية سعة 01 لتر، 02 لتر و33 سل، عبوات معدنية سعة 33 سل لمنتج سيليكنتو، حمود وسليم برتقال، وقد بدأت في استخدام العبوات المعدنية سنة 2017، هذا كله بالنسبة للمشروبات الغازية أما العصائر فتقدمها في القارورات البلاستيكية فقط والتي تضم أيضا سعة 1.25 لتر، بينما تنتج المياه المعبأة في عبوات غير مسترجعة سعة 1.5 لتر، 0.5 لتر، و05 لتر بالنسبة للمياه المعدنية آما، و06 لتر لمياه المنبع الضاية، تمتلك في فرع المشروبات الغازية علامة حمود (ليمونادا)، سيليكنتو، وسليم، وفي العصائر نجد علامة أوجو "O'ju"، أما في المياه المعبأة فتحوز الشركة على علامتي الضايا وآما، تركز الشركة على عدة فروع ووحدات إنتاجية لإنتاج وتوزيع علامة حمود بوعلام بالعاصمة، البليدة، بومرداس، وهران، سطيف، بجاية (المياه المعدنية آما) وسيدي بلعباس (مياه المنبع الضاية)، إضافة إلى شركة سورس بارو "Source Parot" التي لها حق بإنتاج علامة سيليكنتو في فرنسا، ويتمثل هدف شركة حمود بوعلام في الحفاظ على ريادتها في السوق الجزائري للمشروبات باعتبارها أقدم شركة في هذا السوق من خلال اهتمامها بالإبداع الذي يظهر في توسيع تشكيلة منتجاتها وتقديم الجديد فيها وتحسين شكل العبوات البلاستيكية وتغيير السدادات من معدنية إلى بلاستيكية بالنسبة للقارورات الزجاجية لجعلها سهلة الاستخدام، وكذا إضافة خط إنتاج وتعبئة العبوات المعدنية.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية لشركة الأطلس للمشروبات

إن تحليل البيئة الخارجية يمكننا من تحديد الاستراتيجية التنافسية التي يتم اعتمادها لمواجهة المنافسين من خلال نموذج بورتر، ويمكن تحليل قوى المنافسة في شركة الأطلس للمشروبات اعتمادا على نموذج بورتر كما يلي:¹

أولا: تهديد الداخلين الجدد

قطاع المشروبات الغازية في الجزائر من القطاعات الواعدة التي تشهد إقبالا كبيرا على منتجاتها، وتصاعدا من حيث المبيعات وتنافس شديد بين المؤسسات الفاعلة، لكن بالنسبة لشركة الأطلس للمشروبات المؤسسات الداخلة لا تشكل تهديدا بالنسبة لها نظرا للإمكانيات التي تتمتع بها والمكانة التي فرضتها لنفسها والتي تترجمها مبيعاتها، وكذلك الإقبال المتزايد على منتجاتها خاصة الجديدة منها هذا إضافة إلى تحكمها في حواجز الدخول الستة المتمثلة في:

1- اقتصاديات الحجم: لقد استطاعت شركة الأطلس للمشروبات من أن تتحكم في تكاليف إنتاجها للوحدة، وزيادة حجم الإنتاج محققة اقتصاديات الحجم هادفة إلى طرح منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين، هذا ما فرض أمام الداخلين الجدد عائقا لا يمكن مواجهته في ظل التكاليف العالية التي يتحملونها بدخولهم لسوق المشروبات الغازية.

2- متطلبات رأس المال: بلغ رأس مال شركة الأطلس للمشروبات 04 ملايين دينار جزائري، فالدخول إلى صناعة المشروبات الغازية يتطلب رأس مال كبير، وهذا ما لا يمكن أن تتحمله العديد من المؤسسات الراغبة في الولوج إلى هذه الصناعة ومنافسة الشركة القائمة.

3- تميز المنتج: تمتلك منتجات شركة الأطلس للمشروبات ولاء وصورة جيدة في أذهان الزبائن باعتبارها منتجات لشركة عالمية مشهورة، كما أنها تمتلك حصة سوقية معتبرة من سوق المشروبات الغازية بالجزائر بتشكيلة منتجات عالمية بجودة عالية وخصائص فريدة من نوعها ويصعب محاكاتها أو إلغائها.

4- قنوات التوزيع: تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على شبكة توزيع واسعة تغطي كامل التراب الوطني، وتعتمد على التوزيع بنوعيه المباشر وغير المباشر، مقسمة مناطق التوزيع إلى ثلاث مناطق، الوسط، الشرق والغرب، ففي التوزيع المباشر توزع الشركة منتجاتها اعتمادا على الشاحنات للزبائن المتمثلين في الثكنات العسكرية، الفنادق، المطارات، المراكز التجارية، المقاهي والجامعات، أما التوزيع غير المباشر فتعتمد فيه على المتعاملين مع الشركة بعقد حصري ومهمتهم توزيع منتجات الشركة في كامل التراب الوطني بإيصالها إلى تجار الجملة والتجزئة، وهذا ما يفسر تواجد منتجات الشركة بمختلف أنواعها في كامل التراب الوطني، وفي الوقت ذاته يخلق حاجزا أمام الداخلين الجدد لأن ذلك يتطلب إمكانيات ضخمة وخبرة في مجال التوزيع.

¹ مقابلة شخصية مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018، على الساعة 11:00، "انظر الملحق رقم (01)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

5- تكاليف التبديل: تعتبر تكاليف التبديل التي يتحملها الزبون في حالة تغييره منتجات الشركة محل الدراسة بمنتجات شركة داخلية مرتقبة مرتفعة، فليس من السهل تقديم منتجات متفردة في خصائصها ومنخفضة في تكاليفها مقارنة بمنتجات الأطلس للمشروبات، وذلك راجع إلى شهرة علامتها العالمية، إمكانياتها وخبرتها في هذا المجال.

6- القيود الحكومية: تساهم الحكومة الجزائرية من خلال قوانينها في مجال التجارة في الحد من الدخول المحتمل لمنافسين جدد، إذ أنها تعمل جاهدة على محاربة الغش والتقليد، وتنظم كيفية استعمال المضافات والمواد الحافظة في المشروبات من حيث النوع والكمية المسموح بها وغيرها، فهذا من شأنه منع العديد من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة لنقص خبرتها وقدرتها في تقديم منتجات ذات جودة تراعي صحة الزبائن.

ثانيا: تهديدات المنتجات البديلة

تمثل المياه وخاصة العصائر المنتجات البديلة للمشروبات الغازية باعتبارها منتجات صناعة غير الصناعة القائمة، ولكنها تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات الأصلية، ويعود هذا التهديد إلى زيادة وعي الزبون بالمضار التي تحملها المشروبات الغازية للإنسان عكس العصائر الطبيعية أو المصنعة والتي تعد أقل ضرا، لذلك لجأت بعض شركات المشروبات الغازية مثل كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام إلى إضافة حط إنتاج العصائر لتشكيلة منتجاتها، وهذا التوجه يعد غائبا لدى شركة الأطلس للمشروبات مما زاد من تهديد المنتجات البديلة.

ثالثا: قوة مساومة الموردين

تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على موردين محليين وأجانب من أجل الحصول على المواد الخام، قطع الغيار وغيرها، ويساهم الموردون المحليون بما نسبته 80% من اللوازم المستخدمة في عملية الإنتاج، وهم لا يشكلون قوة تساومية على الشركة لأنها تعتمد على عدد كبير من الموردين، وتركز في عملية انتقائهم على الجودة أكثر من السعر، إذ يجب المصادقة على جودة المواد المشتراة محليا من قبل مخابر بيبسيكو الدولية، أما الموردون الأجانب فيمثلون ما نسبته 20% ويشكلون قوة تساومية على الشركة لأن المواد وقطع الغيار التي يوفرونها غير متوفرة في السوق الوطنية، هذا إضافة إلى مركز المشروبات الذي يتوجب على شركة الأطلس للمشروبات اقتناءه من شركة بيبسيكو الدولية بمقتضى بنود عقد الامتياز.

رابعا: قوة مساومة الزبائن

لا تمثل هذه القوة تهديدا بالنسبة للشركة لتوفر عدد كبير من الزبائن، كما أنها تحاول أن تتحكم في تكاليفها الإنتاجية عامة والوحدوية خاصة بهدف طرح المنتجات بأسعار أقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية كبيرة، فالشركة تعمل بصورة مستمرة على إرضاء زبائنها وتقديم منتجات توافق رغباتهم من خلال قيامها كل سنة بعملية سبر آراء لتقييم مدى رضا الزبائن على منتجاتها، واستباق تحقيق متطلباتهم إضافة إلى حل مختلف المشاكل إن وجدت بشكل فوري، لذلك لا تجد الشركة في الزبائن تهديدا أو قوة تساومية على تخفيض الأسعار.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

خامسا: المتنافسون في الصناعة

هناك العديد من المؤسسات المتنافسة في إنتاج وتوزيع المشروبات الغازية في الجزائر، لكن تبقى الحصة السوقية الأكبر موزعة بين ثلاث شركات كبرى في هذا المجال وهي كوكاكولا الجزائر، الأطلس للمشروبات بيبسي وحمود بوعلام، أين توجد منافسة قوية فيما بينهم، فالشركة الأولى والثانية تحملان علامة تجارية عالمية برأس مال كبير وإمكانيات ضخمة، بينما حمود بوعلام محلية لها مكانة عريقة لدى الجزائريين، وإمكانيات معتبرة لتأتي بعد ذلك الشركات المحلية الأخرى التي لا يمكنها في الغالب تحدي أو منافسة شركة الأطلس للمشروبات لما تتمتع به من مواصفات، فالمنافسة قوية بين هذه الشركات المحلية بعضها البعض فقط، ويمكن تحديد حالة المنافسة في قطاع المشروبات الغازية من خلال العوامل الآتية:

1- عدد المؤسسات المتنافسة: يوجد في سوق المشروبات الغازية في الجزائر ثلاث متنافسين يتسابقون على المراتب الأولى كوكاكولا الجزائر، الأطلس للمشروبات بيبسي وحمود بوعلام يتمتعون بإمكانيات ضخمة وشهرة واسعة مما يفسر شدة المنافسة، كما يوجد عدد من الشركات المحلية وحتى الجهوية الناشطة أيضا في هذا السوق.

2- حجم وقوة المؤسسات المتنافسة: إن التقارب في حجم المؤسسات المتنافسة وقوتها زاد من حدة المنافسة فالصراع القائم بين كوكاكولا وبيبسي موجود منذ نشأة الشركتين العالميتين ورغبة كل منهما في الوصول إلى الريادة والبقاء فيها عالميا ومحليا، وكذلك حمود بوعلام التي فرضت وجودها في السوق الجزائرية منذ سنة 1878 إلى يومنا هذا.

3- معدل نمو الصناعة: يعتبر معدل نمو الصناعة في قطاع المشروبات الغازية بطيء لأن السوق وصل إلى مرحلة النضج أو التشبع، فالعرض أضحى أكبر من الطلب، والمبيعات أصبحت تزداد بمعدلات متناقصة نتيجة الصراع القوي بين المتنافسين من أجل الحصول على حصص سوقية معتبرة، إضافة إلى تسجيل توجه كبير نحو المنتجات البديلة، هذا ما فرض على المؤسسات المتواجدة في الصناعة ضرورة الاعتماد على الإبداع وتقديم الجديد من المنتجات من أجل إنعاش الطلب، حيث اعتمدت شركة الأطلس للمشروبات على هذه الاستراتيجية من خلال تحسين منتجاتها كميراندا برتقال التي تم إدخال تغييرات جديدة على شكلها، وتقديم منتجات جديدة مثل ميراندا خووخ، سفن آب مخيطو وماونتن ديو، هذا إضافة إلى طرح منتجاتها بأحجام أصغر وأسعار أقل وكذا تخفيض أسعار منتجاتها كعبوة 02 لتر في شهر رمضان لزيادة الإقبال عليها.

4- التمايز في المنتجات: يعتبر التمايز والاختلاف بين المنتجات قليل وهذا ما زاد من شدة المنافسة حيث أن المنتجات المقدمة عبارة عن مشروبات غازية متقاربة في النكهات والأسعار.

5- حجم التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي لا تتغير عندما يتغير الإنتاج كالأرض والمباني، الأجهزة، ووسائل النقل الداخلي والخارجي، هذه التكاليف الثابتة يجب دفعها سواء تم الإنتاج أم لا، وعليه كلما كان الإنتاج أكثر كلما توزعت التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكلفة إنتاج كل

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

وحدة، ويعتبر هذا الأمر الهدف الأساسي لشركة الأطلس للمشروبات حتى تتمكن من طرح منتجاتها بسعر منخفض، والوسيلة اللازمة لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذا ما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات القائمة.

6- تكاليف التخزين المرتفعة: تهدف المؤسسات الناشطة في قطاع المشروبات الغازية إلى تخفيض تكاليف تخزين منتجاتها، وذلك بتصريفها بأقصى سرعة مما زاد شدة المنافسة فيما بينها.

7- طبيعة المنتجات: إن المنتجات المقدمة في هذه الصناعة عبارة عن مشروبات غازية تتقارب في الشكل، النكهات، الأسعار والجودة، لذلك يجب الاستباق في تقديم هذه المنتجات إلى الأسواق في الوقت والمكان المناسب وإقناع الزبون بوجودها ومميزاتها من أجل الحصول على حصة سوقية تفوق المنافسين، وهذا بدوره زاد من شدة المنافسة في الصناعة.

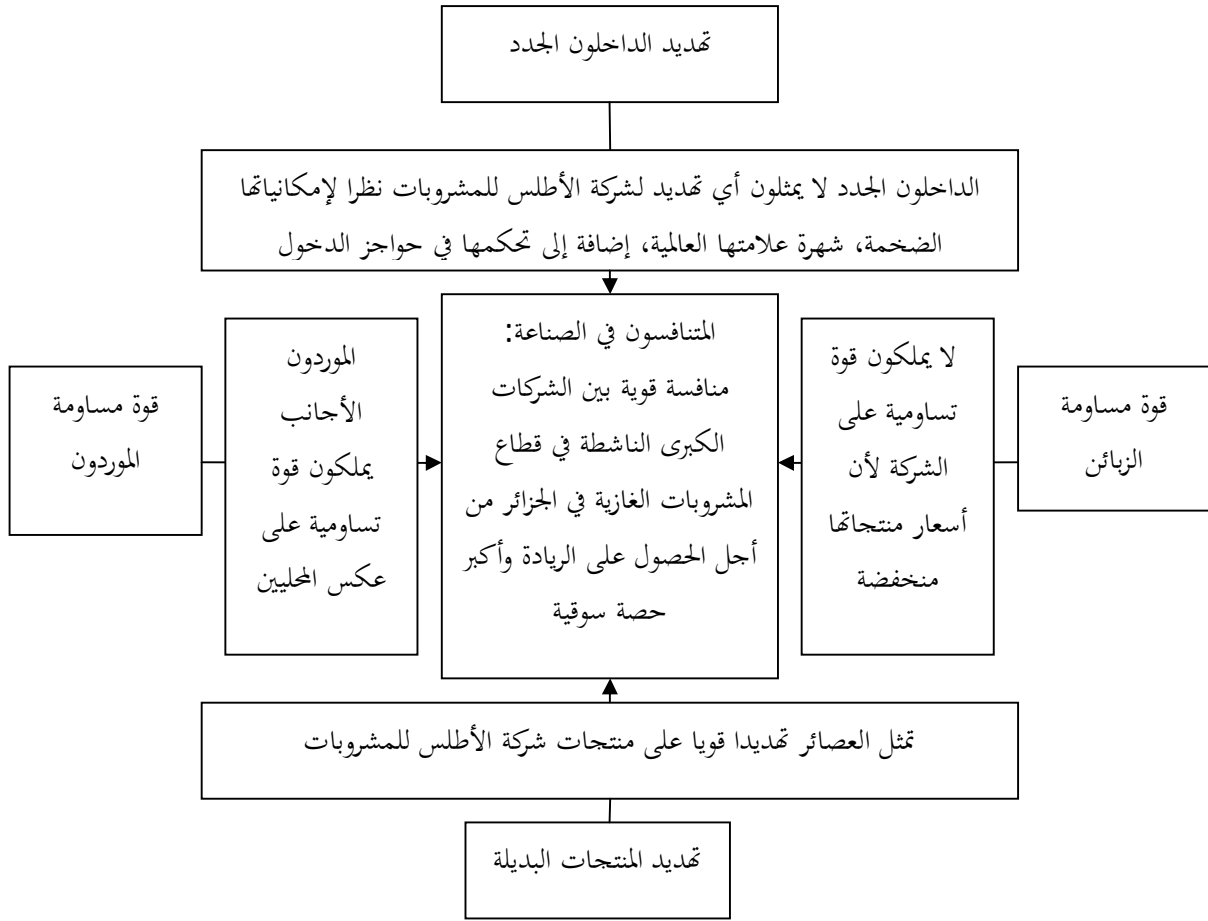
8- تكاليف التحول: تعتبر تكاليف التحول التي يتحملها الزبائن في هذه الصناعة منخفضة، وذلك راجع لطبيعة هذه المنتجات (مشروبات غازية).

