



مي

التعليم



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية الاقتصادية، التجارية التسيير
التسيير :

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الموسومة بـ:

دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-
دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع تيارت-2019-2020

إعداد الطالبين:

_____:

* ميدون سييد

*

*

لجنة المناقشة:

	الدرجة العلمية	
رئيسا	- -	حسين يحيى
	- -	ميدون سيساني
	- -	بومدين فتيحة
	- -	بوجحيش خالدية

السنة الجامعية

2020-2019

إهداء

اسمه، رسمه عينا

سهرت ويدا الحبيب؛

أقدامها

ضياء حياتي، زهرة بيضاء ذهب

..... الحبيبة؛

نفسه

العزير هم

جعلهم

سأفتقدهم

ذكرهم فوسعهم

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد .



شكر وتقدير

جزيل نعمائه،
أنبيائه،
آله وصحبه وأوليائه :
يشكر يشكر " يسعني أنتهي هذه
بمنه وآلئه
وتقديرا للجميل،
أتوجه بجزيل
:

-أستاذ والمشرف، ميدون سيساني
منحه
قبوله
وتشجيع،
هذه
هذا

- يفوتي
هذا
الذين
مناقشته وتقويمه وتقويمه، وتصويب

- هفوات؛
الذين
طريق
هذه
الحياء، والذين مهدوا
هذه
لهم

- الأکید
الذين
نسيان تشجيعاتهم
وحرصهم

- هذه
فلهم
يرقى هذا
ويصل
قريب
بعيد
بسؤاله؛
هؤلاء، ويستجيب
له في بدايته؛
الغاية



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ- و	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع والابتكار
2	المبحث الأول: ماهية الإبداع وأهميته.
2	المطلب الأول: تعريف الإبداع
8	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
13	المطلب الثالث: شروط الإبداع وأهميته
17	المبحث الثاني: ماهية الابتكار وأهميته وأشكاله
17	المطلب الأول: ماهية الابتكار
20	المطلب الثاني: أهمية الابتكار
22	المطلب الثالث: أشكال الابتكار
25	المبحث الثالث: العلاقة بين الإبداع والابتكار ودورهما في تحقيق تنافسية المؤسسات
25	المطلب الأول: العلاقة بين الإبداع والابتكار
29	المطلب الثاني: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات
39	المطلب الثالث: دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية

	المؤسسات
43	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
46	المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
46	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها
50	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
63	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسس بنائها
63	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
66	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
69	المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية
73	المبحث الثالث: قياس الميزة التنافسية وأبعادها
73	المطلب الأول: قياس الميزة التنافسية
76	المطلب الثاني: أبعاد التنافس
82	المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية
86	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة موبيليس
90	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس
90	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر
93	المطلب الثاني: العمليات الأساسية للإبداع في مؤسسة موبيليس
95	المطلب الثالث: استراتيجيات الابداع والابتكار في مؤسسة موبيليس

101	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
102	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة
104	المطلب الثاني: أداة الدراسة
111	المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
116	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.
116	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
121	المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة
126	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
133	خلاصة الفصل الثالث
135	خاتمة
	المراجع
	الملاحق
	الملخص

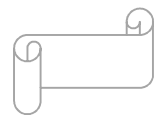
فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
53	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1-2)
102	يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	(2-3)
105	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	(3-3)
106	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	(4-3)
108	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	(5-3)
112	يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة	(6-3)
114	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(7-3)
116	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(8-3)
117	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(9-3)
118	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(10-3)
119	يبين توزيع أفراد العينة حسب متعامل الهاتف النقال	(11-3)
120	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الجيل	(12-3)
121	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	(13-3)
123	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الإبداع و الابتكار	(14-3)
125	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	(15-3)

	الميزة التنافسية	
127	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية	(16-3)
130	اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	(17-3)
131	اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	(18-3)

فهرس الأشكال

الصفحة	العبرة	رقم الشكل
06	مبادئ الإبداع	(1-1)
19	مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة وإلى المنتج ثم إلى السوق	(2-1)
28	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	(3-1)
39	يوضح أثر الابتكار في التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة.	(4-1)
52	دورة حياة الميزة التنافسية	(5-2)
69	بناء الميزة التنافسية	(6-2)
80	أجزاء التوقيت فترة التسليم	(7-2)
81	العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس	(8-2)
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية	(9-3)
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية	(10-3)
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية	(11-3)
119	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متعامل الهاتف النقال اعتمادا على الدائرة النسبية	(12-3)
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجيل اعتمادا على الدائرة النسبية	(13-3)



مقدمة:

تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب و الاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية ؛ إذ لا بد للمؤسسات أن تعتمد على الابداع و الابتكار للبقاء في ساحة التنافس اذ انهما يعتبران أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

