

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

دراسة ميدانية: مؤسسة روائح الورود - الوادي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

منصوري رقية

زهية بوحفص

...../Master-GE/GO- GRH/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير

سورة التوبة

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا

بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ

الْحَكِيمُ ﴿

سورة آل عمران (18)

صدق الله العظيم

أبي القاسم

لمن تجرع الكأس فارغا ليسقينا حبا وعطفا وحنانا

والذي حفظه الله

إلى نور عيني من أضاءت ظلمتي، وكانت الأمل في حياتي

غاليتي أُمِّي رعاها الله

لرمز الشموخ والعطاء جدي أطال الله في عمره

لزهرة البيت منبع المحبة جدتي أدامها الله تاجا فوق رؤوسنا

إلى الشموع المضيئة في حياتي أخواتي الحبيبات

لسندي في الحياة إخواني وفقهم الله

لكل من رافقني في رحلتي هته وساهم في تذليل مصاعبها وصولا إلى هذا المنبر

للغائبة الحاضرة، من اشتاقت السماء لرؤيتها فرفعها الله إليها

للأخت، الصديقة، والرفيقة "حسناء غولة".

زينة بومعصر

شكرا واسرا فانا دا سر ٢٢ ع سر ٢٢

الحمد لله أولا وأخيرا الذي ألهمني الصبر والسلوان وقوة التحمل وسدد خطاي وصلى اللهم
وسلم على خيرة أنبياءه، و على آله و صحبه تسليما كثيرا أما بعد عن أبي هريرة رضي الله عنه

عن الرسول الأكرم قال:

﴿ من لم يشكر الله لم يشكر الناس ﴾

واقثناء بهذا الهدى النبوي يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى

الأستاذة المشرفة رقية منصورى التي كانت سراجا ينير طريقى ويرشدني لإتمام هذه الدراسة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية الذين

سهروا ولم يرضوا إلا أن يقدموا لنا الأفضل دائما

تحية شكر وتقدير إلى كل من دعمنا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع

بجهده ، وقته، نصحه، دعائه.

رقية منصورى

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الابتكار ببعديه (ابتكار المنتج، ابتكار العملية) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بأبعادها الثلاثة (الجودة، الاستجابة لحاجات الزبائن، المقدرة الجوهرية)، وقد قمنا باختيار مؤسسة روائح الورود بالوادي كمجال للدراسة الميدانية، وللإجابة على اشكالية الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية المتمثلة في: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة (0.05)، والتي اندرج تحتها فرضيتين فرعيتين.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بالاعتماد على عدة أدوات كالملاحظة، المقابلة والاستمارة، كما قمنا باستخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات المتحصل عليها اعتمادا على الحزمة الإحصائية spss v20، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود دور للابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الميزة التنافسية المستدامة، مؤسسة روائح الورود.

Abstract

This study aims to identify the role of both product innovation and process innovation in achieving the three dimensions of the sustainable competitive advantage which are quality, responding to customers' needs, and core competency . Wouroud Corporation in El-Oued have been chosen as a terrain of this study. The main hypothesis of the research problem is : there is no statistically significant role for innovation in achieving a sustainable competitive advantage at the level of significance (0.05).

We based on observation, interview, and questionnaire as tools to achieve the objectives of the study. In addition, the SPSS V20 has been used. The study reached a number of conclusions, including the role of innovation in achieving a sustainable competitive advantage.

Keywords : Innovation, Sustainable Competitive Advantage, Wouroud Corporation.

مهرس المحتويات



الموضوع	الصفحة
البسملة	
آية قرآنية	
الملخص	
Abstract	
شكر وعرافان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: مدخل عام للابتكار	2-33
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الابتكار	3
المطلب الأول: مفهوم الابتكار	3
الفرع الأول: تعريف الابتكار	3
الفرع الثاني: مفاهيم متعلقة بالابتكار	4
الفرع الثالث: خصائص الابتكار	7
المطلب الثاني: أهمية الابتكار وأنواعه	7
الفرع الأول: أهمية الابتكار	8
الفرع الثاني: أنواع الابتكار	9
المطلب الثالث: مصادر الابتكار	12
المبحث الثاني: عملية الابتكار	14
المطلب الأول: مراحل العملية الابتكارية	14
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار	16
الفرع الأول: مجموعة العوامل الشخصية	16

17	الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية
19	الفرع الثالث: مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع
22	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابتكار
24	المبحث الثالث: إستراتيجيات، عوائق وعوامل تحسين فرص الابتكار
25	المطلب الأول: إستراتيجيات الابتكار
27	المطلب الثاني: عوائق الابتكار
30	المطلب الثالث: عوامل تحسين فرص الابتكار
33	خلاصة الفصل
79-35	الفصل الثاني: الابتكار كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
36	الفرع الأول: مراحل تطور الميزة التنافسية
37	الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية
38	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
42	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
43	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
46	المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة
47	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
47	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية المستدامة
48	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية المستدامة
49	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية المستدامة
50	المطلب الثاني: دوافع البحث الميزة التنافسية المستدامة، ومتطلباتها، والمخاطر الإستراتيجية لفقدانها
50	الفرع الأول: دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية
51	الفرع الثاني: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

53	الفرع الثالث: المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة
56	المطلب الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
56	الفرع الأول: مقارنة الميزة التنافسية لبورتر
64	الفرع الثاني: المقاربة المرتكزة على الموارد
67	الفرع الثالث: المقاربة المرتكزة على المهارات المحورية
69	الفرع الرابع: المقاربة المرتكزة على المعرفة
70	المبحث الثالث: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية المستدامة
70	المطلب الأول: الابتكار والقوى التنافسية
71	الفرع الأول: الابتكار والمتنافسون في الصناعة
71	الفرع الثاني: الابتكار والدخول المحتمل لمنافسين الجدد
72	الفرع الثالث: الابتكار والقوة التفاوضية للموردين والزبائن
72	الفرع الرابع: الابتكار وقوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة
73	المطلب الثاني: الابتكار والإستراتيجيات التنافسية
73	الفرع الأول: الابتكار وإستراتيجية التكلفة الأقل
74	الفرع الأول: الابتكار وإستراتيجية التمييز
74	الفرع الثاني: الابتكار وإستراتيجية التركيز
75	المطلب الثالث: الابتكار ومقاربة الموارد والمهارات
75	المطلب الرابع: الابتكار والميزة التنافسية المستدامة
75	الفرع الأول: شروط تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من الابتكار
77	الفرع الثاني: الابتكار ومصادر الميزة التنافسية المستدامة
79	خلاصة الفصل
117-81	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة روائح الورود
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة روائح الورود بالوادي
82	المطلب الأول: التعريف بمجموعة الورود
83	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة روائح الورود
83	الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة روائح الورود

84	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة روائح الورود
86	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود
89	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
89	المطلب الأول: مصادر وأدوات جمع البيانات
92	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
93	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
94	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
95	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
101	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
102	المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة
110	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
116	خلاصة الفصل
117	الخاتمة
118	أولاً: النتائج النظرية
118	ثانياً: النتائج الميدانية
119	ثالثاً: اقتراحات الدراسة
120	رابعاً: آفاق الدراسة
121	قائمة المراجع
121	أولاً: المراجع باللغة العربية
129	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
130	الملاحق

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	مراحل العملية الابتكارية	01-01
19	القيادة وأسلوب الإدارة	02-01
23	العوامل المؤثرة في الابتكار	03-01
28	استراتيجيات ابتكار المنتج	04-01
30	الحالة القائمة في الماضي والحاضر.	05-01
39	دورة حياة الميزة التنافسية	01-02
42	محددات الميزة التنافسية حسب نظرية الماسة لبورتر	02-02
44	مصادر الميزة التنافسية	03-02
53	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	04-02
58	نموذج قوى التنافس الخمس حسب بورتر	05-02
59	الاستراتيجيات العامة للتنافس	06-02
64	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	07-02
67	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات	08-02
69	المهارات المحورية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	09-02
83	مجموعة روائح الورود بالوادي	01-03
85	بطاقة تعريف بمؤسسة روائح الورود	02-03
87	الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود	03-03
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04-03
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	05-03
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06-03
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	07-03
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	08-03

قائمة الجداول

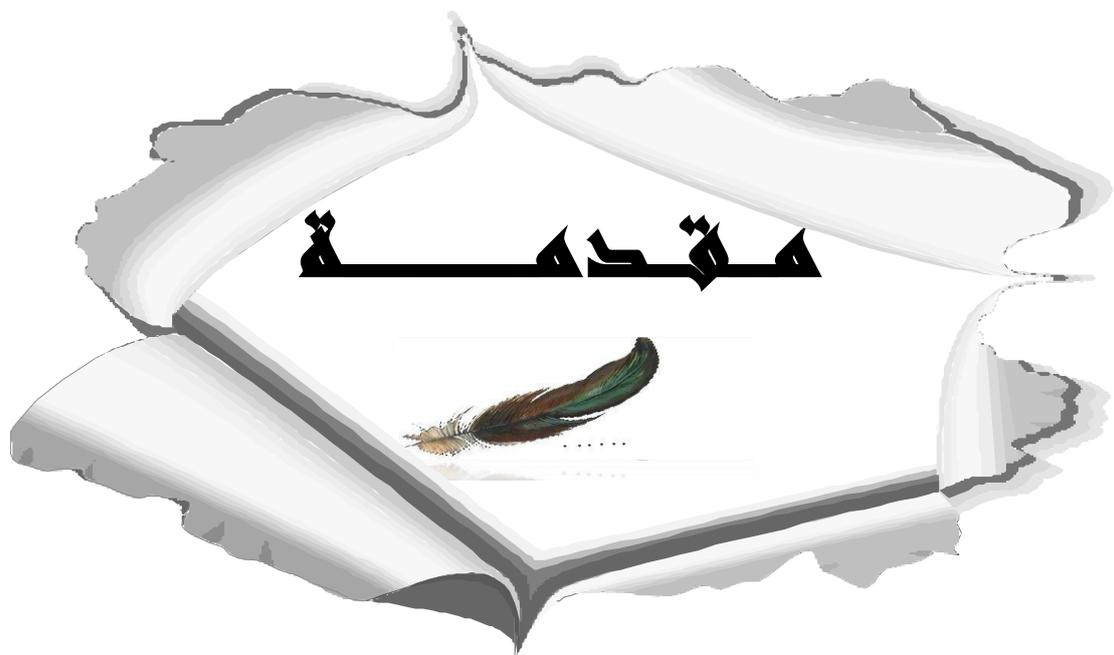


قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	الفرق بين الإبداع والابتكار	01-01
12	الفرق بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري	02-01
45	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب	01-02
47	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب وجهة نظر بعض الباحثين	02-02
60	مزايا وعيوب إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	03-02
61	مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز	04-02
62	مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز	05-02
86	تشكيلة منتجات مؤسسة روائح الورود	01-03
91	محاور الدراسة	02-03
91	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03-03
92	عدد عمال مؤسسة روائح الورود	04-03
94	معاملات الصدق والثبات	05-03
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06-03
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	07-03
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	08-03
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	09-03
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	10-03
102	اختبار التوزيع الطبيعي	11-03
102	الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي	12-03
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابتكار.	13-03
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة.	14-03
111	معاملات الارتباط بين أبعاد الابتكار والميزة التنافسية المستدامة	15-03

قائمة الجداول

112	معاملات الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة	16-03
113	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	17-03
113	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور ابتكار المنتج في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	18-03
114	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور ابتكار العملية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	19-03



تواجه المؤسسات اليوم في سبيل البقاء وتوسيع مجالات تفكيرها الإبداعي العديد من التحديات، وهذا نظرا لما يتصف به الاقتصاد المعاصر من معالم ومميزات تعطيه صبغة خاصة تجعل التعامل معه يتميز بالتعقيد، ففي ظل التطورات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، والتي كانت نتاج لعدة عوامل كالعولمة واقتصاد السوق، تحرير التجارة الدولية والثورة الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في ظهور أشكال جديدة من المؤسسات، وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة تواجه صعوبات كبيرة في سبيل التحكم في التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والسيطرة عليها، فلم تعد المؤسسة مطالبة بالاستجابة لها والتكيف معها وحسب، بل أصبحت مطالبة بسبق هذه التغيرات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في محيط تنافسي شديد، الأمر الذي دفع بالمؤسسات للبحث عن طرق وأدوات تمكنها من مواجهة التطورات الحالية في بيئة الأعمال وتحقيق التميز مقارنة بمنافسيها، ولن تتمكن من ذلك إلا بامتلاكها لميزة التنافسية. حيث تعبر هذه الأخيرة عن الخصائص والمميزات الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة على غرار منافسيها في الصناعة، وبامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية ما لا يعني أنها أصبحت بمنأى عن تأثيرات البيئة التنافسية، فنادرا ما نجد مؤسسة تمتلك سبق تنافسيا في جميع المجالات قياسا بمنافسيها نظرا لمحدودية مواردها، فحتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي فهي تبقى مهددة بفقدانه ما لم تعمل على تطويره وتنميته قصد التأمين المستديم للأسبعية التنافسية .

من هنا سلكت المؤسسات نهجا جديدا في سبيل البحث عن مستلزمات ومرتكزات بقائها واستمرار تفوقها، فقد تنبته إلى أن الرؤية الثاقبة للمستقبل، الكفاءات البشرية والخبرات المتجددة، التحكم بالتكنولوجيا، والأهم من ذلك تمتعها بالقدرة على الإبداع والابتكار والتي قد تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا نجد أن العديد من المؤسسات تعمل جاهدة من أجل خلق وهيئة بيئة ملائمة لتطور الابتكارات من خلال تخصيص موارد مالية ضخمة لنشاط البحث والتطوير والتعاون مع مختلف هيئات ومراكز البحث العلمي كالجامعات، وكذا الاستثمار في الرأس مال الفكري باعتباره المصدر الأساسي للأفكار الإبداعية.

فالابتكار في الوقت الراهن لم يعد خيارا بالنسبة للمؤسسات، بل أصبح ضرورة ملحة حيث أن الابتكار يتيح للمؤسسة القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية من خلال تجديد أسواقها وتقديمها لمنتجات وخدمات جديدة غير مألوفة سويقيا من خلال تطبيق أفكار مبتكرة، وبهذا تضمن الخروج من حلبة المنافسة الشديدة، التي تتسبب في كثيرة من الحالات في القضاء على أعرق المؤسسات بما أنها اختارت التمسك بالقديم والتمتع بمنافعه وتجنب مجازاة الجديد، وذلك بابتكار سوق جديد تقل فيه المنافسة أو تنعدم وبذلك تلعب فيه المؤسسة دور القائد وتعمل على رسم معالمه وفقا لما يتناسب مع استراتيجياتها.

1. إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما تم تناوله يمكن أن نقوم بصياغة الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة كالآتي:

ما الدور الذي يمكن أن يلعبه الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

التساؤلات الفرعية:

ولإحاطة بكافة جوانب الموضوع قمنا بتجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى إدراك المؤسسات لأهمية الابتكار؟
- ما هي الدوافع الكامنة وراء سعي المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة؟
- كيف يساهم ابتكار المنتج في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟
- كيف يساهم ابتكار العملية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

2. فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة 0.05.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي :

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين ابتكار المنتج وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين ابتكار العملية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة 0.05.

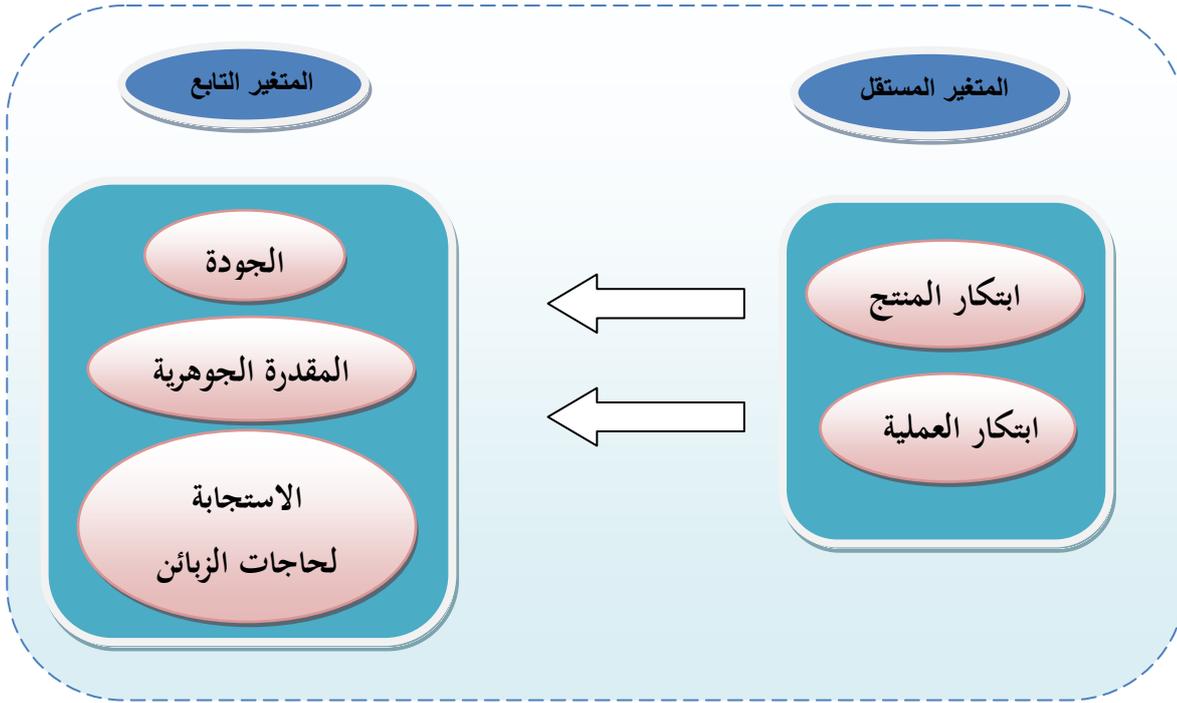
3. نموذج ومتغيرات الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها تم بناء نموذج مقترح يبين دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والذي يوضح متغيرات الدراسة كالتالي:

♣ المتغير المستقل: الابتكار (ابتكار المنتج، ابتكار العملية).

♣ المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، المقدرة الجوهرية، الاستجابة لحاجات الزبائن).

الشكل: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

4. أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة راجع إلى عدة أسباب أهمها:

❖ أسباب ذاتية:

- علاقة البحث بمجال التخصص؛

- الميل للبحث ومعرفة كل ما هو جديد في موضوع الميزة التنافسية وكذا الابتكار؛

❖ أسباب موضوعية:

- بروز الميزة التنافسية المستدامة كمفهوم حديث في بيئة الأعمال وسعي المؤسسات لتحقيقها لضمان البقاء والاستمرار؛

- الرغبة في توضيح بعض المفاهيم التي عادة ما يتم الخلط فيما بينها كالابتكار، والإبداع، الاختراع... الخ؛

- كون الابتكار والتجديد أصبح ضرورة حتمية في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر؛

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات والبحوث التي تعرضت له.

5. أهمية الموضوع :

تتبع أهمية هذا الموضوع في:

- موضوع الابتكار من المواضيع الحديثة التي تتميز بعدم وضوح معالمها بشكل نهائي، والذي تعتبره العديد من المؤسسات آلية ناجعة لتحقيق البقاء والتوسع في الأسواق في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم؛
- يعتبر موضوع الميزة التنافسية المستدامة أحد المواضيع المهمة، حيث يعتبر هدفا أساسيا لأي منظمة والذي تتمكن من خلالها من ضمان مكانها في السوق، فنظرا للتحويلات المستمرة في الاقتصاد العالمي وبيئة الأعمال، أصبح من الواجب على المؤسسات البحث عن الركائز التي تمكنها من بناء مزايا تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد والمحاكاة.

6. أهداف الموضوع :

يهدف الموضوع الذي نحن بصدد دراسته إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها :

- التعريف بالميزة التنافسية وسبل اكتسابها واستدامتها؛
- معرفة العلاقة بين الابتكار و الميزة التنافسية المستدامة؛
- لفت انتباه المسيرين وأصحاب القرار في المؤسسات لموضوع الابتكار وضرورة الاهتمام به كخيار استراتيجي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

7. حدود ومنهج الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - **الحدود المكانية:** جرت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة روائح الورود بكوينين- ولاية الوادي.
 - **الحدود الزمنية:** تم إنجاز الدراسة خلال السنة الجامعية 2016-2017.
- ولغرض الوصول إلى أهداف الدراسة و الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي وذلك للإحاطة بكافة جوانب الموضوع، ودراسة الظاهرة ووصفها بشكل دقيق، من خلال جمع بيانات ومعلومات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة مجملية حول الظاهرة المدروسة وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية التي كان الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث قمنا باستخدام عدة أدوات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة من أجل جمع المعلومات الكافية التي تساعد على تحليل وتفسير النتائج.

8. التعريفات الإجرائية :

لقد رأينا انه من الضروري الوقوف على أهم المصطلحات الواردة في البحث وتعريفها ذلك أنها تلازمنا على امتداد فصوله ، وأهم تلك المصطلحات:

- الابتكار (Innovation): يُعرف الابتكار بأنه العملية المنظمة التي تمكننا من التوصل لكل ما هو جديد سواء كان فكرة أو تكنولوجيا، منتج جديد أو عملية إدارية أو تنظيمية جديدة، أو إيجاد حل لمشكلة حالية بطريقة غير مسبقة ووضعها محل التنفيذ العملي.

- الميزة التنافسية المستدامة (sustainable competitive advantage): ويرتكز هذا المفهوم على ثلاثة مصطلحات (الميزة، التنافسية، المستدامة)، حيث يقصد بالميزة المركز أو الحالة أو المنفعة الميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، أما التنافسية فهي الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، والمستدامة تلك التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة. وعليه تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها المميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بالمنافسين .

9. صعوبات الدراسة:

- يواجه أي باحث أثناء دراسته لموضوع معين مجموعة من الصعوبات، وتمثلت صعوبات هذه الدراسة فيما يلي:
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الابتكار باللغة العربية، وتداخل مفهوم هذا الأخير مع عدة مصطلحات وبشكل أخص الإبداع، واختلاف مواقع استخدامها.
- اتساع الفجوة بين المؤسسات الجزائرية والهيئات الجامعية، الأمر الذي يشكل عائقا كبيرا في الدراسة الميدانية.
- نقص المعلومات وعدم دقتها في بعض الأحيان بسبب السياسة التحفظية التي يتبعها المسؤولين في تقديم المعلومات حول أنشطتهم بداعي حماية مصالح مؤسسة.

10. الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع الابتكار والميزة التنافسية المستدامة أحد المواضيع الحديثة وذات المعالم المبهمة في عديد من الجوانب، ولذلك نجد هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لهذين موضوعين سواء بصفة منفردة أو من خلال الجمع بينهما، وفيما يلي ذكر لبعضها:

أ) الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

♣ دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك، أبو بكر بوسالم، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة سطيف1، 2013، سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين اندرجت تحتها فرضيات فرعية، فكانت الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي: لا يوجد دور لسياسة لتمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما الفرضية

الرئيسية الثانية فتمثلت في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى سياسة تمكين العاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استمارة لغرض جمع بيانات الأفراد وتم تحليلها باستخدام برنامج Spss، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة محل الدراسة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في مؤسسة محل الدراسة لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأخيراً هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة التمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

♣ إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان مؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات :

دراسة نظرية تحليلية، معن وعد الله المعاضيدي، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007.

تسعى الدراسة إلى معالجة مشكلة بحثية تتعلق بما يمكن إتباعه من آليات متاحة أملم مؤسسة لاستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جني منافعها بالشكل الذي يمكن مؤسسة من المحافظة على النجاح المتحققة في السباق التنافسي، تقوم هذه الدراسة على فرضيتين نظريتين هما كالتالي: أن هناك مجموعة من المخاطر التي تنعكس بآثارها على وقتية المزايا التنافسية لمؤسسات الأعمال أو تحد من استدامتها، كما أن هناك مجموعة من الآليات التي تساعد مؤسسة على تجاوز المخاطر المسببة لوقتية ميزتها التنافسية أو الحد من استدامتها.

وتوصلت الدراسة من خلال التحليل النظري إلى أن استدامة الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال تتأثر بمجموعة مخاطر ووجود آليات يمكن إتباعها للحد من آثار تلك المخاطر، خلص البحث إلى ضرورة الأخذ بوجه الاعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية، فضلاً عن الآليات المطلوبة لمواجهتها لا سيما وأن إغفال تلك المخاطر يمكن أن ينعكس بآثار سلبية على استمرارية الأداء المنظمي، فضلاً عن إمكانية استخدامها ووصفها نظريات إستراتيجية صالحة للتطبيق الميداني في بعض الحالات.

ب) الدراسات المتعلقة بالابتكار:

♣ الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، محمد سليمان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.

تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة؟ ولإجابة على هذه الإشكالية وما انبثق عنها من التساؤلات فرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات وكذا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم تدعيم الموضوع بأمثلة من واقع مؤسسات بعض الدول المتطورة، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى لجمع البيانات كالمقابلات والمسح المكتبي... الخ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن الابتكار التسويقي يؤدي إلى اتساع تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة، كما يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل، و ذلك يحقق الابتكار التسويقي الميزة التنافسية للمؤسسة.

♣ عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة، بوععاجة أميرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.

لكي تستمر أي منظمة وتتفوق، في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، فهي مطالبة بالاستثمار في الأصول اللامادية وبصفة أخص في الإبداع والابتكار، حيث أن مؤسسة التي تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار تكون قادرة على مواجهة مختلف الضغوط التي تفرزها بيئة الأعمال التي تمتاز بالمنافسة الشديدة، إلا أن مؤسسة هناك العديد من العوائق التي من شأنها أن تحول دون ذلك، ومن هنا طرحت إشكالية الدراسة كالتالي: ما هي العوائق التي تحول دون اعتماد الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية ؟ وكيف يمكن تخطيها من أجل تفعيل البحث والتطوير والابتكار في مؤسسة؟. ومن اجل التعرف على واقع الإبداع في المؤسسات الصناعية الجزائرية، واهم العوائق و الأسباب الحقيقية التي تحول دون تفعيل الابتكار وتحقيق وظيفة البحث والتطوير للغاية التي أوجدت من أجلها تم اعتماد منظمة صناعة الكوابل ببسكرة كنموذج للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

(ج) الدراسات المتعلقة بالابتكار والميزة التنافسية المستدامة:

♣ دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف الناقل - موبيليس)، بوبعة عبد الوهاب، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري-قسنطينة، 2012.

ركزت هذه الدراسة على دراسة واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية وإبراز دوره في دعم وتنمية الميزة التنافسية من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟. حيث تم تناول ثلاث أبعاد للابتكار ألا وهي: الابتكار الإداري، الابتكار التقني والابتكار الإضافي وربطه مع الميزة التنافسية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة أما فيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.

♣ الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة حالة شركة روائح الورود، حجاج عبد الرؤوف، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي قد تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية من خلال الإجابة على مجموعة من الفرضيات أهمها: أن مؤسسة تحقق ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيتها إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية تمييز في المنتج، كما أن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، ومنهج دراسة حالة في الجانب الميداني. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى ضرورة استغلال مواردها غير الملموسة التي تمكنها من تطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

♣ الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات الأعمال: دراسة حالة ملبنة الحضنة

بالمسيلة، يحيوي رزيقة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال عملية الإبداع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة قامت الباحثة بصياغة عدة فرضيات، و ركزت هذه الدراسة على معرفة مدى توفر القدرات الإبداعية العاملين بمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى معرفة كيفية تأثير الإبداع على تنافسيتها.

وقد تم في نهاية الدراسة التأكد من صحة الفرضيات المصاغة سابقا، كما توصلت الدراسة إلى أنه على المؤسسات الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار الإبداع كأحد أهم مداخل تعزيز قدرتها التنافسية، باعتبار أن استدامة الميزة التنافسية، في ظل بيئة شديدة المنافسة، تتوقف على قدرة مؤسسة على الإبداع الذي يمثل الدعامة الأساسية لنجاح أي منظمة.

(د) الدراسة الحالية :

من خلال ما توفر لدينا من معلومات ومراجع متنوعة، وما تم مراجعته من دراسات وبحوث علمية سابقة، اتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري، أما وجه الاختلاف فيتمثل في الأبعاد التي تم تناولها في الدراسة، وأيضا فيما يخص الإطار الزمني والمكاني للدراسة، كما نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الابتكار والميزة التنافسية، إلا أن القليل منها من تطرق لعلاقة الابتكار باستدامة الميزة التنافسية وهذا ما ركزنا عليه في هذه الدراسة.

11. خطة وهيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين مخصصين للجانب النظري والفصل الثالث للجانب التطبيقي. حيث جاء الفصل الأول بعنوان مدخل نظري للابتكار والمكون من ثلاثة مباحث: المبحث الأول نتطرق فيه إلى ماهية الابتكار، أما المبحث الثاني لعملية الابتكار، فيما خصص المبحث الثالث لدراسة إستراتيجيات، عوائق وعوامل تحسين فرص الابتكار.

وستتطرق في الفصل الثاني للحديث عن الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال دراسة أهم الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني الذي سنتناول في الميزة التنافسية المستدامة، أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة.

بينما الفصل الثالث فسوف نخصصه للدراسة الميدانية، حيث سيتم فيه عرض وتقديم منظمة روائح الورود، والمبحث الثاني للوصف الإحصائي لعينة الدراسة، أما المبحث الثالث سيخصص لمناقشة النتائج واختبار الفرضيات.



تمهيد:

تعيش المؤسسات في الوقت الراهن ضمن بيئة تختلف سماتها وملاحظتها عما كانت عليه في السابق، فأهم سماتها شدة المنافسة والمزاومة على الصعيد المحلي والدولي التي تكشف عن مستوى كل مؤسسة ووضعيته في السوق، والتي تظهر فيما تقدمه من منتجات وخدمات فريدة تضيف قيمة للزبون من خلال الإجابة على حاجاته، ما يحتم عليها العمل بجد والتحسين المستمر في أداءها، واكتساب مزايا تنافسية لمواجهة ضغوط التي يمارسها المنافسين وتجنب تهديدات البيئة الخارجية المختلفة.

فزيادة حدة المنافسة أدركت العديد من مؤسسات أن السبيل الوحيد من أجل البقاء والاستمرار هو اللجوء إلى الإبداع والابتكار كأمر حتمي، بحيث يضمن لها تحقيق مستوى عالي من الأداء واحتلال مكان لها في صدارة، فوحدها المؤسسة المتميزة هي من تمتلك القدرة على الابتكار والتجديد المستمر الذي يسمح لها بإنتاج منتجات أو تكنولوجيا أو طرق عمل جديدة وطرحها في أسواقها الحالية أو اختراق أسواق جديدة وتوسيع حصتها في السوق.

وعليه سوف يتم في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من العناصر عن الابتكار والمزايا التي يمنحها للمؤسسة من

خلال ثلاث محاور:

المبحث الأول: ماهية الابتكار

المبحث الثاني: عملية الابتكار

المبحث الثالث: إستراتيجيات، عوائق وعوامل تحسين فرص الابتكار

المبحث الأول: ماهية الابتكار

تعمل المؤسسات الحديثة في ظل العديد من الظروف المتغيرة، مما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال إيجاد وإحداث قدرات ابتكارية عالية داخل مؤسسات وهذا لإيجاد الحلول والبدائل لهذه التحديات. فقد أصبح موضوع الابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل التحديات المتنامية التي انبثقت عن ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة التي تحتم على مؤسسات تشجيع وتبني الابتكار كخيار لتحقيق التميز والسبق التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

أولى العديد من الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بمفهوم الابتكار، ومما لا شك فيه أن هذا الاهتمام راجع إلى أهمية موضوع الابتكار في حد ذاته، فهو ظاهرة معقدة وديناميكية تتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات، الأمر الذي يجعل من الصعب تحديد مفهوم موحد له خاصة وأنه يتداخل مع عدة مصطلحات ذات علاقة وطيدة به كالإبداع والاختراع، التجديد والتحسين... الخ. مما يستدعي ضرورة البحث في مفهومه وتفرقة عن مختلف المصطلحات والمفاهيم الأخرى.

الفرع الأول: تعريف الابتكار

يعرف الابتكار وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق، فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد. ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما ليسا كافيين لمتطلبات بيئة الأعمال واستخداماتها، إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن "الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة". مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق¹.

فيعود أصل كلمة الابتكار Innovation إلى الكلمة اللاتينية Innovatus والتي تعني تغيير أو التجديد، والذي استخدم في ترجمة بيتر دراكر (Innovation and Enterprernerurship) والذي ترجم إلى (التجديد والمقاولة) مع تأكيد أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي بمعنى الابتكار².

¹ - أميرة بوعجاجة ، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص46.

² - عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص11.

ويعتبر (جوزيف شومبيتر) أول من أدرج الابتكار على النحو الجوهرى ضمن نظريته عن التطور، والذي يعتبر أحد أكثر المفكرين تأثيراً في هذا الموضوع، فنجد أنه يعرف الابتكار على أنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"، كما يرى أن الابتكارات تحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسن من الرفاهية الاجتماعية، معتبراً بذلك أن الابتكار هو عبارة عن هدم خلاق (Creative Destruction)¹، متفقاً في ذلك مع (بيتر دراكر) الذي يرى بأنه "التخلي المنظم عن القديم" بمعنى التخلي عما كان في الماضي وبالمقابل الإدخال المنظم للجديد².

ويعرف (تشيرميرهورن وآخرون) الابتكار على أنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل مؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة"³.

وعليه يمكن القول أن الابتكار هو الإتيان بالجديد الذي يساهم في خلق قيمة للزبون من خلال إشباع حاجاته ورغباته وذلك بتقديم منتجات وخدمات ذات صفات ومزايا فريدة، ويسمح للمؤسسة بتحسين أداءها وتمتعها بمزايا تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها والضغوط التي تفرضها البيئة التي تنشط بها، حيث يمكن أن يتجسد هذا الجديد في فكرة جديدة، طريقة عمل أو تكنولوجيا جديدة، اكتشاف أسواق جديدة... الخ.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم المتعلقة بالابتكار

إن الدارس لموضوع الابتكار يلاحظ وجود العديد من المفاهيم ذات العلاقة، حيث شكل هذا المفهوم جدلاً كبيراً وبشكل عام لدى الباحثين والمختصين أو عامة الناس لما فيه من صعوبة التفرقة بينه وبين المفاهيم الأخرى كالإبداع، الاختراع والتحسين... الخ، وفيما يلي سنتعرض إلى أهم الفروق التي بينها:

1. الابتكار والإبداع

كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه: أي أنشأه وبدأه، وطبقاً لقانون بنجوين السيكولوجي The Penguin Dictionary Psychology يعرف الإبداع على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدأة⁴.

وغالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلحي الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن هناك بعض الاختلافات الجوهرية، فيرى البعض أن الإبداع هو اللبنة الأساسية للابتكار من التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، وينعكس ذلك في التعريف المتداول على نطاق واسع، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو

¹ - مارك دودجسون وديفيد جان، الابتكار: مقدمة قصيرة جداً، ترجمة زينب عاطف سيد، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر، 2014، ص30.

² - بيتر ف. دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة: صلي بطرس، دار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص514.

³ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، صص140-141.

⁴ - زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014، ص4.

الملائم لهذه الفكرة، وبهذا يكون الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من إلى المنتج¹.