9- حواجز الخروج: توجد العديد من الحواجز التي تمنع المنافسين الموجودين من مغادرة الصناعة، ومنها التقنية العالية التي تعتمد عليها، فلا يمكن بيعها بسهولة وسرعة لضعف إمكانيات الشركات المحلية، ونقص خبراتها في هذا المجال، إضافة إلى تخصصها في إنتاج وتوزيع المياه الغازية التي تشهد استهلاكاً كبيراً من المواطن الجزائري وبالتالي ضياع حصص سوقية معتبرة، كما أن ارتباط كوكاكولا بالجزائر والأطلس للمشروبات ببيسي بعقد امتياز مع شركتين عالميتين يمنعهما من حرية التصرف أو الخروج من الصناعة.

10- تنوع المنافسين: تطمح الشركات المحتكرة لسوق المشروبات الغازية والحاصلة على أكبر نسبة من الحصة السوقية والتي تفوق 60% إلى الحصول على الريادة والتسابق على المرتبة الأولى نظراً لشهرتها وتغطيتها كامل التراب الوطني، وذلك من خلال اعتمادها على إمكانياتها الضخمة بالنسبة لكوكاكولا بالجزائر، الإبداع واقتصاديات الحجم بالنسبة للأطلس للمشروبات ببيسي، وكذا عراقية العلامة الجزائرية حمود بوعلام ومكانتها لدى المواطن الجزائري، فرغم تنوع الوسائل إلى أن الهدف واحد، وبذلك اشتد الصراع والمنافسة في سوق المشروبات الغازية في الجزائر.

من خلال دراستنا لبيئة شركة الأطلس للمشروبات الخارجية (التنافسية) تبين لنا أن المصدر الخارجي لميزتها التنافسية يتمثل أساساً في اختيار استراتيجية الريادة في التكلفة كاستراتيجية للتنافس، بما أن الشركة محل الدراسة تتمتع بإمكانيات ضخمة وخبرة واسعة مكنتها من التحكم في تكاليفها الإنتاجية عامة والوحدوية خاصة، وتحقيقها لاقتصاديات الحجم ما جعلها تطرح منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على حصة سوقية كبيرة، هذا بالموازاة مع تركيزها على الجودة وحسن اختيار مورديها والانفتاح على سياسة الإبداع من خلال تشجيع تقديم المنتجات الجديدة لتلبية لرغبات زبائنهم وإشباعاً لحاجياتهم، والشكل الموالي يوضح نموذج بورتر لشركة الأطلس للمشروبات:

الشكل رقم (20): نموذج القوى الخمس لشركة الأطلس للمشروبات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة الشخصية التي أجريت مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018، على الساعة 11:00، "انظر الملحق رقم (01)".

واعتمادا على نموذج أوستن "Austin" نجد أيضا من القوى المؤثرة في تحليل البيئة الخارجية لشركة الأطلس للمشروبات:

سادسا: السياسات الحكومية

إن سياسة الدولة الجزائرية واضحة في مجال صناعة المشروبات الغازية، حيث أنها وضعت القوانين التي تنظم هذه الصناعة من حيث كيفية استعمال المضافات والمواد الحافظة في المشروبات من حيث النوع والكمية، إضافة إلى سعيها لمحاربة الغش والتقليد، كما أنها أثرت على الفاعلين في هذا المجال من خلال الزيادات التي أقرتها فيما يخص أسعار الطاقة كالكهرباء والوقود إلى جانب الرسم على القيمة المضافة.

سابعا: المتغيرات البيئية الخارجية

تؤثر تقلبات أسعار المواد الأولية خاصة المستوردة على صناعة المشروبات الغازية ومنها الشركة محل الدراسة لأنها تتبنى استراتيجية الريادة في التكلفة، كما أن البنية الديمغرافية للمجتمع الجزائري ساهمت في انتعاش

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

هذه الصناعة فأغلبها شباب، والمتغيرات التكنولوجية فرضت تأثيرها على الناشطين في هذه الصناعة خاصة من أجل تدنية التكاليف، كما أن مراعاة ثقافة المجتمع أمر ضروري لضمان نجاح منتجاتها خاصة الجديدة منها، إلى جانب الوضعية السياسية المستقرة التي ساعدت في نجاح هذه الصناعة.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية لشركة الأطلس للمشروبات

إن تحليل البيئة الداخلية اعتمادا على نموذج سلسلة القيمة يمكننا من تحديد نوع الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن خلال هذا المطلب نقوم بتحليل البيئة الداخلية لشركة الأطلس للمشروبات كما يلي:¹

أولاً: الأنشطة الرئيسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة لشركة الأطلس للمشروبات في مايلي:

1- الإمداد الداخلي: يتم تزويد شركة الأطلس للمشروبات بمختلف المواد الأولية الداخلة في إنتاج المشروبات الغازية، منها ما هو مستورد من الخارج، ومنها ما هو متوفر محليا، حيث يتم اقتناء هذه المواد ومن ثم تخزينها في مخازن بشروط خاصة، وظروف ملائمة حفاظا على جودتها، أين تتم مراقبتها من طرف خبراء مراقبة الجودة، وضمان إمداد قسم الإنتاج بما يحتاجه بصفة مستمرة.

2- العمليات (الإنتاج): تمر عملية إنتاج المشروبات الغازية في شركة الأطلس للمشروبات بسلسلة من المراحل تتمثل في مايلي:

- **معالجة المياه:** تقوم شركة الأطلس للمشروبات بمعالجة المياه التي تستخدمها في إنتاج المشروبات الغازية، وذلك حتى تصبح صافية ونقية حسب مواصفات بيبسيكو الدولية، ولكي لا تؤثر على جودة المنتج النهائي، في البداية يتم وضع المياه في آلات تصفية موجودة في المصنع، ويضاف لها الكلور للحصول على ماء صافي خالي من البكتيريا، ثم تمر بمصفاة لإزالة المواد العالقة من رمل وشوائب، بعد ذلك تمر بمصفاة أخرى دقيقة جدا تعمل على إزالة كل آثار الكلور من الماء، ليتم وضعها في مصفاة أخرى لإزالة الأملاح المعدنية، وفي الأخير يتم سحب كافة الجزيئات المجهرية بتمريرها عبر الأشعة تحت البنفسجية، وبذلك تحصل الشركة على مياه صافية ونقية خالية من الميكروبات والمواد الكيماوية بجودة عالمية.

- **إنتاج المشروب الغازي:** تبدأ عملية الإنتاج بوضع المياه المعالجة في حوض كبير بدرجة حرارة عالية، ويخلط مع السكر جيدا لتشكيل الشراب أو المحلول السكري، ليتم بعد ذلك تصفيته وتبريده وإضافة الماء والمركز الذي يتم اقتناؤه من بيبسيكو الدولية حسب نوع المشروب، وكذلك غاز ثاني أكسيد الكربون، وكل هذه العملية تتم باعتماد عتاد إنتاجي عالي الجودة.

- **التعبئة:** تعتمد الشركة على خط لإنتاج القارورات الزجاجية بحجم 01 لتر و30 سل، وكذلك ثلاث خطوط لإنتاج القارورات البلاستيكية، بالنسبة لهذه الأخيرة تكون في البداية في شكل أنبوبة صغيرة الحجم يتم نفخها

¹ مقابلة شخصية مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018، على الساعة 11:00، "انظر الملحق رقم (01)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

باستخدام آلة خاصة، ومن ثم تقوم الشركة محل الدراسة بتعبئتها بمختلف أنواع المشروب الغازي وغلقتها اعتمادا على آلات معينة، ليتم بعد ذلك وضع الغلاف الأولي وتاريخ الإنتاج ونهاية الاستهلاك، لتقوم في النهاية بتغليفها بلف كل 06 قارورات بغلاف شفاف بالنسبة للتعبئة في قارورات بلاستيكية سعة 01 لتر، و02 لتر و1.50 لتر أو 12 قارورة بالنسبة للتعبئة في قارورات غير مسترجعة حجم 33 سل، وأيضا زجاجية حجم 01 لتر، أو 24 قارورة بالنسبة للقارورة المسترجعة سعة 30 سل لتغليفها بكميات أكبر ليتم إرسالها إلى المخازن.

وفي مراحل الإنتاج الثلاثة تتم مراقبة الجودة سواء داخل الشركة أو خارجها في مخابر ومراكز بحث أو خارج الوطن، وهذه المراقبة تكون خاصة بالمواد الأولية للتأكد من جودتها مثل: السكر، غاز ثاني أكسيد الكربون، القارورات، الغلاف، اللاصقات... إلخ، أو فيزيوكيميائية للتأكد من خصائص تركيبة المنتج مثل: كمية السكر، معدل الحموضة، عمل الآلات، غلق وفتح القارورة... إلخ، وأيضا تكون ميكروبيولوجية لفحص البكتيريا التي يمكن أن تكون في المواد الأولية، المحلول السكري، المنتج النهائي وحتى المنتج في الأسواق، ومن هذه التحليل والمراقبة ما هو مفروض من الدولة الجزائرية، ومنها ما تقوم به الشركة للتأكد من جودة منتجاتها، وكذلك منها ما تقوم به شركة بيبسيكو الدولية بأخذ عينات من السوق الجزائري شهريا للتأكد من احترام شركة الأطلس للمشروبات لبنود عقد الامتياز.

3- الإمداد الخارجي: تسهر مديرية الإمداد بشركة الأطلس للمشروبات على حسن سير عملية نقل المنتجات من المصنع إلى المخزن ومنه نحو الشاحنات الكبيرة والمتوسطة الحجم عبر مختلف الرافعات الموجودة لدى الشركة محل الدراسة، إلى جانب التنسيق بين المديرية التجارية، التسويق والإنتاج لتحديد الطلبات ومراعاة المخزون الموجود والإمكانات المتوفرة.

4- التسويق والمبيعات: تهتم شركة الأطلس للمشروبات بعملية التسويق من خلال الإعلانات الممولة من طرف بيبسيكو الدولية للتعريف بمنتجاتها خاصة الجديدة منها، سواء في التلفاز أو الإذاعة أو مختلف اللوحات المنتشرة عبر ربوع الوطن، هذا إضافة إلى المشاركة في المعارض الوطنية والدولية لتبادل الخبرات، وكذلك الاهتمام برغبات الزبائن والأخذ بمقترحاتهم وفيما يخص التوزيع، فالشركة تعتمد على التوزيع المباشر وغير المباشر كما يلي:

- **قناة التوزيع المباشر:** هي القناة التي تتكفل بتوزيع منتجات الشركة في منطقة الوسط والغرب، بواسطة شحنات متوسطة الحجم لا تتعدى حمولتها 1.8 طن، ويكون ذلك للزبائن معينين كالثكنات العسكرية، الفنادق، المطارات، المراكز التجارية، المقاهي والجامعات.

- **قناة التوزيع غير المباشر:** تتعاقد شركة الأطلس للمشروبات مع مودعين لتوزيع منتجاتها بشكل دائم ومنظم في المنطقة الجغرافية التي يغطونها، فهي تعتمد على موزعين في كامل التراب الوطني، ومن شروط التعاقد معهم امتلاكهم لمستودع تخزين ووسائل نقل، وضرورة تحقيقهم للأهداف البيعية المتفق عليها في العقد، إلى جانب إمكانية توزيعهم للمنتجات المعبئة في القارورات الزجاجية وأيضا البلاستيكية، والحصول عليها من مراكز التوزيع الموجودة في العاصمة، عنابة، سطيف، وهران، ورقلة وواد سوف، وأيضا يخضع عملهم لمراقبة الملاحظين التجاريين

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

المتواجدون تقريبا في كل ولاية، ويقومون بالبيع لتجار الجملة والتجزئة، حيث يقوم تجار الجملة بعملية الشراء من شركة الأطلس للمشروبات، ومن ثم إعادة البيع لتجار التجزئة، ويختصون في توزيع منتجات الشركة المعبأة في قارورات بلاستيكية لأنها تحقق هوامش أرباح مرتفعة فهي لا تسترجع، ومن أبرز ما يميزهم عن المودعين الحصريين مايلي:

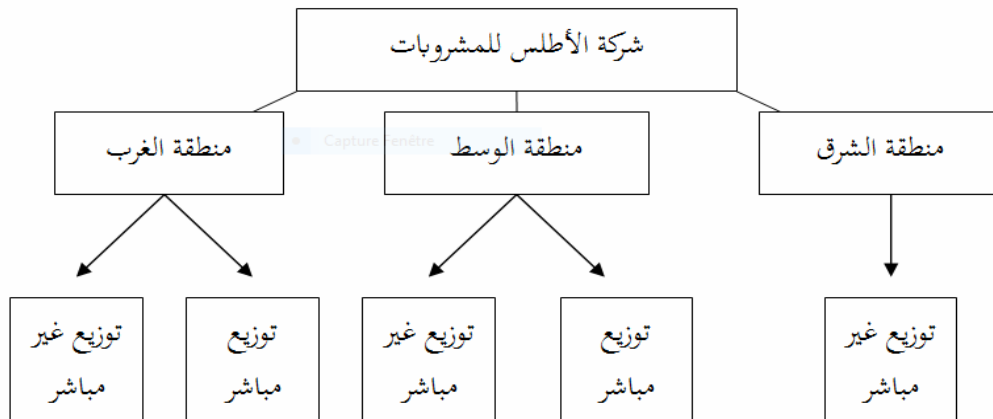
* يرتبط المودع الحصري بعقد قابل للفسخ أو التمديد مع الشركة محل الدراسة عكس تاجر الجملة.

* يرتبط المودعين الحصريين بمناطق جغرافية محددة عكس تجار الجملة.

* يلتزم المودعين الحصريين بتوزيع وبيع منتجات الشركة محل الدراسة فقط أما تجار الجملة لهم أحقية بيع منتجات المنافسين.

* تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على المودعين الحصريين أكثر من اعتمادها على تجار الجملة لأن المودع يوزع منتجات الشركة المعنية فقط إضافة إلى اعتماده جميع منتجاتها سواء كانت بلاستيكية أو زجاجية أو عبوات معدنية.

الشكل رقم (21): القنوات التوزيعية لشركة الأطلس للمشروبات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة الشخصية التي أجريت مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018، على الساعة 11:00، "انظر الملحق رقم (01)".

5- الخدمات: حتى تحافظ شركة الأطلس للمشروبات على زبائنها ومحاوله منها لكسب زبائن جدد، تقوم في إطار ترقية مبيعاتها بعمليات هدفها تنشيط الطلب موجهة للزبائن، وكذا مختلف المتعاملين من مودعين وتجار، ومنها تخفيضات الأسعار على عبوة 02 لتر في شهر رمضان، والجوائز التي تركز الشركة على أن تكون مضمونة في مختلف المسابقات، وتكون مرسومة تحت أغطية القارورات من ساعات، كراريس، أقمصه رياضية... إلخ، وبذلك تشكل الفرق بينها وبين منافسيها، إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار مقترحات الزبائن وشكاويهم، وفيما يخص المتعاملين فقد برحت الشركة شراء عدد من الصناديق والحصول على آخر مجانا، وتزويدهم بثلاجات بيبيسي

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

المخصصة فقط لعلامة بيبسي كولا (بيبيسي، ميراندا، سفن آب)، الطاولات، الشمسيات الحاملة للعلامة وذلك مجاناً.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

هي الأنشطة التي تساند الأنشطة الرئيسية للشركة تتمثل في مايلي:

1- التدبير: ويضم كافة الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المستخدمة من طرف شركة الأطلس للمشروبات في سلسلة القيمة من المواد الأولية، أجهزة وآلات وحتى قطع الغيار، وتعتمد الشركة محل الدراسة على الشراء المحلي بنسبة 80% من الكمية الإجمالية للمشتريات المستعملة في عملية الإنتاج مثل السكر الذي تقدمه شركة سيفيتال، غاز ثاني أكسيد الكربون، القارورات البلاستيكية، اللاصقات... إلخ، وكلها يجب أن تخضع لمصادقة بيبسيكو الدولية قبل استخدامها، وعملية التمويل بالمشتريات المحلية تخضع لمخطط فصلي حسب الأهداف المحددة في مخطط الإنتاج الشهري، لضمان الحصول على مستوى جيد من المخزون واستمرارية في عملية الإنتاج ومراعاة آجال التسليم، هذا إضافة إلى اعتمادها أيضاً على الشراء الأجنبي بنسبة 20% تشمل بعض المواد الأولية مثل مركز المشروبات من شركة بيبسيكو الدولية، القارورات الزجاجية من تونس والمغرب، العبوات المعدنية من المغرب، سدادات القارورات، الآلات وقطع الغيار وغيرها، وتخضع هذه المشتريات لمخطط تمويل دقيق لأن عملية الحصول عليها طويلة أكثر من المشتريات المحلية إلى جانب تفادي أي تأخير أو نقص في المخزون وسواء بالنسبة للمشتريات المحلية أو الأجنبية الشركة تقوم بمتابعة كل طلبية تصدرها وتفاضل بين الموردين خاصة من ناحية الجودة، الأسعار، وآجال التسليم وذلك من أجل تخفيض التكاليف.