ويتميز العصر الراهن بتزايد سرعة إيقاع الإبداعات و الابتكارات وظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها، خاصة في مجال الإتصال ونقل المعلوماتية، فالمستهلك لم يعد يقف عند حاجة معينة، ولا يرضى بإشباعها عند أول سلعة أو خدمة يراها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة، وتطور هائل في التكنولوجيا والعمليات الإبداعية و الابتكارية، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات للنجاح واستمرارية نشاطها القيام بإنتاج سلع جديدة أو استعمال طرق جديدة في العمل لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم ومواجهة المنافسة المتزايدة، عن طريق تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة؛ حيث يكون الإبداع والابتكار المحور الأساسي لهذه الأساليب.

❖ **الاشكالية:** ما سبق ذكره يمكننا طرح الاشكالية التالية:

- **كيف يساهم الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟**

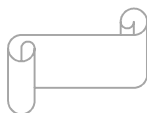
❖ **الاسئلة الفرعية:** من الاشكالية الرئيسية للدراسة تتفرع الأسئلة التالية:

ما لمقصود بالإبداع والابتكار و ما هو واقعها في المؤسسة الاقتصادية؟

➤ كيف يمكن الحصول على الميزة التنافسية وما علاقتها بالإبداع والابتكار؟

➤ كيف يمكن للإبداع والابتكار تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للاتصالات

في الجزائر؟



❖ الفرضيات:

1. يساهم الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات.
2. الإبداع والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بولاية تيارت يحقق ميزة تنافسية عن باقي منافسيها.
3. تستطيع المؤسسة من خلال تبني مدخل الإبداع والابتكار على إستقرارها وخلق ميزة تميزها عن منافسيها.

❖ أسباب إختيار الموضوع:

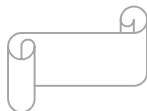
تتمثل دوافع هذا البحث إلى دوافع ذاتية وأخرى موضوعية، فالموضوعية تتمثل في:

الدوافع الموضوعية:

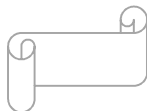
- محاولة معرفة ما إذا كانت عملية الإبداع فعلا موجودة في المؤسسات الإقتصادية، ومدى تأثيرها في المؤسسات الإقتصادية من خلال تقديم منتجاتها بشكل متميز.
- محاولة تسليط الضوء، على أهمية الإرتقاء إلى المستوى الذي يؤدي إلى تحقيق ربحية وتفوق مستمر على منافسيها.
- ضرورة تكيف ومواكبة المؤسسات الجزائرية لهذه التطورات.

الدوافع الذاتية:

- رغبتنا في معرفة مكانة الإبداع والابتكار في مؤسساتنا الإقتصادية.



- بحكم التخصص فالموضوع له صلة وطيدة بتخصصنا.
- ❖ **أهداف الدراسة:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - محاولة تحديد مفهوم الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
 - توضيح مدى أهمية الإبداع والابتكار وضرورتهما في المؤسسات الاقتصادية لجعلها تحتل مكانة هامة في السوق عن باقي منافسيها.
 - إبراز الأساليب التي يمكن أن تعتمدھا المؤسسات الاقتصادية لتطبيق الإبداع والابتكار.
 - معرفة مصدر و مستوى الميزة التنافسية المحققة على مستوى مؤسسة موبيليس للإتصالات في الجزائر.
 - ضرورة تدريب الأفراد على أساليب تولد أفكار جديدة تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية وتميئتها.
 - التوصل الى بعض النتائج والتوصيات.
- ❖ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
 - التركيز على موضوع الإبداع والابتكار الذي بدوره يحقق للمؤسسات الاقتصادية السمعة والبقاء في السوق.
 - الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.



المساهمة في اكتشاف المفتاح الدافع للمؤسسات الإقتصادية لتثبيت قدرتها على الميزة التنافسية محليا وخارجيا.

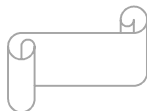
❖ صعوبات البحث:

- قلة المراجع بسبب غلق المكتبات العمومية.
- صعوبة التنقل بسبب توقف المواصلات.
- غلق الجامعات بسبب جائحة كورونا.
- الحبر المنزلي الاجباري الذي ادى الى استحالة التواصل بيننا وبين المؤسسة

❖ الدراسات سابقة:

- خديجة خنطيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي 2016-2017.
- فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية دكتوراه، دراسة حالة، شركة الصناعات الإلكترونية، ENIE، سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس ، سيدي بعبطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة- 2015-2016.