كما نجد في هذا الإطار أيضا (Amabil) التي عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"²، فهذا التعريف يشير إلى وجود علاقة تلازمية بين الابتكار والإبداع، حيث لن يكون هناك ابتكار بدون أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها شرط ضروري لكن غير كاف، فهناك بعض العوامل الأخرى التي تؤثر على عملية الابتكار، كما أن بعض الأفكار الإبداعية تصبح بدون قيمة ما لم تطبق على الواقع.

ويمكن أن نلخص فيما يلي أهم الاختلافات والفروق بين الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (01-01): الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار Innovation	الإبداع Creativity	
جماعية	فردية	1- المحاولة
مستمرة، طويلة	متقطعة ولحظية	2- العملية
قابل للقياس، مؤكد	غير قابل للقياس، محتمل	3- الأثر
استعمال الأدوات الإستراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	4- التكوين
تسيير المشاريع	عصف الأفكار	5- نوع الاجتماعات
تقارب الأفكار والإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشعبها	6- نوع التفكير
التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير	7- دور المشرف أو المسؤول
كفاءة	مصدر	8- أهميتها في المؤسسة

المصدر: مسعود بن مويظة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005، ص55.

¹ -Bottina von Stamm , **Managing Innovation, Design and Creativity**, John Willy & Sons Inc, 2003, p1.

² - عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2012، ص28.

واعتمادا على ما ورد في الجدول رقم (01-01) يمكن القول أن الإبداع هو عملية فردية عقلية وإدراكية متقطعة، أما الابتكار هو عملية جماعية تفاعلية يشترك فيها مجموعة من الأفراد، كما يعتبر الإبداع مدخلا من مدخلات الابتكار بحيث يكون الإبداع الإتيان بالفكرة أو مجموعة من الأفكار غير مألوفة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق لهذه الأفكار.

2. الابتكار والاختراع

إن الاختراع والابتكار في أدبيات الابتكار في الغالب يستعملان كمترادفين، حيث أن البعض لا يفرق بينهما ويعود ذلك إلى درجة التشابك الكبيرة بينهما والترابط التي أسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما، ويعرف الاختراع على أنه "كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي أو أن يكون تطبيقا في شكل حل أو معالجة شكل معين"¹.

فيلاحظ كل من Mealiea and Latham أن الابتكار والاختراع يمكن استخدامهما بشكل متبادل، في حين نجد أن Shani and Lau ميزا حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على مؤسسات المجتمعية، بينما يعني الابتكار التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد².

ويرى محمد أحمد عبد الجواد بأن "الابتكار هو القدرة على الاختراع"، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع، ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع³، ويمكن توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية⁴:

$$\text{الابتكار} = \text{Innovation} = \text{الاختراع} + \text{Invention} + \text{التطبيق} + \text{Application}$$

3. الابتكار والتحسين

تميز الدراسات بين الابتكار والتحسين، حيث أن التحسين (Improvement) هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الاستخدام، فيعتبر (نجم عبود نجم) أن الابتكار له شكلان أساسيان يتمثل الأول في الابتكار الجذري الذي يتم فيه التوصل إلى

¹ - خلوط زهوة، مرجع سابق، ص5.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص137.

³ - محمد سليمان، مرجع سابق، ص26.

⁴ - وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد01، 2007، ص102.

منتج جديد أو عملية جديدة تختلف كلياً عما كان سابقاً، أما الثاني فهو الابتكار- التحسين وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية¹.

الفرع الثالث: خصائص الابتكار

يتصف الابتكار بمجموعة من الخصائص، من أهمها²:

1. **الابتكار يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عما يأتي به المنافسون المباشرون وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الابتكار.
2. **الابتكار يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في المقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التحدد من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة وتطويرها.
3. **الابتكار يعني التوليفة الجديدة:** هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة أشياء)، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. **الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا، يتميز المبتكر بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة أو المنتج عن الآخرين في السوق، وحتى في حالة التحسين فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخله من تعديلات على المنتج، وهذه سمة السبق في الابتكار، أي أن يكون الأسرع من حيث التوصل إلى الجديد على غرار غيره من المنافسين.
5. **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمط من أنماط الابتكار الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقية لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غيره موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه أو خصائصه، ولهذا ترى المؤسسات المبتكرة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المؤسسات الأخرى المنافسة.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار وأنواعه

إن أهم ما يلاحظ على المؤسسات في الوقت الحاضر هو التسارع في تحسين المنتجات الحالية والاهتمام الكبير بالبحث والتطوير من أجل إدخال منتجات جديدة، ولعل أحد أسباب الأساسية لذلك هو التطور الحاصل في رؤية الشركة إلى الابتكار وإدراكها للأهمية البالغة التي يلعبها خاصة في ظل السوق الحالية التي أبرز سماتها وربما تهديداتها هو عدم وجود ضمانات أكيدة في محافظة المؤسسة على حصتها السوقية. لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الابتكار وأهم أنواعه.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 138.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 376-377.

الفرع الأول: أهمية الابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، فقد أصبح الابتكار معيار يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادي.

فالابتكار يفتح أمام المؤسسة فضاءات فسيحة لا مقاومة فيها وقد حدد (Nonaka & Kenney) بأن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة المعلومات الجديدة والمستجدة وتقديمها على هيئة منتجات تشبع حاجات المجتمع، فضلا عن ذلك فإن الثبات في السوق والتفوق على المنافسين يجب أن يستند إلى استراتيجيات جديدة مبتكرة ومنتجات جديدة فضلا عن أساليب تصنيعية وتسويقية جديدة.

فالمؤسسات المبتكرة تعمل على خلق الفرص والسوق لا أن تبحث عنهما، وهذا مطلب جوهرى لجعلها تخرج من مأزق المنافسة إلى خلق مساحة سوق بلا منازع¹، وعليه تتجنب التكاليف المرتفعة للبحث عن الأسواق لأنه باستطاعتها خلق سوق جديد لها تكون حرة الحركة والانتقال فيه كما سيكون بمثابة المنطقة المجهولة بالنسبة لمنافسيها، الأمر الذي يزيد من صعوبة تقليدها أو الحصول على العناصر الأساسية لنجاحها².

ويرى بورتر أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهورن يؤكد في كتابه الأحدث على أن الابتكار = الميزة التنافسية³، فالأفراد ومؤسسات والدول الأكثر قدرة على الابتكار والاختراع هم الأكثر القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة السائدة في هذا العصر، وهم الأقدر على تحقيق السبق والريادة من أجل تصدر القائمة وقيادة الآخرين.

ومن الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الابتكار هو مواجهة المنافسة، مجازة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، والسعي وراء حل لمشاكل العملاء سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن هذا العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها لكن درجة هذا الإشباع لا تكون كافية، بحيث تقوم المؤسسة بتقديم منتج يعمل على إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل، والتقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور وتخفيض أثرها على الإيرادات وأرباح المؤسسة.

¹ - سالم سليمان محمد يحيى الصابر وآخرون، الابتكار والإبداع قوة للمؤسسة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 72، 2007، ص 47.

² - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المعيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة (مدخل معاصر)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص 212.

³ - عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 36.

ونظرا لزيادة عدد المؤسسات المتنافسة والمنتجات المقدمة من طرف كل واحد منها، فإنها قد تتميز بسهولة التقليد من طرف المنافسين على المدى القريب وبالتالي تلجأ إلى الابتكار كحل للتخفيض من شدة المنافسة وجعل عملية تقليد المنتجات أكثر صعوبة، فكلما كان الابتكار الذي توصلت إليه المؤسسة صعب التقليد من قبل المنافسين أو تطلب وقتا أطول للوصول إلى أجزائه ومكوناته كلما تمكنت من الاستفادة منه بدرجة كبيرة وزيادة العوائد والإيرادات المترتبة عنه¹.

الفرع الثاني: أنواع الابتكار

لقد قدمت العديد من التصنيفات للابتكار نتيجة لتنوع الأسس التي يعتمد عليها الباحثين، أو حسب خصائص أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد. وفيما يلي سوف نتطرق لأهم هذه التصنيفات:

أولاً: حسب طبيعة الابتكار

1. الابتكار في المنتجات: وهو أكثر أنواع الابتكار شيوعاً، ويرتبط بإدخال سلع وخدمات جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها، ويشمل هذا الأمر التحسينات الملموسة في المواصفات التقنية، أو المكونات، المواد أو البرمجيات، بحيث يكون له تأثير مباشر في تكلفة وجودة المنتج، سهولة الاستخدام أو خصائص وظيفية أخرى، ولذلك يكون هذا النوع من الابتكار واضحاً للمستهلك بشكل جلي². ويكون ابتكار المنتج في شكلين إما تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي³:

(أ) **تقديم منتج جديد:** إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات الموافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو الزبائن. والمنتج الجديد يمكن أن يوفر ميزات جديدة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات المستعمل وهذه الميزات يمكن أن تمس الذوق، المنفعة والجمالية، الصلابة، الرفاهية، مدة الاستعمال، المرونة والشكل وغيرها. إذن تقديم منتج جديد هو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج يطرح لأول مرة ويكون جديداً على المؤسسة والسوق والزبائن.

(ب) **تحسين المنتج الحالي:** إن تحسين وتطوير المنتج يعني عملية إيجاد المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المؤسسة في تقديمها إلى السوق أو هي تلك المجموعة المتسلسلة من النشاطات الرامية إلى التعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للمستهلكين والعمل على تلبيتها من خلال التخطيط المنظم الهادف إلى إشباع

¹ - وفاء صبحي صالح التميمي، مرجع سابق، ص103.

² -Manuel d'Oslo, Principes direct rieurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, Ed OCDE, 3^e édition, 2005, p56.

³ - شهيناز دريوش ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص ص 125-126.

الحاجات والرغبات عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات الجديدة، ومن التحديات التي تواجهها المؤسسة الصناعية هي تطوير المنتج الذي يحقق الرضا لدى الزبائن في الوقت المحدد لذلك.

2. ابتكار العملية: تعرف العملية على أنها "مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات الزبائن أو متطلبات الأسواق ولإضافة قيم ونتائج إدارية مرغوبة"¹، فمفهوم الابتكار لا يشير فقط إلى منتج أو خدمة جديدة ولكن يستخدم أيضا لوصف كامل للعملية التي تبدأ بفكرة وتستمر جنبا إلى جنب من خلال جميع الخطوات من التطوير الأولي إلى منتج أو خدمة قابلة للتسويق²، فهذا النوع من الابتكار يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل، إدارة الموارد البشرية أو المالية، ويركز هذا الابتكار على تحسين الكفاءة أو الفعالية مثلما حدث مع شركة جونسون وجونسون، عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار منافسيها فبدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تحقيق التكلفة الفعلية بما سمح لها باختراق الأسواق والتميز على منافسيها، حيث أنشأت مراكز خدمة العملاء التي ساعدتها على تسهيل التوزيع وتلافي التضارب والتكرار في خدمات العملاء³. وتكون ابتكارات العملية في ما يلي:

(أ) **تحسين عملية قائمة:** تعني تحسين الإجراءات، النشاطات، وأداء مختلف العمليات بالمؤسسة، وتشير الممارسات العملية إلى توجه المؤسسات نحو التركيز على تحسين العملية التي يجري العمل فيها، فالتحسين في العمليات يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية.

(ب) **تصميم عملية جديدة:** هي بناء عمليات وطرق وأساليب عمل جديدة وذلك بغرض تحقيق هدف معين، كتصميم عملية إنتاجية جديدة لتقديم منتج جديد تعمل المؤسسة على طرحه في السوق. وهناك من يطلق تسمية إعادة هندسة العملية على تصميم عملية جديدة بسبب استخدامه الطريقة نفسها إذا كانت المؤسسة تقوم بتصميم العملية لأول مرة.

ثانيا: حسب تأثير الابتكار على السوق

هذا التصنيف يأخذ في عين الاعتبار نوع التغيير والتأثير الذي يحدث عنه إدخال منتج جديد في السوق أو تكنولوجيا جديدة في الصناعة، حيث يصنف الابتكار إلى:

¹ - مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص34.

² - Robert M. Verburg, J Roland Ortt and Willemijn M. Dicke, **Managing Technology and Innovation: an Introduction**, London and new York, Routledge, 2006, p229.

³ - منور اوسرير وسعيد منصور فؤاد، الابتكار كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، ملتقى دولي حول: متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي-شلف، 2006، ص860.

1. **الابتكار الجذري (الاختراق):** ويمثل هذا النوع من الابتكار وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد، بحيث يجعل استثمارات ضخمة ومعامل وخطوط إنتاجية ومنتجات كثيرة، ويتميز بحدوثه على فترات متباعدة نسبياً ويؤثر بشكل كبير على المؤسسة وعلى بيئة التنافس¹.

2. **الابتكار التدريجي:** يكون بإجراء تحسينات على مستوى المنتج أو العملية، بحيث يتطلب معارف علمية كبيرة ولا يكون تأثيرها على مستوى المؤسسة ككل، بل يمثل تحسين الأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو التغيير في الأنظمة الجزئية للمكونات الخاصة بالمنتج، ويعتمد هذا النوع من الابتكار على استغلال التكنولوجيا الحالية ويتسم بدرجة أقل من عدم التأكد، ونظراً لسعيه لتحسين فعالية الأسواق والصناعات الحالية من خلال التركيز على تحسين المنتجات والعمليات والنظم الإدارية الحالية². والابتكار التدريجي مهم بالنسبة للمؤسسة لأنه يعتبر إستراتيجية للرفع من تنافسيتها، كما يسمح لها بتعزيز اليقظة على نشاطاتها وتبني استراتيجيات جديدة عند ظهور فرض جديدة في السوق³.

وعموماً يمكن تلخيص أهم الخصائص المكونة لكل من الابتكار الجذري والتدريجي في الجدول التالي:

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 281.

² - وهيبه مربي، مرجع سابق، ص 33.

³ - خلوط زهوة، مرجع سابق، ص 14.

الشكل رقم (01-03): الفرق بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري.

الابتكار الجذري	الابتكار التدريجي	الخاصية
قصير الأمد ولكن جذري	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	التأثير
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدرجي	الإطار الزمني
مفاجئ	تدرجي وثابت	التغيير
قلة من المتميزين المختارين	كل فرد	المساهمة
فردية، أفكار وجهود فردية	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	المدخل
إعادة بناء	الصيانة والتحسين	الطريقة
الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة	الدراسة الفنية التقليدية والحالة القائمة	الشرارة
تتطلب استثمارات كبيرة وجهود قليل	تتطلب استثمارات قليلة، وجهود عظيمة	المتطلبات
للمحافظة عليه	للمحافظة عليه	العملية
للتكنولوجيا	للأفراد	توجيه الجهد
نتائج من أجل الأرباح	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل	معايير التقييم
ملائم جيد الاقتصاد السريع النمو	أعمال جيدة جدا في الاقتصاد بطيء النمو	الميزة

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص282.

المطلب الثالث: مصادر الابتكار

أشار بيتر دراكر في كتابه (Innovation and Enterprnerurship) إلى أنه يوجد سبعة مصادر للابتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا، أربع منها في داخل المؤسسة وثلاث خارجها، تتمثل هذه المصادر في:

الفرع الأول: المصدر الفجائي (الحوادث غير المتوقعة)

ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، ففي كثير من الأحيان كان سبب ابتكار منتجات جديدة هو الإدراك أو الاكتشاف المبكر لفرص نجاح لم تكن متوقعة وانتهازها في الوقت المناسب، كما يمكن للفشل غير المتوقع أن يكون سببا وفرصة لابتكار هام، حيث أن العديد من المؤسسات استطاعت تحويل إخفاقاتها إلى فرص لتقدم

منتجات جديدة مبتكرة أبهرت من خلالها العالم ومكنتها من تحقيق التميز والريادة في السوق، الحدث الخارجي الفجائي¹.

الفرع الثاني: مصدر تعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون

حيث أن هذا التعارض يُؤشر أن هناك فرصة للابتكار. يتمثل هذا المصدر في الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، وتعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، والتعارض بين قيم المستهلكين وتوقعاتهم المدركة والواقعية، التعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها².

الفرع الثالث: الاحتياجات العملية (الابتكار على أساس الحاجة)

فالمعارف عليه عموماً بأن "الحاجة أم الاختراع"، وهي غالباً ما تكون في الواقع " أم الابتكار" ففي غالب الأحيان تكون الفجوات في العمليات والرغبة في جعلها فعالة قدر الإمكان وملهمة للتفكير الإبداعي وبالتالي للابتكار³.

الفرع الرابع: التغيرات في الصناعة والسوق

لعل العديد من المدراء يظنون أن هناك أيادي خفية ترسم بنية العمل، لكن هذه البنية غالباً ما تتغير بين عشية وضحاها، حيث ينتج عن هذه التغيرات فرص جيدة للابتكار، حيث نجد أن المؤسسات القائمة تتخذ موقفاً دفاعياً عما حققته سابقاً، فلا تميل للقيام بهجوم مضاد حين تتعرض للتحدي من قادم جديد، بل في حالات كثيرة نجد أن العديد من المؤسسات الصناعية التقليدية تميل إلى إهمال القطاعات الأسرع نمواً في السوق، الأمر الذي يتيح فرصاً جيدة أمام الداخلين الجدد لتقديم ابتكارات جديدة والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة⁴.

الفرع الخامس: العوامل السكانية

إن زيادة عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة، كلها عوامل من شأنها أن تمثل فرصاً لتقديم ابتكارات جديدة في مختلف المجالات وحل العديد من المشاكل التي يواجهها السكان⁵.

¹ - Peter Drucker, **the Seven Sources of Systematic Innovation**, <http://teten.com/blog/2010/01/13/peter-drucker-on-the-seven-sources-of-systematic-innovation-2,2017/02/12>

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 152.

³ - الانضباط في الابتكار والبحث عن التفوق: سلسلة الإدارة في الثمانينات - الجزء الأول <http://www.syr-res.com/article/3738.html> 2017/02/13 12:42

⁴ - بيتر.ف. دراكر، فن الإدارة، ترجمة: عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2004، ص122.

⁵ - عمر وصفي عقيلي ومحمد ناصر الدين ناصر، دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية: دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد106، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص163.

الفرع السادس: التغيرات في الإدراك

إن التغير في إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يجعل معه فرصاً عظيمة للابتكار، وأن توقيت ذلك في الكثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية. والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية¹.

الفرع السابع: المعرفة الجديدة

إن المؤسسات الحديثة تنظر إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الابتكار، وتسعى المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز والحفاظ عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار².

المبحث الثاني: عملية الابتكار

إن الابتكار عملية معقدة جداً ومتداخلة في مضامينها وأبعادها المتعددة، فعلى الرغم من التطور الكبير الذي حصل في دراسة الابتكار وعملياته، إلا أن هذه العملية لا زالت تتسم بعدم التأكيد العالي الذي يعني أنها غير مفهومة في جوانب عديدة منها. ذلك لأن الابتكار يتأثر بعدة عوامل تتدخل في تكوينه وتطوره، بحيث تنقسم هذه العوامل إلى عدة مجموعات مترابطة وذات تأثير متبادل. فهذا التداخل والترايبط في الابتكار يجعل من عملية قياسه أمراً صعباً، ولكن على الرغم من ذلك نجد أن هناك بعض الاجتهادات والمحاولات لوضع مؤشرات تساعد على قياس درجة الابتكار في المؤسسات.

المطلب الأول: مراحل العملية الابتكارية

إن العملية الابتكارية بوصفها عملية تقديم وتطوير أفكار جديدة تأخذ طريقها للتطبيق في منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. فالابتكار هو عملية دوّوبة ومتواصلة تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها بالآتي:

1. **تطوير الابتكار:** في هذه المرحلة تهتم المؤسسة بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد، حيث يتم تقليص عدد الأفكار إلى أقل عدد من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.
2. **تطبيق الابتكار:** في هذه المرحلة تستخدم المؤسسة الأفكار المطورة، لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو العمليات الجديدة³.

¹ - نفس المرجع، ص 153.

² - خيري علي اوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 97، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010، ص 249.

³ - وهيبه مربعي، مرجع سابق، ص 35.

3. إطلاق الابتكار: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق، حيث تتساءل المؤسسة في هذه المرحلة حول ما إذا كان الابتكار الذي قدمته ناجح في السوق، ومدى رغبة وإقبال الزبائن على شرائه.

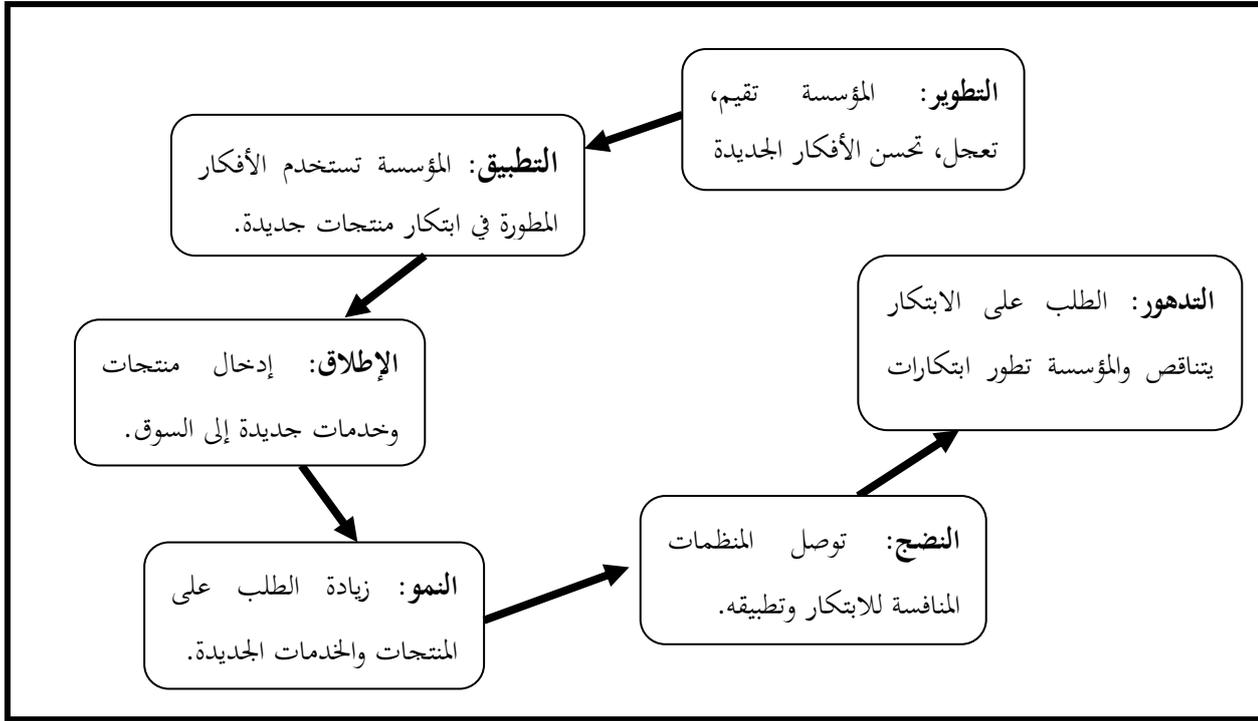
4. نمو الابتكار: في هذه المرحلة يكون الابتكار الناجح قد اكتسب مكانة في السوق ويتسم الطلب عليه بالزيادة مما يعني أنه قد دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية المالية مع إمكانية أن يتجاوز الطلب عليه العرض.

5. نضج الابتكار: في هذه المرحلة يتم التعرف على الابتكار من طرف أغلب المؤسسات المنافسة وتقوم بتطبيقه، ومن ثم إدخال منتجات وخدمات مشابهة إلى السوق وبالتالي تنافس هذه المنتجات المقلدة منتجات المؤسسة الأصلية، بل وتعمل هذه المؤسسات على إدخال بعض التعديلات والتحسينات الجزئية على المنتج حتى تستنفذ كل إمكانيات التحسين في الخصائص، التغليف، الحجم، الخ...

6. تدهور الابتكار: إن كل ابتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره اللاحق، فعندما تكون المؤسسة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضج، فإن هذا الابتكار يدخل مرحلة تدهوره التي لا بد من أن تكمل باتخاذ المؤسسة لقرار إخراجها من الخدمة بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام¹.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

الشكل رقم(01-01): مراحل العملية الابتكارية.



Source: Ricky W.Griffin, **fundamentals of Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 2006, p230.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الابتكار

لقد ساهمت الدراسات العديدة في مجال الابتكار في تحديد العوامل المؤثرة فيه، حيث قسمت هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات مترابطة وذات التأثير المتبادل، وتمثل هذه العوامل في:

الفرع الأول: مجموعة العوامل الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر مركز وأساس العملية الابتكارية، فالابتكار لا يقتصر فقط على الأفراد الذين يتمتعون بقدر عالي من الذكاء كما كان يعتقد سابقا وإنما هو ظاهرة إنسانية عامة لا تخص أحدا دون سواه¹، ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري، فعلى وجه العموم يرى (Oldman & Gumming) أن هذه الخصائص تتمثل في النظرة إلى المصالح الأوسع والانجذاب نحو التعقيد والاعتماد على الذات، كما حددها (Shani & Law) التفكير التأملي، الميل للمغامرة، التوجيه إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة إلى الاستقلال، الشخصية المندفعة ومستوى عال من الطاقة والمثابرة، بينما أكد (العديلي) على أن العديد من الدارسين لموضوع الإبداع والابتكار يتفقون على أن خصائص الشخص المبتكر تتمثل في أنه يمتلك القدرة العالية على التفكير الابتكاري وحب

¹ - نفس المرجع، ص254.

التجديد، امتلاك ذاكرة قوية وذو ثقافة ومعرفة واسعة، التركيز على النقد البناء والتعامل مع الأمور الأكثر تعقيدا والتي تحمل أكثر من تفسير، وكذا اعتماده على الملاحظة الشديدة¹.

ويمكن في هذا السياق أن نشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين كالاتي:

1. الميل للتغيير والنفور من الركود: فالأفراد نوعان، نوع ميال للتغيير والرغبة فيه والسعي من أجله وتحمل مسؤوليته، ونوع الثاني محافظ ميال لاستمرار ما هو عليه ولا يميل للتغيير ولا يرغب فيه بل أنه يعمل على إعاقة ويركز على الاعتراضات فيه ويتنقد كل من يدعو إليه.

2. الميل للتعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها والواقع أن درجة التعقيد أخذت بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف هذا إلى جانب أن الابتكار يجد ذاته يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

3. حالة الشك: عادة ما يمتلك الأفراد المبتكرون حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق والبعيدة عن المألوفة. فحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل الذي يؤدي إلى البحث عن إجابات وحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد².

4. الانجاز الذاتي: يقتزن بتحقيق الذات في مدرج ماسلو للحاجات، وحب العمل الذي يقوم به والانجاز الذي هو أقرب إلى السمو منه إلى إبراز الذات على الآخرين، وحين يرتبط بالفرد المبتكر داخل المؤسسة فإنه يرتبط بإنجاز ذاتي حينها بالرغبة في التفوق على الآخرين.

5. الحدس: يتصف الأسلوب الحدسي في حل المشكلات بالقدرة على سعة التصور، والربط بين الأفكار المختلفة التي بينهما رابطة من قبل، وتحليل المعلومات التي تأتي من أكثر من مصدر بوقت واحد، مع عدم الاهتمام بالقواعد والأنظمة والإجراءات، وإنما الاهتمام بالتركيز على قدرة التخيل والبديهة لدى الفرد في ابتكار حلول جديدة وغير مألوفة³.

¹ - مهايات نوري عبد الله، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في الترويج للخدمات التسويقية الفندقية: دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 33، العراق، ص 261.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 255-258.

³ - عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص 30.

الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسة تمثل إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فهم لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا اتسم هذا المحيط بالجمود والقيود وكثرة القواعد التي تحد من القدرة على الابتكار. وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الابتكار:

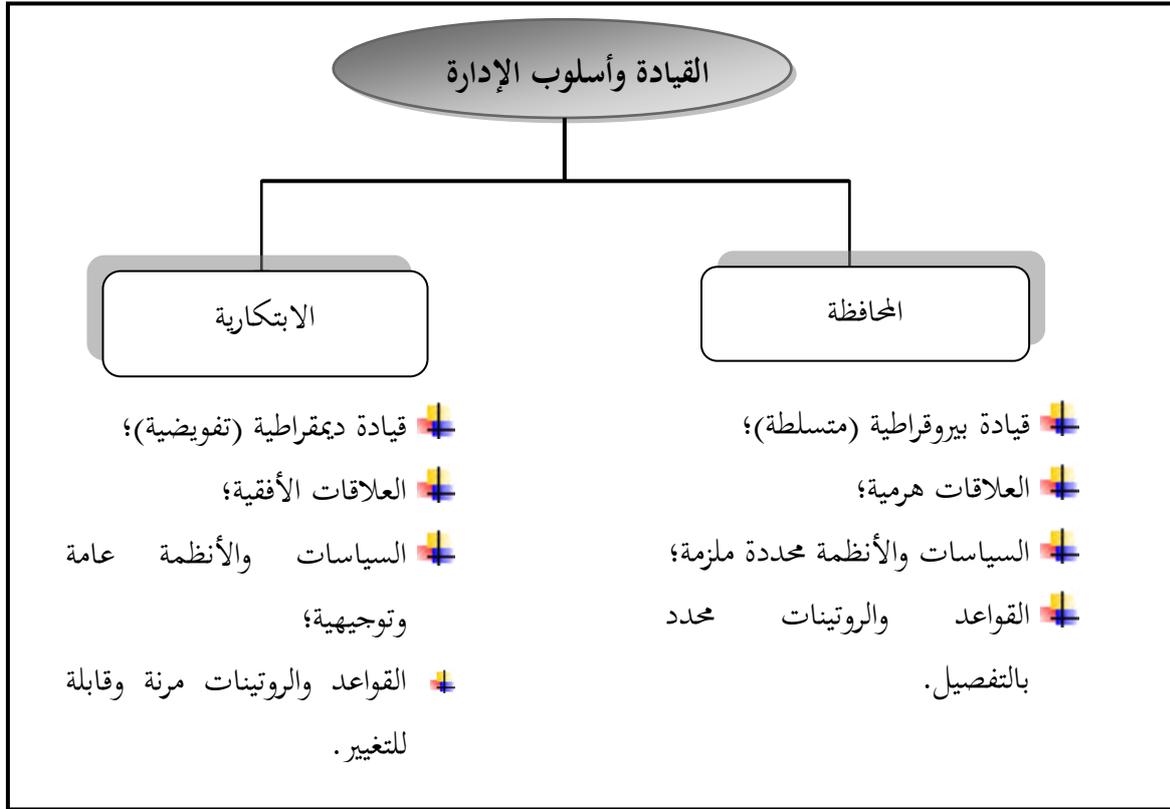
1. إستراتيجية المؤسسة: يمكن أن تتبنى المؤسسة إحدى الإستراتيجيتين التاليتين: إما الاستباقية والتي تجعل الابتكار مصدراً لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجيتها موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، فالأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوفر لهم المجالات والفرص لتكوين وتطوير الابتكارات، أما الثانية فهي تعتمد إلى الحفاظ على النظام الحالي والميزة الحالية¹.

2. القيادة والأسلوب الإدارة: تعتمد عملية الابتكار على القيادة الفعالة التي تعمل على توفير البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع والابتكار، فمن أهم مقومات إدارة الابتكار أن تكون لديها قابلية للتطوير وذلك بتطوير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات ذات جودة، حيث يلعب القائد دوراً هاماً في ذلك من خلال المبادرة والمثابرة، المرونة والتجديد... الخ. فالقيادة المتميزة تتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة التي تساهم في تسهيل عملية الاتصال في كل اتجاه، فهذا النوع من القيادة تحتاج إليه مؤسسات سواء في المستويات الإدارية العليا، الوسطى والدنيا والذي يمكنها من توفير جو ملائم للابتكار². والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - خلوط زهوة، مرجع سابق، ص18.

² - الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2015، ص13.

الشكل رقم (01-02): القيادة وأسلوب الإدارة.



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 226.

3. الفريق: يعرف الفريق على أنه تجمع لفردين أو أكثر في التفاعل منتظم على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملاءمة لتعزيز ودعم الابتكار¹.

4. ثقافة المؤسسة: وتصنف المؤسسات حسب ثقافتها إلى مؤسسات ذات ثقافة ابتكارية وأخرى غير ابتكارية، هذه الأخيرة التي تعمل عادة في بيئات أعمال مستقرة، ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المؤسسة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، كما تسعى هذه مؤسسات لدعم وتعزيز الحالة القائمة المعيقة للابتكار، وعلى عكس ذلك نجد أن المؤسسات ذات الثقافة الابتكارية تنشط في بيئات أعمال متغيرة، فالعناصر الصلبة تضعف وتقلص ل يتم الاعتماد بدرجة كبيرة على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر من خارج الصندوق².

¹ - عبد الوهاب بويعة ، مرجع سابق، ص44.

² - أحمد السيد كردي، ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات، تاريخ الاطلاع (2017/02/19):

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331153>

5. الاتصالات: تعتبر الاتصالات communications من أهم خصائص المؤسسات القائمة على الابتكار، التي تعمل على تسهيل تكوين الفرق وتقسيم المعلومات بين أعضائها وبين كل الإدارات وأقسام المؤسسة، وهذا ما تتميز به الاتصالات الشبكية (الاتصالات الآنية من كل الاتجاهات) التي تلعب دور أداة تحول التفاعلات الآنية الفورية داخل المؤسسة، إلى تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات¹.

الفرع الثالث: مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع

لا تقتصر علاقة البيئة العامة للمجتمع مع الابتكار على قبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة فحسب، وإنما ترتبط بالسياسات الوطنية والاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة. فالأفراد المبتكرين ينشئون في المجتمع ويتعرعون على تقاليدهم وتعاليمهم وثقافتهم، وبالتالي فهم يعملون في إطار اجتماعي ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير.

وهذه بعض العوامل البيئية العامة السائدة في المجتمع و التي تؤثر على الابتكار :

أولاً: الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع

تتكون الثقافة السائدة في المجتمع من التراث الاجتماعي الذي يتشكل ويمر من جيل إلى جيل، فالمجتمعات تختلف عن بعضها في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خياراتها و نشاطاتها المختلفة، ومنها النشاط الأبتكاري. وتشمل هذه الخصائص على²:

1. **مسافة السلطة:** وهي تقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل، حيث في مجتمعات معينة تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة (هرمية طويلة وقوية) وفي أخرى تكون ضيقة فنجد أن الهرمية الاجتماعية في الأول مهمة وقوية مما يدفع إلى احترام التسلسل والسن والأقدمية والمحافظة على الحالة القائمة، وبالتالي فإن الابتكار التحسين التدريجي هو الأكثر قبولاً في حين يكون الابتكار الجذري الذي يأتي بتغيرات كبيرة أقل قبولاً لدى هذه الفئة.

2. **الذكورة والأنوثة (Masculinity-Femininity):** إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات والتشارك وتأكيد الأبعاد الاجتماعية وهي أقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل وإلى التعاون بينهم، وهذا ما يجعلها أكثر ميلاً للابتكار التحسيني الذي يراعي الظروف الاجتماعية والآخرين. في حين أن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات والتنافس وإلى أولوية العمل على الأفراد في الغالب، وهي بهذا تكون أقرب إلى المغامرة ومنها ما يتعلق بالابتكار الجذري وذلك لأنه يبدو أقرب إلى إبراز الذات والذي يتم أحياناً على حساب المجتمع وعلاقاته وعلى حساب الآخرين في التنافس.