2- التطور التكنولوجي: تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على التقنية العالية في إنتاج المشروبات الغازية، وذلك من خلال امتلاكها للعديد من الأجهزة والآلات المتطورة مما سمح لها بطرح منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، هذا إلى جانب توفر المصنع على مخبر بكفاءات يسهر على مراقبة سير العملية الإنتاجية، والتحسين المستمر فيها وفي جودة منتجاتها، مما يفسر اهتمامها البالغ بالإبداع، وتقدم الجديد من خلال دراسة السوق التي تقوم بها مديرية التسويق للوقوف على حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والقيام بتلبيتها قبل المنافسين، فتقدم منتجات جديدة في السوق الجزائري يعد هدفاً استراتيجياً بالنسبة للشركة محل الدراسة حالما توفرت الإمكانيات وصادقت بيبسيكو الدولية على ذلك، فالتنسيق بين مختلف مديريات وأقسام الشركة موجود وكذلك بين شركة الأطلس للمشروبات وشركة بيبسيكو الدولية، ودليل آخر عن سبب نجاحها في السوق الجزائري والحصة السوقية التي تتمتع بها.

3- إدارة الموارد البشرية: تهتم الشركة محل الدراسة من خلال مديرية الموارد البشرية بكل العمليات التي تخص هذا المورد الاستراتيجي باستقطاب وتوظيف اليد العاملة المؤهلة، والتي تساهم بشكل جوهري في جودة المنتج النهائي، إعداد البرامج التكوينية سواء داخل أو خارج الوطن، والتي تتكفل شركة بيبسيكو الدولية بتكليفها، تحفيز العاملين والسهر على فرض الانضباط داخل الشركة لضمان السير الحسن لها.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

4- **البنى التحتية:** تمتلك شركة الأطلس للمشروبات بنية تحتية تحوي جميع أنشطة الشركة، وتساعد على خلق القيمة من شبكات معلوماتية، عتاد إنتاجي، مساحات عمل مريحة ومجهزة بالوسائل الضرورية لأداء العمل بإتقان وتمثل في مختلف المديرات والأقسام التي يشملها الهيكل التنظيمي ويحتويها المصنع إلى جانب دعمها للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الإبداع وإدارة الجودة الشاملة، وكل ذلك يؤثر على الجودة والتكلفة لذلك تقوم الشركة بإعداد قوائم المراجعة، وتحليل تكاليف جميع الأنشطة التي تقوم بها ومقارنتها مع الأداء المحقق في كل نشاط من سلسلة القيمة لتدنية التكاليف وزيادة الأرباح وتطوير هذه النشاطات على نحو أفضل وتحقيق ميزة تنافسية.

من خلال تحليل البيئة الداخلية للشركة محل الدراسة تبين أنها تعتمد على التموين بكميات كبيرة محليا ومن الخارج لضمان عدم انقطاع الإنتاج، وتحقيق هدفها في تخفيض التكاليف، كما أنها تركز على الجودة في عملياتها الإنتاجية لتفادي وجود أية عيوب، وتجسيدها لهدفها تهتم بتحسين طرق إنتاجها معتمدة على الإبداع التكنولوجي، إلى جانب حسن تخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية، وكذا توزيعها مركزة على التوزيع المباشر تدنية للتكاليف الناتجة عن التوزيع غير المباشر، إضافة إلى خدمة الزبائن وتوفير الجديد من المنتجات لهم، والاستناد على يد عاملة مؤهلة سواء في الإنتاج، التسويق وغيرها من الأنشطة التي تسعى الشركة إلى المقارنة بين تكاليفها والأداء المحقق منها لتصحيح الانحرافات وتخفيض التكاليف، وبالتالي خلق قيمة مرتفعة لدى الزبون، وكل ذلك يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية من نوع ميزة التكلفة الأقل والتفوق بها على منافسيها، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لشركة الأطلس للمشروبات:

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الشكل رقم (22): نموذج سلسلة القيمة لشركة الأطلس للمشروبات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة الشخصية التي أجريت مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018، على الساعة 11:00، "انظر الملحق رقم (01)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

المبحث الثالث: مساهمة الإبداع في تنمية الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

اهتمت شركة الأطلس للمشروبات بالجديد، وركزت على الإبداع كاستراتيجية مناسبة لدعم ميزتها التنافسية والتفوق على المنافسين، وتحسين مركزها التنافسي، باعتبار أن الميزة التنافسية لها دورة حياة وتحتاج إلى تجديد في ظل احتدام شدة المنافسة وتباين الحاجات والرغبات، حيث أن مواكبة التغيير والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق الجزائري للمشروبات الغازية أصبح شرطاً لازماً من أجل الاستمرار والبقاء.

المطلب الأول: الإبداع الإداري في شركة الأطلس للمشروبات

يعتبر الإبداع الإداري واحداً من أنواع الإبداع، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة من أهم نماذجها الجذرية والتدرجية، وشركة الأطلس للمشروبات من الشركات الجزائرية الواعدة في ميدان إنتاج وتعبئة المشروبات الغازية التي وجدت في الإبداع طريقاً لتمييزها.

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الأطلس للمشروبات

إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة كما جاء في الجانب النظري هي "إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المؤسسة بطريقة إبداعية بهدف تحقيق نتائج فائقة، والقيام بالعمل بصورة جماعية إرضاءً للزبون، وتقديم منتجات بالجودة، والسرعة المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة".

وشركة الأطلس للمشروبات تعتبر من الشركات التي لم تطبق هذا المفهوم الإداري الحديث رغم مزاياه العديدة، ومن أهم الأسباب التي منعتها من تطبيق هذا المفهوم¹:

1- التركيز على الوظائف والهياكل وإهمال تغيير العمليات لأنها حسب مدراء الشركة على ما يرام فلا داعي لإستبدالها.

2- إعادة التصميم الجذري والانطلاق من الصفر أمر مكلف بالنسبة لشركة الأطلس للمشروبات.

3- يعتبر مدراء الشركة الهندرة حل للعديد من المشاكل إلا أنها تناسب أكثر الشركات المتدهورة.

4- الاعتماد في تطوير النتائج المتوصل إليها على التحسين المستمر لأنه بالنسبة للشركة أقل تكلفة.

5- حسب مدراء شركة الأطلس للمشروبات تطبيق الهندرة سيواجه بمقاومة من العمال بسبب خوفهم من زيادة عبيء الأعمال وتشديد الرقابة عليهم، أو من فقدانهم لمناصبهم أو حتى التخفيف من أجورهم.

يلاحظ مما سبق ذكره بأن هناك فهم خاطيء لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومتطلباته وحتى

النتائج التي يسعى إلى تحقيقها حيث نجد:

1- إن التوجه اليوم بالنسبة للشركات الراغبة في البقاء في السوق الجزائري للمشروبات الغازية يكون نحو الزبون ومحاولة إرضاءه في ظل اشتداد حدة المنافسة، وتقارب المنتجات من حيث الجودة والسعر، لذلك التميز عن المنافس والاستجابة السريعة للمتطلبات الزبائن هو المنعرج الحاسم للبقاء، فالتركيز يجب أن ينصب على مختلف العمليات التي تؤدي في الأخير إلى إرضاءه ومحاولة تغييرها نحو الأفضل.

¹ مقابلة شخصية مع مدير الإمداد، ومدير التسويق، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 24 جانفي 2018، على الساعة 16:00، "انظر الملحق رقم (02)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

2- إلى جانب الزبائن الهندرة تركز وتهدف إلى تخفيض التكاليف من خلال دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، وإلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، هذا إضافة إلى سهولة وسرعة نقل المعلومات وإتخاذ القرارات، وكل ذلك يساهم في تخفيض التكلفة وزيادة الجودة، فمثلا في شركة الأطلس للمشروبات نجد مصلحة قطع الغيار في مديرية التموين، وهي المصلحة المكلفة بشراء مختلف قطع الغيار التي يحتاجها العتاد الإنتاجي الموجود بالشركة، وهناك مصلحة أخرى في مديرية التسويق وهي مصلحة MEM المكلفة بصيانة عتاد التبريد الموجود لدى المتعاملين مع الشركة، كما أن هناك قسم الصيانة الموجود في المديرية الصناعية المكلف بمراقبة العتاد الإنتاجي وإخطار مديرية التموين في حالة تعطل واحدة من الآلات وحاجتهم إلى قطع غيار، فالمصلحتين والقسم هدفهم واحد وهو توفير قطع الغيار من أجل الصيانة إلا أنهم موجودون في ثلاث مديريات مختلفة، حيث أنه لو تم جمعهم في مديرية واحدة الشركة تضمن سرعة أكثر في الاستجابة للأعطال وإتخاذ القرارات وبالتالي تكلفة أقل.

3- شركة الأطلس للمشروبات من الشركات التي بلغت قمة النجاح والتقدم باعتبارها تتميز بالطموح وتقديم الجديد والتفوق على العديد من المنافسين، فارتفاع مبيعاتها، أرباحها، حصتها السوقية وغيرها خير دليل على ذلك، لكن هذا الأمر لا يغنيها عن إعادة تصميم عملياتها الإدارية جذريا لاستبدال الموجود ولو كان جيدا بما هو أفضل منه، حيث أن ذلك يساعدها في تعميق الفجوة بينها وبين المنافسين، ويمكنها من البقاء في المراتب الأولى ويساعدها على حصد تقدم أكبر.

4- إن تطوير النتائج الحالية اعتمادا على التحسين قد لا يكون مجديا في جميع الحالات، حيث أن نتائج التحسين غالبا ما تظهر على المدى البعيد، عكس الهندرة التي تظهر نتائجها بسرعة وفي المدى القصير، وعليه فترك الهندرة قد يفقد الشركة العديد من الفرص، كما أن اعتماد هذا المفهوم من طرف المنافسين خاصة كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام يضر بمصلحة الشركة لأن الجذرية تخترق التحسين، والتميز وسط المنافسين يتطلب السرعة.

5- الدعم من طرف الإدارة العليا وإدراك أهمية إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، والعمل على إقناع العمال بأهميتها، وتعريفهم الصحيح بها كفيل بتقليص مقاومتهم لها، حيث أن الهندرة تخفف من عبء الأعمال ودرجة الرقابة، لأنها تشجع العمل الجماعي، وتضع ثقتها بالأفراد، وتشاركهم في إتخاذ القرار.

ومن الأمور التي تتطلبها إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتفتقدها شركة الأطلس للمشروبات ما

يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم (13): متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الأطلس للمشروبات

إعادة هندسة العمليات الإدارية	شركة الأطلس للمشروبات
فرق عمل	أقسام وظيفية
مهام متداخلة ومتكاملة	مهام بسيطة ومجزئة
بنية أفقية	بنية هرمية
يقوم المدراء بالتوجيه	يقوم المدراء بالإشراف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة الشخصية مع مدير الإمداد، ومدير التسويق، شركة الأطلس

للمشروبات، يوم 24 جانفي 2018، على الساعة 16:00، "انظر الملحق رقم (02)".

يتضح من الجدول أعلاه أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من شركة الأطلس للمشروبات تحويل وحدات العمل من إدارات إلى فرق عمل تسهر على تنفيذ عمليات إنتاج وتعبئة المشروبات الغازية بشكل متكامل، وبالتالي تقديم منتجات ذات جودة توافق حاجات الزبائن وفي أسرع وقت، وتجهيزها لهدف التكلفة المنخفضة، فالهندسة تعمل على دمج المهام المتشابهة بما يساعد على استثمار الوقت والتكلفة، هذا إضافة لضرورة التحول إلى الهيكلة الأفقية المرنة المشجعة على سهولة الإتصال وإنسيابية المعلومات، فمشاركة الأفراد تساهم في إبداعهم، وولائهم إضافة إلى تقليص مقاومة التغيير في الشركة محل الدراسة، حيث أن ماتوصلت إليه شركة الأطلس للمشروبات من إهتمام بحاجات ورغبات زبائنها أو مشاركة عمالها وتبني فلسفة العمل الجماعي أو حتى الموارد المتوفرة لديها غير كافي من أجل النجاح في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق إبداع إداري جذري.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة في شركة الأطلس للمشروبات

إدارة الجودة الشاملة حسب ما جاء في الجانب النظري هي "عملية تشاركية من قبل الجميع عاملين وإدارة، تقوم على التحسين المستمر لجميع الجوانب في المؤسسة من عمليات ومنتجات، والعمل على منع وقوع الخطأ إرضاء لحاجات ورغبات الزبائن".

لقد وصلت شركة الأطلس للمشروبات إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة بحيث أنها تجاوزت مراحل الاهتمام بالجودة بعد الإنتاج، أثناءه أو حتى قبله، كما أنها معتمدة في جميع مديريات الشركة محل الدراسة أقسامها ومصالحها وليست حكرا على المديرية الصناعية المكلفة بالإنتاج، إضافة إلى أنها تهتم بالجودة من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظرها فقط، بحيث أنها تسعى من وراء قيامها بمختلف البحوث والدراسات الميدانية للسوق الجزائري للمشروبات الغازية إلى تفحص مدى نجاح منتجاتها، إضافة إلى معرفة آراء زبائنها ومقترحاتهم، والعمل على دراستها وتجهيزها في ظل استراتيجية الشركة الأم، فشرقة الأطلس للمشروبات اقتنعت أن إدارة الجودة الشاملة تضمن لها الإنتاج والتعبئة بالشكل الصحيح ومن أول مرة مما يجنبها العديد من الخسائر المادية والمعنوية

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

التي يمكن أن تتحملها في حالة وجود عيوب نتيجة الاضطراب إلى تصحيحها، كما أن تحسين ظروف العمل والاهتمام أكثر بحاجات العمال ومشاركتهم ينعكس في جودة المنتجات المقدمة، إلى جانب ذلك يمكن الإشارة أن شركة الأطلس للمشروبات اختارت التحسين لأنها رأت فيه تكلفة أقل، إضافة إلى طبيعة العقد الذي يجمعها مع الشركة الأم، حيث أنها لا يمكن أن تتصرف من دون العودة إليها، ولا تستطيع أن تغير جذريا خاصة إذا كان الأمر يتعارض مع استراتيجية بيبسيكو الدولية، وتعتمد الشركة محل الدراسة على حلقات الجودة التي تجتمع يوميا لتفحص ومناقشة ما تم إنجازه ومحاولة إيجاد السبل لتطويره نحو الأحسن، حيث أن كل مديرية تجتمع حسب تخصصها، فمتابعة وضعية المنتجات في السوق يكون من إختصاص المديرية التسويقية، والاهتمام بالعتاد الإنتاجي وعمليات الإنتاج وتعبئة المشروبات الغازية يكون من إختصاص المديرية الصناعية وهكذا، وفي حالة وجود مشكل يضم أكثر من مديرية يعقد الاجتماع بين الأطراف المعنية، فالاجتماع يكون لمناقشة ما تم إنجازه ومقارنته مع ما خطط له للوقوف على الانحرافات وتصحيحها، فالمديرية الصناعية مثلا تعقد حلقات الجودة كل يوم بمجموعة تتكون من 12 عامل ينتمون لنفس المديرية أغلبهم رؤساء أقسام ومصالح، يشرف عليهم في غالبية الاجتماعات المدير الصناعي، وتستمر الجلسة مدة ساعة تقريبا، والسبب يكون دراسة سير العملية الانتاجية، أو لمناقشة المشاكل الموجودة في المديرية والتي يواجهها مختلف العمال، ومحاولة إيجاد حلول لها، وبعد الموافقة عليها يتم رفع التقرير إلى المدير العام، وعليه يمكن القول أن شركة الأطلس للمشروبات نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن هذا لم يمنعها من مواجهة العديد من المعوقات، والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في شركة الأطلس للمشروبات

- تتمثل عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في شركة الأطلس للمشروبات حسب مدراء الشركة في مايلي:
- دعم الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المنافسة، إضافة إلى قيامها بتخصيص حلقات جودة لكل مديرية.
 - انضباط العاملين وصرامة العمل في الشركة.
 - ضرورة التزام شركة الأطلس للمشروبات ببنود عقد الامتياز بشأن الجودة.
 - امتلاك الشركة محل الدراسة للعديد من الكفاءات والكوادر البشرية، إضافة إلى الموارد المالية والدعم المادي من طرف الشركة الأم.
 - برامج تكوينية عديدة من تمويل شركة بيبسيكو الدولية مما يساعد شركة الأطلس للمشروبات على توعية العمال بأهمية الجديد، والجودة بالنسبة لهم وللشركة وللمجتمع الجزائري على حد سواء.

¹ مقابلة شخصية مع مدير الإمداد، ومدير التسويق، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 24 جانفي 2018، على الساعة 16:00، "انظر الملحق رقم (02)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الأطلس للمشروبات

هناك مجموعة من المعوقات التي واجهت الشركة محل الدراسة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وأهمها

مايلي:

- التبعية الدائمة للشركة الأم مما يقيد أبحاث شركة الأطلس للمشروبات.
- تعدد الحاجات والرغبات وحتى تعارضها، فهي تختلف من حيث الذوق مما قد يفقد الشركة محل الدراسة جزءا من حصتها السوقية لعدم القدرة على دمجها في منتج واحد.
- مقاومة بعض العاملين لإدارة الجودة الشاملة خوفا من التحسينات التي تحملها، لأن التحسين هو تغيير جزئي في نظرهم قد يضر بمصلحتهم الشخصية.
- التركيز في التحسين على الجانب الإنتاجي أكثر من الجانب الإداري، مما خلق حالة من عدم التوازن وتأخيرا في العديد من القرارات.

المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي في شركة الأطلس للمشروبات

إلى جانب الإبداع الإداري نحاول التعرف على واقع الإبداع التكنولوجي في شركة الأطلس للمشروبات

كما يلي:¹

أولا: مصادر الأفكار الجديدة في شركة الأطلس للمشروبات

تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على مجموعة من المصادر للحصول على الأفكار الجديدة:

1- من داخل الشركة

هناك مجموعة من الأفكار الجديدة التي تصدر عن مختلف المديريات المتواجدة في شركة الأطلس للمشروبات سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري أو الإنتاجي، لكن تجسيدها يبقى متوقفا على قرار الإدارة العليا واستراتيجية الشركة الأم.

وتستخدم شركة الأطلس للمشروبات أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار الجديدة خاصة في الاجتماعات وأهمها حلقات الجودة، وذلك من خلال طرح المشكل في الجلسة التي تضم في غالبيتها 12 شخص ومن ثم مناقشته من أجل الحصول على أكبر قدر من الأفكار الجديدة كما وكيفا حيث تدوم المدة حوالي ساعة واحدة.

¹ مقابلة شخصية مع مدير الإمداد، ومدير التسويق، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 24 جانفي 2018، على الساعة 16:00، "انظر الملحق رقم (02)".

2- من خارج الشركة

يعتبر منافسي شركة الأطلس للمشروبات مصدرا مهما للأفكار الجديدة، من خلال دراسة منتجاتهم واختراق ما لديهم بالتحسين والإتيان بأشياء جديدة تفوق أفكارهم ومنتجاتهم خاصة كوكاكولا الجزائر، إضافة إلى قنوات التوزيع من تجار وملاحظين تجاريين بما أنهم يقومون بنقل شكاوى ومقترحات الزبائن اللذين يشكلون المصدر الأهم للأفكار لأن المنتج الجديد جذريا أو المحسن يوجه في النهاية لهم، فقط يجب أن تكون أفكار المنتجات المطلوبة في تشكيلة الشركة الأم، وأن تتوافق إمكانيات الشركة محل الدراسة معها، كما أن هناك مصدر آخر للأفكار الجديدة هو شركة بيسيكو الدولية.

ثانيا: طرق اعتماد الإبداع في شركة الأطلس للمشروبات

تستخدم الشركة محل الدراسة التطوير من الداخل كطريقة لاعتماد الإبداع لأنها أكثر استقلالية، كما أن الشركة تتمتع بإمكانيات مالية معتبرة، وتناسق بين عمل مختلف المديرات إضافة إلى دعم شركة بيسيكو الدولية.

ثالثا: مراحل الإبداع في شركة الأطلس للمشروبات

إن الإبداع في الشركة محل الدراسة يمر بمجموعة من المراحل والتي لا تختلف سواء كان الإبداع في المنتج أو طريقة الانتاج، جذري أو تدريجي وهي كما يلي:

1- الإعداد: في هذه المرحلة تظهر الأفكار الجديدة والتي تتباين مصادرها بين الداخلية والخارجية كما وجدنا سابقا.

2- التطوير: في المرحلة الثانية تقوم الشركة بدراسة الأفكار التي تولدت عن المرحلة الأولى، تحليلها واختيار الأنسب منها، وذلك حسب نتائج بحوث المخبر، ومدى توفر الموارد المالية والمادية اللازمة، وعدم مخالفة الفكرة الجديدة للقوانين المحلية، واستجابتها لحاجة السوق الجزائري للمشروبات الغازية.

3- التجسيد: بعد إختيار الفكرة الجديدة الأنسب تبدأ مرحلة التجسيد بوضع نموذج أولي ومعاينته في المخبر، وهذا بعد توفير المواد اللازمة، والتأكد من مطابقته لشروط الجودة، إضافة إلى إخضاعه لاختبارات التذوق إن كان إبداعا في المنتج.

4- النشر: في حالة نجاح المرحلة السابقة تنطلق شركة الأطلس للمشروبات في عملية التجسيد على نطاق واسع، ففي حالة إبداع المنتج الجذري تقدر المديرية التسويقية حجم السوق المستهدف، وعلى ضوء ذلك يتم اقتناء المركز من الشركة الأم، ومن ثم شراء المواد الأولية اللازمة وتخزينها سواء كانت محلية أو أجنبية، وهذا من اختصاص مديريةية التموين والامداد، لتنتقل بعد ذلك المديرية الصناعية في الإنتاج، وفي خضم كل هذه العمليات المتكاملة تعمل مديريةية التسويق واعتمادا على وسائل الإعلام على تحضير المواطن الجزائري لاستقبال هذا المنتج الجديد، حيث أنها تعتمد على عنصر التسويق بداية وبعد إطلاق المنتج في السوق تركز على التعريف به وإبراز مميزاته.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

وتعتمد شركة الأطلس للمشروبات في حماية منتجاتها على الأسرار التجارية المنصوص عليها في عقد العمل، وكذا العلامة التجارية بيبسي.

رابعا: أنواع الإبداع التكنولوجي في شركة الأطلس للمشروبات

قدمت شركة الأطلس للمشروبات خلال الخمس سنوات الأخيرة مجموعة من الإبداعات التكنولوجية، مما يفسر اهتمامها بالإبداع، ويؤكد تبنيها له.

1- إبداع المنتج الجذري

انطلقت الشركة محل الدراسة في تقديم منتجات جديدة جذريا سنة 2015، بمنتج ميرندا أناناس الذي أكد نجاحه في السنوات التي تلت إطلاقه، واستمرت الشركة في ذلك بمنتج ميرندا خوخ سنة 2016 الذي يتميز بأنه المشروب الغازي الأول والوحيد في الجزائر الذي يحمل ذوق الخوخ، وأطلقت أيضا في نفس السنة المشروب الغازي سفن آب مخيطو بذوق الليمون والنعناع، إلا أن هذا المنتج لم يعكس المبيعات المتوقعة منه بسبب فشل الاستراتيجية التسويقية المخصصة من أجله حيث أنها لم توضح الطريقة الصحيحة لاستهلاكه، سنة بعد ذلك أطلقت الشركة منتج ماونت ديو بذوق حمضيات إلا أن هذا المنتج بدوره واجه مشاكل خلال السنة الأولى من إنطلاقه حسب مدراء الشركة، والمشكل كان أيضا في المديرية التسويقية التي فشلت للمرة الثانية في التعريف بالمنتجات الجديدة من خلال اعتمادها على إعلان يفتقد لذكر الشركة المنتجة كما أنه لا يتوافق مع ثقافة المجتمع الجزائري.

قدمت شركة الأطلس للمشروبات أيضا سنة 2015 ولأول مرة في الجزائر مشروباتها الغازية في قارورات بلاستيكية سعة 33 سل، فكان لها السبق في إدخال هذا الحجم من القارورات، والذي لقي إقبالا كبيرا وحصدت من وراءه أرباحا كثيرة، وقامت سنة 2017 بطرح منتجاتها في قارورات غير مسترجعة أيضا لكن سعة 1.5 لتر إستجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

2- إبداع المنتج التدريجي

أقدمت شركة الأطلس للمشروبات بتحسين منتجاتها خلال سنوات الدراسة بهدف زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة حيث أنها سنة 2013 قامت بتخفيض نسبة السكر في علامة ميرندا.

3- الإبداع في طرق الإنتاج

قامت شركة الأطلس للمشروبات باقتناء آلة سنة 2015 بطاقة إنتاجية تبلغ 36000 ق/سا، وهي مخصصة لإنتاج وتعبئة القارورات البلاستيكية سعة 33 سل وأحجام أخرى، حيث أن هذه التعبئة الجديدة تعد أهم إبداعات الشركة خلال الخمس سنوات الأخيرة، وتعتبر هذه الآلة أهم استثمار للشركة حيث أنها تتميز بطاقتها الإنتاجية الكبيرة، والتي تساهم في تحكم الشركة في تكاليفها وتدعم ميزتها التنافسية.

والجدول الموالي يوضح المنتجات الجديدة التي قدمتها الشركة محل الدراسة خلال السنوات الخمس الأخيرة:

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم (14): تطور مبيعات المنتجات الجديدة في شركة الأطلس للمشروبات بين سنة 2013 و 2017

2017		2016		2015		2014		2013		السنوات المنتجات الجديدة
ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	
407 127 421	9 976 545	328 907 146	9 081 792	230 650 296	5 309 923	-	-	-	-	ميرندا أناناس
1 982 605 234	77 963 242	1 685 010 075	67 400 403	379 429 680	15 177 187	-	-	-	-	PET 33 سل
232 733 632	5 996 688	112 148 995	3 076 339	-	-	-	-	-	-	ميرندا خووخ
139 996 061	3 970 747	230 879 256	6 433 214	-	-	-	-	-	-	سفن آب مخطوطو
96 880 853	2 780 141	-	-	-	-	-	-	-	-	ماونتن ديو
201 814 595	2 523 629	-	-	-	-	-	-	-	-	PET 1,5 لتر

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية التجارية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة الأطلس للمشروبات انطلقت في تقديم المنتجات الجديدة منذ سنة 2015، وكان ذلك بمنتجات ميرندا أناناس، والتعبئة الجديدة في القارورات البلاستيكية سعة 33 سل، حيث أن المنتج الأول ساهم بما نسبته 3.60% من رقم الأعمال الإجمالي، أما المنتج الثاني فقد ساهم ب 5.92%، وفي سنة 2016 ارتفعت مبيعات المنتجين ب 71.03% لميرندا أناناس و 344.09% للقارورات البلاستيكية سعة 33 سل، وبذلك تأكدت الشركة من نجاح منتجها نتيجة زيادة الإقبال عليهما خاصة التعبئة الجديدة، ومواصلة منها في استراتيجيتها الإبداعية أطلقت في نفس السنة منتجين جديدين آخرين هما ميرندا خووخ وسفن آب مخطوطو، حيث ساهم المنتج الأول بنسبة 1.37% من رقم الأعمال الإجمالي، أما المنتج الثاني فقد ساهم ب 2.82%، وفي سنة 2017 ارتفعت مبيعات ميرندا خووخ ب 94.93%، أما سفن آب مخطوطو فقد انخفضت مبيعاته بنسبة 38.28% ويعود السبب في ذلك إلى فشل الاستراتيجية التسويقية حيث لم يتم التعريف الجيد بهذا المنتج وطريقة استهلاكه، فقد طرح بداية في صيف 2016 فكان هناك إقبال عليه خاصة وتزامن الفصل مع شهر رمضان، لكن بمجرد انتهاء الفصل تراجع المبيعات وحسب مدراء الشركة فالزبون ظن أن هناك خلل في تركيبة المنتج، وأنها سبب في تغير مذاقه لكن السبب يعود إلى أن مشروب المخطوطو لا يستهلك إلا بارداً، لكن الخلل في الاستراتيجية التسويقية وعدم توضيح خصائص هذا المنتج في الاعلان المخصص له أفقده تميزه، كما أن المديرية التسويقية لم تقم بمتابعة هذا المنتج في السوق وبمجرد إطلاقه تم سحب إعلاناته من مختلف وسائل الاعلام، وفيما يخص ميرندا أناناس فقد واصلت مبيعاتها في الارتفاع بنسبة 9.85%، أما القارورات البلاستيكية سعة 33 سل فقد ارتفعت بنسبة 15.67%،

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

وفي نفس السنة طرحت الشركة محل الدراسة منتجين جديدين ويتعلق الأمر بماونتن ديو والتعبئة في القارورات غير المسترجعة حجم 1.5 لتر، حيث ساهم المنتج الأول بنسبة 1.17% من رقم الأعمال الاجمالي، أما المنتج الثاني فقد ساهم بما نسبته 2.43%.

خامسا: الاستراتيجية الإبداعية في شركة الأطلس للمشروبات

تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على استراتيجية اتباع القائد وهو كوكاكولا الجزائر، حيث أن لها استجابة سريعة للمنتجات التي تقدمها الشركة المنافسة الأولى والسبب يعود للإمكانيات الكبيرة التي تتمتع بها كوكاكولا الجزائر، هذا إضافة إلى رغبة شركة الأطلس للمشروبات من التأكد من نجاح المنتجات الجديدة ثم طرح منتجاتها بسعر أقل، ومن هذا نستنتج أن الشركة محل الدراسة تحاول أن تنافس كوكاكولا في نقطة ضعفها وهي الأسعار المرتفعة مقارنة بالمنافسين من خلال تخفيض التكلفة وطرح منتجاتها بأسعار معقولة وبعلامة تجارية عالمية، كما أنها تبنت خلال السنوات الخمس الأخيرة استراتيجية هجومية بواسطة منتجات جديدة جذريا، فالشركة محل الدراسة تحاول دائما تحسين حصتها السوقية والوصول إلى الريادة والتفوق على منافسها المحلي والعالمي كوكاكولا، لذلك هي تحاول عن طريق دراستها للسوق الجزائري للمشروبات الغازية وبالتفاوض مع الشركة الأم الدخول في أسواق جديدة.

المطلب الثالث: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

تتمتع شركة الأطلس للمشروبات بميزة تنافسية من نوع ميزة التكلفة الأقل، وهناك العديد من المصادر التي ساهمت في تحقيقها، منها الداخلية والخارجية، كما أن الإبداع الإداري أو التكنولوجي الذي تتبناه الشركة يؤثر في هذه المصادر على اختلاف أنواعها، وذلك كما يلي:¹

أولا: مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة وتأثير الإبداع عليها

تنبع الميزة التنافسية لشركة الأطلس للمشروبات من العتاد الإنتاجي، الموارد المالية والمواد الأولية كما يلي:

1 - العتاد الإنتاجي: تمتلك شركة الأطلس للمشروبات عتاد إنتاجي متطور أغلبه آلات غير متخصصة من صنع أجنبي، كما أنها تهتم دائما بصيانة عتادها الإنتاجي لارتفاع سعر شراءه وقطع غياره، وحسب مدراء الشركة إبداع المنتج لا يتطلب منهم اقتناء عتاد إنتاجي جديد لأن الآلات المتوفرة غير متخصصة، والجدولين الموالين يوضحان القدرة الإنتاجية في الشركة محل الدراسة، وهما كما يلي:

¹ مقابلة شخصية مع المدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 27 فيفري 2018، على الساعة 15:00، "انظر الملحق رقم (03)".

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم(15): القدرة الإنتاجية في شركة الأطلس للمشروبات سنتي 2013 و2014

الخط الإنتاجي RB 02	الخط الإنتاجي RB 01	الخط الإنتاجي PET 02	الخط الإنتاجي PET 01	الخط الإنتاجي
01 لتر و30 سل	01 لتر و30 سل	01 لتر - 02 لتر	02 لتر - 01 لتر 0.5 لتر	حجم القارورة
32000 و22000 ق/سا	30000 و24000 ق/سا	12000 ق/سا	20000 ق/سا	القدرة الإنتاجية

ق/سا: قارورة في الساعة

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية الصناعية.

اعتمدت شركة الأطلس للمشروبات على 04 خطوط إنتاجية سنتي 2013 و2014، حيث أنها خصصت خطين لتعبئة القارورات البلاستيكية بقدرة إنتاجية تقدر ب 20000 ق/سا في الخط الأول، و12000 ق/سا في الخط الثاني، كما أنها خصصت خطين آخرين لتعبئة القارورات الزجاجية حجم 01 لتر و30 سل، وما يلاحظ أن الشركة تمتلك خطوط إنتاج متنوعة وبقدرة إنتاجية متفاوتة وأكبرها في الخطوط المخصصة لتعبئة القارورات الزجاجية لأنها تتميز بأسعارها المنخفضة لكونها مسترجعة وموجهة للأماكن العامة مثل المقاهي والمطاعم والفنادق والإقامات الجامعية، والتي تدعم ميزة التكلفة الأقل لديها.