❖ منهجية الدراسة:



إن المنهج هو الطريق الذي يعتمد به الباحث للوصول إلى هدفه، وبالتالي فإن اختيار المنهج العلمي الملائم يعد من الخطوات الأساسية التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة، ولذلك فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم وطبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات والمعلومات من مختلف المراجع لتكوين صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

❖ حدود الدراسة:

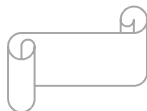
✓ حدود زمنية: 2020/02/02 إلى غاية 2020/08/20

✓ حدود مكانية: مدينة تيارت مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

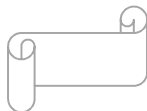
❖ خطة الدراسة: قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول حيث جاء:

الفصل الاول بعنوان : الاطار النظري للإبداع والابتكار، و تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الاول ركزنا فيه على مفهوم الإبداع ومستوياته كما تطرقنا أيضا الى شروط الابداع و أهميته اما المبحث الثاني فشرحنا فيه مفهوم الابتكار وأهميته وأشكاله و في الاخير المبحث الثالث بعنوان العلاقة بين الابداع والابتكار ودورهما في تحقيق تنافسية المؤسسات وتناولنا فيه العلاقة بين الابداع والابتكار ودورهما في ابرز الميزة تنافسية.

الفصل الثاني: جاء موسوم بعنوان :عموميات حول الميزة التنافسية وقسم الى ثلاثة مباحث هي كالتالي: المبحث الاول بعنوان الاطار النظري للميزة التنافسية المبحث الثاني بعنوان مصادر الميزة التنافسية واسباب بنائها اما المبحث الثالث قياس الميزة التنافسية وأبعادها.



الفصل الثالث وجاء بعنوان دراسة حالة مؤسسة موبليس كذلك بدوره قسم الى ثلاث
مباحث وهي كالتالي المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع
موبيليس، والمبحث الثاني بعنوان الإطار المنهجي للدارسة الميدانية، وفي المبحث
الأخير تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.



الفصل الأول:

تمهيد :

يعيش سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور وقد كان من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافسية على المستوى المحلي والدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية والدولية، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين. وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائماً، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة. أو تطوير المنتجات وطرق الإنتاج الحالية، فضلاً عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، وجلب المزيد من المعرفة.

وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع، ورأت فيها سبيلاً ممكناً لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وأسلوباً متميزاً يد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

هذا الفصل

التالية:

: ماهية الإبداع وأهميته.

: ماهية الابتكار وأهميته وأشكاله.

: العلاقة بين الإبداع والابتكار ودورهما في تحقيق تنافسية المؤسسات

الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الإبداع وأهميته.

المطلب الأول: تعريف الإبداع

تعريف الإبداع:

قال تعالى في سورة البقرة: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾⁽¹⁾.

وقال عز وجل في سورة الأنعام: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ ۗ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾⁽²⁾.

الإبداع:

فهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة وأنه الطاقة المدهشة لفهم واقعين منفصلين عن بعضهما البعض والعمل على انتزاع فكرة من وضعهما جنباً إلى جنب، وهو طاقة عقلية هائلة فطرية في أساسها، إجتماعية في إنتمائها. وكما أنه القدرة على حل المشكلات بأساليب وطرق جديدة⁽³⁾.

وهو ميزة ذهنية تمكن الشخص من التفكير بطرق جديدة أو كما هو معروف

ومتداول التفكير خارج المربع أو الصندوق، وغالباً ما تؤدي هذه الميزة أو الخاصية إلى

الابتكار أو استخدام أساليب وطرق مغايرة غير عادية أو مسبوقة أثناء التعامل مع مهمة أو

(1) القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117.

(2) نفس المصدر، سورة الأنعام، الآية 101.

(3) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن، ص 299.

قضية معينة ،وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية بفعالية النتائج التالية:

1. توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق.
2. ربط أو دمج مجموعة افكار بطريقة جديدة وغير مألوفة.
3. إيجاد استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة .
4. نقل الأفكار الموجودة أصلا والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد (1) .

وعرف "آدم سميث" الإبداع:

أن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها علاقة.

وقال "هافل": الإبداع هو قدرة على تكوين تنظيمات أو تركيبات جديدة.

وكما عرفه "ما كينون":

أن الإبداع أربعة مكونات أساسية وهي: "العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، والشخص المبدع، والموقف الإبداعي (2) .

وقد يعني الإبداع في أبسط مفهوم هو تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، فهو يضم عمليتين أساسيتين هما التفكير والإنتاج (3).

ونقصد بالإبداع مزيج من مجموعة من قدرات واستعدادات و خصائص شخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بأفكار الشخص لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المنتج.

(1) نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الإمارات ،وزارة الاقتصاد الإمارات العربية ،إدارة التخطيط ودعم القرارات، أوت2016، ص04.

(2) طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثانية ،2004، ص18.