¹ - حراز الأخضر، مرجع سابق، ص 84.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 264-266.

3. الجماعية والفردية: وإذا كانت الجماعية تؤكد على العلاقات وأهمية الانسجام معها ومراعاة الفريق والتوافق في الأداء بين أعضائه، فإن ذلك كله يعمل لصالح الابتكار التحسيني والذي يكون أكثر قبولاً عند الجماعة، في حين أن المجتمعات الفردية تميل إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد في العمل والقرار والمغامرة من أجل الحصول على التقدير المهني أحياناً والذاتي الصرف في أغلب الأحيان.

4. تجنب عدم التأكد: إن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكد تكون أكثر ميلاً لتجنب الكوارث وبالتالي فهم لا يميلون إلى التغيير، وبالتالي تكون أقرب للابتكار التدريجي، وخلاف ذلك المجتمعات الأكثر قبولاً لعدم التأكد فهي تميل إلى التحكم في المستقبل وبالتالي يلائمها الابتكار الجذري.

ثانياً: أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: بمعنى توفير الأجواء المناسبة ومنح الحرية الكافية للأفراد ذوي الأفكار المبدعة المبتكرة للتعبير عنها وهذا ما يبعث حس التفاؤل فيهم والذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموماً ومجتمعهم بشكل خاص من خلال الجديد الذي يأتون به.

ثالثاً: القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: تعزز المجتمعات المتجهة نحو الابتكار بنيتها التحتية الضرورية للأفراد والمؤسسات الابتكارية، وهذا من خلال:

1. مراكز البحث والتطوير والجامعات: يعتبر الاهتمام بالعلم والتكنولوجيا أحد المؤشرات لمدى تقدم الأمم وقوتها الاقتصادية ومن ثم قدرتها التنافسية، والبحث والتطوير هو المصدر الرئيسي للإبداعات والابتكارات وخاصة في مؤسسات الكبيرة، وكلما كبر حجم المؤسسة، أدى ذلك إلى ضرورة تنشيط البحث والتطوير الذي يعتبر أحد الوسائل التي ترفد المعرفة بالابتكارات الجديدة¹، كما نجد أن الجامعات تقوم بدور محوري في سبيل التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، حيث يكمن دور الجامعة في العمل المستمر لجعل المعارف والعلوم متاحة للجميع، ومشاركتها واستثمارها في سبيل إنتاج معارف جديدة. كما تعمل على دعم الباحثين في الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء قيمة لنتائج أبحاثهم خارج العالم الأكاديمي، فإنتاج المعارف الجديدة لا يمكن إلا من خلال أعمال بحثية، لذا تكون الجامعة معنية بتطوير البحث الذي يمكن من التوصل إلى ابتكارات مهمة، إذ تقوم هذه الأخيرة إلى تكوين مراحل حياتية جديدة للمنتجات والخدمات، وتحسين الإنتاجية وتعزيز التنافسية، توسيع نطاق الأسواق.... الخ².

¹ - نزار كاظم صباح الخيكاني، إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، العراق، 2010، ص 102.

² - وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات، الوظيفة الثالثة للجامعات، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 23.

2. نظام حماية الملكية الفكرية ونظام البراءة: يشير مصطلح الملكية الفكرية إلى إبداعات العقل مثل الاختراعات والتصميمات والأعمال الأدبية والفنية والأداء الفني والأسماء والعلامات والرموز المستعملة في التجارة... الخ، وتنقسم الملكية الفكرية إلى فئتين هما: الملكية الصناعية (والتي تشمل براءات الاختراع والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية والبيانات الجغرافية)، وحقوق المؤلفين (الذي يشمل المصنفات الأدبية مثل الروايات وقصائد الشعر والمسرحيات، المصنفات الموسيقية والفنية مثل الرسوم واللوحات الزيتية والصور الشمسية والمنحوتات....)¹، فنظام حماية الملكية الفكرية يلعب دورا فعالا في إيجاد بعد مؤسسي لحماية حقوق المبتكرين ومؤسسات المبتكرة، فهو يعمل على حماية المبتكرين والابتكارات من النسخ والتقليد من خلال منحه حق احتكار واستغلال براءة الاختراع، من خلال تحويل هذه الأخيرة إلى منتج وتسويقه والاستفادة مما يترتب عليه من عوائد مالية².

3. قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث: إن التطور الذي شهدته المؤسسات في هذا العصر والتغير المستمر في بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة، دفع بالمؤسسة للبحث عن مصادر للمعلومات التي تساعد في تحليل العوامل الداخلية والخارجية لمحيطها، تخزينها ومعالجتها وتحويلها إلى معارف والعمل على تقاسمها وتشاركتها بين مختلف أفراد ومستويات المؤسسة، ويشير مصطلح تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات. ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل مؤسسات³. ويتم تشارك المعلومات والمعارف عن طريق القنوات المختلفة والمتمثلة في التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تعمل على جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات وخدماتها المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه الكتب والدوريات والرسوم والبيانات.... الخ، وكذا الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية من خلال إنشائها وتبادلها ومناقشتها على الصعيد الإقليمي والعالمي من أجل التوصل إلى حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة ومحاولة تبنيتها⁴.

¹ - جابر بن مرهون فليفل الوهبي، نظام حماية الملكية الفكرية في سلطنة عمان، ندوة الويبو الوطنية حول حقوق الملكية الفكرية، عمان، 2005، ص3-4.

² - محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فرع دراسات اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص72.

³ - يوسف أبوفارة وحمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، (2017/04/26). <http://www.kantakji.com/media/8908/14>.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص267.

4. **دورة الفكرة:** وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم الفكرة من قبل باحث أو أكثر وتحديد موقف المؤسسة منها والإقرار أو الرفض. وهذه الفترة مهمة ليس فقط لأن تكلفة الابتكار في كل مرحلة من مراحلها عالية، وإنما أيضا لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجيدة ونقلها إلى منتج جديد، يمكن أن تحصل فيه على براءة أو إدخاله أسرع إلى السوق لتحصل على حصة سوقية أكبر.

5. **عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى منتج أول:** بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأسباب قد تكون إما داخلية كقلة الدعم من طرف الجهات العليا، الرغبة في مواصلة جني أرباح لفترة أطول من المنتجات الحالية،... الخ، أو لأسباب خارجية مثل رد فعل المنافسين.

ثانيا: مؤشرات قياس الابتكار حسب المنتج:

1. **الفترة من الفكرة إلى المنتج:** وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة وبين تحويلها إلى النموذج من المنتج. ومؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.

2. **نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة:** فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية في المؤسسة الأعلى.

3. **عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد:** حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكثر وأوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد.

4. **عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية:** حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الابتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.

5. **عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد:** حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة.

6. **عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات جديدة:** حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة.

7. **تكلفة المنتج الأول:** لأن المنتج لا يزال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، ومنه فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فعالية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على تخفيضها بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية¹.

¹ - عبد الوهاب بوبعة ، مرجع سابق، ص ص 56-57.

ثالثاً: مؤشرات قياس الابتكار حسب وصوله إلى السوق

1. الفترة من النموذج الأول إلى السوق: وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق.
2. عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق: مقارنة مع أفضل المنافسين أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية، وكذلك الأمر بالنسبة لعدد المنتجات التي تم التخلي عنها من طرف المؤسسة.
3. عدد المنتجات التي حققت دوياً قويا في السوق: حيث أن بعض المنتجات تكون ذات صدى وتجعل المؤسسة ومنتجاتها محل اهتمام المنافسين، كما تكشف عن قدرتها الابتكارية.
4. مدى الأسواق: بما أن تكلفة تطوير المنتجات عالية، فالمؤسسة تسعى إلى نشر منتجاتها إلى أوسع مدى سوقي، وكذلك إلى استرداد التكلفة في أقصر فترة ممكنة، وهذا مؤشر آخر¹.

المبحث الثالث: إستراتيجيات، عوائق وعوامل تحسين فرص الابتكار

يرى البعض أن التطور الحاصل في التكنولوجيا من جهة وفي بيئة الأعمال من جهة أخرى سيسهمان في اعتبار الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن الجودة، التكلفة، المرونة، الاعتمادية، ذلك لأن مؤسسات أصبحت تدرك أهمية الابتكار وتعتبر بأنه المصدر الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فسواء كانت هذه المؤسسات قائدة أو تابعة فإنها تتبنى إستراتيجية معينة وذلك حسب درجة الابتكار التي تعتمد عليها. وعلى الرغم من كل المزايا التي يحققها الابتكار إلا أنه يواجه العديد من التحديات والعوائق التي تجعل تبنيه من قبل المؤسسات أمرا صعبا، لذا نجد أنها تعمل جاهدة من أجل فرص لتعظيم احتمالات التوصل إلى الجديد.

المطلب الأول: إستراتيجيات الابتكار

تعرف الإستراتيجية على أنها الاتجاه العام وخطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، من خلال تنفيذ الجدي بواسطة المؤسسة².

¹ - أميرة بوعجاجة ، مرجع سابق، ص60.

² - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص9.

ويرى البعض بأنه في ظل التطور التكنولوجي والتغير المستمر في ظروف السوق سوف يصبح الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الإستراتيجي، حيث نجد أن مؤسسات أصبحت تدرك وبشكل جيد أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية، وبما أن هذه الأخيرة لا تكون واحدة في كل الظروف، فالإستراتيجية الابتكارية للمؤسسة ستختلف من ظرف لآخر، إلا أن الهدف منها سيكون واحد وهو تقديم منتجات جديدة ومختلفة.

فإذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد والسبق للأفضل والسبق إلى المختلف، أي أن الابتكار من وجهة النظر الإستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة تكون القوائم الأولى بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد، لهذا السبب تتصف إستراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة وإلى السوق¹.

وقد تم تناول الإستراتيجيات الابتكارية من خلال العديد من التصنيفات التي تعرض لها الكثير من الباحثين، فنجد أن هناك من وضع تصنيفا يركز فيه على الإستراتيجيات التنافسية لبورتر كأمثال ديفد أكير (D.A.Aaker) الذي اقترح تصنيفا بخمس إستراتيجيات بديلة مضيفا إستراتيجيتين هما: إستراتيجية التداؤب والإستراتيجية الاستباقية، وكذلك روبرت برايس (R.M.Price) الذي أضاف إستراتيجية القوائم الأولى وإستراتيجية التابع السريع. أما روبرت سترنجر (R.Stringer) فقد قدم تصنيفا واسعا لإستراتيجيات الابتكار مكونا من خمس إستراتيجيات تستخدمها مؤسسات الكبيرة والتي تتمثل في إستراتيجية الابتكار الجذري كأسبقية إستراتيجية وثقافية، وإلى جانبها أربع إستراتيجيات أخرى موجهة من خارج المؤسسة إلى داخلها وهي: إستراتيجية الاستيلاء أو المشروعات المشتركة أو التحالف مع وحدات ابتكارية خارجية، إنشاء ودعم مشروعات ووحدات الأعمال الجديدة، إنشاء التمويل الرأسمالي لمشروعات المؤسسة، والمشاركة في تمويل ورصيد الصناعات المنبثقة الجديدة².

وعلى العموم يمكن القول أنه يوجد أربعة بدائل إستراتيجية أمام المؤسسة لابتكار منتجات جديدة والتي يمكن أن تختار من بينها حسب الظروف والإمكانات التي تمتلكها، وهي كالآتي³:

أولاً: إستراتيجية الابتكار الجذري:

وهي إستراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، وهنا يجب أن نشير إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك التي لم يسبق لها تقديمها من قبل بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن هذه الإستراتيجية تتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير، ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط هو من يتبع هذه الإستراتيجية كالمؤسسات الكبيرة.

¹ - عبد الوهاب بوبعة ، مرجع سابق، ص 47.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 149-151.

³ - محمد سليمان، مرجع سابق، ص ص 110 - 111.

ثانيا: إستراتيجية الابتكار التدريجي:

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من مضمين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلك بمبررات ارتفاع السعر، وكبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن إستراتيجية الابتكار التدريجي (التحسين) تقدم منتج محسن بشكل أو بآخر، وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تتجنب المخاطرة وتفضل أن تكون متبعة، فهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة الرائدة، حيث تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك قدرة كبيرة على التطوير واللاحق بسرعة بالمؤسسة الرائدة في السوق.

ثالثا: إستراتيجية الابتكار- التحسين الموجه نحو التميز:

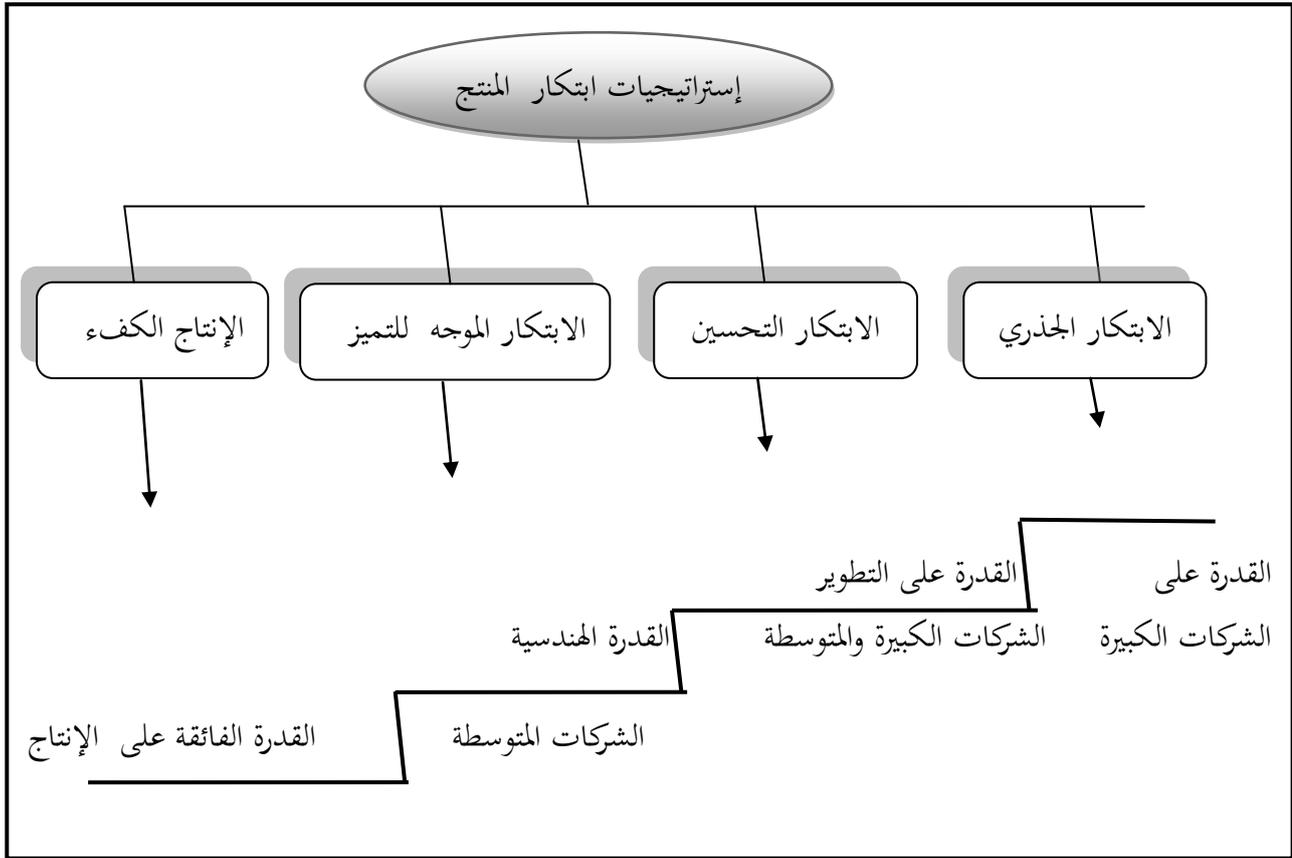
وهي إستراتيجية موجهة نحو التطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي، وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

رابعا: إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

وتتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير، ولكن تستلزم جهودا كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج.

ويمكن تمثيل إستراتيجيات ابتكار المنتج في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): إستراتيجيات ابتكار المنتج



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1الأردن، 2012، ص155.

المطلب الثاني: عوائق الابتكار

يعتبر الابتكار شكلا من أشكال التغيير والتي أملتتها الظروف والتغيرات، ومصدر تميز المؤسسات التي تبحث عن البقاء والاستمرار، لكن غالبا ما تواجه هذه العملية معوقات وعراقيل تقف كعائق أمام الابتكار في المؤسسات وتجعل تبنيه أمرا في غاية الصعوبة، قد تتعلق في بعض الحالات بطبيعة الأفراد المبتكرين جراء خوفهم من الفشل أو الانتقاد، أو تتعلق بإدارة المؤسسة التي ترغب في كثير من الأحيان في التمسك بالحالة القائمة والمعروفة والحفاظ عليها بدل الانتقال إلى حالة غير معروفة ومجهولة. ومن أهم هذه العوائق ما يلي:

أولا: ارتفاع تكاليف الابتكار

يمثل الابتكار ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، حيث يساهم في زيادة حصتها السوقية ففي حالات كثيرة أدت ميزة الابتكار إلى تحقيق مركز الريادة في السوق، لذلك فإن للابتكار تكاليف عالية قد تستمر المؤسسة في تحملها لفترة طويلة دون أن توصل منتجاتها الجديد إلى السوق¹، ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة التي تنفقها المؤسسة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم

¹ - أميرة بوععاجة ، مرجع سابق، ص63.

المنتجات، وعلى دراسة الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار، كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة ابتكار منتجات جديدة التي من شأنها أن تصرف اهتمام مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وتجعلها تكتفي بالابتكار التحسيني الذي يقوم على إدخال تعديلات وتحسينات على المنتجات الحالية¹.

ثانيا: طول فترة عملية الابتكار

تمتد فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات فترات طويلة جدا، حيث يمكن أن تصل في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة، ناهيك عن المبالغ الضخمة التي تعد بملايين الدولارات، فمن المحتمل حدوث تغييرات في بعض مؤشرات السوق خلال هذه الفترة الطويلة مما يجعل السوق غير مناسب عند طرحها، وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل²، وأفضل مثال على هذا هو قصة السيارة "إدسل" Edsel التي تجسد أكبر فشل تعرضت له شركة "فورد موتور" التي خططت لجعل تصميم السيارة في غاية الدقة وأنفقت مبالغ كبيرة على التخطيط ودراسة السوق، إلا أنه وبمجرد إدخالها إلى السوق أخفقت هذه السيارة في تحقيق الأهداف التي كانت تطمح لها الشركة، ويعود ذلك إلى عامل مهم قامت بإغفاله وهو التغيير في أذواق المستهلكين وأنماط معيشتهم³.

ثالثا: عائق الحالة القائمة

تعتبر الحالة القائمة على الوضعية التي تكون عليها المؤسسة وتستمر عليها لسنوات طويلة دون تغيير، ففي الماضي لم تكن المنافسة بين المؤسسات ذات أهمية كبيرة، كما أن المنافسين أنفسهم لم يكونوا يأتون بأساليب جديدة بسرعة وتنوع عاليين. أما في الوقت الحالي ومع زيادة حدة المنافسة واتجاه المؤسسات نحو الابتكار جعل الحالة القائمة مهددة تهديدا خطيرا بالتدهور بسرعة الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات إلى الاتجاه نحو تخفيف كل ما يقيد الابتكارات ويقوي الحالة القائمة⁴.

فنجد أن العديد من محاولات الابتكار تؤول إلى الفشل على الرغم من الأفكار الجديدة والمبدعة التي تتوصل إليها المؤسسات أو الأفراد، فيوضح التطوير المشؤوم للسيارة الكهربائية التي تعمل بالبطارية الموفرة ذات الفوائد البيئية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينات من القرن الماضي، كيف يمثل الابتكار تهديدا خطيرا للحالة القائمة. حيث تكاثفت جهود العديد الأطراف من أصحاب المصالح السياسية والتجارية لمنع هذه الفكرة الجديدة من الوصول إلى السوق، على الرغم من الشعبية الكبيرة التي حظي بها هذا المنتج لدى المستهلكين، فقد كان لزاما عليه أن ينافس مصالح

¹ - محمد سليمان، مرجع سابق، ص 76.

² - نفس المرجع، ص 79.

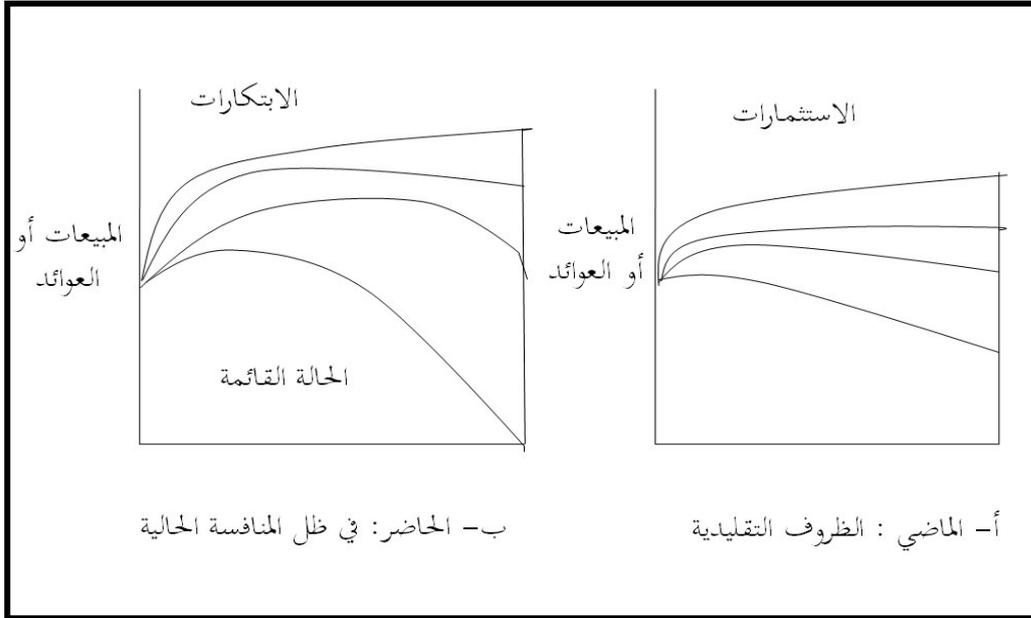
³ - بيتر.ف. دراكر، مرجع سابق، ص 116-117.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 190.

البنية التحتية القائمة للطاقة، وشركات النفط، وشبكات توزيع البترول واستثمارات هائلة قائمة بالفعل لصناعة السيارات في تصنيع السيارات ذات المحركات التي تعمل بالبنزين وصيانتها¹.

والشكل التالي يقدم مقارنة بيانية للحالة القائمة في الماضي والحاضر:

الشكل رقم (01-05): الحالة القائمة في الماضي والحاضر.



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص191.

رابعاً: القيود والتشريعات الحكومية

في كثير من الدول خاصة المتقدمة لا بد لأي منتج جديد، خاصة ذلك المنتج الذي له علاقة بالصحة وبالأفراد كالأدوية والأغذية أو الذي يؤثر على سلامتهم كالسيارات والمواد الكيماوية، وكذلك السلع ذات التأثير على البيئة بشكل أو بآخر، أن يمر بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم اعتمادها ليتم طرحها في الأسواق، فمثل هذه القيود من شأنها أن تنعكس بشكل سلبي على المؤسسة من حيث التكلفة الكبيرة التي تتكبدها في أثناء الحصول على موافقة من الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة، كذلك التكاليف التي تتحملها أيضاً في حالة استرجاع السلعة لإجراء تعديلات عليها، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات المصنعة، كل هذا قد يشكل ضغطاً على المؤسسة ويجعلها تنظر إلى الابتكار بشكل سلبي².

¹ - مارك دودجسون وديفيد جان، مرجع سابق، ص27.

² - محمد سليمان، مرجع سابق، ص79.

المطلب الثالث: عوامل تحسين فرص الابتكار

بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، فإن هذه الأخيرة مطالبة بتوفير مجموعة من العوامل والتطبيقات الأساسية، التي يمكن أن تساعد في تعظيم فرص واحتمالات الابتكار.

أولاً: الفريق-التداؤب

وهو مقدرة جماعية تتعاضم بالتكامل بين الأعضاء المشاركين، وفي الابتكار فإن تطوير وتسويق المنتج الجديد يتطلب فريقاً متكاملًا من الباحثين، المصممين، المهندسين، أفراد التصنيع، والتسويق، والمالية، من أجل تجنب عمليات التأخير من جهة وتحسين تكامل القدرات من جهة أخرى. حيث يعمل هذا الفريق على طرح وتنمية أفكار عديدة من زوايا وجوانب مختلفة فكل حسب اختصاصه والمهارات التي يمتلكها. حيث أن تكنولوجيا المعلومات وشبكة الحواسيب أصبح بإمكان الفريق أن يعمل سوية في كل الوقت حتى في حالة عمل أفراد كلة أو بعضه من مواقعهم المتباعدة وحتى وهم في دول وقارات أخرى عبر العالم. وهذا ما أدى إلى ظهور نمط الجديد التي تدعى بالفرق الافتراضية التي ترتبط مع من أن البعد الحدسي (قلب الابتكار المولد لجديد) غير قابل للتدريب والتعليم، إلا أن كل تجربة ابتكارية سابقة يمكن بعض إلكترونيا بواسطة حواسيب الشبكة.

ثانياً: التدريب على البرامج والألعاب الابتكارية

على الرغم أن تقدم خبرة ودرسا من أجل ترشيد وتحسين عملية الابتكارات اللاحقة، كما جهودا عظيمة أخذت تبذل من أجل إيجاد البرامج التدريبية والألعاب الابتكارية التي تساعد على تحسين عملية الابتكار، فمثلا روبرت إبستين (R.Epstein) قدم عدد كبيراً من كالألعاب الابتكارية التي تساعد على تحسين القدرة على مواجهة المشكلات والتوصل إلى حلول ابتكارية، والألعاب الابتكارية التي تركز على انبثاق السلوك الابتكاري لدى العاملين في كل المستويات نظراً لزيادة وعي مؤسسات بأهمية الابتكار والحاجة إليه¹.

ثالثاً: تعدد فرق البحث والتطوير

تلجأ العديد من المؤسسات إلى وظيفة البحث والتطوير لاكتشاف وتطوير أفكار وأساليب ومنتجات جديدة أو التحسين في النظم والأساليب والمنتجات القائمة، حيث أن زيادة الفرق البحثية في المؤسسة يزيد من احتمالية توصلها إلى ابتكار جديد، حيث تقوم هذه الفرق وفي إطار وظيفة البحث والتطوير على التعرف على المعارف الكامنة لدى الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص كالخيال والمبادرة والمرونة... الخ، بحيث تمنحهم هذه الصفات القدرة على توليد أفكار إبداعية والعمل على تحويلها إلى الواقع².

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 337-338.

² - عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 105.

رابعاً: التحدي وثقافة الابتكار

إن احتدام المنافسة بين المؤسسات في نفس القطاع يفرض عليها القيام بسلوكات معينة بهدف الحفاظ على موقعها التنافسي، فالمؤسسات المتميزة تأبى أن ترضخ لقوانين السائدة بل تعمل على تحدي كل العقبات والحواجز من أجل تحقيق الريادة والتميز، والحقيقة أن هذا التحدي يقوم بدور المعجل للابتكار، حيث أن المؤسسات المتنافسة لا تركز على القيام بالجديد الأفضل من أجل الابتكار وحسب بل تعمل أيضاً على ضرب المنافس من خلال ذلك الابتكار.

خامساً: التوليفة الابتكارية

إن جانباً مهماً من الابتكار كونه توليفة جديدة (New Combination) لأشياء قديمة، ويمكن القول أن الكثير من الابتكارات هي في الحقيقة ابتكارات تم توليفها من أنظمة تكنولوجيا أو منتجات حالية معروفة ولكن تم ذلك بطريقة جديدة لم يفتن لها الآخرون، وبهذا فهي تحقق ميزتان: ميزة الربط بين شيئين أو أكثر لم يتم ربطها من قبل، وميزة أن ذلك تم أسرع من الآخرين (عادة المنافسين).

ولابد من أن نلاحظ أن التوليف كاتجاه فوري وفعال في إيجاد الأشياء الجديدة تكون عناصره الأساسية عادة متاحة مما يسهل عملية الابتكار وتوليد التوليفة الجديدة ولكن المطلوب فقط طريقة جديدة أو سياق جديد لجمعها أو ترابطها. ولاشك في أن الكثير من المنتجات في الوقت الحاضر هي عبارة عن توليفة جديدة أكثر منها كمنتجات جديدة جذرياً. ومن جهة أخرى فأننا يمكن أن نلاحظ أيضاً أن بعض التوليفات يمكن أن تكون عبارة عن تحسينات وتغييرات محدودة في الأنظمة أو المكونات الأصلية، مما يجعلها تدخل ضمن الابتكار – التحسين.

سادساً: تمكين العاملين

إن تمكين العاملين أصبحت سمة بارزة في مؤسسات الحديثة وخاصة في مؤسسات كثيفة المعرفة والقائمة على الابتكار، ليس فقط لأن هذا التمكين يقدم فرصاً أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية، بل ولأن مثل هذه مؤسسات أصبحت تعتمد أكثر على العاملين والقدرات العلمية والفنية والمهارات العالية التي يمتلكونها، ذلك لأن التمكين يعمل على إعطاء الموظف المزيد من الحرية، والثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات تساعد في اتخاذه قراراته، مما يساهم في تهيئة المناخ الملائم للابتكار، ويعطيهم الدافع لطرح أفكار مبدعة والعمل على تنميتها وتطويرها ومن ثم جعلها في موضع التنفيذ¹.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 338-339.

خلاصة الفصل:

تجتهد مؤسسات بشكل عام على تهيئة الظروف وأسباب ومرتكزات بقاها واستمرارها في السوق وتحقيقها للتفوق والريادة، وذلك من أجل مواجهة مختلف التحديات التي تفرزها البيئة التنافسية، حيث تعمل المؤسسات على تعزيز موقعها التنافسي من خلال استغلال مواردها المختلفة، والتركيز الاستثمار في عمليات الابتكار التي تتيح لها الفرصة لإنتاج منتجات مبتكرة وإدخال أساليب وطرق عمل جديدة، تكنولوجيا، استحداث أسواق جديدة... الخ، فالابتكار بمعنى أشمل هو التوصل إلى كل ما هو جديد، غير مألوف ويضيف قيمة، كما أنه ظاهرة معقدة ينتج عنها ابتكارات متعددة المصادر فبعضها يولد بفعل الصدفة وفي ومضة عبقرية والبعض الآخر يكون وليد البحث الواعي والهادف، ذلك لأنه نشاط متميز ومنظم من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً أو جزئياً مروراً بعدة مراحل، ويتميز بتنوع وتشابك العوامل المؤثر فيه سواء كان ذلك بشكل إيجابي أو سلبي.

ومع تزايد وعي وإدراك المؤسسات لأهمية الابتكار واعتباره محركاً أساسياً لنشاطها واستمراريتها، وذلك نجد أنه أصبح ينظر له كأحد الأبعاد الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعمل على تعزيزها والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة (وهذا ما سنعمل على توضيحه في الفصل التالي). لكن وعلى الرغم من كل هذا إلا أن الابتكار يواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي قد تؤثر على المؤسسة وتحد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية وبل وتقلص من فرصها في البقاء في السوق ما لم تقم بإيجاد حلول أو عوامل تمكنها من تحسين وضعيتها وزيادة قدرتها على الابتكار.



الفصل الثاني

تمهيد

إن ما تعانيه المؤسسات اليوم من ضغوطات في ظل بيئة ديناميكية شديدة المنافسة والانفتاح الكبير في الأسواق نتيجة للعولمة التي تقضي بإزالة جميع الحواجز وجعل السوق العالمية سوقا موحدة تتنافس فيها العديد من المؤسسات، ما دفع هذه الأخيرة إلى التحسين المستمر في أداءها، الذي يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق، وتحقيق الأسبقية على المنافسين عن طريق امتلاك مزايا تنافسية تسمح لها بتقديم منتجات وخدمات فريدة للزبائن تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة ممكنة من خلال البحث عن المصادر المختلفة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثالث: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد. إن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وما قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول. من هذا المنطلق توجب علينا أن نقوم في هذا المبحث بتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية أنواعها ومحدداتها ومصادرها، وأهم المقاربات التي تركز عليها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوماً بالغ الأهمية، فهو يحظى باهتمام العديد من الدارسين والباحثين في مجال الإستراتيجية، ذلك أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف الأساسي الذي تطمح المؤسسات إلى تحقيقه، ففي هذا السياق نجد كثيرة المحاولات التي تعمل على تقديم مفهوم دقيق لها مصادرها.

الفرع الأول: مراحل تطور الميزة التنافسية

مرت الميزة التنافسية أثناء تطورها بمراحل عدة، كانت بدايتها بالميزة المطلقة التي اشتهرت بفضل آدم سميث والذي استعرض في كتابه "طبيعة وأسباب ثروة الأمم" التي تستعرض فوائد تحرير التجارة، وأوضح بأنها تتيح للبلد الاستفادة من تقسيم العمل وتخصص الميزات المطلقة التي تتمتع بها، كما بين أن خلق الثروة في الاقتصاد يعتمد على توفير السلع والخدمات لمواطنيها بشكل أكبر من احتياطياتها الذهبية، وتشير الميزة المطلقة إلى قدرة الاقتصاد على إنتاج كمية أكبر من المنتجات، باستخدام كمية محددة ومتماثلة من الموارد المتاحة مقارنة مع الاقتصاديات الأخرى، أي أن كل دولة تخصص في إنتاج السلعة التي تتميز بميزات مطلقة في إنتاجها وتبادل فائض الإنتاج عن حاجات الاستهلاك مع دولة أخرى¹.

أما المرحلة الثانية فكانت بداية التحليل من نظرية الميزة النسبية للاقتصادي الإنجليزي دافيد ريكاردو في كتابه "الاقتصاد السياسي والضرائب" المنشور سنة 1817، وقد قام ريكاردو بتقديم تفسير يعتمد على التكاليف النسبية أي الاختلاف في مستويات الإنتاجية لقيام التبادل الدولي، فالدولة تميل إلى التخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تتمتع في إنتاجها بميزة نسبية وتستورد السلع التي تعاني من قصور نسبي في إنتاجها. يعني هذا أن تخصص الدولة يكون في السلعة التي تستطيع إنتاجها بتكلفة نسبية أقل مقارنة بالدول الأخرى وتستورد تلك التي تنتجها بتكلفة نسبية أعلى، وهذا التخصص يسمح بقيام التجارة الدولية وامتلاك مزايا نسبية وميزة تحقيق المكاسب لطرفي التبادل².

ثم جاءت مرحلة الميزة التنافسية التي اشتهرت بفضل كتابات مايكل بورتر في منتصف الثمانينات من القرن العشرين، ولقد حاول من خلال أبحاثه المكثفة تحديد أسباب تفوق بعض الدول وخسارة أخرى في المنافسة الدولية، وتمثل أطروحة بورتر في أربعة خصائص للدولة والتي تحدد البيئة التي ستتنافس من خلالها المؤسسات المحلية، وهذه

¹ - المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011، ص ص 11-12.

² - كلثوم كباي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة الجزائر المغرب وتونس، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد دولي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008، ص 19.