الجدول رقم (16): القدرة الإنتاجية في شركة الأطلس للمشروبات لسنوات 2015، 2016 و2017

الخط الإنتاجي RB	الخط الإنتاجي PET 03	الخط الإنتاجي PET 02	الخط الإنتاجي PET 01	الخط الإنتاجي
01 لتر و30 سل	33 سل - 01 لتر 02 لتر	01 لتر - 02 لتر 0.5 لتر 33 سل -	02 لتر - 01 لتر 1.5 لتر	حجم القارورة
32000 و22000 ق/سا	36000 ق/سا	12000 ق/سا	20000 ق/سا	القدرة الإنتاجية

ق/سا: قارورة في الساعة

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية الصناعية.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن الشركة محل الدراسة عوضت الخط الإنتاجي RB 01 بخط إنتاجي ثالث لتعبئة القارورات البلاستيكية، لأنه في سنة 2015 قدمت الشركة منتجاتها في عبوات غير مسترجعة سعة 33 سل، وحافظت على نفس قدرتها الإنتاجية في بقية الخطوط، حيث أن الخط الإنتاجي PET 01 خصص لتعبئة القارورات البلاستيكية سعة 01 لتر و 02 لتر، وفي سنة 2017 خصص أيضا لتعبئة القارورات البلاستيكية حجم 1.5 لتر، والتي اعتبرت من إبداعات الشركة لتلك السنة بقدرة إنتاجية تبلغ 20000 ق/سا، أما الخط الإنتاجي PET 02 فقد خصص سنة 2015 لتعبئة القارورات غير المسترجعة سعة 01 لتر و 0.5 لتر، لتضاف التعبئة في حجم 33 سل و 02 لتر إلى هذا الخط سنة 2016 و 2017 على التوالي بقدرة إنتاجية تبلغ 12000 ق/سا، وتم التوقف عن تعبئة المشروبات الغازية في القارورات البلاستيكية حجم 0.5 لتر سنة 2016 لتراجع مبيعاتها، بينما الخط الإنتاجي الجديد PET 03 فقد تم اعتماده منتصف سنة 2015 بقدرة إنتاجية تبلغ 36000 ق/سا لتعبئة القارورات البلاستيكية حجم 33 سل و 01 لتر لتضاف سعة 02 لتر إلى هذا الخط سنة 2016، والخط الرابع بقي مخصص لتعبئة القارورات الزجاجية حجم 01 لتر و 30 سل بقدرة إنتاجية تبلغ 22000 و 32000 ق/سا على التوالي. فمنه نستنتج أنه ومنذ السنوات الثلاث الأخيرة أصبحت شركة الأطلس للمشروبات تعتمد ثلاثة خطوط إنتاجية لتعبئة القارورات غير المسترجعة وخط لإنتاج القارورات الزجاجية، وذلك راجع للأرباح الناتجة عن هذه الخطوط فأسعار منتجاتها مرتفعة مقارنة بالقارورات الزجاجية، كما أن القارورات البلاستيكية سعة 33 سل كانت من إبداعات الشركة لسنة 2015 والتي لاقت رواجا كبيرا، وساهم كل ذلك في زيادة الكمية المنتجة وانخفاض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة من المشروبات الغازية والذي يؤكد اعتماد الشركة محل الدراسة على استراتيجية الريادة في التكلفة، كما يبرزه الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): تطور الإنتاج لشركة الأطلس للمشروبات بين سنة 2013 و 2017

السنوات الإنتاج	2013	2014	2015	2016	2017
الكمية المنتجة الاجمالية	141 590 232	143 723 588	149 690 370	211 307 058	212 807 430
تكلفة الانتاج الاجمالية	3 994 402 034.952	4 009 025 763.672	4 008 708 108.6	5 484 474 690.39	5 363 598 465.72
تكلفة انتاج الوحدة	28.211	27.894	26.780	25.955	25.204

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية الصناعية.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

يبين الجدول رقم (17) الكمية المنتجة الإجمالية التي حققتها شركة الأطلس للمشروبات في خطوطها الإنتاجية الأربعة بين سنة 2013 وسنة 2017، ومن خلاله نلاحظ أن الإنتاج في تزايد حيث أنه بين سنة 2013 و2014 ارتفع بنسبة 1.48%، ليستمر في الارتفاع خلال السنة الموالية بنسبة 3.99%، كما أن الإنتاج عرف ارتفاع كبيرا بين سنة 2015 و2016 وذلك بنسبة 41.16% نتيجة تقديم منتجات جديدة، وتواصل في ذلك سنة 2017 بنسبة 0.71%، كما أن الزيادة في الكمية المنتجة كان لها الأثر في تخفيض تكلفة الإنتاج الوحودية على مدى السنوات الخمس للدراسة، مما يفسر اعتماد الشركة على استراتيجية الريادة في التكلفة.

2- الموارد المالية: تتمتع شركة الأطلس للمشروبات باستقلالية مالية، وتعتمد في تمويل احتياجاتها على إمكانياتها الذاتية إلى جانب الدعم المالي من شركة بيبسيكو الدولية، هذا ما سمح لها باقتناء أفضل المواد الأولية وأحسن المعدات الإنتاجية لضمان تقديم مشروبات غازية ذات جودة وتكلفة منخفضة، مما انعكس على سعر بيع المنتج في السوق الجزائري وتحقيق ميزة تنافسية على منافسيها كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام، كما أن الموارد المالية للشركة سهلت عليها القيام بالعملية الإبداعية سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، لأن الإبداع سواء حمل في طياته تحسين أو كان جذري فهو يتطلب البحث والتصميم والإنتاج والتسويق وغيرها من التكاليف الباهضة.

3- المواد الأولية: تركز شركة الأطلس للمشروبات على عملية التمويل بالمواد الأولية كثيرا، وتقوم ببرمجة احتياجاتها من المواد الأولية بشكل مستمر لضمان عدم الانقطاع في عملية إنتاج المشروبات الغازية، كما تفضل الشركة بين مورديها من حيث الجودة والسعر، وتعتمد على الشراء المحلي بنسبة 80% فيما يخص السكر، غاز ثنائي أكسيد الكربون، القارورات البلاستيكية، الغلاف... إلخ، والشراء الأجنبي بنسبة 20% فيما يخص المركز، العبوات المعدنية، القارورات الزجاجية، السدادات... إلخ، كما أنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة اقتصادا للتكلفة خاصة من الموردين المحليين الذين لا يمتلكون قوة تساومية عليها عكس الموردين الأجانب، ولا يتوقف الأمر عند ذلك بل إنها وبعد حصولها على المواد الأولية تختبرها جميعا للتأكد من جودتها، وحتى تضمن مطابقة المشروب الغازي الجزائري بيبسي للمنتج الذي تقدمه بيبسيكو الدولية لتفادي سحب الامتياز منها، كما أنها تعمل على تخزين المواد الأولية في مخازن تراعى فيها شروط النظافة والأمن لتفادي أي تلف أو نقص يؤدي لارتفاع التكلفة وانقطاع الإنتاج وتدهور جودة منتجاتها، وعند قيام الشركة محل الدراسة بتقديم منتج جديد فإنها تحتاج إلى مواد أولية جديدة، فالمركز يكون حسب نكهة المنتج الجديد، الغلاف، شكل القارورة... إلخ، كما يمكنها أن تحافظ على مواد أولية موجودة كالسكر وغاز ثنائي أكسيد الكربون، فحسب مدراء الشركة إبداع المنتج يتطلب منهم مواد أولية جديدة خاصة المنتجات الجذرية، ونتيجة لكل ذلك يمكن اعتبار المواد الأولية مصدرا لميزتها التنافسية فجودتها تنعكس في جودة المنتج النهائي، تكلفتها وطريقة التعامل معها تؤثر في سعر المشروب الغازي، وتساهم كثيرا في تحقيق التميز عن منافسيها كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام في السعر.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة وتأثير الإبداع عليها

يؤثر الإبداع على المصادر الداخلية غير الملموسة للميزة التنافسية لشركة الأطلس للمشروبات كما يلي:

1- طريقة العمل: تتميز شركة الأطلس للمشروبات بدرجة عالية من إتقان العمل سواء في مجال الإدارة والإنتاج على وجه الخصوص، حيث يرجع ذلك حسب مدراء الشركة إلى خبرتها في مجال إنتاج وتعبئة المشروبات الغازية إلى جانب الصرامة والدقة في أداء العمل، وتوفرها على الكوادر الإدارية المطلوبة مما يؤدي إلى إتقان عملها المنعكس في جودة منتجاتها من جهة، ومن جهة أخرى تحكّمها في التكاليف وتجنب الخطأ تدعيما لميزة التكلفة الأقل لديها، كما أنه حسب مدراء الشركة إتقان العمل ميزة يجب تنميتها وهدف لا بد من تحقيقه، لأن سعي الشركة إلى تحقيق استراتيجية إبداعية تتوقف على الإتقان ضمانا للنجاح، فسواء كان الإبداع إداريا أو تكنولوجيا فجاحه داخل الشركة يتطلب عملا متقنا ومتميزا.

2- المعلومات: تعتبر المعلومات مصدرا آخر للميزة التنافسية لشركة الأطلس للمشروبات خاصة في الجانب التمويهي حول الجديد في المواد الأولية والعتاد الإنتاجي داخل أو خارج الوطن، وهذا ما دعم ميزة التكلفة لديها من خلال العمل الدائم على المفاضلة بين الموردين الحاليين والجدد من حيث الجودة والسعر، كما أن المعلومات اللازمة لأداء العمل تتداول في الشركة بالسرعة المطلوبة نظرا لتبني قنوات اتصالية مفتوحة، فهي تعتمد إذن على مصادر داخلية متمثلة في مخبر مراقبة الجودة، الدراسات والتقارير التي يقوم بها مختلف المسؤولين في الشركة، وأخرى خارجية من خلال قنوات التوزيع إضافة إلى الموردين الذين يزودونها بمعلومات حول المواد الأولية الجديدة وغيرها، لكن رغم ذلك الشركة تعاني بعض المشاكل في الحصول واستخدام المعلومات التسويقية خاصة فيما يتعلق بحاجات ورغبات الزبائن، وذلك راجع إلى ضعف عمل مديرية التسويق وتهاون بعض الملاحظين التجاريين في تقديم معلومات ذات مصداقية للشركة حول المبيعات أو مقترحات الزبائن إلى جانب التبعية المقيدة للشركة الأم، كما أن الشركة تفتقد إلى وجود خلية خاصة باليقظة، ولهذا يتعين عليها أن تنظم وتضبط عمل مديرية التسويق من أجل ضمان نجاح المنتجات الجديدة التي تقدمها وأيضا زيادة حصتها السوقية، حيث أن الإبداع التكنولوجي ينطلق من الزبائن ويعود إليهم، وذلك لتفادي فشل المنتجات الجديدة خاصة في مرحلة تقديمها لكونها لا تتوافق ومتطلبات الزبائن .

3- المعرفة: تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على مخبرها في فحص مختلف المواد الأولية وكذلك جودة منتجاتها النهائية، والذي يتوفر على أحدث التكنولوجيا وأفضل الموارد البشرية، إلى جانب اعتمادها على مخابر بحث محلية ودولية، حيث أن مطابقة عمل الشركة محل الدراسة لعمل بيبسيكو الدولية ضروري للحفاظ على عقد الامتياز، وتحسيدا لاستراتيجية الإبداع فالشركة تحاول جاهدة تطوير معارفها سواء كان ذلك بعمليات البحث في المخابر تقديمها لمشروبات غازية ذات جودة بسعر منخفض والوصول إلى تحقيق عمليات إنتاجية أفضل أو من خلال تنمية الاجتماعات الدورية بين مختلف المدراء لدمج معلوماتهم ومعارفهم لحل المشكلات والعمل على التحسين المستمر أو التغيير الجذري إن تطلب الأمر ذلك، وأيضا من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتعيينها.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

4- التكنولوجيا: تهتم شركة الأطلس للمشروبات بمواكبة التكنولوجيا الضرورية لصناعة المشروبات الغازية من خلال حيازتها على عتاد متطور وكفاءات عالية، كما أن ذلك مكن الشركة من الاقتصاد في التكلفة والسرعة في طرح منتجاتها في السوق الجزائري مما ساهم في دعم ميزتها التنافسية وتوفير متطلب رئيسي للإبداع.

5- الجودة: تهتم شركة الأطلس للمشروبات بالجودة فهي تقوم بمراقبة جودة المنتج منذ الحصول على المواد الأولية وتخزينها إلى غاية تقديمه بالشكل النهائي وحتى مراقبته وهو في الأسواق، ومراقبة الجودة في الشركة محل الدراسة تكون خاصة بالمواد الأولية، مراقبة فيزيوكيميائية وأيضاً ميكروبيولوجية، كما أن منتجاتها تطابق مواصفات الجودة العالمية فهي حاصلة على شهادة إيزو 9001 لسنة 2015 "ISO 9001-2015" حول جودة منتجاتها وتقديمها منتجات تراعي طلبات الزبائن حيث أن هذا المعيار يخص تأكيد الجودة في مجال التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وكل الخدمات المرافقة للمنتج، إضافة لشهادة إيزو 22000 "ISO 22000" التي تخص إدارة سلامة الغذاء حيث أنها معايير تطبق في مجال الصناعة الغذائية من خلال فحص المنتج النهائي وجودة العمليات الإنتاجية، كما أن الشركة متحصلة أيضاً على شهادة "AIB" التي تمنحها هيئة "AIB" الأمريكية التي تعنى بسلامة الأغذية، حيث أنها تؤكد أن عملية صناعة الأغذية تتم وفق أسس علمية صحيحة وإجراءات صارمة فيما يتعلق بالسلامة والنظافة وغيرها من الإجراءات الوقائية الضرورية، إذ تخضع الشركة إلى مراجعة دقيقة سنوياً من طرف خبراء "AIB" للتأكد من التزام الشركة بهذه الإجراءات، إلى جانب ذلك الشركة تقوم بمراقبة جودة موادها الأولية ومنتجاتها النهائية في مخبرها، وأيضاً في مختلف مخبر البحث داخل وخارج الوطن، وكل ذلك يساعدها على رواج مشروباتها الغازية ويدفعها إلى مواصلة دعم الإبداع وتقديم الجديد.

6- الكفاءات: تتمتع شركة الأطلس للمشروبات بكفاءات فردية وأخرى جماعية، فالكفاءات الفردية راجعة إلى جودة مواردها البشرية وتنوع تخصصاتهم العلمية إلى جانب التدقيق في عملية الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والسهر على توظيف من يتوفر فيهم حس المسؤولية، المبادرة والإبداع والعمل على توفير الجو الملائم لظهور إبداعاتهم إلى جانب تكوينهم باستمرار، هذا إضافة إلى دعم العمل الجماعي وتبادل المعلومات وتحقيق الاستفادة المطلقة من المخزون المعرفي والمهاري للموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية صعبة التقليد، وهذا ما يؤكد وجود كفاءات فردية وجماعية متميزة ومصدراً آخر للميزة التنافسية، ويعود اهتمام الشركة محل الدراسة بالكفاءات لأنها ضرورية لتجسيد الإبداع سواء كان إداري أو تكنولوجي، فحسب مدراء الشركة التحسين المستمر الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة يتطلب اجتماعات ومعلومات وعمل دؤوب يسهر على تنفيذه عمال الشركة ونفس الشيء بالنسبة للمنتجات الجديدة حيث أن تقديم مشروب غازي محسن أو جديد بجودة مقبولة وبسعر منخفض متوقف على كفاءة الموارد البشرية الموجودة في شركة الأطلس للمشروبات.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم (18): عدد المستخدمين حسب الفئات المهنية لشركة الأطلس للمشروبات بين سنة 2013

و2017

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
إطارات	109	128	145	187	224
أعوان تحكم	26	34	41	58	71
أعوان تنفيذ	235	268	311	431	531
العدد الإجمالي	370	430	497	676	826

المصدر : وثائق خاصة بمديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن شركة الأطلس للمشروبات تمتلك إمكانيات بشرية كبيرة تعمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية من المشروبات الغازية مقسمة إلى ثلاث فئات مهنية وهي: إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وأن هذا العدد في ارتفاع مستمر (370 - 430 - 497 - 676 - 826) وهذا يدل على تنوع وتعدد المعارف، والمهارات التي تستخدم في أداء الأعمال وبذلك تعتبر الكفاءات من أهم مصادر الميزة التنافسية.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية الخارجية وتأثير الإبداع عليها

تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على استراتيجية الريادة في التكلفة كاستراتيجية تنافسية ضد كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام، حيث أنها تقوم بشراء المواد الأولية بكميات كبيرة اقتصادا في التكلفة، وحتى تضمن توفرها عند الحاجة إليها، مركزة في شرائها على الجودة والسعر، كما أنها تحرص على إتقان عملية إنتاج وتعبئة المشروبات الغازية، وكذا خلوها من العيوب التي قد تحول دون بيع المنتج، وبالتالي إرتفاع تكاليف تخزينه، تصحيح العيوب الموجودة فيه وأيضا تسويقه، مما يمنع الشركة في هذه الحالة من البيع بسعر تنافسي، فحسب مدراءها كلما كانت المواد الأولية ذات جودة، تصل بالكمية المناسبة وفي الوقت وبالسعر المناسب، وكان هناك إتقان في عملية تحويل هذه المواد وحتى على مستوى تخزينها وتوزيعها، كلما ساهم ذلك في نجاح مشروباتها الغازية وتحقيقها لاستراتيجية الريادة في التكلفة والتفوق فيها من خلال إمكانية طرح منتجاتها بسعر منخفض نتيجة تحكمها في تكاليفها الإنتاجية عامة والوحدوية خاصة، كما أنها اختارت هذه الاستراتيجية عوض التمايز لأن هذا الأخير يتطلب موارد مالية معتبرة، ويفرض عدم وجود حساسية للسعر المرتفع، إضافة لكونها استراتيجية الرائد كوكاكولا الجزائر، فالريادة في التكلفة مناسبة أكثر للإستفادة من اقتصاديات الحجم، وتمكن شركة الأطلس للمشروبات من منافسة كوكاكولا الجزائر في نقطة ضعفها، فهي تسمح للشركة محل الدراسة من البيع بسعر تنافسي، الشراء بكميات كبيرة من الموردين وتقليص تهديدهم، إضافة إلى خلق حواجز للدخول، إلا أنها تتأثر كثيرا بارتفاع أسعار المواد الأولية خاصة الأجنبية، وأيضا التغير المستمر في الأذواق، إلى جانب كونها سهلة التقليد في حالة تمكن المنافسين من الحصول