(3) نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص 04.

وهو الإنتاج الغير مألوف من خلال الفرد أو مجموعة عمل صغيرة والمتسم بالجد والتميز بأفكار ملائمة القابلة للتنفيذ ، استخدامات محددة (1).

ويعرف الإبداع على أنه مزيج من الخيال والتفكير العلمي المتزن، لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة بسيطة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مسبوق يمكن تطبيقه وتطبيقه على أرض الواقع (2).

ومن المداخل الأساسية في تعريف مفهوم الإبداع حسب التصنيفات والمفاهيم التي أوردها الكتاب والباحثين:

أ- الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني:

حيث يطرح هذا المدخل مفهوم الإبداع من كونه احد الأنشطة الإنسانية، الذي يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات، وفي ذلك يقول خبراء إن الإبداع هو العملية التي يمر بها الفرد، عندما يواجه مواقف ينفعل بها و يعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائه ويعبر عن تفرد.

ب- تعريف الإبداع على أساس أنه ناتج جديد:

يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد وأصيل في مكان وزمان محددين، وهنا عرف الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

كما يعرف على انه إنتاج روابط جديدة بين أشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع والقدرة على روية إمكانات جديدة وغير عادية.

ت- المدخل المبني على أن الإبداع عملية عقلية:

(1) عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترز، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص19

(2) علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن الحزم، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 1999، ص32.

حيث يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء العملية التي يتم من خلالها، والتي ينتج عنها ذلك المنتج الابتكاري، ويحاول أن يصف نوع العملية ومراحلها المختلفة، ويعتبر جلفورد من رواد هذا التوجه، فهو يعرف الإبداع بأنه تنظيم لعدد من القدرات العملية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في العلاقة والمرونة والأصالة. ويعرف أيضا على انه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، تتمثل في عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من التحسين للمشكلات والعلاقة والمرونة والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، والقدرة على تكوين ارتباطات واكتشاف علاقة جديدة، هذه القدرات الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد وإمكاناتهم .

ث- إعتبار أن الإبداع علاقة بين القدرات الفعلية والعوامل البيئية المحيطة به:

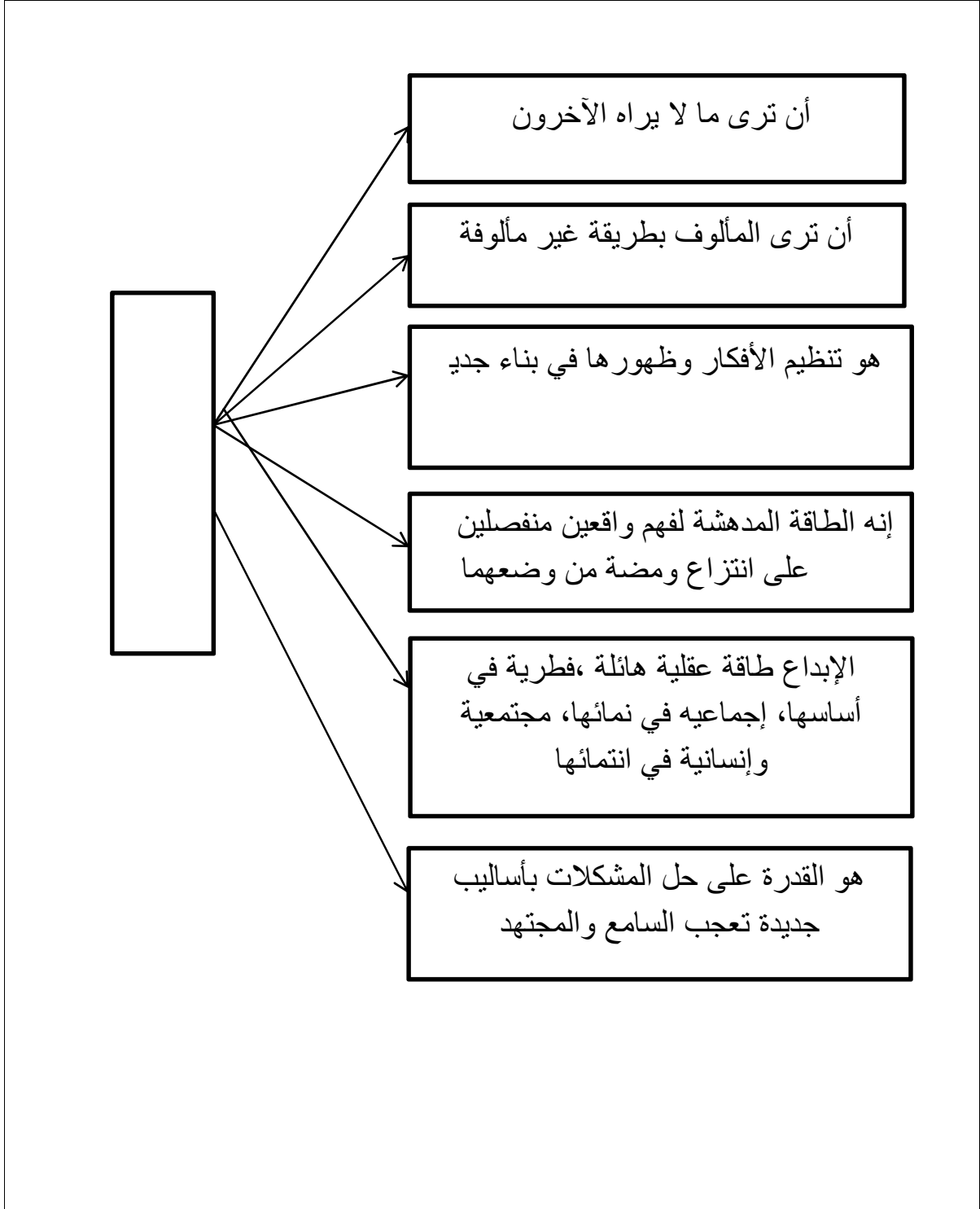
ومن ذلك تعريف الإبداع على أنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة لينتج إنتاجا نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه.