الخصائص إما تشجع أو تعيق خلق مزايا تنافسية وتمثل في عوامل الإنتاج وظروف الطلب والصناعات المرتبطة والمدعمة ثم إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ومنافستها¹.

الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في إدارة الأعمال المستوى الأكاديمي والعلمي، إذ أن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في منظمات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهوم تلك الميزة ومصادرها التي تتولد منها، وكيفية امتلاكها المحافظة عليها، وتعرف الميزة التنافسية حسب Porter على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل، أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على استمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة"².

في حين عرفها فيليب كوتلر Philip Kotler على أنها "قدرة وقابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب، بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها أو تقليدها في الحاضر أو المستقبل"³.

أما نبيل محمد مرسي فعرفها على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"⁴.

وتشير الميزة التنافسية أيضا إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها⁵.

ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص والصفات الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المنافسين، و تمكنها من تحقيق مزايا عديدة كزيادة أرباحها وحصصها السوقية، تخفيض التكاليف.... الخ.

إن الدارس لموضوع الميزة التنافسية يجد أنها تتداخل مع العديد من المفاهيم كمصطلح التنافسية الذي يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بسرعة التغيرات في مختلف المجالات، حيث أصبحت الدول تتسابق للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية التي تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة واحتلال مكانة رفيعة على المستوى العالمي. ويمكن تعريف

¹ - نفس المرجع، ص 34 .

²-M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter-édition, paris, 1993, p48.

³- Philip. Kotler, **Marketing management**, Prontice- Hall Inc, New Delhi, 1997, p53.

⁴ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص21.

⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص27.

التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات والنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹.

كما نجد أن مفهوم الميزة التنافسية يرتبط بمفهوم آخر، هو المنافسة والتي تعبر عن حالة المزاومة بين مؤسستين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء كان ذلك في السوق المحلية أو العالمية، وتعرف أيضا على أنها نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلا لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات². وهناك نوعين من المنافسة في مجال الأعمال، المنافسة المباشرة والتي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، أما غير المباشرة فتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في مجتمع معين للحصول على الموارد المتاحة فيه.

ويجدر الإشارة إلى أنه في المنافسة ستعمل المؤسسات مستقلة عن بعضها، وبالتالي ستسعى كل واحدة منها إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح والآخر خاسر (zero-sum game)، أما التنافسية هي حالة التكامل بين منظميتين أو أكثر من أجل زيادة القيمة المضافة وبالتالي تحقيق التكامل الاقتصادي، حيث يشكل هذا الأخير جزءا من الإستراتيجية التنافسية، وذلك في شكل تحالفات إستراتيجية، اندماجات بين المؤسسات، شركات متعددة الجنسيات... الخ، والتي يخرج بموجبها جميع الأطراف رابحة (win-win game).

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

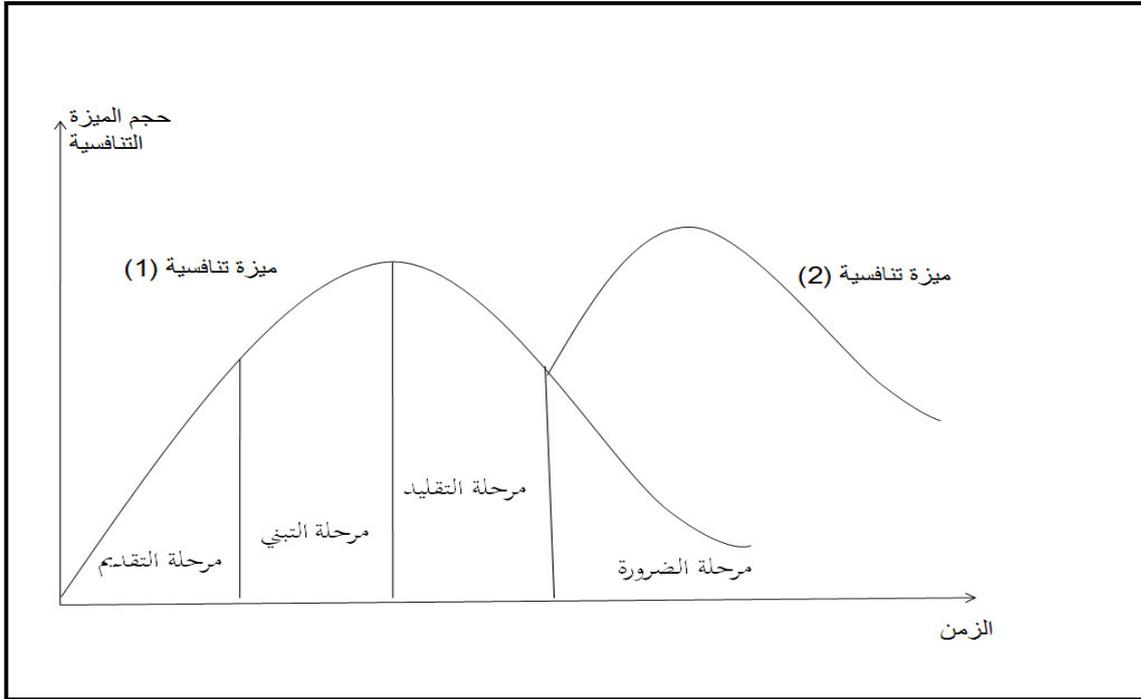
إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأطول فترة ممكنة:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة أطول فترة ممكنة. وعموما فكلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها، وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

¹ - عبد الغني بوزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغريج، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 49.

² - أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001، ص 20.

الشكل رقم (02-01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 86.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة تقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التثبيت من قبل المؤسسات المنافسة، التي تعطي للمؤسسة بعض الاستقرار، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسة المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، أي بمعنى الحاجة إلى تقديم تجديد حول تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التميز، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل¹.

وعليه يمكن القول أنه وفي ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة بين المؤسسات فإنه من الواجب عليها أن تقوم بتتبع دورة حياة ميزتها التنافسية، والبقاء على يقظة تامة بكل ما يحدث حولها من أجل التعرف على الوقت المناسب لإجراء تحسينات وتعديلات على ميزتها الحالية أو إنشاء ميزة جديدة لم تكن تمتلكها من قبل.

¹ - عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2012، ص 179-180.

ثانيا: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على قطاع. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

1. **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.

2. **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار شراء)، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز.

3. **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى النطاق الجغرافي أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

4. **نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة¹.

كما نجد أن بورتر قام باستحداث منهج متكامل يضمن العديد من المحددات التي تفسر الميزة التنافسية للصناعة وغيرها من الأنشطة فيما يعرف بنظرية الماسة (Diamond Theory)، هذه المحددات تكون إما معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية، فجزء من هذه العوامل يمكن التحكم فيه، والجزء الأخر يقع خارج بيئة الدولة و يصعب التحكم فيه، والتي تتمثل في:

أ) **عوامل الإنتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما. وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد الطبيعية، البشرية، رأس المال وهي في نظر بورتر لا تمثل ميزة تنافسية لأنه من السهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات².

¹ - هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 119-120.

² - عبد القادر حران، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة سوناتراك، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 53.

(ب) **ظروف الطلب:** يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي¹.

(ج) **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية².

(ح) **إستراتيجية المؤسسة و طبيعة المنافسة المحلية:** ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة و إستراتيجياتها وطرق التنظيم و الإدارة الخاصة بها، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات. كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة و مشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية³.

وبالإضافة إلى المحددات الأربعة الأساسية، يمكن أن نضيف محددات مساعدة:

(أ) **دور الحكومة:** حيث تقوم الحكومة بدور فعال ومحوري كمنظم للنشاط الاقتصادي وخلق البيئة المؤسسية والتشريعية، وسياساتها الموازية لجذب الاستثمار وتقديم الخدمات العامة من صحة وتعليم بيئة أساسية.

(ب) **دور الصدفة:** مثل ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال والصراف، الحروب والأوبئة حيث تخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية⁴.

والشكل التالي يمثل محددات الميزة التنافسية حسب بورتز:

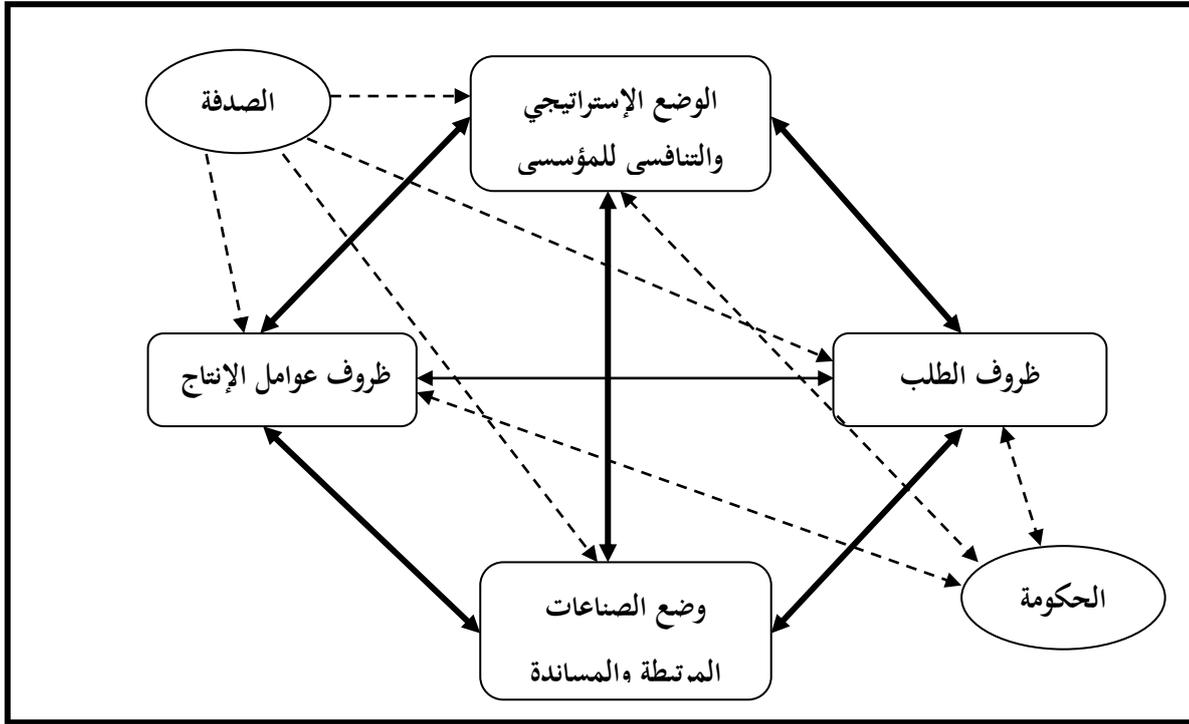
¹ - معموري صورية وهجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010، ص9.

² - بحضبة سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 38.

³ - عبد القادر حران، مرجع سابق، ص 54.

⁴ - سلطان عطية صلاح، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ملتقى حول: تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر، 2007، ص320.

الشكل رقم (02-02): محددات الميزة التنافسية حسب نظرية الماسة لبورتر



Source: Michael E. Porter, *New Global Strategies for Competitive Advantage*, Planning Review, ABI/INFORM Trade & Industry, 1990, p5.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية وأهم مصادرها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تصنف أغلب الكتابات في إدارة الأعمال أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

يمكن للمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مرافقة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل¹.

ثانياً: ميزة التميز

تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتمردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من المنتجات المشابهة من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع....)، وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة².

¹ - هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص127.

² - دلال عظيمي، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة فرحات عباس- سطيف، العدد10، 2010، ص ص199-200.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول أن الخصائص والسمات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين تعتبر ذات طبيعة متغيرة ونسبية وتمس بالأساس الأنشطة التي تزاو لها مثل المنتج والخدمات بمختلف أنواعها، أسلوب الإنتاج والتنظيم والنشاط التسويقي... الخ. وهذا التفوق النسبي المحقق من قبل المؤسسة ينتج عن مصادر مختلفة، حيث تجدر الإشارة في هذا الإطار أن Porter حصر مصادر الميزة التنافسية في التكلفة والتمايز إلى جانب المعايير الأخرى المعروفة مثل الوفرة الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج... الخ¹. فيما يرى البعض أن المصدرين الأساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، الطاقات الإنتاجية الممتازة... الخ).

أولاً: الكلفة: تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقة الكثير من المنظمات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية، ولتحقيق الكلفة لا بد من الاستثمار الأمثل في الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، بما يسهم في تخفيض الهدر من الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأحسن لأداء الأعمال.

ثانياً: الجودة: ظهر اهتمام المنظمات بالجودة كنتيجة للتنافس بين الدول الصناعية المتقدمة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرة التنافسية. فلا شك في أن الجودة لم تعد مقياساً للترف أو اختياراً يمكن التغاضي عنه بل أصبحت التزام لا بديل له. الأمر الذي أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية².

ثالثاً: المرونة: أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الراهن بعد أن أصبح الإنتاج يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المختلفة للمنتج مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات الزبون، إذ ترتبط بالمنظور الإستراتيجي أي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتج للزبائن، وأن العنصر المهم هنا هو القدرة على تقديم منتجات في الوقت الذي يكون مطلوباً من المؤسسة أن تطور منتجات جديدة.

رابعاً: التسليم: إن اعتماد المنافسة على عامل الزمن أصبح من الضروريات لبناء الميزة التنافسية وذلك سببه التغيرات السريعة تجري في الأسواق والتي تتطلب الاستجابة السريعة لها، فنجد أن الحاجة إلى التسليم الفاعل تنامت وذلك بوصفه شكلاً من أشكال تمايز المؤسسة وبعدها تنافسياً لا غنى عنه في ظل تزايد أهمية الوقت لدى الزبون وخاصة في حالات الإنتاج وفق الطلب³.

¹ - الهادي بوقفلول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، عدد 24، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، 2009، ص 109.

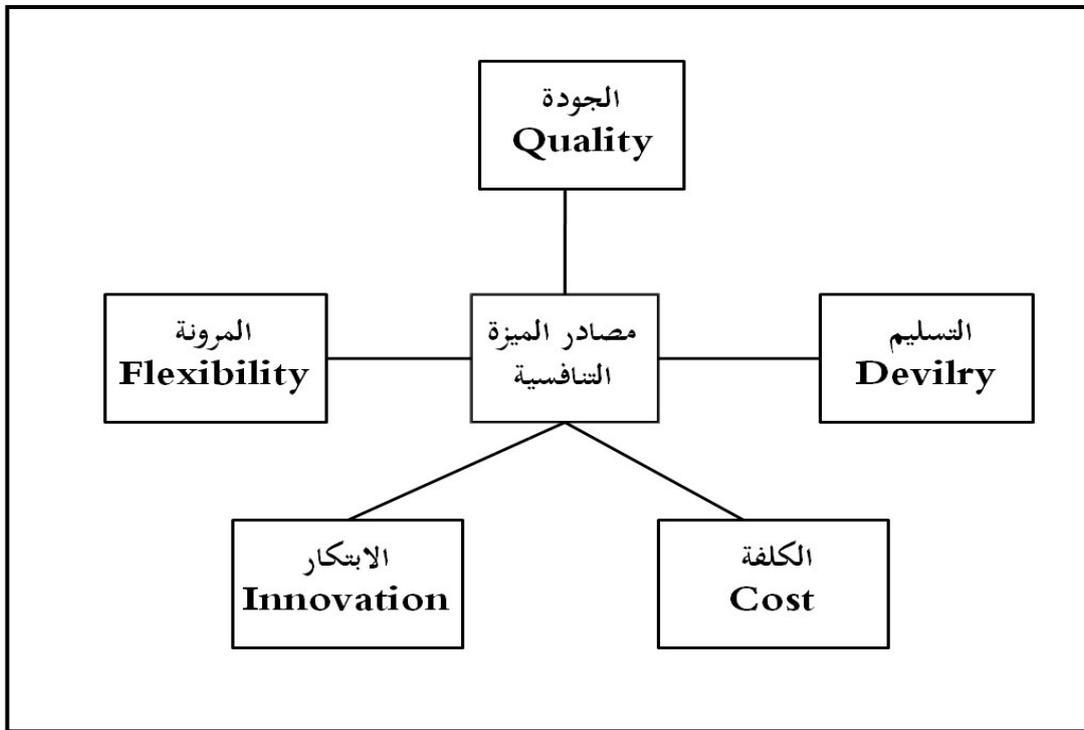
² - فلة العهبار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 5.

³ - سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء: دراسة تحليلية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 15، العراق، 2016، ص ص 224-225.

خامسا: الابتكار: نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، نتيجة لارتفاع معدل استخدام وإنتاج المعرفة، فإن سرعة اندثار الابتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة وتطويرها هو الابتكار، حيث يعبر الابتكار إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين¹.

ويمكن أن نلخص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم(02-03): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد02، العراق، 2008، ص08.

¹ - نعيمة برك وعبد القادر براينيس، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم، 2010، دون صفحة.

بالإضافة إلى ما تم تناوله، يرى بعض الباحثين أن هناك عناصر أخرى يمكن اعتبارها من المصادر التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (01-02): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب.

المراتب	الباحث	السنة	مصادر الميزة التنافسية
1	Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة المؤسسة في الصناعة، المشترين، الموردن، الداخلين الجدد، السباق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الآخرون.
2	Day& wensly	1988	المهارات العالية، رأسمال البشري والاجتماعي للمنظمة، قوة العلاقات والروابط الاجتماعية.
3	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، خدمة المستهلك/دعم المنتج، الاسم المدرك، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، تقسيم السوق/ التركيز، أسعار منخفضة/ قيمة عالية معروضة، الحصة السوقية، مهارات تسويقية واسعة... الخ
4	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
5	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية.
6	Johnson& Scholes	1997	موارد المؤسسة الداعمة لاستراتيجياتها من داخل المؤسسة وخارجها.
7	Barney	1999	القيمة، الندرة، عدم التقليد، صعوبة الاستبدال.

المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال: دراسة فكرية تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد19، العدد 73، 2013، ص163.

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء الباحثين تباينت بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية، فنلاحظ أن كل دراسة ركزت على عناصر معينة يرى فيها هؤلاء الباحثون أنها تشكل مصدرا بإمكان المؤسسة أن تحقق من خلاله ميزة تنافسية، والحقيقة أن هذه الأخيرة لا تكون واحدة في كل الظروف، فما يمكن أن يحقق ميزة تنافسية لإحدى المؤسسات قد لا يكون كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى، أو أنه قد لا يشكل ميزة لنفس المؤسسة في ظروف مختلفة عن الظروف الحالية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

يعد موضوع استدامة الميزة التنافسية من المواضيع التي حضرت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية الحديثة، حيث لم يعد تحقيق الأرباح وكسب حصة سوقية أكبر في السوق وتحقيق الريادة والتميز هو ما يشغل تفكير المؤسسات خاصة في ظل ظروف البيئة غير المستقرة التي تنشط فيها، فقد رفعت من سقف طموحاتها ليتعدى حصولها على مزايا تنافسية مؤقتة وقصيرة الأجل إلى مزايا أكثر استمرارية واستدامة اعتماداً على مواردها ومهاراتها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسة، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة، وعليه سيتم التطرق لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة خصائصها وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

يتطلب مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم وهي (الميزة، التنافسية، المستدامة)، وقد تضمن قاموس (Webster) على تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة (الميزة، التنافسية، المستدامة)، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة الميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، أما التنافسية فهي الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، والمستدامة تلك التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة، فمفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المؤسسة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمؤسسة أو قيامها باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى. وعليه تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها المميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بالمنافسين¹.

ويؤكد (Heizer & Render) بأن الميزة التنافسية المستدامة تمثل نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين، والفكرة هي إيجاد قيمة للزبون بطريقة كفؤ ومناسبة، كما أنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة بواسطتها من اختراق السوق للحصول على المركز التنافسي عبر تقديم أفضل المنتجات والخدمات بالكمية والجودة المناسبين بالوقت المناسب لإشباع رغبات زبائنهم والحصول على أسواق جديدة².

¹ - سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص 215.

² - أسيل علي مزهر وخولة راضي عذاب، التصنيع الرشيق والميزة التنافسية المستدامة: العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2011، ص 213.

أما Barney فقد استخدم مصطلح الزمن بوصفه مصدرا لاستمرارية المزايا التنافسية التي استطاعت المؤسسة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكنا، كما أنه صعب التطبيق في الواقع العملي¹.

ويمكن القول أنه لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية المستدامة، حيث تعرض العديد من الباحثين لهذا المفهوم كل حسب وجهة نظره، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(02-02): مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	السنة	الباحثون	
نجاح المنظمات من خلال الوصول إلى المواقع المختلفة	1980	Hall	1
الموارد المحتملة التي تستخدم في تقييم الطرق لتحقيق إدراكات الزبون.	1988	day& wensley	2
الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين.	1992	Dickson	3
الميزة التي تتحقق عندما تحتل المؤسسة الموقع الملائم لها في السوق ومن ثم التقدم تدريجيا في مواجهة القوى المنافسة لها وفي جذب الزبائن.	1999	Thompson&Strickland	4
موائمة الكفاءة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق.	2000	Prid&Ferrell	5
المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.	2001	Hitt&etal	6
قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.	2003	Adams&Lamat	7
الفائدة طويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة لمدة أطول من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية نسخها.	2006	Hoffman	8

المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال: دراسة فكرية تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد19، العدد73، 2013، ص137.

¹ - محمد حباينة ، دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012، ص32.

اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي تمتع المؤسسة بموارد ومهارات استثنائية تسمح لها بتلبية الحاجات الحالية للسوق آخذة بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية لهذا السوق، كما أنها ترتبط بعنصر الزمن الذي تحقق فيه المؤسسة استدامة لأعمالها، والسلوكات التي تنتهجها المؤسسات الأخرى.

ولقد انقسم الباحثون إلى فئتين الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية المستدامة، وأن العمل الإستراتيجي يحقق استدامة الميزة التنافسية. وهذا ما أكدته دراسة (P.Ghemawat) التي حملت عنوانا "الميزة التنافسية" ودراسة (M.Porter) "ما هي الإستراتيجية"¹، فقد طرح هذا الأخير مفهوما أقل غموضا فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة عندما استند إلى اعتبار عبارة "الربحية طويلة الأجل" في إشارة إلى ذلك المفهوم، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المؤسسة متفوق عن أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المؤسسة². أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تتنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانات للميزة التنافسية المستدامة ويمثل هذه الفئة (Hamel et Prahalad) في دراستهما "المنافسة من أجل المستقبل" ودراسة (R.Daveni) "الصرع مع المنافسة الفائقة"³.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بالعديد من الخصائص الشمولية، بمعنى أنه ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة يجب أن لا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كما يلي⁴:

- تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة.
- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد الشركة الداخلية من جهة أخرى.
- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها.
- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف.

¹ - خديجة بلعلاء، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، جامعة الشلف، دون سنة نشر.

² - Michael E. PORTER, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Free press, New work, 1985, p1.

³ - خديجة بلعلاء، نفس المرجع.

⁴ - أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013، ص ص 73-74.

- صعوبة التقليد والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.
- تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبنى على فكرة اقتصاديات الموقع.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في أن المؤسسة عليها أن تبني إستراتيجياتها اعتماداً على ميزة لا تتوافر لدى المنافسين ولفترات طويلة، كما أنها الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المؤسسة. وبذلك لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها، مما ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع المؤسسة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية¹. حيث تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معياراً للمؤسسات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها، وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.

كما أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع تنافسي قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح².

وترتبط الميزة التنافسية المستدامة أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من دون أن ترتقي بإرادتها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها³.

¹ - ليث شاكراً محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 21، 2012، ص 46.

² - سناء عبد الرحيم العبادي وناغي زيدان محمد ناصر العتيبي، تأثير عوامل النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتممة العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014، ص 219.

³ - علاء فرحات طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 148.

المطلب الثالث: دوافع الميزة التنافسية المستدامة، متطلباتها والمخاطر الإستراتيجية لفقدانها

في إطار المزايا التنافسية وديمومتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا، حيث نجد أنها تلجأ إلى اتخاذ العديد من التصرفات والقرارات الإستراتيجية وتستثمر الموارد المتاحة للبحث عن مزايا جديدة تمكن المؤسسة من الحصول على نتائج كفوءة محتملة في إطار المدى الزمني الطويل، وذلك لن يتحقق إلا بتوفر شروط محددة، كما أن المؤسسة تواجه العديد من المخاطر التي قد تتسبب في فقدانها لهذه المزايا فيما إذا أخفقت في التعامل معها.

الفرع الأول: دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية

تواجه المؤسسة اليوم العديد من الضغوط والتحديات التي تفرضها عليها البيئة التي تنشط فيها خاصة في ظل احتدام الصراع التنافسي بين المؤسسات، فلم يعد اهتمام هذه الأخيرة منصبا حول اكتساب ميزة تنافسية فحسب، بل أصبحت تبحث عن الاستثمار فيها ومحاولة الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، ويعود ذلك لعدة أسباب لأهمها:

أولاً: ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل¹.

ثانياً: ظهور حاجات جديدة للمستهلك: نظرا لما يعيشه الاقتصاد العالمي من انفتاح في الأسواق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والانفجار الكبير في عدد المنتجات المطروحة في الأسواق، أدى ذلك إلى تشتت حاجات الزبائن أو ظهور أخرى جديدة، الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات إلى إجراء تعديلات في ميزتها التنافسية الحالية أو السعي وراء اكتساب مزايا جديدة جعلها ميزة مستدامة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تبادلية، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود حاجات أو رغبات لا يمكن إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة المعلنة لئتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا إلى البحث في الحاجات غير المعلنة وإظهارها أو خلق حاجات جديدة وترجمتها إلى منتجات تخلق قيمة للزبون².

ثالثاً: تغيير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في ارتفاع قيمة تكاليف مدخلات الإنتاج، مما أدى إلى ارتفاع تكاليف المنتجات النهائية، لذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومنه تحقيق التميز المستدام.

¹ - نفس المرجع، ص77.

² - محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2004، ص53.

رابعاً: التغيير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة مضطرة للالتزام بشروط الإنتاج وإدماج البعد البيئي (الأخضر) في أنشطتها وممارساتها لأجل البقاء في السوق، ومن ثمة ضمان استدامة الميزة التنافسية¹.

الفرع الثاني: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص هو عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة، والتي تتطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، وسوف نحاول توضيحها فيما يلي:

أولاً: أسس التنافس: حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية والتي تتركز في²:

1. المقارنة المرجعية (Benchmarking)

تعد المقارنة المرجعية من أحد الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تتبع الأداء المتميز، بحيث تمكنها من تطوير وتحسين أدائها وضمان ميزتها التنافسية واستدامتها. وعرفت على أنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات متشابهة. كما عرفت بأنها البحث المستمر عن أكثر الطرق كفاءة في إنجاز المهمة من خلال مقارنة الطرق ومستويات الانجاز مع مؤسسات أخرى أو ضمن المؤسسة نفسها مابين الوحدات الفرعية³.

ويقصد بالمقارنة المرجعية أيضاً مقارنة المؤسسة بالمنافس الأفضل تموقعا في القطاع، ويتطلب ذلك منها دراسة أفضل طرق الإنتاج والتسويق المستعملة من طرف المنافسين، حيث أن الهدف الأساسي هو التحسين والتطوير⁴.

2. اليقظة (Surveillance)

نظراً للأهمية البالغة التي تلعبها المعلومات في إبقاء المؤسسة على معرفة تامة بما يحدث خارجها، حيث أن توفر المعلومات بالكمية والجودة والوقت المناسب يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات مهمة متعلقة بحاضرها ومستقبلها، وكذا الكشف عن الإشارات الضعيفة التي تساعد المؤسسة في اقتناص الفرص التي تأتيها من المحيط أو مواجهة التهديدات والتصدي لها أو تحويلها إلى فرص، ويتحقق ذلك من خلال جهاز اليقظة الذي يعمل على البحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمنظمة.

¹ - أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص78.

² - نفس المرجع، ص74.

³ - إسماعيل مجبل داودي، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم إمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، المجلد21، العدد06، العراق، 2008، ص78.

⁴ - دلال عظيمي، مرجع سابق، ص207.

حيث تعرف اليقظة على أنها "وظيفة تندرج ضمن نشاط تسيير موارد المعلومة بغية جعل المؤسسة ذكية وتنافسية"، كما تعرف أيضا "سيرورة معلومانية يتم من خلالها البحث عن معلومات التي تتميز بالقدرة على التنبؤ بتطور النشاط، المعارف أو بيئة معينة".

3. الذكاء الاقتصادي: يعتبر الذكاء الاقتصادي امتدادا لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة بهدف تعزيز الميزة التنافسية واستمرارها¹.

كما كان لـ M.Porter دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي إذ قال أنه "يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه الملائم"²، ويعرف على أنه سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، والتي تجيب على وظائف المؤسسة واستعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الإستراتيجية النافعة.

ثانيا: ميدان التنافس

إن تحديد المؤسسة لاختيارها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، من خلال توظيف قدرات المؤسسة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة³.

فالمؤسسة التي يمكن أن تنفذ الإستراتيجية التنافسية إما بشكل هجومي أو دفاعي، والتكتيك الهجومي عادة يأخذ مكانه في موقع سوق المنافسين الموجود. أما التكتيك الدفاعي يأخذ مكانه في موقع السوق الحالي للمؤسسة كموقف دفاعي ضد أي هجوم محتمل من المنافسين. لذلك فالإستراتيجية مع موجوداتها ومهاراتها الأساسية يجب أن تتضمن شيئا له قيمة في السوق حيث تتأثر إستراتيجية التسويق بالمنتج/الخدمة بنوع القرار المعتمد فيها إذا كان خيارا مختصا بتوسيع السوق، أو البقاء على السوق الحالي نفسه في إطار تطوير وتحديد آليات التعامل مع الإستراتيجية⁴.

ثالثا: طرائق التنافس

حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع... الخ⁵. والشكل (02-04) يوضح ما سبق:

¹ - عبد الله بلوناس ومجد بوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، الملتقى العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص388.

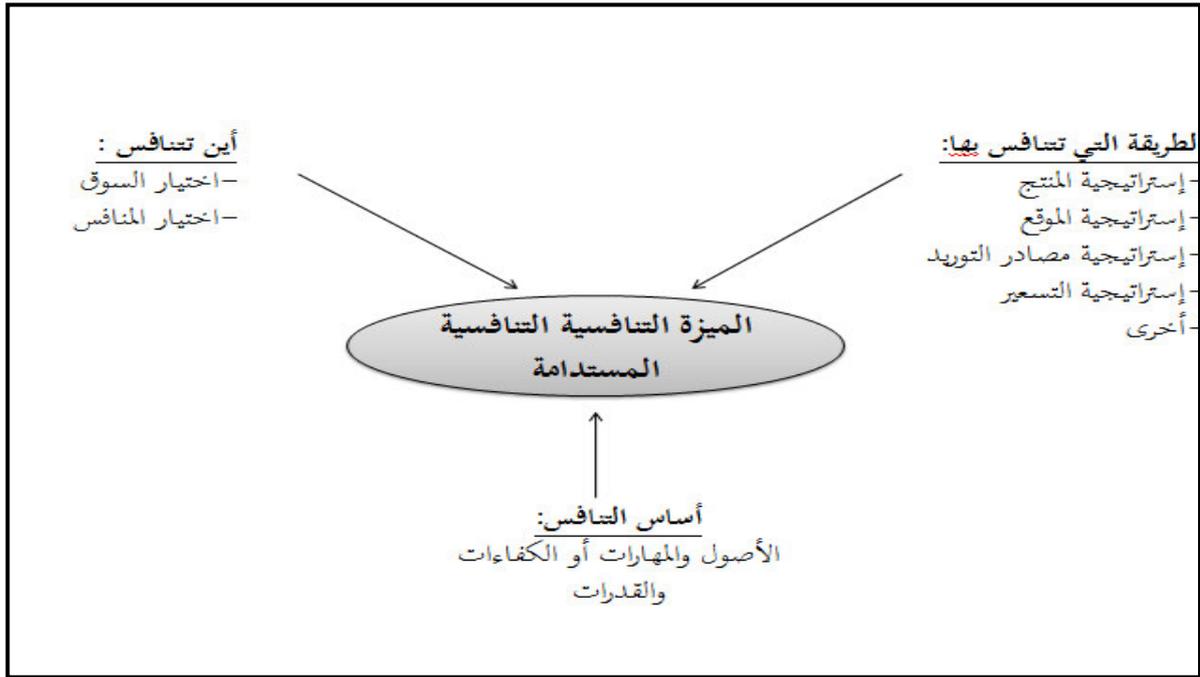
² - أسماء فيلاي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" روية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان، 2014، ص ص 29-30.

³ - أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص75.

⁴ - علاء فرحات طالب وزينب مكى محمود البناء، مرجع سابق، ص163.

⁵ - أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص75.

الشكل (02-04): متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص75.

الفرع الثالث: المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى الاستحواذ على مزايا تنافسية وتسعى جاهدة من أجل استدامتها والحفاظ على المنافع التي تحققها من جراء الحصول عليها، إلا أننا نجد أن هذه المؤسسات تواجه مخاطر من شأنها أن تؤدي لفقدان المزايا التنافسية التي اكتسبتها، والتي تتمثل في:

أولاً: التقليد أو المحاكاة

إن سعي المؤسسات لكسب مزايا تنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة ناتج عن رغبتها في البقاء في السوق والاستمرار وكذا امتلاك سلاح تنافسي قوي يمكنها من مواجهة منافسيها والرد على تحركاتهم بقوة، حيث أن المزايا التي تملكها المؤسسة يمكن أن لا تدوم طويلاً خاصة إذا قام منافسوها بالتعرف عليها وبالتالي تقليدها، فالواجب عليها أن تقوم بالتعرف على مصادر مزاياها التنافسية والعمل على حمايتها من التقليد من خلال وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها، ويرتبط ذلك بشكلٍ أساس بالوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من ذلك، فكلما قصر المدى الزمني الذي تستغرقه المؤسسة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكّن المؤسسة من تحقيق زيادة في قوة مركزها في السوق من خلال الأرباح التي تحققها والزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن، ويؤدي في الوقت ذاته إلى صعوبات يواجهها المنافسين ليحققوا ما يرغبون به (تقليد مزايا المؤسسة)، وفي ضوء ذلك نجد أن (Hill & Jones)

يشير إلى أن عوائق التقليد تعدّ المحدد الرئيس لسرعة إنجاز التقليد ويقود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح¹.

ثانياً: قدرات المنافسين

طبقاً لما أورده فإن المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين في محاكاة الميزة التنافسية سريعاً يتمثل في طبيعة الالتزامات الإستراتيجية المسبقة للمنافسين أي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالها، أي تطوير وتنمية مجموعة من الموارد والقدرات، فمتى ما أنشأت ووضعت المؤسسة التزاماً استراتيجياً ستجد أنه من الصعوبة بمكان أن تستجيب لأي منافسة جديدة إذا ما تطلب ذلك التنصل أو الهروب من ذلك الالتزام.

ولذلك عندما تكون لدى المنافسين التزامات طويلة الأجل تجاه طريقة معينة لأداء الأعمال، فإنهم ربما عندئذ يكونون في تقليد الميزة التنافسية لمنظمة مبتكرة، وبالتالي تكون ميزتهم التنافسية متينة ومتماسكة نسبياً. أما المحدد الآخر لقدرة المنافسين على الاستجابة للميزة التنافسية فيتمثل في الطاقة والقدرة الامتصاصية للمنافسين، والتي المؤسسة المنافسة على تحديد وتعيين واستيعاب واستخدام معرفة جديدة، ومنه فالعنصرين السابقين يحددان من قدرات المنافسين الحاليين على تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية لأحد المنافسين خاصة عندما تعتمد هذه الميزة التنافسية على منتجات أو عمليات مبتكرة أو مستحدثة².