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

على تكنولوجيا متطورة، كما أن الإبداع في طرق الإنتاج يساهم كثيرا في دعم استراتيجية الريادة في التكلفة في حالة ما كانت تكلفة تقديم منتج جديد أكبر من اقتناء عتاد إنتاجي جديد، إلا أن الشركة محل الدراسة وجدت أن تقديم إبداع في المنتج لا يكلفها كثيرا خاصة أنها تمتلك آلات غير متخصصة، وجميع منتجاتها تمر بنفس العملية الانتاجية وتستخدم نفس المواد الأولية باستثناء المركز الذي تكتنيه من الشركة الأم، كما أن توسيع تشكيلة منتجات الشركة بمنتجات جديدة يساعد من جهة في زيادة حصتها السوقية، ومن جهة أخرى توزيع التكلفة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يساهم في تخفيض التكلفة الوحدوية وإمكانية التحكم في سعر البيع، هذا الأمر يؤدي إلى زيادة مبيعاتها لانخفاض سعرها مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تحقيق أرباح وتوسيع حصتها السوقية، وهذا ما تبينه الجداول الموالية:

الجدول رقم (19): تطور مبيعات شركة الأطلس للمشروبات حسب تشكيلة المنتجات بين سنة 2013 و 2017

2017		2016		2015		2014		2013		المنتجات السنوات
ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	
2 879 555 755	61 906 090	3 118 103 800	64 782 517	2 670 189 777	53 333 491	2 775 879 954	54 484 176	2 192 399 560	49 052 270	بيبيسي
16 962 708	366 816	13 584 096	226 402	25 349 184	422 486	43 129 680	784 176	80 446 142	672 610	بيبيسي لايت
-	-	-	-	-	-	13 599 719	273 437	33 530 382	740 678	بيبيسي ماكس
1 443 977 570	30 042 072	1 545 100 141	32 985 073	1 203 038 282	22 896 382	1 223 354 622	24 081 297	1 080 255 124	23 800 973	ميرندا برتقال
256 082 964	4 399 853	183 447 587	3 301 019	104 322 448	2 551 014	187 514 266	4 232 285	193 946 158	4 872 739	ميرندا ليمون
185 912 001	5 387 064	200 040 988	5 747 403	280 963 787	5 571 549	301 121 199	6 779 429	261 879 705	5 643 230	ميرندا فراولة
1 196 280 434	21 601 470	1 162 302 145	19 671 947	851 357 819	12 524 579	1 034 228 508	18 244 210	1 008 359 676	18 755 520	ميرندا توت
793 741 581	16 808 563	672 194 312	13 689 484	434 553 288	8 223 926	409 704 510	8 595 235	424 073 665	9 506 424	ميرندا تفاح
407 127 421	9 976 545	328 907 146	9 081 792	230 650 296	5 309 923	-	-	-	-	ميرندا أناناس
71 837 230	1 604 342	97 936 627	1 964 098	110 576 477	2 477 918	220 578 644	5 097 038	49 353 985	1 363 262	ميرندا تفاح أخضر
232 733 632	5 996 688	112 148 995	3 076 339	-	-	-	-	-	-	ميرندا خوخ
573 911 697	13 154 890	522 268 049	12 996 125	501 008 155	12 124 411	446 009 894	10 368 677	456 097 152	10 558 368	سفن آب
139 996 061	3 970 747	230 879 256	6 433 214	-	-	-	-	-	-	سفن آب مخطوط
96 880 853	2 780 141	-	-	-	-	-	-	-	-	ماونتن ديو
8 294 999 907	177 995 281	8 186 913 142	173 955 413	6 412 009 513	125 435 679	6 655 120 996	132 939 960	5 780 341 549	124 966 074	المجموع

ك: الكمية المباعة (القارورات) ر.أ: رقم الأعمال

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية التجارية.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

يبين الجدول السابق أن الشركة محل الدراسة تقدم في السوق الجزائري للمشروبات الغازية أربعة علامات حيث تحتوي علامة بيبسي على ثلاثة منتجات، ميرندا على ثمانية منتجات، سفن آب على منتجين، وماونتن ديو على منتج واحد، كما أن شركة الأطلس للمشروبات دعمت تشكيلتها خلال الخمس سنوات الأخيرة بأربعة منتجات جديدة، وتوقفت الشركة عن بيع منتج بيبسي ماكس سنة 2015 نتيجة تراجع مبيعاته حيث أنها لاحظت أن متبقي الحمية ومرضى السكري يفضلون ذوق بيبسي لايت عن بيبسي ماكس الذي يختلف عن الأول في أنه يحافظ على ذوق البيبسي لكن بسعرات حرارية أقل لاستخدامه محليات اصطناعية خاصة، ونلاحظ أيضا من خلال هذا الجدول أن الشركة تحقق أغلب أرباحها من منتج بيبسي يليه ميرندا برتقال ثم ميرندا توت حيث بلغت نسبتهم المئوية لسنة 2017 من رقم الأعمال الإجمالي 34.71%، 17.41%، 14.42% على التوالي. وفيما يخص الوحدات المباعة الإجمالية للشركة محل الدراسة فقد ارتفعت بنسبة 6.38% بين سنة 2013 و2014، إلا أنها انخفضت بعد ذلك بنسبة 5.64% والسبب يعود إلى زيادة سعر بيع الوحدة الواحدة من المشروبات الغازية، لكنها ارتفعت سنة 2016 بنسبة 38.68% تحت نفس سعر البيع الوحدوي لأن المنافسين واصلوا رفع أسعار بيع منتجاتهم عكس شركة الأطلس للمشروبات التي حافظت على نفس مستوى الأسعار، واستمرت مبيعاتها في الإرتفاع سنة 2017 بنسبة 2.32%، أما رقم الأعمال الإجمالي فقد ارتفع بين سنة 2013 و2014 بنسبة 15.13%، ثم انخفض بنسبة 3.65% سنة 2016، ليرتفع من جديد سنة 2016 و2017 بنسبة 27.68% و1.32% على التوالي.

ويمكن توضيح تطور المبيعات حسب نوع التعبئة كمايلي:

الجدول رقم (20): تطور مبيعات شركة الأطلس للمشروبات حسب نوع التعبئة بين سنة 2013 و2017

2017		2016		2015		2014		2013		السنوات التعبئة
ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	ر.أ.	ك	
2 286 138784	37 459 262	2 403 034 467	40 050 574	2 400 270 048	40 004 501	2 535 042 312	46 091 678	1 896 356 717	36 468 398	01 لتر PET
2 917 022 228	29 566 412	3 139 618 456	32 367 201	2 321 275 397	23 930 674	2 645 282 640	30 231 802	2 509 704 067	30 237 398	02 لتر PET
-	-	-	-	74 927 041	1 873 177	145 003 680	3 866 765	171 150 672	4 890 019	0,5 لتر PET
201 814595	2 523 629	-	-	-	-	-	-	-	-	1,5 لتر PET
1 982 605 234	77 963 242	1 685 010 075	67 400 403	379 429680	15 177 187	-	-	-	-	33 سل PET
104 656 427	2 572 675	160 647 168	4 016 179	306 684 288	7 667 107	374 539 125	10 450 310	516 407 270	15 415 142	01 لتر RB
415 370 046	19 446 163	487 238 976	23 201 856	635 086 771	30 242 227	659 692 356	35 582 112	609 858589	35 958 643	33 سل RB
387 392 593	8 463 898	311 364 000	6 919 200	294 336 288	6 540 806	295 560 883	6 717 293	76 864 234	1 996 474	عبوة معدنية
8 294 999 907	177 995 281	8 186 913 142	173 955 413	6 412 009 513	125 435 679	6 655 120 996	132 939 960	5 780 341 549	124 966 074	المجموع

ك: الكمية المباعة (القارورات) ر.أ: رقم الأعمال

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية التجارية.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

يبين الجدول رقم (20) أن شركة الأطلس للمشروبات حققت خلال السنوات الثلاث الأولى من الدراسة أعلى كمية من المبيعات في القارورات غير المسترجعة سعة 01 لتر حيث بلغت نسبتها من إجمالي المبيعات 29.18%، 34.67%، 31.89%، على التوالي، وفي المرتبة الثانية القارورات الزجاجية حجم 33 سل لأنها موجهة إلى أماكن الاستهلاك العامة كالمقاهي والفنادق وغيرها، أما في المرتبة الثالثة فقد باعت الشركة أعلى كمية في القارورات غير المسترجعة سعة 02 لتر لأنها موجهة نحو الاستهلاك العائلي، لكن منذ سنة 2016 احتلت القارورات البلاستيكية حجم 33 سل صدارة المبيعات بنسبة 38.75% لسنة 2016، و43.80% لسنة 2017، وذلك دليل على نجاح إبداع الشركة، وفي المرتبة الثانية والثالثة القارورات غير المسترجعة سعة 01 لتر و02 لتر، أما القارورات الزجاجية حجم 33 سل فقد تراجعت للمرتبة الرابعة بسبب الإقبال الكبير على القارورات البلاستيكية سعة 33 سل لأنها تضم جميع منتجات الشركة باستثناء التفاح الأخضر فقط كما أنها غير مسترجعة.

وفيما يخص رقم الأعمال فالشركة محل الدراسة تحقق أرباحا عالية من مبيعات القارورات غير المسترجعة سعة 02 لتر خلال الخمس سنوات الأخيرة، وذلك راجع لسعرها المرتفع مقارنة مع باقي أحجام التعبئة كما أن حجمها عائلي يشهد إقبالا كبيرا خاصة شهر رمضان، حيث بلغت نسبة مساهمتها في رقم الأعمال الإجمالي 35.17% لسنة 2017، لتحتل القارورات البلاستيكية سعة 01 لتر و33 سل المرتبة الثانية والثالثة بنسبة 27.56% و23.90% على التوالي.

ويرجع تطور رقم أعمال الشركة ليس فقط إلى زيادة كميتها المباعة بل أيضا سعر بيعها الوحدوي وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

الجدول رقم (21): تطور سعر البيع الوحدوي في شركة الأطلس للمشروبات حسب نوع التعبئة بين سنة

2013 و 2017

السنوات التعبئة	2013	2014	2015	2016	2017
01 لتر PET	52	55	60	60	61,03
02 لتر PET	83	87,5	97	97	98,66
0,5 لتر PET	35	37,5	40	-	-
1,5 لتر PET	-	-	-	-	79,97
33 سل PET	-	-	25	25	25,43
01 لتر RB	33,5	35,84	40	40	40,68
33 سل RB	16,96	18,54	21	21	21,36
عبوة معدنية	38,5	44	45	45	45,77

المصدر: وثائق خاصة بالمديرية التجارية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تطورا في أسعار منتجات شركة الأطلس للمشروبات خلال الخمس سنوات الأخيرة، حيث أنها شهدت ارتفاعا خلال السنوات الثلاث الأولى ثم استقرت نوعا ما في السنتين الأخيرتين، كما أن أسعار القارورات البلاستيكية أكبر من الزجاجية لنفس حجم التعبئة لأنها غير مسترجعة عكس الثانية، كذلك يبين الجدول أن أكبر زيادة عرفتها سنة 2015 وهي نفس السنة التي انخفض فيها رقم الأعمال الإجمالي للشركة محل الدراسة مما يبرهن تأثير السعر المرتفع على أرباح الشركة ومبيعاتها. وقد ساهم ارتفاع المبيعات بما فيها المنتجات الجديدة ورقم أعمالها في تحسين الحصة السوقية للشركة وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (22): تطور الحصة السوقية للمتنافسين في سوق المشروبات الغازية بين سنة 2013 و

2017

السنوات الشركات	2013	2014	2015	2016	2017
كوكاكولا الجزائر	41.6%	44.6%	40.4%	39.9%	38.9%
الأطلس للمشروبات	11.5%	11.5%	11.8%	13.2%	14%
حمود بوعلام	18.3%	17.5%	16.16%	15%	14.8%
منافسون آخرون	28.6%	26.4%	26.4%	31.9%	32.3%

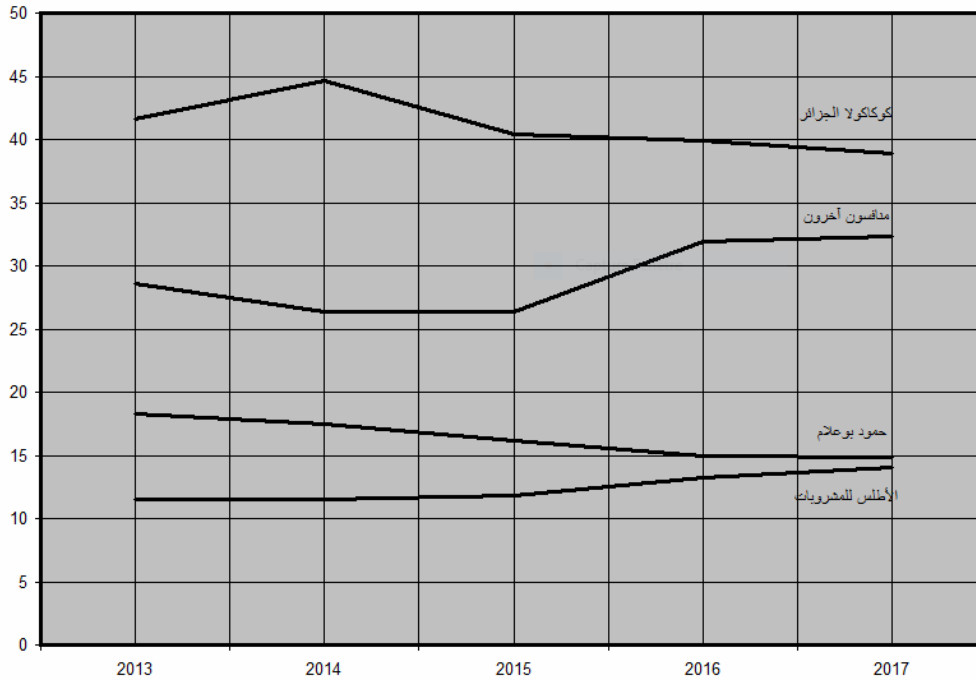
المصدر: وثائق خاصة بالمديرية التجارية.

الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات

من خلال الجدول السابق نلاحظ تطور الحصة السوقية لمنتجي ومعبئي المشروبات الغازية في الجزائر، حيث نجدها في الغالب مجزأة إلى قسمين، الأول وهو الحصة السوقية الأكبر والتي كانت من نصيب كوكاكولا الجزائر، الأطلس للمشروبات وحمود بوعلام، أما الجزء الثاني فكان لباقي الفاعلين المحليين في هذا السوق، هذا إلى جانب استنتاج أن شركة كوكاكولا الجزائر هي الشركة الرائدة في سوق المشروبات الغازية متبوعة بحمود بوعلام ثم الأطلس للمشروبات، وهذا راجع لإمكانياتها الضخمة وشهرة علامتها التجارية عالميا وصورتها الذهنية لدى المواطن الجزائري، إلا أن هذه الحصة عرفت تراجعا خلال الخمس سنوات الأخيرة نتيجة ابتعاد الشركة عن تقديم إبداع في منتجاتها، ونفس الأمر بالنسبة لشركة حمود بوعلام فحصتها السوقية تراجعت بين سنة 2013 و2017 بنسبة 3.5% نتيجة المنافسة الشديدة من الشركتين العالميتين الموجودتان في الجزائر، أما شركة الأطلس للمشروبات فقد عرفت حصتها السوقية ارتفاعا متواصلا خلال الخمس سنوات الأخيرة نتيجة الجهود الإبداعية التي تبذلها سواء كانت إدارية أو تكنولوجية، تدريجية أو جذرية وانعكاس ذلك في نجاح منتجاتها الموجودة والجديدة أيضا وبالتالي زيادة حصتها السوقية، بينما المنافسون المحليون فقد انخفضت حصتهم السوقية سنة 2014 نتيجة التقدم الذي أحرزته كوكاكولا الجزائر واستقرت سنة 2015، لتعود إلى الارتفاع بشكل متواصل سنتي 2016 و2017 وذلك نتيجة لتراجع حصة كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام، والشكل الموالي يوضح هذا التطور في حصة المتنافسين في سوق المشروبات الغازية في الجزائر بين سنة 2013 و2017.

الشكل رقم (23): تطور الحصة السوقية للمتنافسين في سوق المشروبات الغازية بين سنة 2013

و2017



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق خاصة بالمديرية التجارية.

الخلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن:

تحليل بيئة شركة الأطلس للمشروبات الخارجية والداخلية أظهر أنها تعتمد على استراتيجية الريادة في التكلفة كاستراتيجية تنافسية، وتتمتع بميزة التكلفة الأقل في مواجهة أبرز منافسيها كوكاكولا الجزائر وحمود بوعلام، ولذلك يتعين عليها دعم نقاط قوتها لاقتناص الفرص المتاحة، ومواجهة تهديدات المنافسة، ومعالجة نقاط ضعفها. وفيما يخص الإبداع الإداري تعتمد الشركة محل الدراسة على الإبداع الإداري التدريجي (إدارة الجودة الشاملة) أكثر من الإبداع الإداري الجذري (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، لأنها تعتبره مناسب أكثر لكونه أقل تكلفة ومخاطرة، أما الإبداع التكنولوجي فهي تركز فيه على إبداع المنتج أكثر من طرق الإنتاج لأنه لا يتطلب تغيير العتاد الانتاجي، فالمنتجات المقدمة استهلاكية، واقتناء عتاد إنتاجي جديد يتطلب منها موارد مالية معتبرة لأنه غير متوفر محليا، كما أنها تعتمد على إبداع المنتج الجذري أكثر من التدريجي لأنها تهدف إلى توسيع تشكيلة منتجاتها والحصول على حصص سوقية جديدة، كما أن طبيعة العقد الذي يجمعها بالشركة الأم يقيد حريتها في إدخال تحسينات، وقدمت الشركة محل الدراسة العديد من المنتجات الجديدة إلا أنها وقعت في خطأ عدم متابعة المنتج في السوق والتعريف الجيد به وبخصائصه بالنسبة لمشروب المخيطو، وعدم إجراء دراسة واقعية للسوق المستهدف وإخضاع المنتج لاختبارات التذوق، إضافة إلى اعتماد إعلان يفتقد ذكر الشركة المنتجة ولا يتوافق مع ثقافة المجتمع الجزائري بالنسبة لمشروب ماونت ديو، إلا أنها حققت نجاحا باهرا في المنتجات الأخرى وخاصة التعبئة في قارورات بلاستيكية سعة 33 سل، والتي كانت سبابة في إدخالها إلى الجزائر ما ساهم في زيادة أرباحها واتساع حصتها السوقية.

وتنبع الميزة التنافسية للشركة عن العديد من المصادر الداخلية الملموسة من عتاد إنتاجي متطور، موارد مالية ومواد أولية ذات جودة، كما أن الإبداع الذي تقوم به يوافق ما يتوفر لديها، فهو لا يتطلب عتاد إنتاجي جديد لأن الآلات المتوفرة غير متخصصة، وما يتوفر لديها من موارد ساهم في نجاحه، إلى جانب مصادر غير ملموسة متنوعة بين الخبرة، المعرفة، التكنولوجيا، شهادات المطابقة للمواصفات الدولية، الكفاءات والمعلومات، إلا أنها تعاني ضعفا من حيث استخدام المعلومات التسويقية إلى جانب الافتقار لخلية يقظة، ومصادر خارجية متمثلة في استراتيجية الريادة في التكلفة، وساهم الإبداع الإداري والتكنولوجي في ظل الإدارة الجيدة له في تنمية هذه الميزة التنافسية وجعلها متواصلة عن طريق إدخال الجديد مواكبة لمتطلبات السوق الجزائري للمشروبات الغازية.

الخاتمة

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة تتعلق بالمنتجات، طرق الإنتاج، نظم وأساليب العمل، بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة إيجابية.

الإبداع الإداري هو عملية تجسيد أفكار جديدة جذرياً أو محسنة داخل المؤسسة، تشمل التغييرات في العمليات الإدارية، الهياكل التنظيمية أو إدخال أنظمة وبرمجيات جديدة، من أهم أشكاله إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، أما الإبداع التكنولوجي فهو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتج جديد أو تطوير منتج قائم بإدخال تعديلات عليه، أو استخدام طريقة إنتاج جديدة أو تطوير طريقة الإنتاج الحالية لتلبية متطلبات الزبائن من منتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق. الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، وتكون بتقديم منتجات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز، ويعتبر الإبداع بأنواعه سواء كان جذري، أو تدريجي، إداري، أو تكنولوجي مصدراً للميزة التنافسية ووسيلة لتنميتها.

كما أن شركة الأطلس للمشروبات من الشركات الواعدة في ميدان إنتاج وتعبئة المشروبات الغازية لعلامة تجارية عالمية هي بيبسي كولا، تعتمد على الإبداع في تنمية ميزتها التنافسية، والتي تعد من نوع التكلفة الأقل. وعليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري

تمثل أهم نتائج الجانب النظري في مايلي:

- 1- يعتمد في توليد الأفكار الجديدة على مصادر باطنية تنبع منها الأفكار فجأة وبدون أي تحضير مسبق، أو ظاهرية تكون فيها الأفكار وليدة التفكير القصدي المكتف في موضوع معين، وهذه الأخيرة يمكن أن تكون من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- 2- أهم أساليب توليد الأفكار الجديدة هي: العصف الذهني، قبعات التفكير الست، التحليل المورفولوجي، أسلوب دلفي، وأسلوب المجموعة الاسمية.
- 3- يمكن اعتماد الإبداع عن طريق: التطوير من الداخل، عقود التعاون، النمو الخارجي، المناولة واقتناء الرخص.
- 4- العملية الإبداعية تمر بعدة مراحل بدءاً بالإعداد وصولاً إلى النشر، أما حماية الإبداع فتكون من خلال براءات الاختراع، الأسرار التجارية، العلامة التجارية، التصميم والنماذج الصناعية.
- 5- إعادة هندسة العمليات الإدارية يقصد بها إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، أما إدارة الجودة الشاملة فتقوم على التحسين المستمر لجميع جوانب العمل في المؤسسة.

- 6- يستخدم نموذج "SWOT" لتحليل بيئة المؤسسة الخارجية (العامة) والداخلية، أما نموذجي بورتر (قوى التنافس وسلسلة القيمة) فيستخدمان لتحليل بيئة المؤسسة الخارجية (التنافسية) والداخلية وصولاً لتحديد الاستراتيجية التنافسية، وكذلك نوع الميزة التنافسية التي تتمتع بها، والتي قد تعود إلى مصادر داخلية أو خارجية، ومن أهم هذه المصادر الإبداع الذي يعتبر مصدراً للميزة التنافسية وخياراً استراتيجياً من أجل تنميتها.
- 7- تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية عن طريق التغييرات الجذرية، وإدارة الجودة الشاملة عن طريق التحسينات المستمرة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية من خلال تركيزها على الجودة من وجهة نظر الزبون وتخفيض التكلفة.
- 8- الإبداع في المنتج مناسب أكثر لتنمية استراتيجية التمايز، لأنه يقوم على طرح منتجات جديدة جذريا أو محسنة قادرة على خلق قيمة للزبون تزيد عما يقدمه المنافسون، وبالتالي إمكانية طرحها بأسعار عالية تبرر التميز.
- 9- الإبداع في طرق الإنتاج مناسب أكثر لتنمية استراتيجية الريادة في التكلفة، لأنه يقوم على تخفيض التكاليف مما يسمح للمؤسسة بطرح منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية كبيرة.
- 10- الإبداع التدريجي مناسب أكثر لتنمية استراتيجية التركيز، لأنه يقوم على إدخال تحسينات ولا يتطلب إمكانيات كبيرة، إضافة إلى اعتماد الإبداع التكنولوجي بنوعيه حسب نوع الميزة التنافسية في القطاع السوقي المستهدف.

نتائج الجانب التطبيقي

تتمثل أهم نتائج الجانب التطبيقي في النقاط التالية:

- 1- اعتماداً على تحليل "SWOT" اتضح أن شركة الأطلس للمشروبات تتمتع بالعديد من نقاط القوة وأهمها شهرة علامتها وتحكمها في اقتصاديات الحجم، إلا أنها تعاني نقاط ضعف كانشاطها في قطاع واحد، وتبعيتها للشركة الأم، كما أنها تمتلك فرصاً يتعين عليها اقتناصها وأبرزها الدخول في أسواق جديدة اعتماداً على مواردها، هذا إلى جانب مجموعة من التهديدات يتوجب عليها مواجهتها أو تفاديها ومنها المنافسة القوية، المنتجات البديلة، وارتفاع أسعار المواد الأولية.
- 2- تحليل البيئة الخارجية لشركة الأطلس للمشروبات اعتماداً على نموذج القوى الخمس أظهر أنها تعتمد على استراتيجية الريادة في التكلفة كاستراتيجية تنافسية، ومن خلال تحليل بيئتها الداخلية عن طريق نموذج سلسلة القيمة تبين أنها تتمتع بميزة تنافسية من نوع ميزة التكلفة الأقل.
- 3- تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على الإبداع الإداري التدريجي (إدارة الجودة الشاملة) لأنه أقل تكلفة ومخاطرة، وعلى الإبداع التكنولوجي الجذري (إبداع المنتج) لأنه لا يتطلب عتاد إنتاجي جديد لأن الآلات المتوفرة غير متخصصة والمنتجات المقدمة استهلاكية، وتستخدم فيها نفس طريقة الإنتاج، والاختلاف يكون في المركز فقط.

- 4- تصدر الأفكار الجديدة في شركة الأطلس للمشروبات من مصادر داخلية تتمثل في مختلف مديرياتها معتمدة على أسلوب العصف الذهني في توليدها خاصة في الاجتماعات وأهمها حلقات الجودة، ومن مصادر خارجية تتمثل في الشركة الأم، المنافسين، قنوات التوزيع والزبائن، إلا أن تجسيدها يبقى متوقف على رأي الإدارة العليا واستراتيجية شركة بيسيكو الدولية.
- 5- يعتبر التطوير من الداخل الطريقة المعتمدة للإبداع من طرف شركة الأطلس للمشروبات لأنها أكثر استقلالية، كما أنها تتمتع بإمكانيات معتبرة، ودعم من الشركة الأم، وتعتمد في حماية إبداعاتها على الأسرار وعلامتها التجارية.
- 6- قدمت شركة الأطلس للمشروبات خلال السنوات الخمسة الأخيرة 06 منتجات جديدة جذريا وتحسين في علامة ميرندا، وإبداعا جذريا في طريقة الإنتاج.
- 7- تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على استراتيجية إتباع القائد كوكاكولا الجزائر كاستراتيجية إبداعية، حيث أن لها استجابة سريعة للمنتجات التي تقدمها الشركة المنافسة الأولى، واعتمدت منذ السنوات الأخيرة أيضا على استراتيجية هجومية من خلال تقديمها لمنتجات جديدة جذريا.
- 8- تحتل القارورات البلاستيكية سعة 33 سل صدارة المبيعات بنسبة 43.80% سنة 2017 من إجمالي الكمية المباعة، والتي تعد أهم إبداعات الشركة، وذلك دليل على نجاحها.
- 9- يساهم الإبداع الإداري التدريجي في تنمية الميزة التنافسية لشركة الأطلس للمشروبات من خلال التحسينات المستمرة وتفادي الوقوع في الخطأ من المرة الأولى، إلى جانب الإبداع التكنولوجي من خلال طرح منتجات جديدة جذريا وتوزيع التكلفة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يساهم في تخفيض التكلفة الوحدوية وإمكانية البيع بسعر تنافسي.
- 10- يبرز تأثير الإبداع على الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة في كون انطلاق الشركة في تقديم الجديد وتحسين المنتجات تزامن مع زيادة مبيعاتها، أرباحها وتحسن حصتها السوقية، وبرز ذلك من خلال نسبة مساهمة المنتجات الجديدة فيها.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي، توصلنا إلى النتائج التالية فيما يخص اختبار فرضيات الدراسة، وهي كالآتي:

الفرضية الأولى: تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيها لاستراتيجية الريادة في التكلفة أو استراتيجية التمايز، ويظهر تأثير الإبداع عليها من خلال جعل المؤسسة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة وبتكاليف أقل تلي احتياجات السوق المتعددة.

الشرط الأول من الفرضية الأولى خاطئ، لأن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من مصادر داخلية وخارجية تتمثل في استراتيجية الريادة في التكلفة، التمايز والتركيز، أما الشرط الثاني المتعلق بالإبداع فهو صحيح، وهذا ما أثبت من خلال الفصل الثالث.

الفرضية الثانية: تركز الشركة محل الدراسة على الإبداع التكنولوجي فقط لتنمية ميزتها التنافسية بطرح منتجات جديدة ومحسنة.

الفرضية الثانية خاطئة، لأنه من خلال دراستنا لواقع الإبداع والميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات تبين لنا أنها تعتمد على الإبداع الإداري التدريجي معتمدة على إدارة الجودة الشاملة، والإبداع التكنولوجي خاصة إبداع المنتجات في تنمية ميزتها التنافسية.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نقترح على شركة الأطلس للمشروبات مايلي:

- 1- التدقيق في اختيار الملاحظين التجاريين وإحكام الرقابة على تجار الجملة والتجزئة، لأن عدم احتفاظهم بالمنتج بطريقة سليمة أو زيادتهم غير المبررة للأسعار تؤدي إلى عزوف الزبائن عن اقتناء منتجات الشركة محل الدراسة.
- 2- الدخول في أسواق جديدة وتقديم إبداعات تستبق وتلبي حاجات الزبائن، فحتى ولو لم تستطع تقديم المياه المعبأة باعتبار أن هذا المنتج لدى الشركة الأم هو ماء معاد تكوينه وهو غير مرخص به في الجزائر، أو عصائر لأن العصير المقدم من طرف شركة بيبسيكو الدولية يتطلب تكنولوجيا متطورة، ولا يمكن أن يعرض في السوق الجزائري بأسعار تنافسية، حسب مدراء الشركة، إلا أنها يمكن أن تنتج العصائر الغازية أو الشاي المثلج وغيرها من المنتجات الموجودة في تشكيلة الشركة الأم، والتي تحقق سبق والتميز لشركة الأطلس للمشروبات.
- 3- الإبداع في التعبئة ومحاوله تقديم أحجام أقل وبأسعار تنافسية أكثر خاصة في القارورات البلاستيكية والعبوات المعدنية.
- 4- الاعتماد على الإبداعات الإدارية الجذرية، والاهتمام أكثر بحاجات الزبائن والعمل الجماعي وغيرها لتضمن النجاح في ذلك، فإعادة هندسة العمليات الإدارية رغم أنها مكلفة وفيها مخاطرة عالية، إلا أن نتائجها في تخفيض التكلفة فائقة وسريعة.
- 5- التركيز في الإبداع على الجانب الإداري وعدم إهماله، وضرورة الموازنة بينه وبين الجانب الإنتاجي لضمان النجاح على كافة المستويات.
- 6- تطوير عمل مديرية التسويق وتصحيح الخلل الموجود فيها، حيث يجب إجراء دراسات مستمرة وواقعية للسوق، لتفادي تقديم منتجات غير مرغوب فيها، كما يجب إخضاع المنتجات الجديدة للشركة لاختبارات التذوق قبل إنتاجها على نطاق واسع، إلى جانب التركيز على الإعلانات وأن تكون واضحة، وتناسب ثقافة المجتمع الجزائري، ومتابعة المنتجات خاصة الجديدة بعد طرحها في السوق.

- 7- العمل على دعم العتاد الإنتاجي بالآلات الجديدة من أجل زيادة القدرة الإنتاجية ودعم استراتيجية الريادة في التكلفة أكثر.
- 8- إنشاء خلية خاصة باليقظة وخاصة التكنولوجية لرصد التغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية، واستباق المنافسين في تقديم الإبداع التكنولوجي.
- 9- إدخال إبداعات في علامة بيسي لأنها تضم المنتج الأساسي للشركة، وعدم تخصيص ذلك للعلامات الأخرى فقط.
- 10- محاولة التقرب أكثر من الزبائن وتلبية حاجاتهم من أجل زيادة الطلب، وبالتالي الإنتاج لتخفيض التكلفة الوحودية، والتقليل من تأثير تقلبات أسعار المواد الأولية، والتي تؤثر على سعر المنتج، وبالتالي الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

آفاق الدراسة:

من أجل فتح آفاق أوسع لموضوع الدراسة في هذا المجال، وأملا منا أن نستوفيه حقه نقترح مواصلة البحث في المواضيع التالية:

- 1- إدارة التميز ودورها في تطوير الإبداع المؤسسي.
- 2- تأثير نموذج تميز الأعمال في تطوير تنافسية المؤسسة.
- 3- دور الإبداع التنافسي في تحسين الإنتاجية.

بهذا نسأل الله أن نكون قد وفقنا إلى ما كنا نسعى إليه والله الموفق والمهدي إلى حسن السبيل.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

- الكتب

- إبراهيم عواد المشاقبة، أثر التخصص على إدارة تطوير المنتجات الجديدة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة " الإتصالات - المعلومات - القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- أشوك ك. هوته، ترجمة خير سليمان شواهين، الإبداع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أوكيل رابع، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم...العمليات، دار الخلدونية، الجزائر، 2017.
- إياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- إيمان محمد أبو غريبة، الإبداع التربوي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- إيناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان، دار الكتاب الجامعي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
- برفين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2013.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- ثامر ياسر البكري، إدارة التسويق، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2011.
- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2013.

- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خالد بني حمدان، عطاالله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- رافدة عمر الحريري، اتجاهات ادارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- روبرت. أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2011.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- زباني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة، الجزائر، 2009.
- زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير"، دار دجلة ناشرون وموزعون، دجلة، العراق، 2007.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- سعاد نائف بزنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد الريادة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2013.
- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- صالح حسن الدايري، سيكولوجية الإبداع والشخصية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2008.
- طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- طارق كمال، سيكولوجيا الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007.
- طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2007.
- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، التسويق المعاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2006.
- عبد الله حسين جوهر، استراتيجيات الإدارة الحديثة "التخطيط - التطوير - الرقابة"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2011.
- عبير طایل فرحان البشابشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عثمان فريد رشدي، الريادة والعمل التطوعي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- علي محمد الحاج أحمد، سمير حسين محمود عودة، إدارة التسويق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياض، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- غسان يوسف قطيط، حل المشكلات إبداعياً، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2006.
- فوزية محمود النجاشي، الاتجاهات الحديثة في تنمية التفكير والإبداع، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005.
- فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- ليث محمد عياش، الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- مأمون نسيم عكروش، سهير نسيم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- مايكل آرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- مجبل لازم مسلم المالكي، براءات الاختراع وأهمية استثمارها مصدرا للمعلومات العلمية والتقنية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2002.
- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2006.
- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 04، 2010.
- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014.
- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
- محمد الصيرفي، الاستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2009.
- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.
- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- محمد عبد العظيم أبو النجا، أسس التسويق الحديث، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010.
- محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2010.
- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 05، 2009.
- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2007.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمود يوسف عبد الرحمن، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 03، 2005.
- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- نايفة قطامي، نزيه حمدي، يوسف قطامي، وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2010.
- نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
- نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الاستراتيجية إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2010.
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

* أطروحات الدكتوراه

- أوكيل رايح، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء دراسة مقارنة بين مؤسسات المشروبات الغازية كوكاكولا، بيبسي وحمود بوعلام، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2013/2014.

- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوغريج باستخدام أسلوب مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2015/2014.

- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.

* رسائل الماجستير

- بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010.

- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012/2011.

- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.

- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغريج، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2013/2012.

- بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.
- حراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجاً، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- دريوش شهنيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
- رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة AMPME CA-IND، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2009/2008.
- طراد فارس، مناخمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2005.
- فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015/2014.
- فيلال أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013.
- قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة للأفرشة المغربية LIT-MAG بتلمسان، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

- المجالات

- أوكيل رابح، الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة معارف، العدد 10، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2011.
- بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، المجلد 24، دمشق، سوريا، 2008.
- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2007.
- حايف سي حايف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- خضير علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، المجلد 09، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2013.
- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، المجلد 03، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996 - 2007، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005.
- علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.
- معراج هواري، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
- منى طعمية الجرف، أوراق اقتصادية "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها"، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، أكتوبر 2002.
- يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد 03، 2017.

- المؤتمرات، الأيام الدراسية والملتقيات

* المؤتمرات

- مقدم عبيرات، بن مويزة مسعود، نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

* الأيام الدراسية

- أوكيل رايح، بتيت أحمد، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحدي دعم قدراتها التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات اليوم الدراسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر، 25 نوفمبر 2009.

* الملتقيات

- أحمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.

- أحمد قايد نور الدين، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

- أوكيل رايح، بتيت أحمد، مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

- برك نعيمة، متطلبات الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

- بلعوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

ثانيا: باللغة الفرنسية

- الكتب

- Arnaud Groff, **Manager L'innovation**, Édition Afnor, La Plaine Saint-Denis, France, 2009.
- Benoit Aubert, Patrick Cohendet, Laurent Da Silva et autres, **L'innovation et les technologies de l'information et des communications**, Hec Montréal, Montréal, Canada, 2010.
- Cedomir Nestorovic, **Marketing en environnement islamique**, Édition Dunod, Paris, France, 2009.
- Claude blanche allègre, **Gestion des ressources humaines**, Édition de boeck, Louvain-la-Neuve, Belgique, 2008.
- Flarence Durieux, **Management de l'innovation une approche évolutionniste**, Édition Vuibert, Paris, France, 2001.
- François Ailleret, **6 clés pour l'innovation « La recherche et la compétitivité »**, Édition Afnor, La Plaine Saint- Denis, France, 2009.
- François Jakobiak, **De l'idée au produit**, Éditions d'organisation, Paris, France, 2005.

- Gilles Barouch, **Améliorer votre efficacité**, Édition Afnor, La Plaine Saint- Denis, France, 2010.
- Jacques Dioux, Marc Dupuis, **La distribution Stratégies des groupes et Marketing des enseignes**, Éducation Pearson, Montreuil, France, 2005.
- Jean Brilman, Jacques Hérard, **Les meilleures Pratiques de management**, Édition d'organisation, Paris, France, 6^{ème} édition, 2006.
- Jean- Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché**, Édition Dunod, Paris, France, 8^{ème} édition, 2012 .
- Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, **Maxi Fiches de Stratégies**, Édition Dunod, Paris, France, 2010.
- Marie Camille Debourg, Joël Clavelin et Olivier Perrier, **Pratique du marketing (le marketing opérationnel-savoir gérer-savoir communiquer-savoir faire)**, Édition Berti, Algérie, 2^{ème} édition, 2004.
- Maurice Reyne, **Maîtriser l'innovation technologique méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux**, Édition Dunod, Paris, France, 2002.
- Michel Ghertman, **Stratégie de L'entreprise théories et action**, Édition Économica, Paris, France, 2004.
- Nathalie Van Leathem, **Toute la fonction marketing**, Édition Dunod, Paris, France, 2005.
- Olivier Meier, **Dico du manager**, Édition Dunod, Paris, France, 2009.
- Olivier Meier et al, **Stratégies et changement**, Édition Dunod, Paris, France, 2013.
- P.Abetti, N. Ben Rayana, J.Durgee et autres, **Entrepreneuriat et innovation dans les pays du maghreb**, Le département du commerce des états unis, Les États Unis, 2011.
- Pascal Corbel, **Technologie, Innovation, Stratégie « de l'innovation technologique à l'innovation stratégique »**, Édition Gualino Lextonso, Paris, France, 2009.
- Paull Millier, **Stratégie et marketing de l'innovation technologique lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n'existent pas encore**, Édition Dunod, Paris, France, 2^{ème} édition, 2005 .
- Philippe Mouillot, **Stratégie de l'entreprise**, Éditeur Gualino, Paris, France, 2007.
- Philippe Villemus, **Le plan marketing « à l'usage du manager »**, Édition d'organisation, Paris, France, 2009.
- Pierre Jean Blanc, **Analyse Stratégique**, Édition Dunod, Paris, France, 2011.
- Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco, **Management de L'innovation**, Éducation Pearson, Montreuil, France, 2011.
- Ulrike Mayrhofer, **Management Stratégique**, Édition Bréal, Paris, France, 2007.
- Ulrike Mayrhofer, **Marketing**, Édition Bréal, Paris, France, 2^{ème} édition, 2006.
- Yves Chirouze, **Le marketing études et Stratégies**, Édition Ellipses, Paris, France, 2004.

- الأطروحات

- Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances: Synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, Toulouse, France, 2006,
- Mahjoub Dhiaf Mohamed, **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textiles-habillement**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité génie industriel, Faculté des sciences des métiers de l'ingénieur, Ecole Nationale Supérieur d'Arts et Métiers, Paris, France, 2007.
- Rasimi Ginting, **Intégration du système d'aide a la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielles application dans le choix de partenaires en Indonésie**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité science de l'information, Faculté des sciences et techniques de saint jerome, Université de droit et des sciences D'aix – Marseille, Marseille, France, 2000.

- Slaimi Fayrouz, **Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de qualité**, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité management des organisations, Faculté des sciences économiques sciences commerciales et sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie, 2015/2016.

ثالثا: باللغة الانجليزية

- الكتب

- Allan Afuah, **Strategic innovation new game strategies for competitive advantage**, Routledge édition, United States of America, 2009.

- David Hoyle, **ISO 9000 quality systems**, Butterworth Heinemann édition, Britain, 04th édition, 2001.

- Neil Kay, **Competitive Strategy**, Edinburgh Business School, Britain, 2014.

-Joseph Schumpeter, realized by Didier Lagrange, **Business Cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process**, the Paul-Émile-Boulet Library of the Université of Québec, Canada, 2008.

- Patrice Spath, **Introduction to healthcare quality management**, Aupha édition, United States of America, 2009.

- Tauseef Aized, **Total quality management and six sigma**, Intech édition, Croatia, 2012.

- المجلات

-Michael Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review, Vol 02, Harvard College, USA ,1990.

الملاحق

الملحق رقم (01)

مقابلة شخصية مع المدير التجاري، والمدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 12 فيفري 2018،

على الساعة 11:00.

لقد أصبحت التغييرات البيئية التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية، سواء تعلق الأمر بمتطلبات الزبائن المتجددة أو المستجدات التكنولوجية أو دخول منافسين جدد وغيرها، مما ولد الحاجة الملحة لمتابعة وتحليل هذه التغييرات من خلال دراسة البيئتين الخارجية والداخلية ومحاولة التكيف معها بالطريقة المناسبة، وفي إطار ذلك نتفضل على سيادتكم بطرح الأسئلة التالية محاولة منا تحليل البيئة التي تنشط فيها شركة الأطلس للمشروبات:

س 01: هل يشكل الداخولون الجدد في مجال إنتاج وتوزيع المشروبات الغازية تهديدا بالنسبة لكم، وهل فرضت شركة الأطلس للمشروبات حواجزا تمنع دخولهم؟

س 02: لماذا لم تفكر شركتكم لحد الآن في إضافة خط لإنتاج العصائر أو المياه المعبأة كما فعل منافسوها في ظل اشتداد ضغط المنتجات البديلة؟

س 03: هل يشكل الموردون والزبائن قوة تساومية على الشركة؟

س 04: كيف يمكن تحديد حالة المنافسة في صناعة المشروبات الغازية من حيث عدد وحجم المنافسين والتنوع فيما بينهم، معدل نمو الصناعة، طبيعة المنتجات والتمايز فيما بينها، تكاليف وحواجز الخروج؟

س 05: كيف تقوم شركتكم بالإمدادات الداخلية والخارجية؟

س 06: ماهي مراحل إنتاج المشروبات الغازية في شركتكم؟

س 07: هل تهتم شركتكم بالتسويق وتقديم خدمات للمتعاملين معها؟

س 08: ماهي القنوات التوزيعية التي تعتمدونها لإيصال المنتجات إلى الزبائن؟

س 09: هل تعتمد شركتكم على تقنيات متطورة في إنتاج المشروبات الغازية؟

س 10: هل تسعى شركة الأطلس للمشروبات إلى تقديم منتجات بتكلفة أقل أو متميزة؟

س 11: فيما يخص الموارد البشرية هل تعتبر موردا استراتيجيا بالنسبة للشركة، وكيف تتم تنميتها؟

س 12: كيف يمكن وصف البنى التحتية التي تمتلكها الشركة، وهل تقوم بمقارنة تكاليف الأنشطة التي تقوم بها مع الأداء المحقق في كل نشاط؟

س 13: كيف يمكنكم تقييم الفرص التي يتوجب عليكم اقتناصها والتهديدات التي يتعين عليكم مواجهتها أو تفاديها إلى جانب نقاط القوة التي تتمتعون بها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها؟

س 14: في رأيكم ماهي الاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها ونوع الميزة التنافسية التي تتمتعون بها ؟

س 15: ماهي مصادر ميزتكم التنافسية سواء كانت من داخل أو خارج الشركة؟

الملحق رقم (02)

مقابلة شخصية مع مدير الإمداد، ومدير التسويق، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 24 جانفي 2018،

على الساعة 16:00.

بالنظر للتغيرات البيئية المستمرة لم يعد الحفاظ على سيرورة الوضع القائم حلا مناسباً، بل أن بقاء واستمرارية المؤسسة وحتى نموها أصبح مرتبطاً بضرورة التكيف مع هذه التغيرات وتبني الجديد بصورة دائمة، ويعتبر الإبداع وسيلة مهمة وناجحة لتفعيل ذلك، وللتعرف على واقع الإبداع وتبنيه في شركتكم نتفضل على سيادتكم بطرح الأسئلة التالية:

س 01: هل تدعم شركتكم أكثر العمل الجماعي أم الفردي، ولماذا؟

س 02: هل قامت شركة الأطلس للمشروبات بإعادة هندسة عملياتها الإدارية وغيرها بصورة جذرية من قبل؟

س 03: كيف تقومون بإعداد الفريق المكلف بإعادة هندسة العمليات الإدارية؟ ومن المكلف بتعيين القائد، المنسق، وأعضاء الفريق؟

س 04: ماهي الأسباب التي قد تدفعكم إلى إعادة تصميم مختلف عمليات الشركة بصورة جذرية؟

س 05: أعتبرون إعادة هندسة العمليات الإدارية أسلوباً فعالاً لتخفيض التكاليف باعتبار أنكم تسعون إلى تحقيق اقتصاديات الحجم؟

س 06: هل تهتم شركة الأطلس للمشروبات بإدارة الجودة الشاملة؟

س 07: هل واجهتكم صعوبات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل شركتكم؟

س 08: هل تعطي شركة الأطلس للمشروبات أهمية كبيرة لرغبات الزبائن وتقوم بأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار؟

س 09: أسبق وأن قامت شركة الأطلس للمشروبات بإبداعات جذرية وتدرجية في المنتج وطريقة الإنتاج؟

س 10: ماهو نوع الإبداع التكنولوجي الأكثر تقدماً من طرف شركتكم، هل هو الجذري أم التدريجي سواء بالنسبة للمنتجات أو طريقة الإنتاج؟

س 11: ماهي المصادر التي تعتمدون عليها للحصول على أفكار جديدة؟ وهل تعتمدون أساليب معينة لتوليدها؟

س 12: ماهي طرق اعتماد الإبداع في شركة الأطلس للمشروبات؟

س 13: فيما تتمثل المراحل التي تعتمدها شركتكم لتجسيد الأفكار الجديدة والوصول إلى تحقيق الإبداع؟ وهل تختلف هذه المراحل باختلاف نوع الإبداع؟

س 14: كيف تقومون بحماية إبداعاتكم؟

س 15: ما نوع الاستراتيجية الإبداعية التي تعتمدونها؟

س 16: هل لديكم طموح لدخول أسواق جديدة مستقبلاً؟

الملحق رقم (03)

مقابلة شخصية مع المدير الصناعي، شركة الأطلس للمشروبات، يوم 27 فيفري 2018، على الساعة

.15:00

إن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها من نمو، بقاء واستمرارية يتوقف على تمتعها بميزة تنافسية والعمل على تنميتها باستمرار، وأن هذه الأخيرة تنبع من داخل المؤسسة لتحقيق لها التفوق على المنافسين، كما أن لها مصادر خارجية أيضا، وتبني المؤسسة للإبداع سواء كان إداري أو تكنولوجي من شأنه أن يؤثر على هذه الميزة، وللتعرف على مصادر الميزة التنافسية في شركة الأطلس للمشروبات نتفضل على سيادتكم بطرح الأسئلة التالية:

س01: هل تعتمد شركة الأطلس للمشروبات على عتاد إنتاجي متطور وتقوم بالتجديد فيه باستمرار أم تكتفي فقط بصيانتته؟

س 02: هل تمتلكون عتادا إنتاجيا مختلف عما يمتلكه المنافسون؟ وماهي العمليات التي تستخدمون فيها آلات المتخصصة والأخرى التي تستخدمون فيها آلات غير المتخصصة؟

س03: ماهي الطريقة التي تعتمدونها لتمويل احتياجاتكم، هل تعتمدون على التمويل الذاتي أم التمويل الخارجي أم هما معا؟

س 04: فيما يخص المواد الأولية، وبما أنكم تركزون على خفض التكلفة، هذا يفرض عليكم الشراء بكميات كبيرة، فهل تعتمدون أكثر على الشراء المحلي أم الأجنبي؟

س05: إدخال تكنولوجيات حديثة أو الحصول على معلومات مفيدة يتطلب الاستعمال الجيد والاستغلال الذكي لها بدرجة عالية من الإلتقان، فإلى ماذا ترجع المعرفة الجيدة بطريقة العمل في شركتكم؟

س 06: هل تعتمدون في حصولكم على معلومات ومعارف تخص ميدان إنتاج المشروبات الغازية على مصادر داخلية أم خارجية؟

س 07: هل تمتلك شركة الأطلس للمشروبات خلية يقظة لإستباق منافسيكم في تقديم الجديد؟

س 08: هل تعتمد شركتكم على التكنولوجيات الحديثة في ممارسة نشاطها؟

س 09: هل تعتبر الجودة من أولويات شركتكم؟ وكيف يظهر ذلك؟

س 10: ماهي أنواع مراقبة الجودة على مستوى شركة الأطلس للمشروبات؟

س 11: كيف يمكنكم الموازنة بين تحقيق الجودة وتخفيض التكلفة؟

س 12: هل تمتلك شركة الأطلس للمشروبات كفاءات فردية أم جماعية؟ وكيف تقومون بتنميتها؟

س 13: لماذا فضلت شركة الأطلس للمشروبات استراتيجية الريادة في التكلفة ولم تختار التمايز؟

س 14: ماهي المزايا التي منحتكم إياها استراتيجية الريادة في التكلفة، والنقائص التي كانت سببا فيها؟

س 15: كيف يمكنكم توضيح تأثير تقديمكم لمنتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة على تخفيض التكلفة؟

س 16: هل قيام شركة الأطلس للمشروبات بتقديم منتجات جديدة أو محسنة يفرض عليها تغيير عتادها

الإنتاجي، وهل الأمر كذلك بالنسبة للإبداع في طريقة الإنتاج؟