ج- المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع:

وتكمن أهمية هذا المدخل في تعريف الإبداع من كونه ينظر إليه نظره تكاملية دون إهمال أي مدخل، وفي هذا الإطار عرف بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة بخبراته الشخصية أو خبرات قرنائته (1).

(1) نضال محمود رشيد بربروي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، استكمالا لمتطلبات الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2011، ص ص 24، 25.

الشكل رقم (1-1): اهم مبادئ الإبداع



: طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع، ص 17.

.....

فالإبداع هو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، فلا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي فإنه لا يشمل تطوير السلع فقط بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الفعالية.

ولتفرقة بين المصطلحات الشبيهة بالإبداع نعرف ما يلي:

1. الإبتكار والكتشاف و الإبداع: لقد اختلط مفهوم الإبداع بمجموعة مصطلحات أخرى

كالإكتشاف، الإختراع و اللإبتكار، البحث والتطوير فالإكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، مثل إكتشاف الجراثيم من طرف باستور ،كما يستخدم بعض كمرادفين للدلالة على (innovation) و الإبداع (créativité) الكتاب لفظ الإبتكار معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالإبتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة .أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة .أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها أو المتعاملين معها . ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الإبتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك

إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للإبتكار⁽¹⁾.

2. الإبداع والتحسين: التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الاستخدام. والتوصل الى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئى الذي يعد شكلا من أشكال الإبداع.

فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة، وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية⁽²⁾.

3. الإختراع: الإختراع لغة مشتق من الفعل اخترع الشيء أي أنشأه و ابتدعه⁽³⁾. فإن الإختراع هو الإبداع أو الابتكار ولكن يبدو أنه محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه و رؤيته أو سماعه ، لذا فإن الإختراع هو نوع من أنواع الفعل الإبداعي الملموس و الذي يتميز بتحقيقه للمنفعة الاجتماعية، و منه فإن الإبداع أكثر شمولية من الإختراع إذ يمكن أن يكون الإبداع في المجال العلمي التقني كما يمكن أن يكون في المجال الأدبي أو الفني أو السياسي أو غيرها من المجالات.

(1) لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد الحيايى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص11، 10.

(2) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار وائل للنشر، عمان، 2003 ، ص137.

(3) المنجد في اللغة و الإعلام الطبعة الخامسة و العشرون، بيروت: دار المشرق، 1981 ص 17 .

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

ويظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

1. الإبداع على المستوى الفردي: فيجب أن يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير

العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتع بها المبدع كالذكاء والموهبة أو

خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها،

ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات

إبداعية، ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

أ- الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، وهو مستقل ومثابر، وعالي الدافعية،

ومنفتح الآراء الجديدة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة، وقادر على التسامح مع العزلة (1) .

ب- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل إنه يميل إلى

التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

ت- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

ث- الذكاء: الفرد المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية ،

على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

(1) أسامة محمد خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات ، دار الرياء للنشر والتوزيع،الأردن ،عمان ،الطبعة الأولى،2012 ص

ج- **الطفولة:** طفولة الفرد المبدع اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة .

ح- **التعليم:** وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع. ومن جهة أخرى فقد بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين وتتمثل في ما يلي:

ح-1 **معوقات إدراكية:** وتتمثل في عدم إدراك الأفراد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلتها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

ح-2 **معوقات وجدانية و شخصية:** وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ح-3 **معوقات ثقافية أو اجتماعية :** وهي تعود الى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع (1).