ثالثاً: ديناميكية الصناعة

تعيش منظمات اليوم في إطار ديناميكية متزايدة وتغيير متسارع تتسم به البيئات المختلفة، وتنعكس هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها، فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المؤسسات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية. وعليه نجد أن الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغيير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها وكذا وقتية أرباحها وعوائدها المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية وإستمراريتها، لذا نجد أن المؤسسات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها³.

¹ - معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات، الملتقى العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص 11.

² - سناء عبد الرحيم سعيد، مرجع سابق، ص 140.

³ - معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سابق، ص 17-18.

رابعاً: الإحلال

هو تهديد غير مباشر لقيمة الميزة، قد يؤثر كل من الإحلال والمحاكاة على أهمية الميزة في العوامل المتلازمة، فرغم أن الطاقة الإنتاجية قد تستبدل بطاقة أفضل منها وأكثر تطوراً إلا أن الميول الشرائية للزبون قد تتغير بطريقة تتسبب بتآكل قاعدة الزبائن التي إليها المؤسسة، وأن الإحلال يمثل تهديداً لقيمة الميزة التنافسية أقل مباشرة من التقليد وذلك أن تهديدات الإحلال أقل احتمالاً أن تقتصر على المنافسين المباشرين، وأن أي إحلال ناجح لا بد أن يتضمن البحث عن طريق للالتفاف حول الميزة وليس بالانقضاء عليها.

وتعتمد مخاطر الإحلال على التغيرات البيئية التي تخلق من سوء التوافق بين عوامل الالتزام المسبق وفرص السوق لكي تتخطى مبررات التحرك المبكر، وتستطيع المنظمات أحياناً أن تحول دون مخاطر الإحلال من خلال مزيد من الاستثمار الموجه إلى حماية قيمة الميزة الخاصة بعوامل الالتزام وإحلالها بأسلوب يعكس التغيرات البيئية¹.

ومن أجل مواجهة هذه المخاطر التي قد يفقدان المؤسسة لميزتها التنافسية، يمكن لها أن تقوم بتبني بعض الآليات التي تساعدها في تخطي عقبات المؤسسات المنافسة، بالتالي ترسيخ هذه الميزة واستدامتها لفترة أطول، وذلك بالتركيز على تطوير مهاراتها المتميز والاستثمار في مواردها غير الملموسة، وكذا تبني مدخل التحسين المستمر والذي يتيح للمؤسسة التحسين من جودة منتجاتها وإدخال ابتكارات صغيرة مستمرة والتي سرعان ما تتحول وبتراكم التحسينات منتج جديداً مختلفاً عن المنتج الأصلي، كما يستهدف أنشطة وعمليات المختلفة وبذلك يكون عملية مستمرة ومتواصلة وتتصف بالشمولية.

كما أن التعلّم التنظيمي يعبر على قدرة المؤسسة على إدارة وحشد مواردها المختلفة وذلك من أجل اكتساب مهارات محورية جديدة ومعارف متنوعة، فهذه القدرة تكون في الغالب صعبة التقليد والاستبدال والانتقال، فضلاً عن أنها منهج للتوقع طويل الأجل، وبذلك يعد التعلّم التنظيمي مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية، وإذا تمكنت المؤسسة من السعي المستمر لتطويرها فإنها لا شك سوف تسهم في تحقيق حالة الاستدامة لميزتها التنافسية وتجعل المؤسسة بمنأى عن المخاطر التي يمكن أن تفقدها ميزتها التنافسية².

¹ - سناء عبد الرحيم سعيد، مرجع سابق، ص 140.

² - معن وعد الله المعاضبيدي، مرجع سابق، ص 19-25.

المطلب الثالث: مقاربات الميزة التنافسية المستدامة

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية والتي طُورت وحسنت عبر فترات مختلفة، وفيما يلي سوف يتم التطرق لهذه المداخل:

الفرع الأول: مقارنة الميزة التنافسية لبورتر

إن قواعد التنافس في السنوات الأخيرة قد تغيرت بشكل كبير، حيث انتقلت من مرحلة التنافس وفق اقتصاديات الحجم إلى مرحلة المنافسة المعتمدة على الاستدامة، إذ أظهرت العديد من الدراسات أن من أجمع الطرق لبقاء وديمومة المؤسسة مواردها وزبائننها، لذلك فقد أجهت معظم المنظمات إلى تبني الاستدامة كإستراتيجية رئيسية لها.

1. نموذج القوى الخمس:

تعتبر بيئة المؤسسة بصفة عامة في مجال الأعمال مختلف الظروف، والعوامل التي تؤثر وتتفاعل مع مسيرة حياتها، وتطور نظامها، ومنه وجب عليها دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاقها، والتي تتمثل في مضمونها البيئية التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال استراتيجيات معينة، تسمح لها بتحديد الخطوات التي يجب عليها تتبعها لمواجهة تهديد المنافسين الحاليين، بل والتغلب على جميع القوى التنافسية المحتمل دخولها في وقت لاحق، وقد قام Porter بتحديد خمس قوى أساسية للتنافس، اعتبرت إطارا تحليليا يستخدم في تقييم إستراتيجيات الأعمال والأسواق، ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة لتحليل الميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، حيث تقوم بمقارنة بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع، وتتمثل هذه القوى في ما يلي:

أ) **شدة المزاخمة بين المؤسسات داخل الصناعة:** تمثل هذه القوة المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس المجال وتقدم للسوق نفس المنتجات، فهذه المؤسسات تتنافس إما على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعا في محاولة منها لاقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من المبيعات¹، وتستخدم المنظمات أشكالا متعددة من أدوات التنافس مثل المنافسة السعرية، تمييز المنتجات وزيادة الخدمات للزبائن أو تقديم تعهدات و ضمانات لهم، والتي يترتب عنها ردود أفعال من طرف المنافسين الآخرين والتي من شأنها تحسين وضعية القطاع أو إلى تدهوره في حالة ردود أفعال غير مدروسة².

ب) **الداخليين الجدد والمحتملين:** إن تحليل هيكل الصناعة حسب بورتر لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع و السعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق، والذين من المحتمل أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، كما يمكن أن يعمل هؤلاء إلى تخفيض في الأسعار الذي سينتج عنه لاحقا ارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة ومنه تقليص مردوديتها.

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط4، 2007، ص 67.

² - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 212.

ويعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة الحواجز التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، بالإضافة إلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل¹.

ج) تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، تحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدن للأسعار، و يمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، مثالها قطاع المشروبات الغازية فإن العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلاً ممتازاً للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم، وهنا تلعب جودة البديل دوراً أساسياً في جدية هذا التهديد².

د) قوة تفاوض الزبائن: لا شك أن ما يحدد القوة النسبية للمستهلك لأية سلعة أو خدمة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة، فالمؤسسات التي تقوم بشراء موادها الأولية بصورة دائمة وبكميات كبيرة طبعاً تعتبر زبوناً مهماً للمؤسسة مقارنة مع الزبائن الذين يقتنون كميات صغيرة، فعلى المؤسسة هنا أن تقوم بجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمترقبين حتى تستطيع أن تضع الاستراتيجيات التي تتناسب مع خصائص الزبائن ورغباتهم وأماكن تواجدهم، حيث يمكن أن تمثل هذه القوة تهديداً على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي يؤثر سلباً على مردوديته وجاذبيته على الميزة التنافسية للمؤسسة.

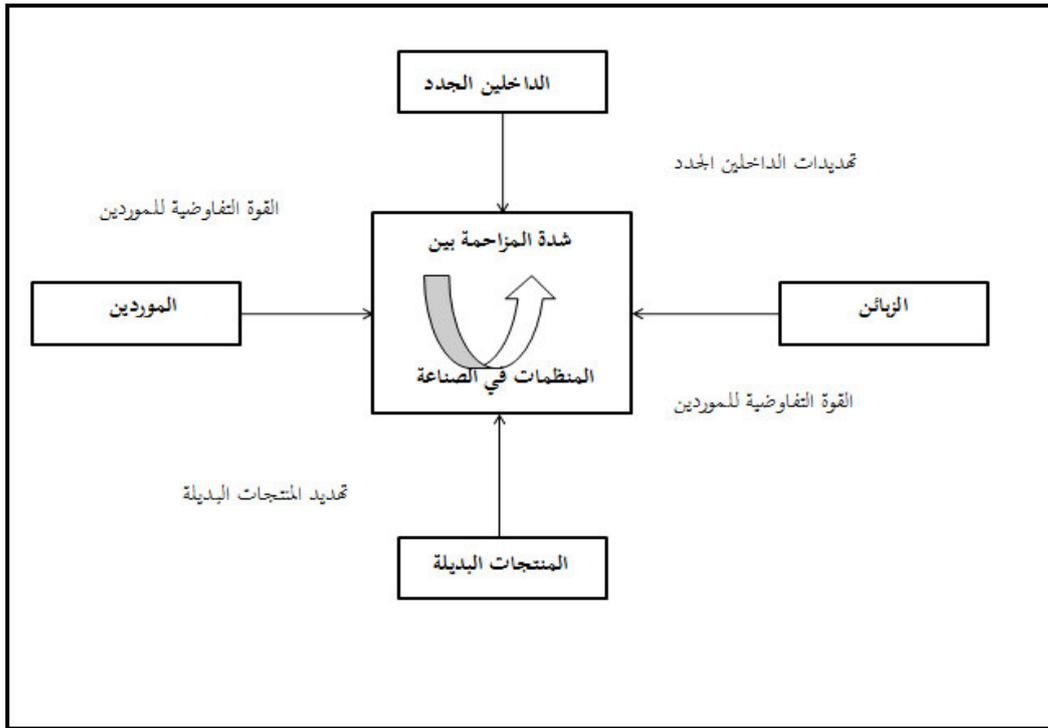
هـ) قوة تفاوض الموردين: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري و بالتالي التأثير على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم بأسعار المواد الأولية أو نصف مصنعة أو تخفيض في جودة المواد الموردة، زيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلاً، ويمكن أن تزداد قوة مفاوضة الموردين لدى توفر بعض الشروط كأن تكون هذه المجموعة منظمة و متمركزة في السوق ولديها زبائن مهمين في خارج القطاع، أو أن تمثل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تميزها بالجودة وتكلفة تبديلها عالية³. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (02-05): نموذج قوى التنافس الخمس حسب porter

¹ – Porter .M, **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, New York, 1980, P7.

² – لطيفة بريني، دور الإدارة البيئية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة **EN.I.CA.BISKRA**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص ص 97-98.

³ – بحضرة سملاي، مرجع سابق، ص 36.

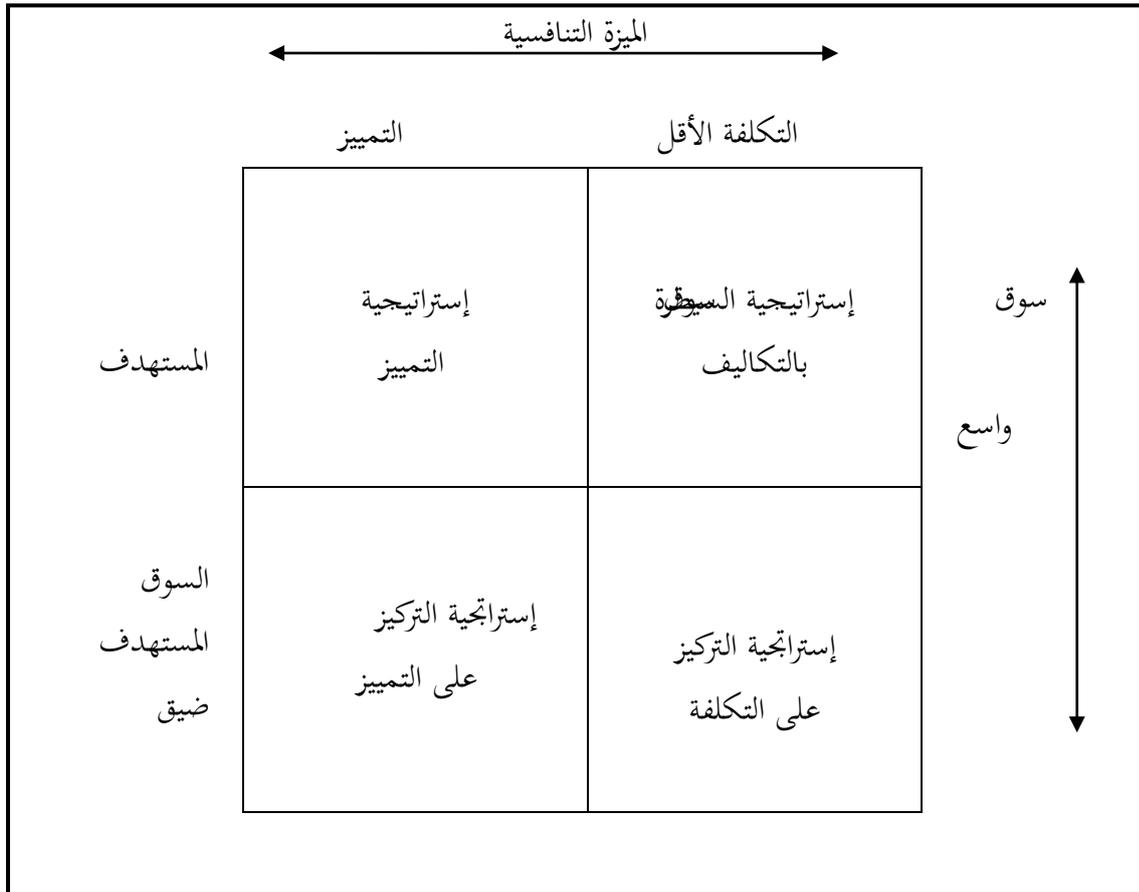


Source: Michael E. PORTER, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, New work, 1985, p5.

2. الاستراتيجيات العامة التنافسية:

الميزة التنافسية عامل مهم في الإستراتيجية وتحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية التي تحقق هذه الميزة بضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في بيئة الأعمال الآن وفي المستقبل. حيث حدد Porter في نموده الخاص بالإستراتيجيات التنافسية ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق أي منها ميزة تنافسية في السوق فيما لو تم اختيارها وتنفيذها بعناية. والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

الشكل (02-06): الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source: Porter .M, **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, Op.Cit, p12.

أ) إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تعتبر إستراتيجية التكلفة إحدى الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، ومن ثم يكون بإمكان هذه المؤسسة الهيمنة على الأسواق، من خلال عرض منتجات بتكلفة أقل من منتجات المنافسين¹.

وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال اعتماد المؤسسة على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة من خلال تحميل مختلف التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج مما يجعل نصيب الوحدة المنتجة من هذه التكاليف منخفض مقارنة بحالة الإنتاج بكميات قليلة، اكتشاف مورد منخفض التكلفة للمواد الأولية حيث أن معظم المنظمات تفضل التواجد في المناطق التي يتوفر فيها المواد الأولية والعمالة ذات التكلفة المنخفضة أو نقل بعض نشاطاتها إليها كنشاط الإنتاج مثلا مع مراعاة جودة المنتج، واستخدام الحاسب الآلي ومختلف تطبيقات التكنولوجيا من أجل تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات واليد العاملة، كما تلجأ المؤسسة إلى استخدام طرق في

¹ - عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات لصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2008، ص54.

الإنتاج والتوزيع تخفض في التكلفة ويتحقق هذا من خلال فكرة أثر الخبرة حيث أنه كلما زادت هذه الأخيرة بشأن المنتج من خلال المزيد من الإنتاج تنخفض التكاليف المرتبطة بمختلف المهام و العمليات التي يمر بها إنتاج المنتج، كما هو الحال في التوزيع حيث أن المؤسسة تحاول اختيار قنوات التوزيع الأكثر قربا من العملاء¹.

جدول(02-03): مزايا وعيوب إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	عيوب إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي.	- إمكانية تقليص المنافسين لتكلفة منتجاتهم عن طريق استخدام التكنولوجيا الممكنة وبالتالي وجود فرص قوية للمنافسة.
- السعر التنافسي يشكل حاجز أمام دخول المنافسين المحتملين.	- في حالة تبني مؤسسة أخرى لهذه الإستراتيجية سوف يؤدي ذلك إلى انخفاض مردودية الصناعة ككل.
- المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.	- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.
	- قد يتحول اهتمام العملاء إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

المصدر: الطيب داودي وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، dspace.univ-biskra.dz (36: 01 15/01/2017).

(ب) إستراتيجية التمييز (التفرد): إن هذه الإستراتيجية تجعل المنتج متفردا للعميل، بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة. فإستراتيجية التمييز هي "إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم، تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز". ويعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائد الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين².

¹ -الطيب داودي وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، dspace.univ-biskra.dz (36: 01 15/01/2017).

² -بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، ص 68.

إن التميز يتكون في المؤسسة من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والاستمرارية، وكذا تقديم منتجات يصعب تقليدها. ولا يمكن الاستمرار في تحقيق ميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (التميزة)¹. وفيما يلي أهم مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية:

الجدول(02-04): مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز.

مزايا إستراتيجية التمييز	عيوب إستراتيجية التمييز
- تسمح للمؤسسة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة.	- إن الاستثمار الكبير في معدات حديثة يحدده التغيير التكنولوجي المستمر والذي قد يتطلب التغيير المستمر في المعدات والآلات.
- تمكن من تقليل حساسية المستهلك تجاه الأسعار.	- صعوبة الحصول على مزايا الإنتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض التكلفة.
- تساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة.	- التقليد من قبل الداخلين المحتملين والحصول على تكاليف أقل.

المصدر: وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2009، المجلد 04، العدد 13، ص 188.

ج) إستراتيجية التركيز: في هذه الإستراتيجية يتوجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع جهودها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بينها وبين باقي الإستراتيجيات هو اقتصر تعامل المؤسسة على نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة معينة أكثر كفاءة وفعالية من حالة استهداف السوق ككل². والجدول التالي يوضح أهم عيوب ومزايا هذه الإستراتيجية:

¹ - بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، 2008، ص 90.

² - مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013، ص 51.

الجدول (02-05): مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز

مزايا إستراتيجية التركيز	عيوب إستراتيجية التركيز
<p>- زيادة قدرة المؤسسة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار.</p> <p>- تمكين المؤسسة من استثمار جدارتها المميزة المتخصصة أو مجموعة أصول لخلق فرص جديدة.</p>	<p>- صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء من السوق الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته بسبب التشابه في التشابه في رغبات وحاجات المستهلكين.</p> <p>- قد يجد المنافسون أسواقاً ثانوية داخل جزء سوق المستهلك فيتمكنون من خلاله من كسر حاجز هذا السوق.</p>

المصدر: وليد عباس جبر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2009، المجلد 04، العدد 13، ص 187.

3. نموذج سلسلة القيمة

نموذج سلسلة القيمة هو نموذج قدمه Porter، وينطلق من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات الداخلية (تسويق، تصنيع، تصميم....) بهدف تحديد مصادر التكلفة الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية، وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي بها المؤسسة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون¹، فهذا النموذج يساهم في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات المنافسة. ويعد بعد الهامش بعداً أساسياً في نموذج Porter، فالهامش هو القيمة المدركة من طرف عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها Porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

أ) **أنشطة القيمة الرئيسية:** وهي كل الأنشطة التي على علاقة مباشرة بالتشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري، ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وتتمثل في الأنشطة التالية:

♣ **الإمداد الداخلي:** وهي تلك الأنشطة التي ترتبط مع مناولة المواد الأولية، عمليات الفحص، نقل المواد، الاستلام التخزين، رقابة المخزون، وتوزيع المدخلات التي تستخدم بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة².

¹ - فلة العهيبار، مرجع سابق، ص 117.

² - زينب جبار يوسف، إدارة وتخفيض التكلفة باستخدام سلسلة القيمة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة التقني، المجلد 22، العدد 05، العراق، 2009، ص 62.

❖ **العمليات:** وهذا بإدخال المادة الأولية المشتراة لتحويلها إلى منتج نهائي والميزة التنافسية يمكن الحصول عليها في حالة أن المؤسسة استطاعت أن تقوم بالسرعة في الإنتاج لتلبية طلبات زبائنها إضافة إلى القدرة على الإنتاج حسب الطلبات الخاصة لبعض المستهلكين¹.

❖ **الإمداد الخارجي:** تتضمن عدة أنشطة منها التوزيع حيث تعتمد المنظمات على وسطاء في تصريف أو بيع منتجاتها إلى المستهلك، وتعتبر نظم التوزيع إحدى الموارد الأساسية للمنظمة التي ينبغي الاهتمام بها ووضع خطة توزيع ترتبط باختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها².

❖ **التسويق والبيع:** وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات وإستراتيجيات والوظائف التسويقية فهي تتكلف بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة.

❖ **الخدمة:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك وضاه وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع كالتركيب، التصليح وتوفير قطع الغيار.

(ب) **الأنشطة الداعمة:** وهي مختلف الأنشطة التي تعمل على تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية بحيث تسمح لها بالقيام بدورها بكفاءة وفعالية، وهي كالآتي:

❖ **إدارة المشتريات:** وهي كل ما يتعلق بشراء وتوفير مدخلات العملة الإنتاجية، من وسائل إنتاج كالمعدات والآلات وقطع الغيار، ومواد أولية خام أو منتجات نصف مصنعة وكل ما يلزم المؤسسة لقيامها بمختلف نشاطاتها.

❖ **التطوير التكنولوجي:** يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءاً بالأبحاث الأولية، وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، علماً أن التكنولوجيات المستعملة في المنظمات الصناعية عادة ما تكون مركبة من تكنولوجيات فرعية تستند إلى معرفة وتخصصات تقنية مختلفة.

❖ **تسيير الموارد البشرية:** تشتمل هذه السلسلة عن نشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة. إن هذا النوع من النشاطات الذي يصنف ضمن النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الرئيسية والنشاطات الداعمة، وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد³.

والشكل (02-06) يوضح ذلك:

¹ - صورة معموري وهجيرة الشيخ، مرجع سابق، ص 17.

² - زينب جبار يوسف، مرجع سابق، ص 62.

³ - بحضرة سمالي، مرجع سابق، ص 41.

الشكل رقم (02-06): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



Source: Porter .M, **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors,** Op.Cit, p37.

الفرع الثاني: المقاربة المرتكزة على الموارد (Ressources based view)

لقد شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الاتجاه مثل نموذج SWOT، و التحليل المصفوفي BCG، Mackensy، ADL، ليضيف Porter بعد ذلك نموذج قوى التنافس الخمس، لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المنظمات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى مواردها، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرتها على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الاهتمام إلى المقاربة المبنية على الموارد¹.

¹ - وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، 2012، ص43.

ومن أهم الباحثين والكتاب الذين يمثلون هذه المقاربة B.Wernfelt الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (Resources based view) حين استعمل هذه العبارة في مقال نشره في عام 1984 في جريدة التحليل الإستراتيجي. ثم تبعه آخرون أمثال J.Barny و G.Hamel وغيرهم من المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية¹. إن موارد المؤسسة تكون فعالة وقوية بما يكفي عندما تمثل حجر الأساس للإستراتيجية والخطة الإستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية. ويعزز هذا التشخيص كل من Reed & Defillipi بتأكيدهما على أن الميزة التنافسية المستدامة تعد محصلة نهائية للاستراتيجيات المعتمدة على موارد وقدرات منظمة الأعمال. وتشير الموارد Resources إلى كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة². ويجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد الموارد الإستراتيجية التي تتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات تسمح بتمييزها عن غيرها من الموارد في المؤسسة، وقد تم اقتراح خمسة اختبارات تمكن المؤسسات من حيازة ميزة تنافسية مستدامة وتسمى باختبار VRIST وهي:

1. ذات قيمة: أي أن يكون للموارد قيمة تنافسية باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية، كما تسمح لها باختراق أسواق جديدة ومختلفة.
2. نادرة: يجب أن تكون الموارد والإمكانات نادرة، أو فريدة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، أي ليست في حوزة عدد كبير من المؤسسات المنافسة أو التي يحتل أن تكون منافسة³.
3. غير قابلة للتقليد: والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو تكاليف تقليدها عالية جدا، أي لا تكون الموارد والإمكانات قابلة للتقليد بشكل كامل من قبل الشركات المنافسة التي تمتلكها. وتكمن الأسباب وراء صعوبة التقليد في:

♣ **الغموض السببي:** هي الوضع الذي يتحقق في حال عدم جدوى سلوكيات المنافسين في سبيل معرفة مصدر ميزة المؤسسة بسبب الحواجز التي تجعل من التقليد أمر صعبا، وأن أكثر هذه الحواجز فعالية هي التي تتحقق عندما لا يستطيع فيها المنافسين فهم أو التمييز بين الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والتي تقوم على أساسها ببناء مزاياها التنافسية⁴.

♣ **الظروف التاريخية:** هي الموارد المكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة، فيكون بمقدور المنافسين تقليد بعض الموارد أو إتباع نفس الاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسة لكنهم لن يستطيعوا تقليد تاريخ المؤسسة ككل منذ

¹ - بحضرة سملاي، مرجع سابق، ص 45.

² - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 188.

³ - ابو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 81.

⁴ -Richard reed & Robert J.Defillipi, **Causal Ambiguity: Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive**, The Academy of Management Review, volume15, Issue01, 1990, p90.

نشأتها، ثقافتها وتجارها المختلفة بما في ذلك نجاحاتها وإخفاقاتها، ومنه يمكن أن يكون هذا العامل مصدرا لميزتها التنافسية.

♣ **التعقيد الاجتماعي:** وهذا يعني أن بعض من موارد وإمكانيات المؤسسة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة، الصداقة بين المديرين والعاملين، العلاقة الجيدة مع الموردين والزبائن... الخ¹.

4. **صعوبة الإحلال:** بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها².

5. **صعوبة النقل:** ويرتكز هذا الاختبار على عدم قابلية الموارد للنقل ويمكن أن تنشأ هذه الصعوبة في الأسباب التالية:

♣ **صعوبة النقل الجغرافي:** أغلب الموارد المادية قابلة للنقل عدا الموارد المرتبطة تضاريسيا أو جغرافيا لا يمكن نقلها أو تحريكها كآبار النفط، مناجم الفحم... الخ.

♣ **انسداد المعلومة:** هي وضعية نجعل فيها قائمة الموارد التي شكلت ميزة تنافسية لمنظمة ما فسرت مستويات الأداء المرتفع لديها. وهي حالة ضبابية وعدم الشفافية لمفاتيح النجاح الإستراتيجي.

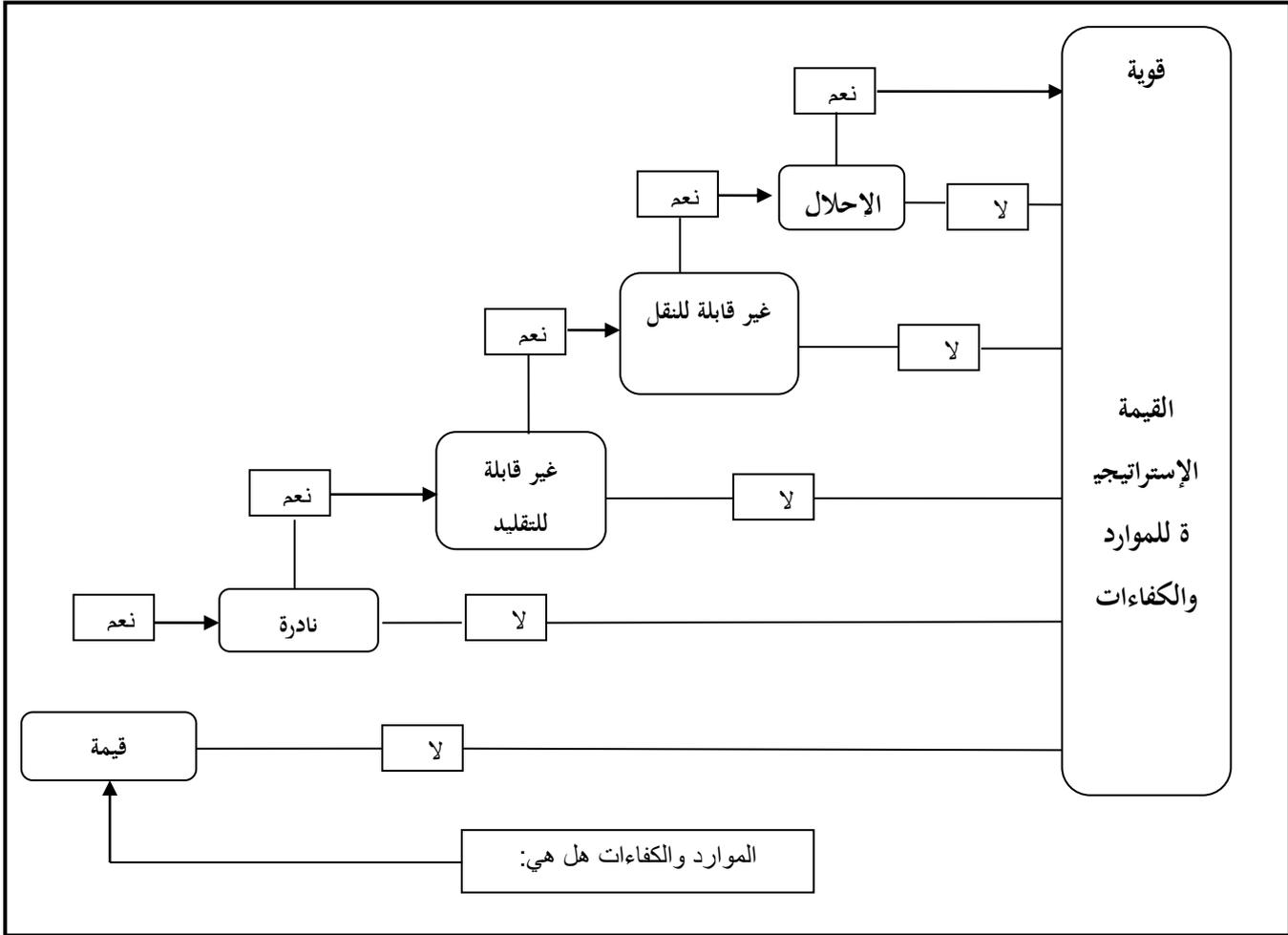
♣ **عدم تكاملية الموارد:** هي الكيفية التي نعيد بها نشر الموارد والكفاءات داخل المؤسسة بكيفية متشابكة حيث لا يمكن للمورد أو المهارة أن يعمل إلا ضمن محتواه الطبيعي، وهو ما يعرف بالمهارة الجماعية³.

¹ - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص ص226-227.

² - بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص59.

³ - سلاف رحال، محاضرة بعنوان المقاربة المبنية على الموارد RBV، مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية، أقيمت على طلبة ثانية ماستر تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.

الشكل (02-07): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



Dominique Puthod, Catherine Thévenard, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe salomone**, <http://www.strategie-aims.com>, 2012, p6.

الفرع الثالث: المقاربة المرتكزة على المهارات المحورية

من وضع الباحثين G.Hamel et C.K Prahalad وتندرج نظرية المهارات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن بعض الباحثين يعتبرونها نظرية قائمة بذاتها. وقد شاع مصطلح المهارات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من Hamel et Prahalad والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح Core Competencies ولقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية .

وأشار (Pearce&Robinson) إلى أن المهارات المحورية على أنها تلك الموارد والقدرات التي تصلح مصدرا للميزة التنافسية والتي تميز المؤسسة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها وهي أيضا تنشأ من العمليات التنظيمية المتمثلة بتراكم ومعرفة كيف تنشر الموارد والقدرات المتنوعة عبر الزمن¹.

¹ - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 195.

كما تعرف أيضا على أنها قدرات معرفية في المقام الأول تنسقها وتمازجها وتحدوها رؤية إستراتيجية، قيادة عالية الوعي ونظرة ثاقبة للمستقبل، تسعى لتحقيق الانسجام والتناغم بين مجمل الأنشطة والعمليات الأساسية في المؤسسة وفقا لأولويات وعلاقات متسقة. فالمهارات المحورية التي تقوم على المعرفة والتعلم الجماعي تكون ذات هوية خاصة وغير قابلة للتقليد لمدة زمنية طويلة وبالتالي التوصل إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹.

ويرى كل من Hamel et Prahalad بأن المؤسسة متنوعة النشاط يمكن تمثيلها بالشجرة (Arborescente) التي تنمو انطلاقا من جذورها، أما المهارات والقدرات تعد محاور وأقطاب (Pole) تتغذى عليها المنتجات النهائية هذه الأخيرة التي تمثل حسب وصفهما ثمار الشجرة، وبالتالي فإن التحكم الجيد من قبل المؤسسة في مهاراتها المحورية يمكنها من تقديم قيمة مميزة للعملاء ومن ثم تحقيق توقع تنافسي إستراتيجي².

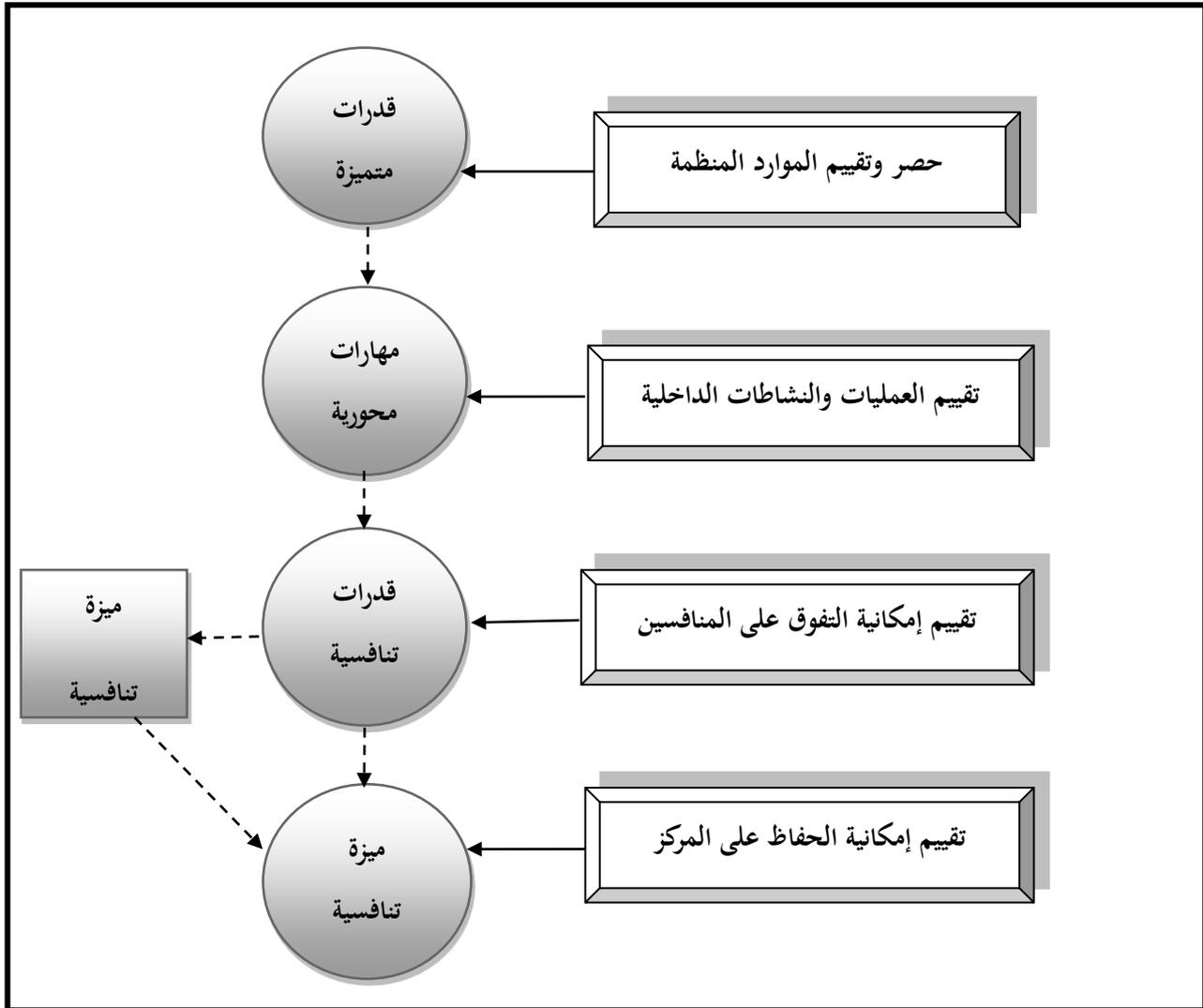
وتشكل المهارات المحورية حلقة إستراتيجية أساسية ضمن شمولية النظرة والتسلسل المنطقي لعمليات ونشاطات المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ "توفرت الفرصة لتبني آليات وخطوات مدروسة باتجاه الحفاظ على المركز التنافسي المتميز لفترات زمنية طويلة نسبيا"³، وكما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، 2013، ص124.

² - بحضرة سملاي، مرجع سابق، ص57.

³ - أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص126.

الشكل (02-08): المهارات المحورية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص127.

الفرع الرابع: المقاربة المرتكزة على المعرفة

ساهم في صياغته كل من *Spander* و *Kogut* و *Grant*، وترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساساً في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق. إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع النظرية المرتكزة على الموارد في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية اعتماداً على ما تمتلكه من معارف خاصة.

ووفق لهذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد والكفاءات¹، فأهمية المعرفة بالنسبة لجميع المؤسسات وعلى اختلافها لا تبرز فقط في معرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة إضافية قيمة لها، وخلق ميزة تنافسية لها في ظل بيئة متغيرة ودائمة التطور²، فالتحولات التي تفرزها هذه البيئة تكشف عن ثورة حقيقية في أعمال وإدارة المعرفة بعد أن أصبحت المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية المستدامة، ذلك لأن المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة (الابتكار)، كما تساهم في زيادة العوائد من خلال تحقيق التميز المعرفي عن المنافسين وكذا تعمل على تخفيض التكاليف عن طريق ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة... الخ³. فالميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة ما تكون مستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو المناقلة أو الإحلال، وتعد هذه النظرة تحولاً إستراتيجياً في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة، وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والمقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات غير الملموسة لكي تحقق منظمات الأعمال التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع مقدرتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الإستراتيجية الجديدة التي تمكنها من التموضع الاستراتيجي⁴.

المبحث الثالث: الابتكار كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

عندما يتحقق الابتكار في المؤسسة فإن ذلك يتيح لها المقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها، لأن حصول عملية الابتكار يعني أن المؤسسة بذلت المزيد من الجهود عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية، البشرية والتكنولوجية، وهذا بتفعيل نشاط البحث والتطوير الأمر الذي يمكنها من البقاء والصمود في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية تدوم على المدى الطويل.

المطلب الأول: الابتكار والقوى التنافسية

يعمل الابتكار غالباً على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الابتكار على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

¹-بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص64.

²- عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص62.

³- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008، ص90.

⁴- علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص203.

الفرع الأول: الابتكار والمتنافسون في الصناعة

عندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض التكلفة، فإننا نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة ذات التكاليف المرتفعة الدفاع عن حصتها السوقية بتخفيض أسعارها وإن كلفها ذلك التضحية بهامش الربح¹، أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم جودة المنتجات فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها. في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز على خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سبابة إلى هذا الابتكار داخل الصناعة.

الفرع الثاني: الابتكار والدخول المحتمل لمنافسين جدد

إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء ولاء لعلامة منتجاتها من خلال القدرة على التجديد والابتكار المستمر، فإن هذا الأمر سيزيد عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات ابتكارية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة²، وتتوافق إستراتيجية الدخول إلى الأسواق غير الأسواق الأصلية للمؤسسة مع إستراتيجية النمو، والتي ترتبط بالعوامل التالية: جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن. حيث يعمل المتنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول عالية أمام الداخلين الجدد بتأثير العوامل الثلاث، وذلك بتغطية إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في الإشهار والاتصال وصورة العلامة وخدمة الزبائن. كل هذه العناصر تمثل مجالات واسعة للابتكار. ومنه الابتكار في أحد هذه العناصر يمثل حاجزا لدخول إذا تبناه منافسو القطاع من جهة، وعملا لكسر حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى³.

ويكون الابتكار حاجزا لدخول منافسين جدد للقطاع في حالات عديدة، كأن تنفرد المؤسسة بتشكيلة منتجات جديدة أو بأساليب إنتاج جديدة أو بالاستحواذ على حقوق ملكية ابتكارات تكنولوجية وبراءات اختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف، أو في حال تمتعها بالقدرة على دمج مجموعات مختلفة من المعارف (الفنية، التكنولوجية....) والتحكم بها بشكل جيد، كما أن الابتكار في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول إلى الصناعة وذلك من خلال الاستثمار المكثف في البحوث والتطوير حتى تتمكن من مسايرة الابتكارات

¹ - سمية بروبي، دور الابتكار والإبداع في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011، ص 194.

² - عبد الوهاب بويعة، مرجع سابق، ص 130.

³ - سمية بروبي، مرجع سابق، ص 195.

الجديدة، أو من خلال التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، إذا كلما ارتفعت الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لذلك كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى الصناعة، كما أنه يمكن أن يكون الابتكار عاملاً لكسر حواجز الدخول من قبل المؤسسات المنافسة الجديدة، وذلك في حالة تقديم ابتكارات جذرية بإمكانها أن تغير ما كان سائداً في القطاع المستهدف، أو إذا تعددت مجالات الابتكار ومثلت أسواقاً جزئية داخل نفس السوق الأصلي¹.

الفرع الثالث: الابتكار والقوة التفاوضية للموردين والزبائن

يستطيع الابتكار أن يغير من نطاق المفاوضة الموردين والزبائن حيث يظهر أثره جلياً في بعض الحالات، فمثلاً إذا أدى الابتكار إلى ترميط المنتجات الموجودة في السوق، فإن ذلك يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى المؤسسات الأخرى بسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء، أما في حالة ما إذا ساهم الابتكار في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، فإن ذلك سيؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة الزبائن.

كما نجد أن تأثير الابتكار يظهر أيضاً على القوة التفاوضية للموردين وذلك في حالة عدة، كالحالات التي يمس فيها الابتكار مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج المتاحة أمام عدد كبير من الموردين، الأمر الذي يجعل تكلفة الانتقال من مورد لآخر منخفضة، ما يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف من قوتهم التفاوضية أمام الزبائن، أيضاً في حالة امتلاك الموردين لتكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها والتي تستطيع أن ترغم الزبائن على التعامل مع هؤلاء الموردين دون غيرهم، ويضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على عملائهم².

الفرع الرابع: الابتكار وقوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة

قد يساهم الابتكار في تحفيز المنظمات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من: الأسعار النسبية للمدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، أو بعبارة أخرى يساهم الابتكار في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هاته الأخيرة وتفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة³.

1 - نفس المرجع، ص. 131

² - محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2005، ص. 97.

³ - عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014، ص. 286.

المطلب الثاني: الابتكار والإستراتيجيات التنافسية

يعتبر الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية لبناء مزايا تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتوجب عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة أو لتطوير تقنيات جديدة، وبالتالي فالابتكار هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا لمواجهة مختلف التحديات التي يفرزها المحيط.

الفرع الأول: الابتكار وإستراتيجية التكلفة الأقل

إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات وذلك لما تعكسه من نتائج على أداءها، فإذا كانت تكاليف المؤسسة منخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين، الأمر الذي يعطيها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة. فتقديم المؤسسة لنفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار¹.

فالابتكار الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة من خلال العمل على تخفيض التكاليف ومن ثم خفض من عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات صغيرة جديدة للدخول في مجال المنافسة مع المؤسسات الكبيرة، وفي هذه الحالة يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها في البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف، وبالتالي يمكن القول بأن البعد الحقيقي لعملية الابتكار هو تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية بصفة خاصة، كما يمكن أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ويجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع التي تساعد في إعطائها ميزة تنافسية، ويمكن أن ندرج أثر الابتكار على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا يحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها. بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الابتكارات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه جوزيف شومبتير بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة وتتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش. وهذا ما قد يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد في التقليل في التكاليف².

¹ - محمد سليمان، مرجع سابق، ص 144.

² - نعيمة بارك وعبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 9.

الفرع الثاني: الابتكار وإستراتيجية التمييز

إن التمييز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالابتكار 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 استثنائية عالية. ولكي تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمييز يتعين عليها القيام بتطوير كفاءتها المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات المتنوعة والتي تُخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الابتكارية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية لقاء الحصول على منتجات فريدة والخدمات متميزة تغطي التكاليف التي تكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة.

الفرع الثالث: الابتكار وإستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق بالاعتماد على الموازنة بين التكلفة الأقل والتمييز أو إحداهما، فباستخدامها لأسلوب التركيز على التكلفة الأقل فهي تدخل في مواجهة ومنافسة مع رائدة التكلفة، وإذا توجهت إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز¹. فنجد أن الابتكار يفيد في إستراتيجية التركيز الذي يوفر لها صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء التي تركز عليه والزيادة من جودة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المعنية، وهذا من خلال التركيز على الابتكار في خطوط الإنتاج، أو الابتكار في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

وتلجأ المؤسسة عموما إلى إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية القطاع بأكمله أي عدم قدرها لمواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات المستمرة - وإن كانت بسيطة - على منتجاتها بالشكل الذي يلي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الابتكارات الجزئية. وبذلك تصبح إستراتيجية الابتكار مدعمة لإستراتيجية التركيز والدافع قوي لنجاحها، انطلاقا من أن هذه الإستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبيا².

¹ - محمد قريشي، مرجع سابق، ص197.

² - نعيمة بارك وعبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص11.

المطلب الثالث: الابتكار ومقاربة الموارد والمهارات.

أظهرت مقاربة الموارد والمهارات أن التميز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساساً على الموارد المتاحة لديها، على عكس أطروحات بورتر الذي يرى أن التميز يعتمد على التكلفة أو على التنوع، فتاريخياً هذه المقاربة جاءت كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة التي قامت بها العديد من المنظمات على المستوى العالمي بسلوك استراتيجيات لا تتلاءم مع ما تمتلكه من موارد. فمن بين الموارد التي تضمنها هذه المقاربة الموارد غير الملموسة نظراً لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجياً عبر إتقان تنفيذ نشاطات معينة وخيارات متخذة في الماضي مستعينة في ذلك بالتكنولوجيا، خبرات ومهارات العاملين فيها، التعلم المستمر وتشارك المعارف، وقدراتها الإبداعية التي تمكن المؤسسة من ابتكار منتجات جديدة وإدخال أساليب وطرق جديدة في الإنتاج والخدمات.

فمن الملاحظ أن موضوع الابتكار لقي اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين والمؤسسات على حد سواء، يعود الفضل في هذا الاهتمام إلى المقاربة المبنية على الموارد Resource-based view التي تعتبر المؤسسة بأنها مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات، حيث تعتبر هذه المقاربة الابتكار ميزة خاصة تتمتع بها المؤسسة والتي تعطيها القدرة على التكيف السريع والناجح للعمليات والطرق الجديدة، وكذا إدخال منتجات جديدة أو محسنة، فنجد أن المؤسسة تعمل على استغلال الموارد التي تمتلكها ومضافة جهودها والتنسيق بين مختلف أنشطتها لتشكيل بذلك موارد جديدة وفريدة انطلاقاً من تجميع المهارات والمعارف، الأفكار والموارد التي ينتج عنها منتجات، عمليات ونظم جديدة لفائدة المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الرابع: الابتكار والميزة التنافسية المستدامة

نظراً لما تتسم به بيئة الأعمال الحالية من عدم التأكد والتغير المستمر والمنافسة الشديدة بين مختلف المنظمات في نفس القطاع وتزايد عددها بشكل غير مسبوق، وكذا التطور التكنولوجي والتغير في الأسواق وحاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي تقادم المنتجات والعمليات بشكل سريع، الأمر الذي دفع بالعديد من المؤسسات إلى تبني الابتكار والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يخلق لها قيمة مضافة عالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الأول: شروط تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من الابتكار

إن الابتكار الناجح يمنح المنتجات والعمليات بالمؤسسة نوعاً من التميز يفتقر إليه المنافسون، فضلاً عن قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة سرعة الاستجابة لها بانجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن الطرق القائمة.

وحتى تتمكن المؤسسة من استدامة ميزتها التنافسية من خلال أنشطتها الابتكارية ينبغي أن تتوفر العوامل التالية:

أولاً: ينبغي أن لا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين، وتكمن الصعوبة هنا في مصدر الميزة التنافسية بحد ذاتها، إذ يمكن أن تكون الصعوبة نابعة من كون التقليد قد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وبالتالي يصعب تقليده نظراً للتكاليف والمخاطر الكبيرة،

أو نظرا لاعتماده على تراكم خبرات ومعارف كثيرة عبر فترات طويلة من الزمن، وبالتالي حتى لو تمكنت المؤسسات من التقليد فإن الأصل هو أصل التميز و التفرد ذو خصائص لا يمكن أن توجد لدى المقلدين لافتقارهم للخبرة اللازمة، وهو ما نجده لدى شركة مايكروسوفت الأمريكية للبرمجيات، والتي تبقى متفردة ومتميزة عن نظيراتها نظرا لكونها السبابة وبالتالي لديها تراكم خبرات لا يوجد لدى منافسيها.

ثانيا: ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن استمراره وبقاءه نتيجة توفيره للعوائد المالية والمادية اللازمة لذلك، وهذا الأمر يتطلب الدراسة المتأنية والسليمة لمتطلبات وحاجات المستهلكين، والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضا، حيث نجد أن شركة California-based fresh International قد أجرت أبحاثا لسنين عديدة حتى تصل إلى تصنيع العلب التي تحفظ السلطة طازجة في محلات البقالة مما اعتبر نجاحا تجاريا بحثا آنذاك.

ثالثا: أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، حتى تتمكن من الحصول إما على ميزة التكلفة الأقل إذا تمهلت في دخول السوق وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول للقطاع وكذلك مخاطره، وإما على ميزة الحصة السوقية الأكبر والسمعة والعلامة التجارية الأقوى والأكثر تأثيرا لدى المستهلكين مما يخلق لديهم نوعا من الالتزام باقتناء منتجاتها. أما بالنسبة للعمليات أو النظم الإدارية المبتكرة فإن تطبيقها متأخرة يمكن أن يساعد المؤسسة على تخفيض المخاطر الممكنة جراء تطبيق نظم جديدة، ويساعدها أيضا على فهم هذه النظم حتى تتمكن من تطبيقها بشكل فعال وهو ما يميز الابتكار (وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ بشكل يكون عائد على المؤسسة).

رابعا: أن يكون الابتكار قائما على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها، وبالخصوص يستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى القصير.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتتمكن من إبقاء نفسها في صدارة المعرفة بخصوص مجال تميزها وبالتالي ضمان التميز لمدة أطول¹.

¹ - عبد القادر براينيس ، مرجع سابق، ص7.

الفرع الثاني: الابتكار ومصادر الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسة إلى توفير عوامل النجاح والتفرد من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو أساليب إنتاجية وتنظيمية سواء كان ذلك لتحسين الجودة أو زيادة قدرتها على الاستجابة لحاجات الزبائن، أو تجديد المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها.

أولاً: الابتكار والجودة المتميزة:

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص من السوق، وذلك بالاعتماد على جودة منتجاتها، وبما أن مفهوم الجودة نسبي فقد يعني للزبون الإسراع في توفير منتجات وخدمات سهلة وملائمة للاستخدام خاصة في حالات الإنتاج حسب الطلب والذي يجب أن تراعي فيه المؤسسة مواصفات وخصائص معينة، وبما أن الزبون اليوم أصبح يسعى للحصول على منتجات عالية الجودة اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة. ومنه نجد أن أغلب المؤسسات تتجه نحو الابتكار الذي يهدف لتقديم منتجات جديدة ذات خصائص فريدة وجودة متميزة للزبون، فيمكن للابتكار أن يساهم في التوصل إلى مواد أولية أو تقنيات إنتاجية جديدة تحسن من مواصفات المنتج، أو القيام بعملية بطريقة أفضل وبالتالي التقليل من مشاكل العمل وتقليل الجهد والوقت والتكاليف، وكل هذا ينعكس على جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة في النهاية، فحتى بعد طرح المنتج في السوق فإنها تعمل على القيام بسلسلة من التحسينات التدريجية أو الجذرية انطلاقاً من منهج التحسين المستمر وذلك بناءً على ردود أفعال الزبائن ومدى تقبلهم للمنتج، ومنه يتفوق كل إصدار لها عن الذي سبقه مباشرة وهكذا حتى تصل إلى منتجات بأقصى جودة ممكنة، ومنه ضمان تميز منتجات المؤسسة على المنتجات القائمة لدى منافسيها.

ثانياً: الابتكار والاستجابة المتميزة لحاجات الزبائن:

تحقق المؤسسة التميز في الأسواق إذا كانت قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من المنافسين وأن ذلك يرتبط بدرجة أولى بالقدرة على كسب ثقة وولاء هؤلاء الزبائن. وإذا كان التميز مرتبطاً بتقييم وإدراك الزبائن وليس بمفهوم المؤسسة التي تدعو إليه فإن جوهر المنافسة يبنى انطلاقاً من تبني التوجه التسويقي القائم على معرفة وتحديد حاجات ورغبات الزبائن ثم العمل على إشباعها بالكيفية الأحسن، إذا يتوجب على المؤسسة التي تريد استدامة مزاياها تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات الزبائن وبطريقة أكثر تميزاً عن منافسيها¹، من هنا تسعى المؤسسة إلى ابتكار منتجات باعتبارها أداة الإشباع الأولى، فالابتكار يهدف إلى تقديم الجديد الذي قد يفوق توقعات الزبون ويكشف عن حاجاته الكامنة والعمل على إشباعها على نحو جيد. كما أن المؤسسة كلما كانت قادرة على الابتكار بشكل أسرع ازدادت فعاليتها في الاستجابة لرغبات زبائنها وبالتالي ضمان الحفاظ على الزبون لأطول فترة وزيادة حصتها في السوق.

¹ - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 126.

ثالثا: الابتكار والمقدرة الجوهرية

يفسر الاختلاف في أداء المؤسسات في نفس الصناعة بالاختلاف في القدرات الجوهرية لكل مؤسسة، وتعبر القدرات الجوهرية عن معرفة المؤسسة لكيفية أداء العمل ويكون ذلك نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم والذي ينتج عنه مجموعة من المعارف والمهارات، القدرة على التحكم بالتكنولوجيا... الخ، أي هي نقاط القوة في الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والتي تعطي لمنتجاتها التميز والتفرد وعدم قابلية التقليد. لذلك فإنه من الواجب على المؤسسات التعرف عن مصادر قدراتها الجوهرية والعمل على تجديدها وتطويرها باستمرار، وهذا ما يتيح لها الابتكار الذي يعمل على البحث عن أساليب وممارسات جديدة، وموارد ومهارات فريدة والاستثمار فيها من أجل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خلاصة الفصل:

تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة مصدرا حاسما لتفوقها عن باقي المؤسسات المنافسة في الصناعة، فالميزة التنافسية المستدامة هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، ومنه فإن هذه الميزة تعتبر فرصة وتهديدا في نفس الوقت، فعلى القدر الذي تحققه من مزايا وفوائد وما تفتحه من أفاقا كبيرة أمام المؤسسة، فهي تمثل تهديدا للمؤسسة حيث أنه بمجرد تحقيقها للتميز سوف تصبح محل اهتمام منافسيها وذلك من أجل الوصول إليها ومحاولة كشف أسرار نجاحها وتحقيقها لهذه الميزة، فالواجب على هذه المؤسسة استغلال مواردها ومهاراتها والبحث على المصادر التي تمكنها من استدامة ميزتها التنافسية، وهنا يظهر دور الابتكار الذي يعمل على تحديث وتجديد هذه الميزة باستمرار والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة. فوحدها المؤسسات المبتكرة هي من تمتلك القدرة على المنافسة من خلال الاستفادة من مزايا الابتكار، حيث أن هذا الأخير يسمح لها بتحويل الأفكار الجديدة والخالقة إلى منتجات مبتكرة أو إدخال عمليات جديدة، كما يفتح لها المجال لدخول أسواق جديدة والتوسع فيها.



الفصل الثالث



تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري إلى الابتكار والدور الذي يلعبه في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ووجب علينا الانتقال إلى الميدان ومحاولة اكتشاف واقع الابتكار في المؤسسات وكيف يساهم في استدامة المزايا التنافسية، لذلك قمنا بتخصيص الفصل الثالث لإسقاط ما تم تناوله في الفصلين السابقين على إحدى المؤسسات، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة "روائح الورد" التي تعتبر واحدة من مؤسسات المبتكرة والرائدة في مجال صناعة العطور في الجزائر والتي استطاعت البقاء والصمود أمام المنافسة القوية التي تواجهها في ظل الظروف الحالية للسوق.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة روائح الورود بالوادي.

تتواجد مؤسسة روائح الورود ضمن مجموعة مكونة من سبع مؤسسات متحدة تحت اسم "مجموعة الورود"، الأمر يمنح المؤسسة محل الدراسة العديد من الامتيازات ويساهم في تعزيز موقفها التنافسي، وفيما يلي سوف نتطرق إلى التعريف بمجموعة الورود، ثم تقديم مؤسسة "روائح الورود" وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمجموعة الورود "wouroud"

تقع مجموعة ورود بالمنطقة الصناعية بكوينين -ولاية الوادي، وتتربع على مساحة قدرها 25000م²، ويشغل بها أكثر من 500 عامل وعاملة. وتشكل مجموعة ورود من 07 منظمات هي:

1. مؤسسة روائح الورود (parfums wouroud): وتعتبر أولى منظمات المجموعة وأكثرها عراقا في الجزائر تواصل صنع العطور منذ نشأة المؤسسة الأم (مؤسسة عطور الورود) سنة 1963.

2. مؤسسة الوليد للطباعة والتغليف (El-Walid Emballages & édition): أنشأت في 06 جانفي 1998 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 200.000.000 دج، بداية الاستغلال كانت في 01 مارس 2001، ويساهم مصنع الوليد بشكل أساسي في تخفيض تكاليف مؤسسة روائح الورود فيما يتعلق بشراء مواد التعبئة والتغليف والطباعة على قارورة العطر... الخ.

3. مؤسسة الوفاء للتعمير والبناء (El-Wafa Urbanisme): أنشأت في 91 جويلية 2000 برأس اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وهي تهتم بكل الأنشطة التي تختص بأشغال البناء والتعمير.

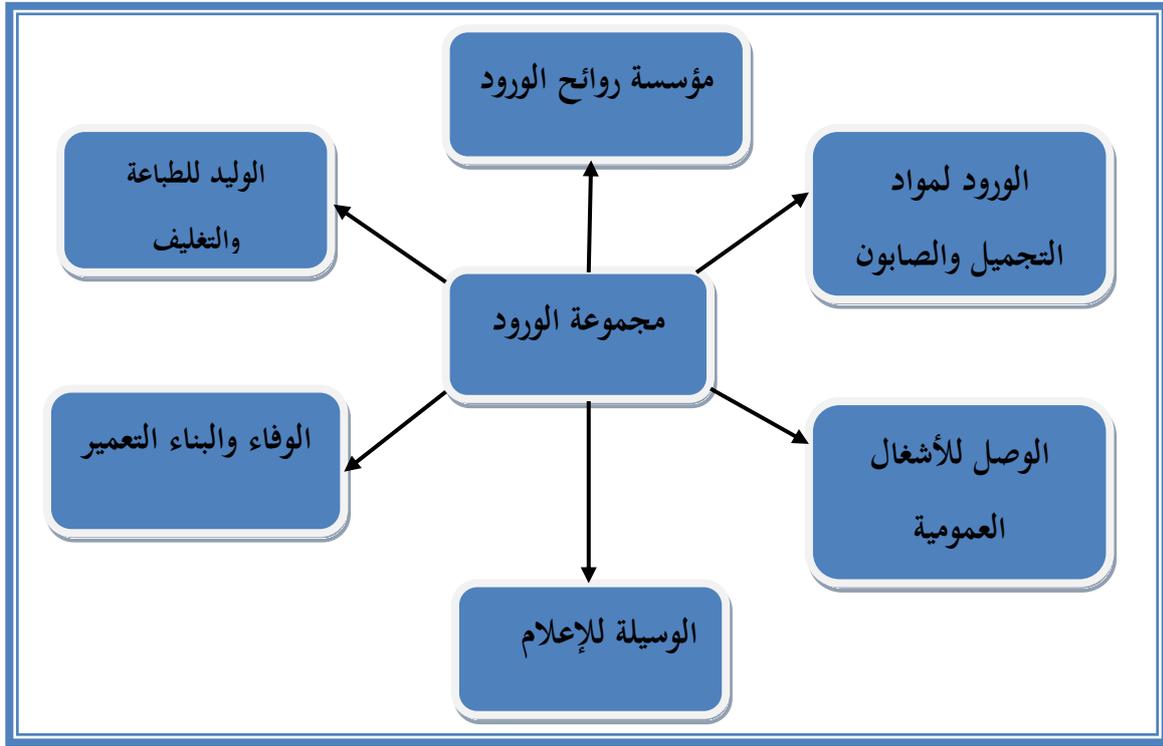
4. مؤسسة الورود لمواد التجميل والصابون (Wouroud Cosmetics): والتي أنشأت في 08 جانفي 2001 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وتقوم هذه المؤسسة بالأنشطة التالية: صناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل، ولقد تم إنشاء هذه الشركة بهدف التكامل بينها وبين مؤسسة روائح الورود.

5. مؤسسة الوصل للأشغال العمومية (El-Wasl Travaux publics): أنشأت في 07 فيفري 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10.000.000 دج، وتقوم بعدة أنشطة منها إنجاز الطرق، السدود، الجسور... الخ، وبدأت المؤسسة في النشاط منذ النصف الأول من سنة 2005.

6. مؤسسة الوسيلة للإعلام (El-Wassila Multimèdia): أنشأت في 30 نوفمبر 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 20.000.000 دج، ومقرها الاجتماعي بـ دال إبراهيم - الجزائر العاصمة، وهي متخصصة في الاتصال والسمعي البصري.

7. مؤسسة الواحات للنقل (El-Wahat Trasports): أنشأت هذه المؤسسة في سنة 2006، وهي متخصصة في نقل البضائع، وتقوم بعملية الربط بين الموردين والمستهلكين.

الشكل رقم (03-01): مجموعة الورود بالوادي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة روائح الورود

مرت مؤسسة روائح الورود بالعديد من المراحل منذ تأسيسها لأول مرة إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي سيتم التطرق إلى نشأة وتطور المؤسسة، وتعريفها وأهم منتجاتها.

الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة روائح الورود

يعود إنشاء هذه المؤسسة إلى حوالي 1/2 قرن أي منذ 1963م، حيث أسست المؤسسة على يد السيد "سالم عطا الله جديدي" وشركائه تحت اسم "الرياض" بالجزائر العاصمة، ويعتبر أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك، وفي سنة 1983 أسس "محمد البشير جديدي" مع أخيه مؤسسة روائح الورود بالوادي التي تتربع على مساحة تقدر بـ 2000م²، وفي سنة 1987، انفرد الأخ "محمد البشير" بملكية المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه، ومنذ توليه إدارة المؤسسة بدأ يعمل جادا على تطويرها وتحسينها.

وقد شهدت سنة 1988، إطلاق أول عطر للمؤسسة سمي بالحاسة السادسة "Sexième Sense" الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، فقد ساهم هذا العطر في 40% من رقم الأعمال الكلي.

وتعتبر مؤسسة روائح الورود أول من استعمل الترميز بالأعمدة* كطريقة لتسيير المخزون 1993، وكان ذلك قبل إنشاء المؤسسة الجزائرية لترقيم المنتجات EAN Algérie، حيث اتصلت مؤسسة "روائح الورود" بالمنظمة الدولية ببروكسل ومنحتها الرقم 1001 مما سهل من مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات.

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسعة وتحديد آلات الإنتاج واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 م لتصل بها المساحة إلى 4000م²، حيث تم البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة باستعمال القباب والأقواس للحفاظ على الطابع المعماري والتراثي للمدينة، وقد شيدت قباب المصنع من الخارج لتسمح لأشعة النور بالدخول إليها طوال اليوم وطيلة الفصول .

ولتخفيف من عبئ الاستيراد على المؤسسة قررت إدارتها الاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة فقامت بإنشاء (مصنع الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك) وكان ذلك في سنة 1999، وبذلك تمكنت المؤسسة من تقليل الاستيراد والاعتماد على نفسها في تصنيع معظم المواد الأولية التي تدخل في إنتاج العطور، وذلك باستعمال آلات جد متطورة.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة روائح الورود بالوادي .

تعرف مؤسسة روائح الورود على أنها شركة ذات مسؤولية محدودة أسست سنة 1983م برأس مال اجتماعي قدره 200000 دج تنتمي إلى قطاع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم سجلها التجاري: 012/ B/87، نشاطها المتبع هو تصميم وتطوير وإنتاج وتسويق العطور، وعلامتها التجارية على شكل الحرف اللاتيني " W " تعلقه وردة متفتحة والتي تعبر عن أصل العطر. اسم مديرتها "جديدي محمد البشير" الذي يمتلك 94% من مجموع حصص الشركة، وكما ينفرد شريكه جديدي محمد رياض ب 6% من حصص الشركة. وتقع في المنطقة الصناعية كوينين بولاية الوادي حيث يحددها غربا الطريق الوطني رقم 48، ويقدر رقم أعمالها في سنة 2016 هو (486.698.059.00 دج).

الشكل رقم (03-02): بطاقة تعريف بمؤسسة روائح الورود.

- اسم المنظمة: روائح الورود Sarl.Wouroud
- رأس المال: 150.000.000 دج.
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بكوينين- ولاية الوادي.
- نقاط البيع: المستوى المحلي والوطني.
- رقم الأعمال لسنة 2016 : 486.698.059.00 دج.
- الموقع الإلكتروني: www.wouroud.com

المصدر: من إعداد الطالبة.

تنشط مؤسسة روائح الورود ضمن قطاع شديد المنافسة، يتميز بكثرة المنافسين سواء كان من المؤسسات المحلية مثل كوسيماد وكوسميصاف وفينيس هذه الأخيرة التي تعتبرها المؤسسة المنافس الأساسي وخاصة فيما يتعلق بجودة منتجاتها، أو المؤسسات العالمية التي غزت الأسواق المحلية بمنتجاتها حيث أنها تشهد إقبالا كبيرا في الآونة الأخيرة من طرف الزبائن وخاصة المنتجات غير الكحولية، و أصبحت تزاخم المؤسسة في حصصها السوقية وتشكل خطرا وتهديدا عليها، حيث نجد أن الحصة السوقية لمؤسسة روائح الورود تقدر بـ20%.

وتقوم مؤسسة روائح الورود بتصميم وتطوير وإنتاج وتسويق مجموعة من المنتجات المتنوعة للرجال والنساء وبأحجام وأنواع مختلفة، وهي كالتالي:

- ماء العطر: بمختلف الأذواق والسعات (30،50،60،100مل).
- مزبل الروائح: بمختلف الأذواق والسعات.
- مناديل معطرة: بمختلف الأذواق.
- ماء تواليت بخاخ.

ويمكن تلخيص منتجات المؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-01): تشكيلة منتجات مؤسسة روائح الورود

Eaux de Toilettes Féminines	Eaux Toilettes Masculines	Pochette parfumée
-Sixiém sens -Féminin -Sixiém sens Blach -Wouroud de Wouroud - borane -Mawja -Darling	- Elu -Sixiém sens -Sixiém sens Blach - Oscar -Minos -Eros	-Sisiem sens -Féminin -Oscar
Déodorant femme	Déodorant Homme	Coffret Cadeaus
-Féminin - Wouroud de Wouroud - Mawja - Darling - borane - please -Some Times Grenade -Some Times papaye -Some Times Venlle	- Sixiém sens -Sixiém sens Blach - Oscar - Elu -Junior - Some Times Venille	- Sixiém sens - Wouroud de Wouroud Miss de Wouroud - Oscar - Elu

المصدر: اعتمادا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

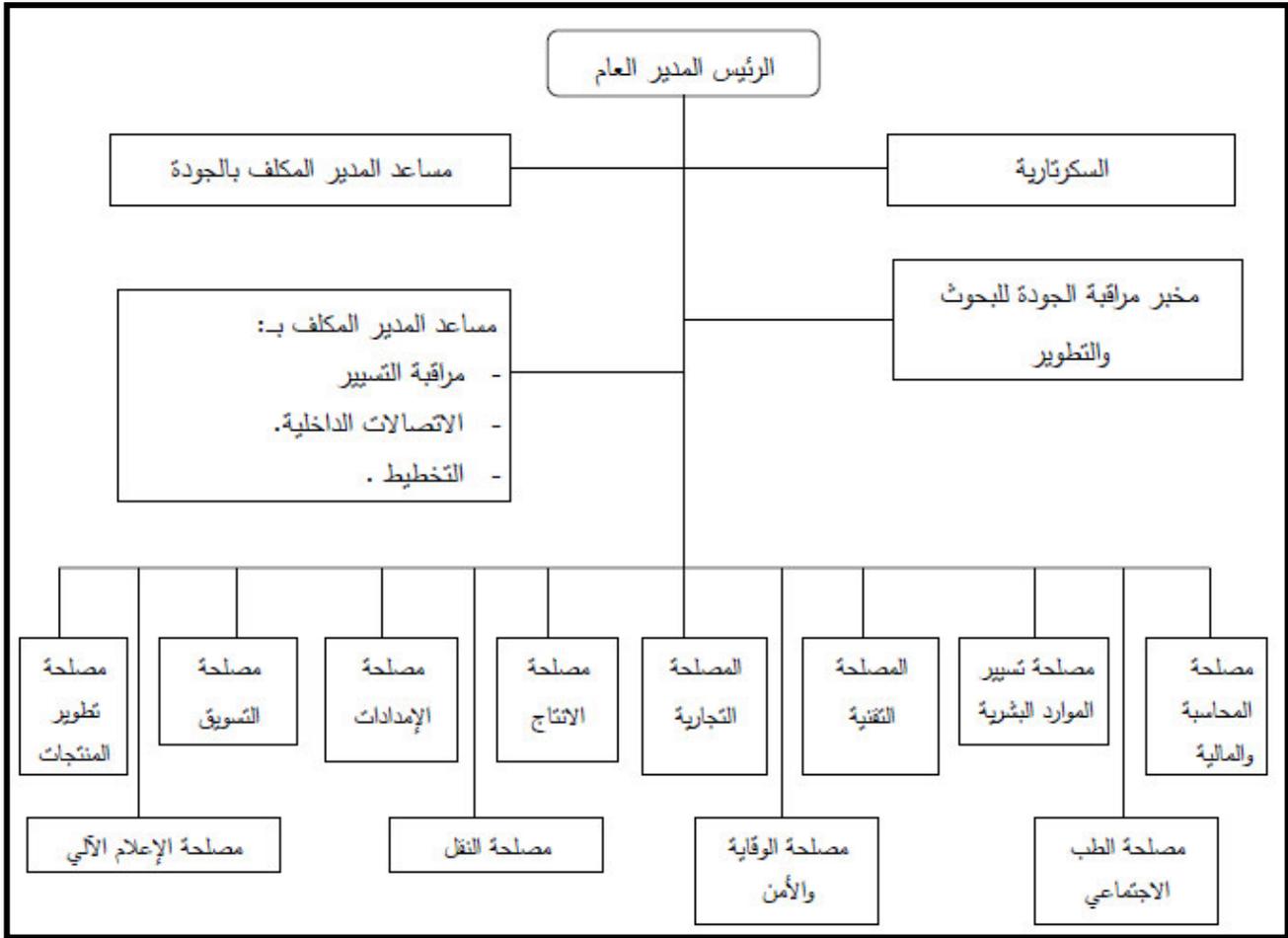
ولقد قامت المؤسسة بطرح تشكيلة جديدة من المنتجات مؤخرًا، تتكون من عطور خاصة بالرجال مثل Smok و Indugo ، و Favorite و amorate الموجهة للنساء¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود.