2. الإبداع على مستوى الجماعات:

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

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص310،309.

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها ويتشبعون بها، لتغيير نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا (1) .

ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعا، بالعوامل الرئيسة التالية :

- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ

يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم، أفكار تتعلق بأهداف الجماعة.

- **دعم و مؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، فيمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة.

- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح. وكذلك فقد توصلت الدراسات الى العوامل التالية التي تؤثر على إبداع الجماعة:

- **انسجام الجماعة:** حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من جماعة التي ليس بين أفرادها انسجام .

- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع زياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

- **جنس الجماعة:** حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- **تنوع الجماعة:** حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة (1) .

(1) أسامة محمد خيرى، مرجع سابق، ص55.

3. الإبداع على مستوى المنظمات:

فحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من الإبداع الفردي والجماعي، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى (2).

بحيث أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، بل بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى عنه إذا ما أرادت المؤسسة البقاء و الازدهار، وعليها أن تجعله أسلوب عملها وممارساتها المتكررة، ويمتنع تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب "هارولد لا فيت":

1. ضرورة الإدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية

3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها(3).

وهناك من يرى أن للإبداع خمسة مستويات وصل إليها الباحث "كالفن تايلور" وهي:

1. **الإبداع التعبيري**: ويكون هذا المستوى في مجال الأدب و الفن والثقافة، وما يميز

النابعين في هذا المستوى من الإبداع هو الصفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل.

2. **الإبداع الإنتاجي**: وهو ناتج لنمو النمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج

أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل

الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على

مختلف أنواعها وأشكالها.

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص311، 310.

(2) أسامة محمد خيرى، مرجع سابق، ص55.

(3) محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص312.

.....

3. الإبداع الإختراعي : وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر مجال للعلم مع بعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يتمكن من الحصول إلى شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعضها البعض ،وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب. مثل محاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين الإنتاج، أو اختراع آلة أو أساليب تشغيل جديدة.

4. الإبداع التجديدي : ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قديكون في منتج جديد ، أو نظرية جديدة ، أو نوع جديد.

وإم معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات، وتسمى هذه العملية ب "التجديد".

5. الإبداع الانبثاقي : وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا ،مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد من قبله (1) .

المطلب الثالث: شروط الإبداع وأهميته

أولا شروط الإبداع:

إنّ شروط الإبداع تتوافق مع مجموعة من العوامل المتناسبة مع المؤسسة، والتي يتم تحليلها على ثلاثة مستويات أولهما على المؤسسة أن تخلق شبكة داخلية وتخلق علاقات مع الأفراد وهذا ما يعرف بالمستوى الداخلي، ثم بعد ذلك يجب عليها خلق إطار خاص بالعوامل

(1) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثالثة، 2004، ص 30

وهذا ما يعرف بالمستوى التنظيمي، وفي الأخير يتم التركيز على الأفراد الذين لديهم القدرة على تحقيق الخلق المحتمل، لقد مس الإبداع الجانب الاجتماعي وهو ما يعرف بالإبداع الاجتماعي والذي سمح بتحسين شروط الحياة المتعلقة بالمحيط العائلي وسوق العمل، المداخل والأمن وهذا كله مرتبط بالسياسات العامة والاجتماعية .
ومن الشروط التي يجب توفرها للإبداع هي كما يلي:

1. الإنتماء إلى المنظمة مما يلزم العاملين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة وسمعتها المكتسبة.
2. الحس الاجتماعي والاقتصادي لدى العاملين بما يدفعهم إلى الرشد في النفقات وخفضها و تحسين مستوى الجودة.
3. العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
4. الإنفتاح على الرأي الآخر.
5. البعد الإنساني في التعامل و الاتصالات و الإيمان بمواهب الآخرين⁽¹⁾ .

ثانيا أهمية الإبداع:

تظهر عملية الإبداع في المجالات التالية :

- يطور قدرة الفرد على استنباط الافكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- يسهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو حلول للمشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد.
- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003م، ص41.

-
- يسهم في تحقيق الذات الابداعية وتطوير المنتجات الابداعية .
 - الإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
 - يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فعالية.
 - يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
 - يؤدي الى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات المتجددة .
 - يحفز الى الميل الى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار (1) .
 - يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.
 - يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وسبل تنميتها (2) .
 - حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
 - تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم و سلوكهم.
 - يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
 - يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية و توجيهها نحو تطوير المؤسسة.
 - يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها لتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملها الفني والإداري.

(1) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 307

(2) أسامة خيربي، مرجع سابق، ص46.

- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يوضح للأفراد مسارات تطوير والتجديد في منظماتهم.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التي التحدي والتميز مع الآخرين
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافه و تصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية مستمرة و متجددة (1).

(1) عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني: ماهية الابتكار و أهميته وأشكاله.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

إن المؤسسات في الوقت الحاضر تتسارع من أجل تحسين منتجاتها الحالية وإدخال منتجات جديدة، مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات، ولعل أحد الأسباب لذلك هو التطور الحاصل في رؤية المؤسسة للابتكار والاستثمار بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة والسلاح التنافسي في السوق، الحالة التي من أبرز تهديداتها هو عدم وجود ضمانة أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، ونتيجة بهذه التطورات الحديثة أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق.

مفهوم الابتكار:

تعريف إيلين بيرس: أن الإبتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير ،مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.

أو هو جملة معقدة من الظواهر ذات أبعاد مختلفة، فقد ينظر إليه أنه القدرة على إنتاج شيء جديد ذو قيمة، ومرة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها ، ومرة ثالثة يرى أنه حل جيد لمشكلة ما، ومرة رابعة ينظر إليه على أنه مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية ،التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة للفرد والجماعة⁽¹⁾ .

ويعرف أيضا الإبتكار على أنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد ليضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المؤسسة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 324

مع المنافسين في التوصل إلى فكرة الجديدة، أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في التوصل إلى السوق (1) .

أو هو المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير ، وإتباع نمط جديد من التفكير ، كما أشار "سيمبسون" إلى ضرورة أن نهتم في بحثنا عن المبتكرين بنمط العقول التي تبحث وتركب وتؤلف ، كما رأى أن المصطلحات مثل: " حب الإستطلاع، والخيال والاستكشاف والاختراع " هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار .

تعريف تشير مير هورن، وزملائه:

عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة. وهذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج(الممارسة) ثم إلى السوق (الميزة)وتأكيدا على رؤيته قام تشير مير هورن في كتابه الحديث أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار .

الابتكار = الميزة التنافسية (2).

وعرفه مايكل بورتر :

أكد مايكل بورتر أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها ذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت (3) .

(1) عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 149

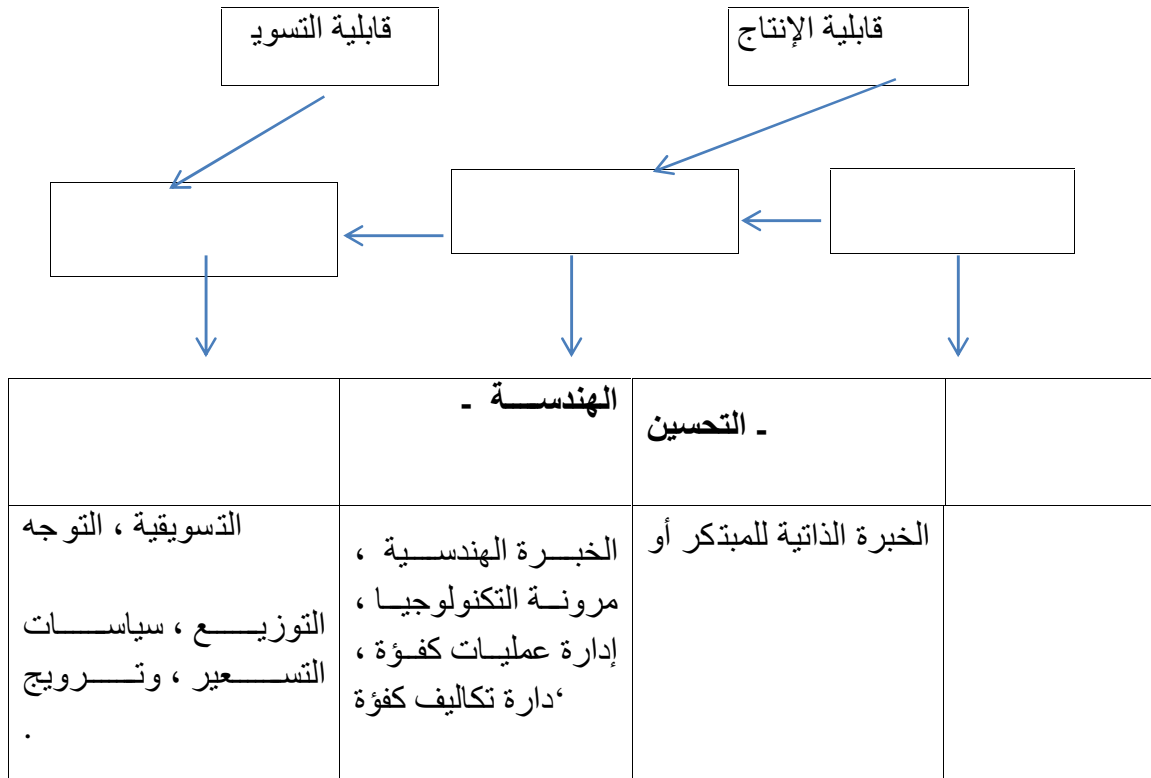
(2) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003 ، عمان، الأردن، ص:20