تعمل المؤسسة على إدخال تغييرات وتحسينات على الهيكل التنظيمي ليتواءم مع احتياجاتها، حيث تم إضافة مصالح جديدة فأصبح الهيكل التنظيمي أكثر اتساعًا وشمولية:

¹ عن مقابلة مع السيد محمد طيب غزال، مكلف بالدراسات في مؤسسة روائح الورود، 2017/04/30 (13:15).

الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود بالوادي.



المصدر: بالاعتماد وثائق المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود مقسم تقسيماً وظيفياً حيث توزع فيه المسؤوليات، وتوضح فيها المهام بكل وضوح، كما يعتبر هذا التنظيم الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة، لذلك سنحاول تقديم بعض هذه المصالح مع إبراز مهام كل واحدة كما يلي:

1. **المدير العام:** يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج، وله الحق في اتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة.

2. **السكرتارية:**

- مساعدة المدير العام في مهامه.
- متابعة السير الحسن للنشاط في غيابه.
- استقبال البريد الوارد للمؤسسة.
- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

3. مساعدة المدير المكلف بالجودة:

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة.
- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الورود.
- متابعة سير نظام إدارة الجودة ونشر حالة تقدم المشروع وتعليقها.
- تحسيس أفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج.

4. مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير:

وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبي جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة.

5. مصلحة المحاسبة والمالية:

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة.
- إعداد الميزانيات.
- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير وصول استلام)...

6. مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- عملية التوظيف وإعداد الأجور.
- تخطيط العطل السنوية.
- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال.
- تحفيز ومكافئة العاملين.

7. المصلحة التقنية:

- القيام بتصليح مناطق الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها.
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية.
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.

8. المصلحة التجارية:

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة.
- دراسة السوق وتقدير المبيعات.
- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

9. مصلحة الإنتاج:

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج.
- متابعة السير الحسن للعمل.
- تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية.
- تغطية الاحتياجات المطلوبة من المنتجات.

10. مصلحة تطوير المنتجات:

- العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة.
- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر، شكل القارورة، التغليف، الاسم...)...

11. مصلحة الإمدادات:

- تقوم بمتابعة حركة التصدير.
- متابعة نقل الموارد المصدرة والمستوردة.
- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.

12. مصلحة التسويق:

- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية.
- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق لمصادر وأساليب جمع البيانات، والتعريف بعينة ومجتمع الدراسة، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مصادر وأدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث منذ الحصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة.

أولاً: مصادر جمع البيانات

وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات وهي على نوعين البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

1. البيانات الأولية:

بالنسبة لموضوع البحث المتمثل في دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تم الاعتماد على الملاحظة، المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة من أفراد مؤسسة الورود بالوادي، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية:

بهدف تكوين الإطار النظري وتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة تم جمع البيانات الثانوية المتمثلة في المراجع من الكتب، المجالات، الملتقيات العلمية، والمراجع الأجنبية، الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة وغير المنشورة من أجل ضبط متغيرات الدراسة وتحديد أبعاد كل متغير بدقة.

ثانياً: أدوات الدراسة

من أجل معالجة الجوانب التطبيقية للدراسة، لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة وهي كالتالي:

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أحد الوسائل المساعدة على التحليل والتفسير من خلال التواجد بالمكان محل الدراسة.

2. المقابلة:

يمكن تعريف المقابلة على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو عدة أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على المقابلة المقننة أو المبرمجة حيث تم تحديد مجموعة من الأسئلة والتي بلغ عددها تسعة أسئلة وطرحها على المكلف بالدراسات داخل المؤسسة، وقد تم الاعتماد على هذا النوع من المقابلات لما يمتاز به من سرعة في إجرائها وكذا سهولة تصنيف الإجابات في عملية تحليل النتائج (انظر الملحق رقم 02).

3. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً، سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامه في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية، وهو عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً لتغطية محاور الدراسة وللإجابة على فرضياته الجزئية، وقد تم بناء الاستبيان عبر عدة مراحل اعتماداً على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وكذا مراجعة بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد على تفسير الاختلاف في إجابات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.
- القسم الثاني: يشتمل هذا الجزء على الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة والمقسمة إلى جزئين، حيث الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل، فيما خصص الجزء الثاني للمتغير التابع، والجدول الموالي يبين محاور الدراسة من خلال أسئلة الاستمارة:

الشكل رقم (03-02): محاور الدراسة

محاور الدراسة	الأسئلة
الابتكار	13-01
الميزة التنافسية المستدامة	25-14

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم استخدام مقياس ليكارت خماسي المستويات (1-5) لقياس استجابات الأفراد لفقرات الاستمارة وذلك بالشكل التالي:

الجدول رقم (03-03): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم باستعراض أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.

أولاً: أسباب اختيار المؤسسة

وقع اختيارنا على مؤسسة روائح الورود لاستكمال الدراسة الميدانية، وهذا لمجموعة من الاعتبارات، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر مؤسسة اقتصادية متكاملة، وواحدة من المؤسسات التي استطاعت إثبات جدارتها في السوق الوطنية وحتى الدولية في مجال صناعة العطور، والصمود في وجه التحديات الكبيرة التي يفرضها عليها المحيط وهذا راجع للفترة الطويلة التي قضتها المؤسسة في السوق والتي مكنتها من اكتساب قدرة كبيرة على قراءة السوق، كما أنها تتمتع بإطارات ومسيرين ذوو مهارات وقدرات عالية في مجال الإدارة ويتمتعون بخبرة طويلة في مجال صناعة العطور الأمر الذي يساهم في دراسة ميزتها التنافسية، كما أن المؤسسة تمتلك مصلحة لتطوير المنتجات وكذا قسم للبحث والتطوير ومراقبة الجودة والذي يساهم في ابتكار تشكيلة متنوعة من المنتجات وهذا الأمر قد يفيدنا في إسقاط النتائج النظرية التي تتعلق بالابتكار، إضافة إلى مشاركتها في مختلف المعارض الوطنية والعالمية وحصولها على العديد من الجوائز والشهادات، بالإضافة إلى أن المؤسسة على احترام المراسيم والأطر القانونية من خلال السعي المستمر لتطوير منتجات صديقة للبيئة، كما أن المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة في الأسواق الوطنية والعالمية من خلال ما تقدمه من منتجات عطرية متنوعة وذات جودة عالية، فالمؤسسة تعتبر جودة منتجاتها من أهم المزايا التي تتميز بها عن مختلف المنتجات المنافسة، وبذلك نجد أنها

تركز وبشكل كبير تكثيف جهودها في مجال البحث والتطوير من أجل التوصل إلى منتجات مبتكرة بالجودة الموجودة في أرقى العطور العالمية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يدل مجتمع الدراسة على مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليه البحث أو التقصي، ففي إطار هذه الدراسة قمنا بتحديد المجتمع من خلال تحديد فئة الموظفين في مؤسسة روائح الورود بالوادي.

ويتكون مجتمع الدراسة من أكثر من 109 عاملاً، مقسمين حسب الفئات الاجتماعية المهنية إلى:

الجدول رقم (03-04): عدد عمال مؤسسة روائح الورود

الفئات	العدد
الإطارات	15
أعوان التنفيذ	20
أعوان التحكم	77
المجموع	109

المصدر: من إعداد الطالبة .

2. عينة الدراسة:

عملية اختيار العينة خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بهدفه الرئيسي، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وعلى هذا الأساس قمنا باختيار العينة الطبقيّة العشوائية، والتي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

حيث يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع الدراسة إلى مجموعات، وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائياً من كل مجموعة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج spss v.20 ثم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة والتي تمثلت في التالي:
1. جداول التوزيعات التكرارية و نسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 2. المتوسطات الحسابية : و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
 3. اختبار **Cronbach Alpha** : لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
 4. الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
 5. معامل الالتواء والتفلطح: للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
 6. تحليل الانحدار البسيط: وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستمارة

إن اختبار ثبات وصدق الاستمارة المستخدمة في الدراسة يمكننا من التوصل إلى نتائج دقيقة من خلال بيان معدل الاختلاف في نتائج القياس باختلاف الباحثين، وكذا التأكد من أن هذه الأداة تخدم أهداف الدراسة، بالتالي إمكانية الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة.

أولاً: صدق الاستمارة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستمارة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستمارة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء المحكمين، لتصبح الاستمارة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث.

ثانيا: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، فمن خلال الجدول رقم (03-05) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستمارة مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة حيث قدر بـ (0.895)، كما تعتبر معاملات ألفا كرونباخ لكل محور مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، وبهذا تكون أداة الدراسة صحيحة وصالحة لتحليل النتائج.

كما تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.946) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وهذا ما يظهره الجدول رقم (03-05).

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-05): معاملات الصدق والثبات

عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
13	0.839	0.916
12	0.845	0.919
29	0.895	0.946

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.20

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

إن الهدف من الدراسة الميدانية هو تقديم تحليل واقعي لمتغيري الدراسة، ومنه تحديد دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومنه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستمارة واختبار الفرضيات الدراسية.

المطلب الأول : الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

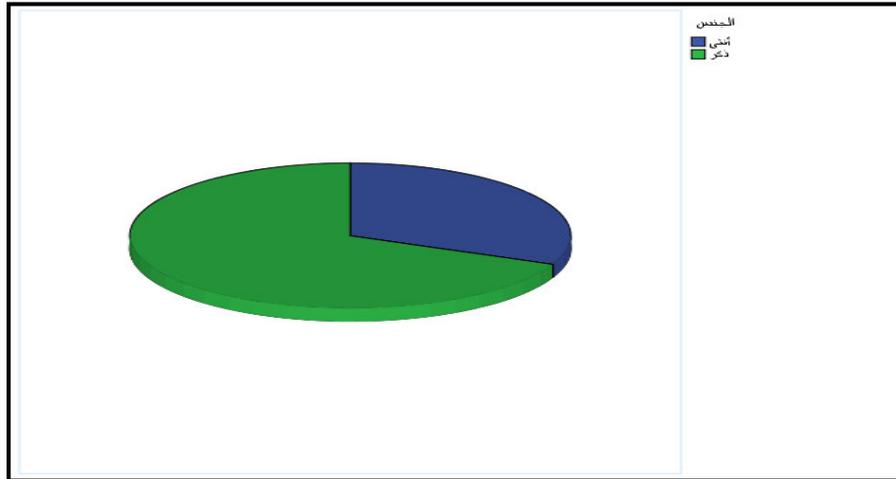
تتكون عينة الدراسة من 35 فرداً منهم 24 ذكراً و 11 إناث، وهذا ما يوضحه الجدول والرسم البياني أدناه، أن نسبة المبحوثين الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور (68.6%) في حين كانت نسبة الإناث (31.4%)، ومنه نستنتج أن أغلبية العاملين في مؤسسة روائح الورود هم ذكور، ويعود ذلك لموقع المؤسسة البعيد عن المناطق السكنية.

الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	68.6%
أنثى	11	31.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss v.20

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

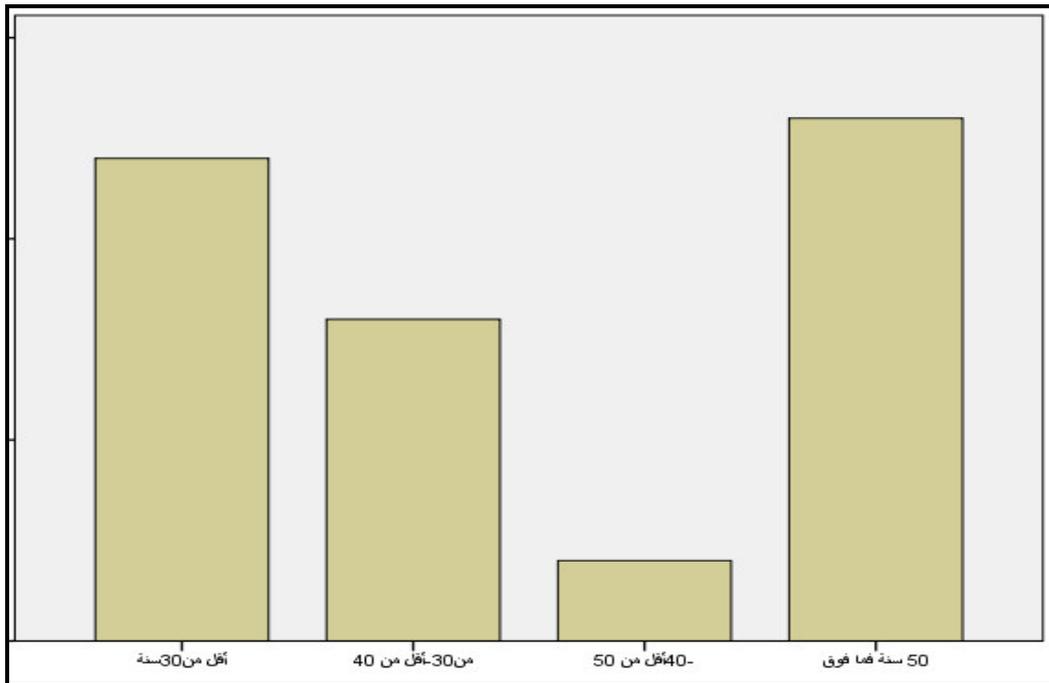
يتضح من خلال الجدول أدناه أن الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) تحتل أعلى نسبة بواقع (37.1%)، يليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (34.3%) ثم فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 سنة - أقل من 40 سنة) بنسبة (22.9%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة) فبلغت نسبتها (5.7%)، ونستنتج من خلال الجدول والرسم البياني أدناه أن المؤسسة تضم عاملين من الفئات العمرية مختلفة، فهي تعمل على تجديد طاقاتها البشرية من خلال استقطاب عاملين من فئات شبابية وفي نفس الوقت الاحتفاظ بالعاملين من الذين يتمتعون بالخبرة والحنكة في مجال صناعة العطور.

الجدول رقم (03-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	34.3%
من 30 سنة - أقل من 40 سنة	08	22.9%
من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة	02	5.7%
50 سنة فما فوق	13	37.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.20

الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

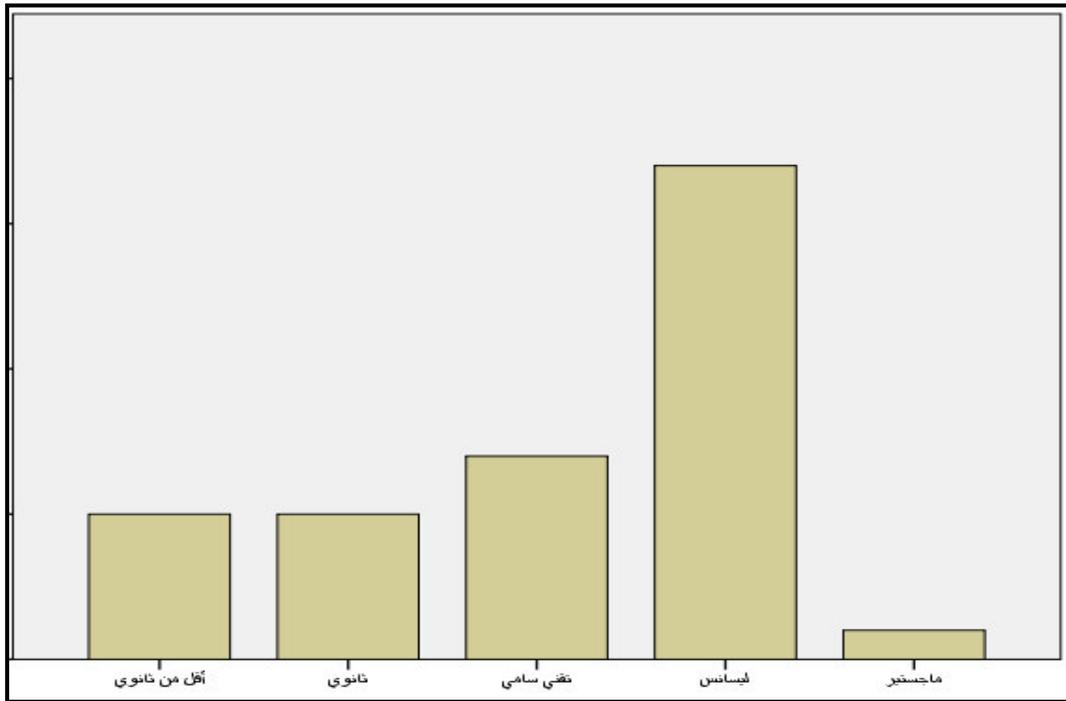
من خلال الجدول رقم (03-08)، نجد أن أغلب المبحوثين ذو مستوى تعليمي مرتفع، حيث بلغت نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس (48.6%)، يليها المبحوثين من فئة تقني سامي بنسبة (20%)، أما المبحوثين من فئة (ثانوي) بنسبة (14.3%) مساوية في ذلك لنسبة المبحوثين من فئة (أقل من ثانوي)، أما نسبة المبحوثين المتحصلين على شهادة الماجستير فكانت (2.9%)، نلاحظ أن المؤسسة بدأت بتوجيه اهتمامها نحو توظيف عاملين من مستوى عالي. كما يمكن اعتبار هذا مؤشراً هاماً وجيداً على قدرة أفراد العينة على فهم واستيعاب موضوع الدراسة والإجابة على أسئلة الاستمارة بشكل جيد.

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ثانوي	05	14.3%
ثانوي	05	14.3%
تقني سامي	07	20%
ليسانس	17	48.6%
ماجستير	01	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v.20

الشكل رقم (03-06): تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.20

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

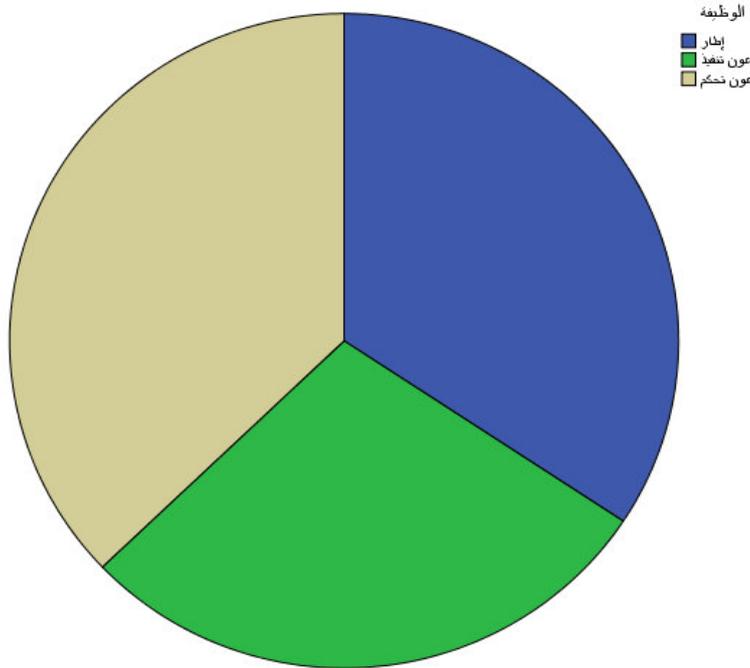
فيما يخص متغير الوظيفة أو المجال المهني فنلاحظ أن الأفراد المبحوثين الذين يشغلون منصب إطار في المؤسسة يبلغ عددهم 12 فرداً بواقع (34.3%)، أما الأفراد الذين يشغلون منصب عون تنفيذي فيبلغ عددهم 10 أي ما يعادل (28.6%)، في حين نجد أن نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب عون تحكم تقدر بـ (37.1%).

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	12	34.3%
عون تنفيذ	10	28.6%
عون تحكم	13	37.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss v.20

الشكل رقم (03-07): تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss v.20.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

يظهر الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة فنلاحظ أن المبحوثين من فئة (أقل من 5 سنوات) يبلغ عددهم 19 فردا أي بنسبة (54.3%)، أما فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10 سنوات) فسجلنا 02 فرد أي بنسبة (5.7%)، فيما كان عدد الأفراد من فئة (من 11-15 سنة) 05 أفراد وذلك بنسبة (14.3%)، في حين كان عدد الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة 09 أفراد أي ما يعادل نسبة (25.7%). نلاحظ أن أغلب المبحوثين لا تتجاوز خبرتهم في المجال 5 سنوات وهذا يتوافق مع نتائج السابقة المتعلقة بالعمر والمستوى التعليمي حيث أن المؤسسة بدأت بتعيين عاملين جدد من أجل تجديد طاقتها الإنتاجية، كما أنها تهتم بالتركيز على أصحاب الخبرات الطويلة والاحتفاظ بهم واعتبارهم أحد أهم الموارد غير الملموسة التي يصعب الحصول عليها خاصة في مجال صناعة العطور².

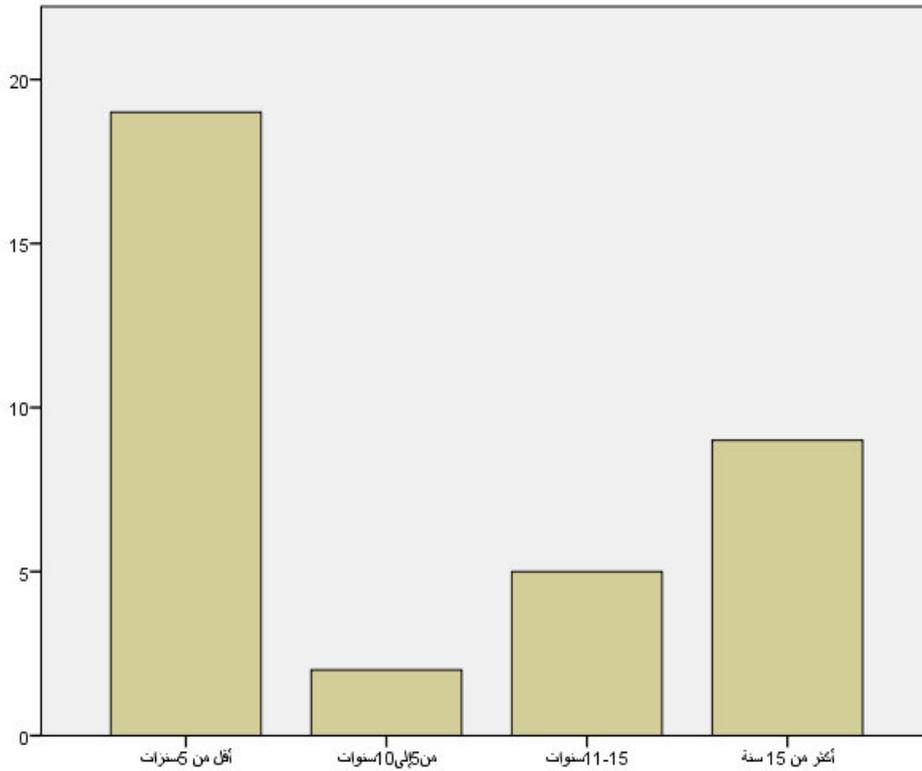
الجدول رقم (03-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	19	54.3%
من 5-10 سنوات	02	5.7%
من 11-15 سنة	05	14.3%
أكثر من 15 سنة	09	25.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v.20

² - عن مقابلة مع السيد: محمد طيب غزال، مرجع سابق.

الشكل رقم (03-08): تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss v.20

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذا سنقوم بحساب قيمة معامل الالتواء والتفلطح (Skewness Kurtosis)، زمن بين الدراسات في هذا المجال نجد أن دراسات تقول أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين $[-3, 3]$ ومعامل التفلطح محصور بين $[-10, 10]$ ، وأخرى ترى بأن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين $[-1, 1]$ ومعامل التفلطح محصور بين $[-3, 3]$ ، وفيما يلي حساب لقيمة الالتواء والتفلطح لمتغير المستقل:

الجدول رقم (03-11): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
ابتكار المنتج	-0,603	-0,780
ابتكار العملية	-0,064	-1,132
الابتكار	-0.138	-0.597

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الالتواء محصور بين $[-1, 1]$ ، كما أن معامل التفلطح محصور ضمن المجال $[-3, 3]$ ، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة

في هذا المطلب سوف يتم تحليل محاور الاستمارة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحورين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا للمتوسط الحسابي من خلال حساب طول المدى $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي $(0.8=5/4)$ ، وإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وفي النهاية تم الحصول على طول الخلايا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-12): الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
موافق بشدة	[5-4.20]
موافق	[4.1-93.40]
محايد	[3.39-2.60]
غير موافق	[2.59-1.80]
غير موافق بشدة	[1.79-1]

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد حساب الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي، سيتم تحديد اتجاهات آراء المبحوثين حول عبارات المحور الأول من الاستمارة والمتمثل في الابتكار بأبعاده، وهي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من أعلى متوسط حسابي إلى أدنى متوسط حسابي.

الفرع الأول: تحليل وتفسير نتائج محور الابتكار

بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الابتكار وذلك باستخدام برنامج spss v.20 v20 وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة وكذا مستوى قبولها لدى أفراد العينة، تم إعداد الجدول التالي :

الجدول رقم(03-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابتكار.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الفقرة الأول: ابتكار المنتج					
01	تهدف المؤسسة دائماً إلى تقديم منتجات جديدة ومبتكرة.	4.49	0.507	01	موافق بشدة
02	تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لإنتاج منتجات مبتكرة.	4.20	0.677	04	موافق بشدة
03	تتعامل المؤسسة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	3.66	1.282	06	موافق
04	تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها اعتماداً على إجراء دراسة للسوق.	4.03	0.785	05	موافق
05	تلجأ المؤسسة إلى استخدام مواد أولية جديدة من أجل تحسين منتجاتها.	4.26	0.780	03	موافق بشدة
06	تعمل المؤسسة على تكثيف جهود البحث والتطوير من أجل تحسين منتجاتها.	4.29	0.893	02	موافق بشدة
الفقرة الثانية: ابتكار العملية					
02		4.114	0.676	02	موافق

07	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها من أجل تحسين أداءها.	4.23	0.823	02	موافق بشدة
08	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة في ضوء ما يتطلبه تصميم منتج جديد.	4.14	0.772	03	موافق
09	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إحداث تعديلات وتحسينات في عملياتها الإنتاجية.	4.37	0.490	01	موافق بشدة
10	تستعين المؤسسة بالخبرات والمهارات الموجودة داخلها في سبيل تحسين عملياتها الإدارية.	4.00	0.601	05	موافق
11	تعمل الشركة على استحداث أساليب وطرق رقابية جديدة.	4.09	0.767	04	موافق
12	تقوم المؤسسة بإدخال سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.	4.00	0.951	07	موافق
13	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تسعير وترويج وتوزيع منتجاتها مقارنة بمنافسيها.	4.00	0.939	06	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

1. تحليل وتفسير نتائج بعد ابتكار المنتج:

نلاحظ أن بعد ابتكار جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يبلغ (4.385) وانحراف معياري (0.642)، والملاحظ أن قيمة المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20-5) أي درجة موافقة كبيرة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين (3.66-4.49) والانحرافات المعيارية ما بين (0.507-1.282)، أما درجة الموافقة فتراوحت بين "الموافق - الموافق بشدة" مما يشير أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن منظماتهم تعتمد بشكل كبير على ابتكار المنتج، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم منتجات جديدة كلياً أو إدخال تحسينات على منتجاتها الحالية من أجل تقديم الأفضل لزيائنها.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة عبارة "تهدف المؤسسة دائما إلى تقديم منتجات جديدة ومبتكرة"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.507) وهو ما يدل أن المؤسسة تعمل على تقديم منتجات جديدة، حيث نجد أنها تمتلك تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات العطرية والتي تتوافق مع مختلف الأذواق والفئات، فمنها ما تقوم بطرحه في السوق فور إنتاجه، ومنها ما تحتفظ به وتسجله على شكل براءة اختراع لتقوم بطرحه في الوقت الذي تراه مناسباً.

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة إلى عبارة "تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لإنتاج منتجات مبتكرة"، أما من حيث الأهمية النسبية فكانت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.677)، ذلك أن المنتج المبتكر يبقى مجرد فكرة في حال عدم وجود الأموال الكافية لتطبيقه.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق إلى عبارة "تتعامل المؤسسة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادس أما المتوسط الحسابي فبلغ (3.66) والانحراف المعياري (1.282)، وهذا يمكن أن يعتبر مقبولاً من جانب أن المؤسسة تقوم باللجوء للاستشارات الخارجية في حالات قليلة فقط مثل: استشارات حول شكل المنتج وهذا من أجل الحفاظ على جاذبيته في نظر الزبون، أما فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة نجد أن مخبر مراقبة الجودة والبحث والتطوير وكذا مصلحة تطوير المنتجات هما من يتكفلان بهذه المهمة وذلك اعتماداً على ما تقدم به المكلف بالدراسات في المؤسسة³.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق إلى عبارة "تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها اعتماداً على إجراء دراسة للسوق"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس أما المتوسط الحسابي فبلغ (4.03) والانحراف المعياري (0.785)، حيث تقوم مؤسسة روائح الورود بدراسة حاجات ورغبات الزبائن من خلال القيام بدراسات وإعداد استمارات لعينات من زبائنها بشكل دوري من أجل التعرف على جوانب الرضا وعدمه واستغلال نتائج هذه العملية في تحسين المنتجات الحالية وجعلها ملائمة لأذواق الزبائن، وكذا تقصي أهم مستجدات سوق العطور من خلال البقاء على اتصال تام بجميع الأطراف ذات العلاقة.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة إلى عبارة "تلجأ المؤسسة إلى استخدام مواد أولية جديدة من أجل تحسين منتجاتها"، أما من ناحية الأهمية النسبية فأخذت الترتيب الثالث، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.26) بانحراف معياري (0.780)، فنجد أن المؤسسة محل الدراسة تبحث باستمرار على مصادر المواد الأولية وأفضلها من حيث الجودة وهذا من خلال استيرادها من مناطق خارج البلاد والتي تشتهر بصناعة العطور في أوروبا كفرنسا، إيطاليا... وقد اتجهت حالياً للاستيراد من السوق الآسيوية كالهند والصين.
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة إلى عبارة "تعمل المؤسسة على تكثيف جهود البحث والتطوير من أجل تحسين منتجاتها"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني أما المتوسط الحسابي فبلغ (4.29) بانحراف معياري قدره (0.893)، ويظهر هذا من خلال تخصيص قسم داخل المؤسسة لتكفل بهذه المهمة وهو قسم البحث والتطوير ومراقبة الجودة.

2. ابتكار العملية:

من خلال الجدول السابق يكن أن نلاحظ أن بعد ابتكار العملية حاز على الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة المدروسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.114) بانحراف معياري قدره (0.676)، وكان اتجاه أفراد الإجابات إلى موافق، وتراوح المتوسطات الحسابية لعباراته بين (4.00-4.37)

³ - عن مقابلة مع السيد محمد طيب غزال، مرجع سابق.

والانحرافات المعيارية ما بين (0.490-0.951)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن منظماتهم تعمل على إيجاد طرق وأساليب عمل مبتكرة.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة إلى عبارة "تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها من أجل تحسين أداؤها"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري مقدر ب(0.823)، ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الطرق والأساليب الجديدة التي تقوم مؤسستهم بإدخالها تؤدي إلى تحسين أداؤها الكلي، وذلك من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، التقليل من هدر الجهد والوقت، مثل: إدخال الحاسب الآلي.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق إلى عبارة "تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة في ضوء ما يتطلبه تصميم منتج جديد"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري مقدر ب(0.772)، حيث تعمل المؤسسة على تحديد مكونات المنتج الجديد، ومراحل إنتاجه وكذا الآلات والمعدات وطريقة الصنع.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق بشدة إلى عبارة "تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إحداث تعديلات وتحسينات في عملياتها الإنتاجية"، أما من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري مقدر ب(0.490)، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على البحث عن مواضع الانحراف أو الخطأ في أداء العمليات الإنتاجية وعلى هذا النحو تخصص الموارد والإجراءات اللازمة لتحسين لذلك.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق إلى عبارة "تستعين المؤسسة بالخبرات والمهارات الموجودة داخلها في سبيل تحسين عملياتها الإدارية"، أما من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري مقدر ب(0.601)، حيث أن المؤسسة تمتلك العديد من الإطارات من ذوو الخبرة ويتمتعون بمهارات وقدرات عالية على التنظيم والإدارة، وهذا يساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المؤسسة على التحسين من عملياتها الإدارية.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق إلى عبارة "تعمل الشركة على استحداث أساليب وطرق رقابية جديدة"، أما من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري مقدر ب(0.767)، بما أن المؤسسة تركز على الجودة في كل المجالات، فإنها ستسعى للبحث عن أحدث الطرق والوسائل الرقابية وذلك بهدف الوصول إلى مبتغاها.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق إلى عبارة "تقوم المؤسسة بإدخال سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز"، أما من حيث الأهمية النسبية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري مقدر ب(0.954)، حيث تعمل المؤسسة على تجديد الأساليب المنتهجة تجاه العنصر البشري، العمل على تحفيزه ودفعه لتقديم أفضل ما عنده.

● يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق إلى عبارة "تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تسعير وترويج وتوزيع منتجاتها مقارنة بمنافسيها"، أما من حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري مقدر

بـ (0.939)، إن الابتكار في مجال التسويق يهدف إلى إرضاء الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وهذا ما نلمسه في المؤسسة محل الدراسة حيث تعمل على التنوع في تشكيلة منتجاتها لجعلها مناسبة لكل الأذواق والفئات الاجتماعية (منتجات خاصة بالرجال، النساء والأطفال)، إيجاد قنوات جديدة لتوزيع منتجاتها، استخدام وسائل حديثة للإعلان والترويج وأساليب لعرض منتجاتها مثل استخدام موقعها الإلكتروني.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج محور الميزة التنافسية المستدامة

سوف نقوم في هذا العنصر بتحليل وتفسير عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بالاعتماد على الجدول الذي تم إعداده:

الجدول رقم (03-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة.

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الفقرة الأولى: الميزة التنافسية المستدامة				
1	تهدف المؤسسة للتعرف على حاجات الزبائن من أجل تلبيةها.	4.17	0.822	05	موافق
2	تمتلك المؤسسة القدرة على خلق منتجات جديدة استجابة للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن.	4.40	0.497	01	موافق بشدة
3	تقوم المؤسسة بتوفير طلبات الزبائن في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.	4.34	0.802	03	موافق بشدة
4	تزداد ثقة الزبائن بالمؤسسة كلما قدمت منتجات جديدة تناسب توقعاتهم.	4.26	0.657	04	موافق بشدة
5	تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجادها عند غيرها من المنافسين.	3.49	1.173	11	موافق
6	تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المنافسين لها.	3.74	0.980	09	موافق
7	يرجع نجاح المؤسسة إلى التعلم من تجارب النجاح والفشل التي تقع فيها.	3.66	0.968	10	موافق
8	يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على استخدام التقنيات	4.34	0.539	02	موافق

والوسائل التكنولوجية الحديثة والتحكم بها بشكل جيد.				
9	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة أعلى مما يقدمه المنافسين.	3.94	0.938	08 موافق
10	تقوم المؤسسة بإدخال تكنولوجيات وتقنيات جديدة من أجل تحسين جودة المنتجات.	4.03	0.857	07 موافق
11	تمنح المؤسسة السلطة الكافية للعاملين لتصحيح المشاكل التي تتعلق بجودة المنتج في حال وجودها.	4.11	0.758	06 موافق
12	تعمل المؤسسة على الاستعانة بأطراف خارجية من أجل التأكد من جودة المنتجات.	2.91	1.337	12 محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

نلاحظ أن اتجاه أفراد عينة الدراسة فيما يخص متغير الميزة التنافسية المستدامة موافق حيث أن قيمة المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، بمتوسط حسابي يبلغ (3.452) وانحراف معياري (0.860)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين (2.91-4.44) والانحرافات المعيارية ما بين (0.497-1.337)، أما درجة الموافقة فتراوحت بين "محايد - الموافق بشدة".

- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "تهدف المؤسسة للتعرف على حاجات الزبائن من أجل تلبيةها"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري مقدر ب(0.822)، وهذا من خلال دراسات الاستطلاعية التي تقوم بها المؤسسة والتي تستهدف الزبون.
- يظهر الجدول السابق أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق بشدة إلى عبارة "تمتلك المؤسسة القدرة على خلق منتجات جديدة استجابة للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن"، وكان ترتيبها الأول من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري مقدر ب(0.497)، فأذواق الزبائن تتغير بشكل مستمر وما يمكن أن يبهره اليوم قد لا يعجبه غدا، ومنه نجد أن المؤسسة تسعى جاهدة من أجل الاستجابة لحاجات زبائنهم من خلال التنوع في تشكيلة منتجاتها.
- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق بشدة إلى عبارة "تقوم المؤسسة بتوفير طلبات الزبائن في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة"، من حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها الثالث، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.802)، حيث أن المؤسسة تعمل على تسخير إمكانياتها الخاصة من أجل ضمان وصول طلبات الزبائن في الوقت المتفق عليه وبالمواصفات المطلوبة، وذلك حرصا منها على استمرار علاقتها بزبائنهم بشكل حسن من جهة، والحفاظ على سمعة المؤسسة من جهة أخرى⁴.

⁴ - عن مقابلة مع السيد محمد طيب غزال، مرجع سابق.

- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق بشدة إلى عبارة "تزداد ثقة الزبائن بالمؤسسة كلما قدمت منتجات جديدة تناسب توقعاتهم"، حازت هذه العبارة على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري (0.657)، حيث تنظر المؤسسة للزبون على أنه المصدر الوحيد لتحقيق الربح وزيادة حصصها في السوق، ومنه فإن اكتساب ثقتهم أمر بالغ الأهمية تسعى المؤسسة للوصول إليه.
- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجادها عند غيرها من المنافسين"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيب هذه العبارة الحادي عشر، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.173)، حيث تعتبر المؤسسة أن العنصر البشري من أهم الموارد غير الملموسة التي يصعب إيجادها عند غيرها من المنافسين حيث يتمتع العاملون بمعارف ومهارات متعددة تساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم بكفاءة، فضلا عن الخبرات المتراكمة والتي تفسر بالفترة الطويلة التي قضتها المؤسسة في سوق صناعة العطور، والتي تفيدها في معرفة أذواق الزبائن والأوقات المناسبة لطرح منتجاتها في السوق وكذا الكميات الواجب إنتاجها... الخ⁵.
- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المنافسين لها"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها التاسع، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.980)، ذلك أن المؤسسة تركز على الجودة من أجل تمييز منتجاتها.
- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "يرجع نجاح المؤسسة إلى التعلم من تجارب النجاح والفشل التي تقع فيها"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها العاشر بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.968)، حيث تعمل المؤسسة على تثمين تجارب النجاح والعمل على كشف مفاتيحها وأسرارها، وكذا الاستفادة من تجارب الفشل ومحاولة التعرف على مواضع الخطأ فيها لتفادي تكرارها مرة أخرى.
- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "يملك العاملون بالمؤسسة القدرة على استخدام التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة والتحكم بها بشكل جيد"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها الثاني، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.539)، حيث نجد أن المؤسسة تعمل على جلب أحدث التقنيات ووسائل الإنتاج وتقوم بتدريب العاملين على استخدامها والتحكم بها بشكل جيد.
- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة أعلى مما يقدمه المنافسين"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها الثامن بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.938)، ويمكن أن نستدل في ذلك بالشهادات والجوائز التي قامت المؤسسة بحصدها في مجال الجودة والتنوعية.
- يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "تقوم المؤسسة بإدخال تكنولوجيات وتقنيات جديدة من أجل تحسين جودة المنتجات"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها السابع بمتوسط حسابي (4.03)

وانحراف معياري (0.857)، إن تركيز المؤسسة على الجودة يدفعها للبحث عن أحدث التكنولوجيات والتقنيات التي تساهم في زيادة جودة منتجاتها.

● يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة موافق إلى عبارة "تمنح المؤسسة السلطة الكافية للعاملين لتصحيح المشاكل التي تتعلق بجودة المنتج في حال وجودها"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها السادس بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.758)، فيما أن العاملين في القسم الإنتاجي أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية، فهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها، شرط أن تمنح لهم مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف في تصحيحها.

● يشير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة إلى "محايد" في العبارة "تعمل المؤسسة على الاستعانة بأطراف خارجية من أجل التأكد من جودة المنتجات"، ومن حيث الأهمية النسبية كان ترتيبها الثاني عشر، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.337)، ويمكن تفسير سبب الحياد في إجابات أفراد العينة إلى أن المؤسسة لا تستعين بأطراف خارجية في مراقبة جودة منتجاتها، بل تتم هذه العملية داخلها ويتكفل بذلك مخبر مراقبة الجودة.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية جيدة، وأنها تستطيع الحفاظ عليها واستدامتها لفترة أطول إذا ما قامت بتجميع وتنسيق مختلف مواردها ومهاراتها.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سوف نحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة، ولكن قبل ذلك سوف نقوم باختبار الارتباط بين محاور الاستمارة وذلك بالاعتماد على مصفوفة الارتباط.

الفرع الأول: اختبار الارتباط بين محاور الاستمارة

بهدف التعرف على وجود دور للابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسة روائح الورود بالوادي، فإننا سنقوم بدراسة الارتباط بين كل بعد من المتغير المستقل والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، وسيتم قبول الفرضية التي تكون دالة إحصائياً. وذلك من خلال الاعتماد على معامل الارتباط ومستوى الدلالة.

الجدول رقم (03-15): معاملات الارتباط بين أبعاد الابتكار والميزة التنافسية المستدامة.

الأبعاد	ابتكار المنتج	ابتكار العملية
معامل بيرسون	0.448	0.446
مستوى الدلالة	0.007	0.007
المجموع	35	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

**مستوى الدلالة (a=0.05).

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن جميع فرضيات الدراسة لديها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05).

- يرتبط ابتكار المنتج مع الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- يرتبط ابتكار العملية مع الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة (a=0.05).

الجدول رقم (03-16): معامل الارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة

الأبعاد	الابتكار	الميزة التنافسية المستدامة
معامل بيرسون	0.445	1
مستوى الدلالة	0.007	/
المجموع	35	35
معامل بيرسون	1	0.445
مستوى الدلالة	/	0.007
المجموع	35	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v.20

**مستوى الدلالة (a=0.05).

يشير الجدول رقم (03-15) إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الابتكار والميزة التنافسية المستدامة، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.445) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

الفرع الثاني: اختبار صلاحية النموذج

سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيات الدراسة عن طريق تحليل تباين الانحدار وذلك للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(a=0.05)$.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة $(a=0.05)$.

إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فنرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

جدول رقم (03-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	خطأ التقدير R-deux ajusté	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
0.007	8.152	0.174	0.198	0.445	1

a. Valeurs prédites : (constantes) الابتكار

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	المعلمت غير المعيارية		النموذج
		المعلمت المعيارية Bêta	الخطأ المعياري A	
0.437	0.786		0.980	(Constante)
0.007	2.855	0.445	0.229	الابتكار

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

تُظهر النتائج أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تبلغ قيمته (0.445) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما نلاحظ أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.198) وهذا يعني أن المتغير المستقل في شكله الإجمالي (الابتكار) يفسر 19.8% من التباينات في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، أي أن هناك دور للابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ونلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية يقدر بـ (0.437) وهو أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة "يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 0.05".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

بناءً على صلاحية النموذج يمكن اختبار صحة الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار المنتج في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة (a=0.05).

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار المنتج في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة (a=0.05).

الجدول رقم (03-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور ابتكار المنتج في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	خطأ التقدير R-deux ajusté	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1	0.448	0.201	0.176	8.277	0.007

a. Valeurs prédites : (constantes) ابتكار المنتج

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري			
(Constante)	0.913	0.924	0.448	0.988	0.330
ابتكار المنتج	0.600	0.208	0.448	2.877	0.007

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

من خلال النتائج المحصل عليها من تحليل الانحدار، نجد أن معامل الارتباط بين ابتكار المنتج وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تبلغ قيمته (0.448) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، ونلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.201) وهذا يعني أن 20.1% من التباينات في الميزة التنافسية المستدامة يفسرها الابتكار في المنتج، أي أن هناك دور لابتكار المنتج في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.330) وهو أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار المنتج في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة (a=0.05)".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار العملية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة (a=0.05).

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار العملية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة (a=0.05).

الجدول رقم (03-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور ابتكار العملية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	خطأ التقدير R-deux ajusté	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1	0.446	0.199	0.175	8.204	0.007

a. Valeurs prédites : (constantes) ابتكار العملية

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة t	
(Constante)	1.206	0.827		1.459	0.154
ابتكار العملية	0.568	0.198	0.446	2.864	0.007

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.20

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة :

تظهر النتائج المحصل عليها أن معامل الارتباط بين ابتكار العملية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تبلغ قيمته (0.446) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.199) وهذا يعني أن 19.9% من التباينات في الميزة التنافسية المستدامة يفسرها الابتكار في العملية، أي أن هناك دور لابتكار العملية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.154) وهو أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار العملية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة (a=0.05)".

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مؤسسة روائح الورود بالوادي والتعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي، وأهم منتجاتها، واعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وذلك من أجل الإحاطة بكافة الجوانب وتفسير النتائج المتوصل إليها، حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة وطرحها على إيطارات المؤسسة، كما تم تقسيم الاستمارة إلى محورين المحور الأول يحتوي على المعلومات الشخصية للمبحوثين، والمحور الثاني مقسم إلى جزئين الابتكار (المتغير المستقل ويتكون من بعدين ابتكار المنتج، وابتكار العملية) والميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع من خلال أبعاده الثلاثة مجتمعة الجودة، الاستجابة لحاجات الزبائن، المقدرة الجوهرية)، وبعد استرجاعها تم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، تحليل الانحدار... الخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات واثبات صحتها وقبول فرضيات الدراسة، والتوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ هناك دور ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة $(a=0.05)$.
- ❖ هناك دور ذو دلالة إحصائية لابتكار المنتج في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة $(a=0.05)$.
- ❖ هناك دور ذو دلالة إحصائية لابتكار العملية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى دلالة $(a=0.05)$.



تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في سبيل البقاء والاستمرار في السوق في ظل بيئة تحمل شعار "البقاء للأقوى"، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على إيجاد طرق وأساليب أكثر حداثة تمكنها من مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال بل أكثر من ذلك محاولة سبقها من خلال العودة إلى المستقبل والإتيان بالجديد الذي يمكن المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات تفوق ما يقدمه المنافسون بالصناعة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من هنا عملنا في بحثنا هذا على دراسة الدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة روائح الورود بالوادي. وكان الغرض من ذلك الإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في: ما الدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الأمر الذي جعلنا نتعرف بنوع من الدقة على متغيري الدراسة المتمثلان في الابتكار كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، وذلك من خلال الفصلين النظريين أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة الميدانية.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي تتلخص فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

- ❖ يعتبر موضوع الابتكار من أهم المواضيع التي نالت الكثير من الاهتمام من طرف العديد من الباحثين والمفكرين، إلا أنه لا يزال مبهماً ومعقداً في جوانب كثيرة منه، ويمكن أن يرجع ذلك لحداثة وجدة الموضوع.
- ❖ يتداخل مفهوم الابتكار مع العديد من المفاهيم ذات العلاقة كالإبداع والاختراع، التحسين... الخ، والأمر الذي يجعل من دراسته أمراً في غاية الصعوبة.
- ❖ الابتكار هو الإتيان بالجديد الذي يساهم في خلق قيمة للزبون من خلال إشباع حاجاته ورغباته وذلك بتقديم منتجات وخدمات ذات صفات ومزايا فريدة.
- ❖ إن الابتكار عملية معقدة تستلزم توفير مجموعة من متطلبات، وتهيئة البيئة الملائمة والدعم اللازم لتحقيق ذلك.
- ❖ إن زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والانفجار الكبير في المنتجات، وكذا التغير المستمر في أذواق وحاجات الزبائن أثر إلى حد بعيد عن رؤية المؤسسة ودفعها للتوجه نحو الابتكار كسبيل لتحقيق البقاء والاستمرار في السوق.
- ❖ تعبر الميزة التنافسية عن الصفات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بغيرها من المنافسين في الصناعة، والتي تجعلها في موقع الريادة.

- ❖ إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، جعلت المؤسسة تتجه للبحث عن طرق وأساليب تمكنها من استدامة ميزتها التنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، بعدما كانت تعتمد على الأساليب التقليدية التي تتميز بتحقيق ميزة التنافسية مؤقتة وسهلة التقليد.
- ❖ إن امتلاك المؤسسة لموارد مهارات فريدة له دور كبير في تعزيز موقفها التنافسي من خلال الاستثمار في الفرص والقدرة على الابتكار ومنه خلق قيمة متميزة للزبون وزيادة قاعدة زبائنها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ❖ إن المؤسسات الأسرع والأكثر قدرة على الابتكار هي المؤسسات التي ستبقى مدة أطول في السوق، فالابتكار يعمل على إضافة خصائص فريدة لمزايا المؤسسة تجعل من تقليدها أمراً صعباً، وبالتالي المساهمة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ثانياً: النتائج الميدانية:

من خلال دراستنا لموضوع "دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" والوقوف على واقعه من خلال مؤسسة روائح الورود بالوادي تمكنا من التوصل إلى عدة نتائج:

- ❖ بعد اختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى:
 - ♣ رفض الفرضية الرئيسية، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، فالمؤسسة محل الدراسة تدرك مدى أهمية الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية لذلك نجد أنها تعمل على الاستثمار في نشاط البحث والتطوير وتكثيف جهودها من أجل الوصول إلى ابتكارات تساهم في تعزيز موقفها أمام المنافسين والحفاظ على هذه الميزة لأطول فترة ممكنة.
 - ♣ رفض الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار المنتج في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، فالمؤسسة محل الدراسة تركز بشكل كبير على المنتج ذلك لأنه يعتبر محور نشاطها والوسيلة التي تمنحها القدرة على الاستجابة المتميزة لحاجات ورغبات زبائنها من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس نجد أن المؤسسة تسعى جاهدة من أجل تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات العطرية المبتكرة.

♣ رفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لابتكار العملية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، فتبني المؤسسة لابتكار العملية يمكنها من التقليل في تكاليف الإنتاج وتحسين جودة منتجاتها من خلال إدخال طرق وأساليب أو تكنولوجيا جديدة، أو قد تتمثل في تحسينات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية، أساليب تسويقية حديثة... الخ، وهذا ما تركز عليه المؤسسة محل الدراسة، حيث أن تراكم التجارب بمرور الزمن ساهم في منحها قدرة على تطوير وتحسين عملياتها ومعرفة بطريقة أداء العمل، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- ❖ أن مؤسسة روائح الورود تتمتع بموارد ملموسة وغير ملموسة قد تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في حال استغلالها بشكل جيد.
- ❖ تشجع مؤسسة روائح الورود الابتكار وتعمل على توفير بيئة عمل ملائمة لتطوره، كما تقوم بدعم الأفكار الجديدة ووضعها محل التنفيذ في حال التأكد من جدواها وإمكانية تحويلها إلى منتجات أو طرق عمل.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها في الدراسة قمنا بطرح التوصيات التالية:

- ❖ يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام أكثر بموضوع الابتكار ومحاولة توفير المتطلبات اللازمة لقيامه.
- ❖ ينبغي على المؤسسات أن تعمل على تشجيع أصحاب الإبداعات والمواهب ومحاولة استقطابهم وإدماجهم في بيئة العمل.
- ❖ إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في وقت ما لا يعني أنها ستستمر طويلا، وهذا نظرا للتحديات الكبيرة التي تواجهها وبصفة أخص المؤسسات الجزائرية، ومنه فإنه من الواجب عليها الاستثمار في مواردها غير الملموسة من أجل استدامة مزاياها.
- ❖ ينبغي على المؤسسة محل الدراسة أن تعمل على تشجيع العاملين القدامى على مشاركة المعارف والخبرات التي يتمتعون بها مع العاملين الأقل خبرة من أجل الحفاظ على أسرار نجاح المؤسسة.
- ❖ يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تهتم أكثر بطرح ومناقشة الأفكار الجديدة من خلال إتباع الأساليب العلمية كأسلوب الاجتماعات، العصف الذهني....، والعمل على تجسيدها كمنتجات أو ممارسات جديدة.

خاتمة عامة

❖ ينبغي على المؤسسة محل الدراسة أن لا تكتفي بوضع أهداف واستراتيجيات تقتصر على تحقيق الربح أو الحفاظ على الحصة الحالية في السوق فقط، بل السعي لأكثر من ذلك من خلال خلق فرص جديدة في السوق وتحقيق السبق والريادة في مجال صناعة العطور محليا ودوليا.

رابعاً: آفاق الدراسة

- ❖ مساهمة الأداء البيئي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ❖ دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ❖ دور وظيفة البحث والتطوير في ابتكار منتجات جديدة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

♣ الكتب:

1. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
1. أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001.
2. بيتر ف. دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة: صلى بطرس، دار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
3. بيتر ف. دراكر، فن الإدارة، ترجمة: عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة (مدخل معاصر)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
5. عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2013.
6. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. مارك دودجسون وديفيد جان، ترجمة: زينب عاطف سيد، الابتكار: مقدمة قصيرة جداً، مؤسسة الهنداوي للتعليم والثقافة، مصر، 2014.
8. محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2004.
9. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط4، 2007.
10. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
11. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
12. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان- الأردن، 2008.
13. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
14. هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.

قائمة المراجع

♣ مذكرات والرسائل الجامعية:

15. أميرة بوعجاجة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
16. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
17. زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014.
18. الأحضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجاً، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص مالية دولية، التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011.
19. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2012.
20. شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
21. الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2015.
22. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
23. كلثوم كباي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة الجزائر المغرب وتونس، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد دولي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008.
24. سمية بروبي، دور الابتكار والإبداع في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011.

قائمة المراجع

25. محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2005.
26. عبد الغني بوزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013.
27. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.
28. عبد القادر حران، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
29. فلة العهيار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
30. محمد حباينة، دور رأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012.
31. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013.
32. وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 3، 2012.
33. أسماء فيلاي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" روية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان، 2014.
34. لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.

قائمة المراجع

35. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات لصناعية الجزائرية: حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2008.
36. مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005.
37. مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
38. محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فرع دراسات اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
- ♣ المجالات والدوريات:
39. إسماعيل مجبل داودي ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم إمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 06، العراق، 2008.
40. أسيل علي مزهر وخولة راضي عذاب، التصنيع الرشيق والميزة التنافسية المستدامة: العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 4، 2011.
41. الهادي بوقلقول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، عدد 24، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، 2009.
42. بلال خلف السكارنه، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، 2008.
43. خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 02، العراق، 2008.
44. دلال عظيمي، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، العدد 10، 2010.
45. زينب جبار يوسف، إدارة وتخفيض التكلفة باستخدام سلسلة القيمة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة التقني، المجلد 22، العدد 05، العراق، 2009.
46. سالم سليمان محمد يحيى الصابر وآخرون، الابتكار والإبداع قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 72، 2007.

قائمة المراجع

47. سناء عبد الرحيم العبادي وتاغي زيدان محمد ناصر العتيبي، تأثير عوامل النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لأراء عينة من المدراء في شركة المعتمصم العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، 2014.
48. سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.
49. سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء: دراسة تحليلية، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 15، العراق، 2016.
50. عادل مزوغ، دراسة نقدية لإستراتيجيات **porter** التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013.
51. عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014.
52. ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 21، 2012.
53. مهابات نوري عبد الله، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في الترويج الخدمات التسويقية الفندقية: دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 33، العراق.
54. نزار كاظم صباح الخيكاني، إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، العراق، 2010.
55. وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 01، 2007.
56. الملتقيات:
57. جابر بن مرهون فليفل الوهبي، نظام حماية الملكية الفكرية في سلطنة عمان: ندوة الويبو الوطنية حول حقوق الملكية الفكرية، عمان، 2005.
58. خديجة بلعلاء، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، جامعة الشلف، دون سنة نشر.
59. صورية معموري وهجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

60. عبد القادر براينيس ونعيمة بارك، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم، 2010.
61. عبد الله بلوناس ومجد بوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية، الملتقى العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012.
62. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ملتقى حول: تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر، 2007.
63. معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المؤسسة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات، الملتقى العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007.
64. منور اوسيرير وسعيد منصور فؤاد، الابتكار كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، ملتقى دولي حول: متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-شلف، 2006.
- ♣ المحاضرات:
65. سلاف رحال، محاضرة بعنوان المقاربة المبنية على الموارد RBV، مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية، أقيمت على طلبة ثانية ماستر تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
- ♣ المقابلات:
66. محمد الطيب غزال، مؤسسة روائح الورد، دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الوادي، 2017/04/30 (13:15)، (مقابلة شخصية).
- ♣ التقارير:
67. مؤشر المعرفة العربي، مؤشر البحث والتطوير والابتكار، 2015.
68. المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011.
69. وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات، الوظيفة الثالثة للجامعات، المملكة العربية السعودية، 2014.
- ♣ المواقع الإلكترونية:
70. أحمد السيد كردي، ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات، تاريخ الاطلاع (2017/02/19)، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331153>
71. الطيب داودي وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (36: 01/15/2017)، dspace.univ-biskra.dz.

قائمة المراجع

72. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مراجعات في إدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع (2016/12/20) 20.02 pm www.abahe.co.uk
73. يوسف أبوفاة وحمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، (2017/04/26)، <http://www.kantakji.com/media/8908/14>
74. الانضباط في الابتكار والبحث عن التفوق: سلسلة الإدارة في الثمانينات - الجزء الأول (2017/02/13) 12:42، <http://www.syr-res.com/article/3738.html>
75. Peter. Drucker, the Seven Sources of Systematic Innovation, <http://teten.com/blog/2010/01/13/peter-drucker-on-the-seven-sources-of-systematic-innovation-2>, 2017/02/12

ثانيا: مراجع أجنبية

76. Bottina von Stamm, **Managing Innovation, Design and Creativity**, John Willy & Sons Inc, 2003.
77. Philip. Kotler, **Marketing management**, Prontice- Hall Inc, New Delhi, 1997.
78. Porter .M, **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, New York, 1980.
79. M. Porter, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, Free press, New work, 1985.
80. M. Porter, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter-édition, paris, 1993.
81. Richard reed & Robert J.Defillipi, **Causal Ambiguity: Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive**, The Academy of Management Review, volume15, Issue1, 1990.
82. Manuel d'Oslo, **Principes direct rieurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**, Ed OCDE, 3^e édition, 2005.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة الدراسة

أخي الكريم، أختي الكريمة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لاستكمال الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات"، بعنوان " دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي"، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال باعتباركم جزءا من المؤسسة، أرجو من سيادتكم الموقرة التكرم بقراءة العبارات الواردة في الاستمارة والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسبا.

كما نحيطكم علما بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم باهتمام كبير ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة:

الابتكار: يقصد بالابتكار التوصل إلى أفكار جديدة وتطبيقها عمليا، بحيث تظهر في شكل ابتكار منتج جديد أو إدخال تحسينات في مواصفات المنتج الحالي، أو في شكل ابتكار عملية، استحداث أو إجراء تعديلات في طرق الإنتاج، أو تقديم خدمة أو تسليم المنتج.

الميزة التنافسية المستدامة: ويقصد بها الخصائص و الصفات الفريدة التي تتميز بها المؤسسة والتي تجعلها متميزة على غيرها من المنافسين لفترة طويلة من الزمن.

الأستاذة المشرفة:

منصوري رقية

من إعداد الطالبة:

بوحفص زهية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد على تفسير الاختلاف بين إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب.

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة- أقل من سنة 40 من 40 سنة - إلى أقل 50 سنة
50 سنة فما فوق

المستوى العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي تقني سامي
ليسانس ماجستير

الوظيفة:

إطار عون تنفيذ عون تحكم

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستمارة

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

القسم الأول: محور الابتكار

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الابتكار						
أ- ابتكار المنتج						
1	تهدف المؤسسة دائماً إلى تقديم منتجات جديدة ومبتكرة.					
2	تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لإنتاج منتجات مبتكرة.					
3	تتعامل المؤسسة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.					
4	تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها اعتماداً على إجراء دراسة للسوق.					
5	تلجأ المؤسسة إلى استخدام مواد أولية جديدة من أجل تحسين منتجاتها.					
6	تعمل المؤسسة على تكثيف جهود البحث والتطوير من أجل تحسين منتجاتها.					
ب- ابتكار العملية						
7	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها من أجل تحسين أداءها.					
8	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة في ضوء ما يتطلبه تصميم منتج جديد.					
9	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على إحداث تعديلات وتحسينات في عملياتها الإنتاجية.					

					10	تستعين المؤسسة بالخبرات والمهارات الموجودة داخلها في سبيل تحسين عملياتها الإدارية.
					11	تعمل الشركة على استحداث أساليب وطرق رقابية جديدة.
					12	تقوم المؤسسة بإدخال سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.
					13	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تسعير وترويج وتوزيع منتجاتها مقارنة بمنافسيها.

القسم الثاني: محور الميزة التنافسية المستدامة

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة						
01	تقوم المؤسسة بتوفير طلبات الزبائن في الوقت المناسب.					
02	تمتلك المؤسسة القدرة على خلق منتجات جديدة استجابة للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن.					
03	تعمل المؤسسة على إجراء دراسات استطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات السوق .					
04	تزداد ثقة الزبائن بالمؤسسة كلما قدمت منتجات جديدة حسب توقعاته.					
05	تمتلك المؤسسة موارد يصعب إيجادها عند غيرها من المنافسين.					
06	تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المنافسين لها.					
07	يرجع نجاح المؤسسة إلى التعلم من تجارب النجاح والفشل التي تقع فيها.					

					08	يتملك العاملون بالمؤسسة القدرة على استخدام التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة والتحكم بها بشكل جيد.
					09	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة أعلى مما يقدمه المنافسين.
					10	تقوم المؤسسة بإدخال تكنولوجيات وتقنيات جديدة من أجل تحسين جودة المنتجات.
					11	تمنح المؤسسة السلطة الكافية للعاملين لتصحيح المشاكل التي تتعلق بجودة المنتج في حال وجودها.
					12	تعمل المؤسسة على الاستعانة بأطراف خارجية من أجل التأكد من جودة المنتجات.

وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على دعمكم لنا

الملحق رقم (02)

مقابلة مع السيد: محمد طيب غزال المكلف بالدراسات في مؤسسة روائح الورود بالوادي.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الوثيقة التي تحتوي على بعض الأسئلة التي تهمنا في موضوع دراستنا المعنونة بـ "دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة ميدانية مؤسسة روائح الورود بالوادي"، وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، وشكراً.

1. تنشط مؤسسة الورود في قطاع إنتاج العطور، ما هو تحليلكم لهذا القطاع في الجزائر؟ وما هي وضعية المؤسسة ضمن هذا القطاع؟

تنشط المؤسسة ضمن قطاع شديد المنافسة يتميز بكثرة المنافسين سواء كان من المؤسسات المحلية مثل كوسيماد وكوسميصاف وفينيس هذه الأخيرة التي تعتبرها المؤسسة المنافس الأساسي وخاصة فيما يتعلق بجودة منتجاتها، كما أن المؤسسة تواجه منافسة قوية من طرف المؤسسات العالمية والتي تشهد إقبالا كبيرا في الآونة الأخيرة وخاصة المنتجات غير الكحولية، وتقدر الحصة السوقية لمؤسسة روائح الورود بـ 20%، وتقوم المؤسسة باستيراد المواد الأولية بلدان مختلفة مثل فرنسا وأمريكا واتجهت حاليا للاستيراد من السوق الآسيوية كالهند والصين، وعلى المؤسسات الوطنية في توفير المادة الكحولية، كما أنها تعتمد على مؤسسة الوليد للطباعة والتغليف التابعة لمجموعة الورود في توفير مواد التعبئة والتغليف، وكذا على مؤسسة الواحات للنقل من أجل نقل البضائع والربط بين موردي ومستهلكي المؤسسة، أما فيما يتعلق بمنتجات المؤسسة فهي تتميز بالجودة والأسعار المعقولة وتضم تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تسعى من خلالها إلى إرضاء مختلف زبائنها.

2. ما هي أهداف المؤسسة وأهم المشاكل التي تواجهها؟

تهدف المؤسسة في المقام الأول إلى تحقيق أرباح عالية وزيادة حصتها مقابل المنافسين في السوق، وإشباع حاجات ورغبات الزبائن التي تتميز بالتغير المستمر خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا القطاع، إلا أنها تواجه بعض المشاكل كغيرها من المؤسسات الناشطة في المجال الإنتاجي مثل الانقطاع في التموين بالمادة الأولية وتأخر آجال التسليم.

3. هل تتمتع المؤسسة بخصائص تميزها عن غيرها من المنافسين؟ ما هي العوامل التي تساهم في تحقيقها؟
 نعم، ترى المؤسسة أنها تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها في السوق، وذلك من خلال تركيزها على جودة منتجاتها والسعي لتخفيض من تكاليف الإنتاج قدر الإمكان مستعين في ذلك بمخبر مراقبة الجودة والبحث والتطوير وكذا مصلحة تطوير المنتجات، وهذا ما يظهر في منتجاتها، وتعتمد المؤسسة في الأساس على ما تمتلكه من موارد وإمكانيات كالموارد البشرية التي تتمتع بالخبرة والمهارة العالية والتي كانت نتاج سنوات طويلة من النشاط في القطاع.
4. هل تهتم المؤسسة بتحسين وتطوير علاقتها مع زبائنها ومورديها؟
 نعم تهتم المؤسسة بتطوير علاقتها مع زبائنها بما أنهم يمثلون مصدر ربح المؤسسة فهي بذلك تعمل على دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتحاول الإجابة عليها بطريقة أحسن من المنافسين، فضلا عن علاقتها بمورديها الذين يمثلون مصدر تزويد المؤسسة بالمواد الأولية التي تدخل في عملياتها الإنتاجية.
5. هل تمتلك المؤسسة موارد نادرة لا تتوفر عند غيرها من المنافسين؟
 كما سبق الإشارة من قبل، فإن المؤسسة تعتبر المورد البشري أحد أهم الموارد التي يصعب إيجادها بسهولة في مجال صناعة العطور وبشكل أخص في الجزائر، ويرجع ذلك لعدم وجود تخصصات علمية في هذا المجال، وبالتالي فإن العاملين لديها وبحكم التجربة والخبرة المتراكمة اكتسبوا مهارات كثيرة ساهمت في إيصال المؤسسة لما هي عليه الآن.
6. ماذا يعني لكم الابتكار؟ وما مدى اهتمام المؤسسة به؟
 من وجهة نظري، يعني الابتكار التجديد والتحديث والتوصل إلى كل ما هو جديد، كما أن المؤسسة تهتم بتشجيعه وتطبيقه داخلها وذلك من خلال طرح منتجات جديدة كلياً، أو إجراء تحسينات وتعديلات على المنتجات الحالية، كما يمكن أن يتجلى في طريقة أو أسلوب عمل جديد مثل إعادة ترتيب الآلات ومعدات الإنتاج، إضافة أو إلغاء مرحلة من مراحل الإنتاج وذلك من أجل تحسين أداء العمليات الإنتاجية، أو تحسينات في الهيكل التنظيمي... الخ.
7. هل تهتم المؤسسة بالاستثمار في نشاط البحث والتطوير باعتباره أحد أهم ركائز الابتكار؟
 نعم، حيث قامت المؤسسة بإنشاء مخبر خاص بالبحث والتطوير ومراقبة جودة المنتجات، والمجهز بأحدث الوسائل والتجهيزات ويقوم عليه أفراد ذوو معرفة وخبرة كبيرة.
8. هل قامت المؤسسة بتقديم منتجات جديدة أو إدخال أساليب إنتاج جديدة مؤخراً؟

نعم لقد قامت المؤسسة مؤخرا بطرح تشكيلة جديدة من المنتجات والموجهة لفئتي النساء والرجال وقد لاقت استحسانا وقبولا من طرف زبائن المؤسسة، مثل Smok و Indugo الموجهة للرجال، و Favorite و amorate الموجهة للنساء، كما أن هناك منتجات أخرى تقوم المؤسسة بإنتاجها ولا تقوم بطرحها فورا بل تسجلها كبراءة اختراع وتقوم بطرحها في السوق في الوقت الذي تراه مناسباً، وذلك من أجل تعزيز موقفها أمام المنافسين.

9. يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وظيفة تطوير المنتجات، بما تتكفل هذه المصلحة وما هي أهميتها للمؤسسة؟
تتكفل مصلحة تطوير المنتجات بالبحث المستمر من أجل التوصل إلى منتجات جديدة وكذا تحسين وتطوير المنتجات القائمة وجعلها ومتلائمة مع أذواق الزبائن.

الملحق رقم (03)

قائمة محكمي الاستمارة

الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
أستاذ محاضر ب	شيراز حايف سي حايف
أستاذ محاضر ب	رقية شرون
أستاذ مساعد (أ)	أشواق مهني
أستاذ مساعد (أ)	حسام الدين غضبان