(3) Joe Todd.john Bessaut ;et Keith Pavitt, Management de l'innovation : integration du technologique , commercial et organisationnel (paris : DeBoeck,2006), p : 96. changement

وكما يعرف أيضا على أنه التوصل إلى مفاهيم جديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة في تطوير الأداء في المؤسسة ،و إجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة ،ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة، فالهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل وذلك بالمقارنة بالفترة الماضية أو المقارنة بأفضل المنافسين .

ويعرفه محمد المفتي (1995) بأنه عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتساق والتآلف بين مكوناته (1) .

(2-1): مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة وإلى المنتج ثم إلى السوق .



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، عمان ، الأردن، دار وائل للنشر، ص 23

(1) أسامة خيرى، مرجع سابق، ص: 68

وهو رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً.

ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد فهو من المستوى الأعلى المعقد من

التفكير لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

ويمكن أن نعرف الابتكار بأنه قدرة عقلية، يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة، أو وسيلة، أو طريقة، لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد (1).

المطلب الثاني: أهمية الابتكار

أهمية الابتكار:

إن للابتكار أهمية كبيرة في تحقيق ما يلي:

1. خفض النفقات: إن ابتكار المنتج أو الخدمة أو عملية له تأثير كبير في خفض النفقات سواء بالتوصل إلى منتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج) أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر فعالية، مثل خفض تكلفة التلف، وإعادة العمل والتخلص من التوالف.

2. زيادة الإنتاجية: فالابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

3. تحسين الأداء: فالابتكار يعمل على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير. فالتسويق الإلكتروني مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون،

(1)مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والابداعي طريق إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب

وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة وبطريقة أفضل.

4. إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار للمنتجات أو الخدمات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا تخصص المبالغ الطائلة للوصول الى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع اسواقها الجديدة.

5. إيجاد فرص العمل الجديدة: تساهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطط الانتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بها وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد الباحثين عن العمل وتنشيط الاقتصاد في كل بلد (1).

فأهمية الابتكار تكمن في كونه ميزة تنافسية وخاصة في المؤسسات الحديثة النشأة. ولقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للابتكار باعتباره موردا هاما للمؤسسة يجب إدارته بل حتى تنميته وتطويره. وإدراكا منها لأهميته فقد استجابت المؤسسات ويطرق مختلفة من الاهتمام والعناية. وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكر الإبداعي فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الابتكار مثل: وحدات والتطوير وأخرى أنفقت مبالغ ضخمة لجلب الأفكار المبدعة (2). ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار فيما يلي:

- ينمي ويجمع المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 324، 325.

(2) أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الريبة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 45.

-
-
- يرفع من جودة القرارات التي تسمح لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها ، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
 - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.
 - يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
 - يساعد على إيجاد سبل لتفعل و زيادة حجم المبيعات و يحسن من جودة المنتجات
 - يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها
 - بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها بإحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار (1).

المطلب الثالث: أشكال الابتكار

أشكال الابتكار:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاثة أشكال وهي :

1. الابتكار الإداري: (Innovation Managerial):

وهو التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة لتحويلها إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة، أما "كُنَيْت" فقد عرفه بأنه " تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها "حيث أضاف أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغيرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

(1) فراح رشيد، قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية، العدد 08، ديسمبر 2017، ص 416.

2. الابتكار التقني: (Technology Innovation):

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولاية المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذا في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة، و مصنعة والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وحيث أكد ذلك (West et al) بأنه تحدث تغيرات بإدخال التقنيات الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات.

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص اذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فأنها لا تكون ابتكارية.

وقد أشار (Wei Alas) بأن الابتكار تقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمؤسسة، وفي نفس السياق أشار (Damanpour) بأن الابتكار التقني هو: "منتجات جديدة أو خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي.

3. الابتكار الإضافي: (Ancillary Innovation) :

فيعرف الابتكار الإضافي بأنه " الابتكار إلى ما وراء الوظائف التقليدية" كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، يعد هذا ابتكارا اضافيا. ويعرف (Damanpour) الابتكاري الإضافي أو المساعد بأنه " الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية والتي تذهب أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة، وأضاف

.....

(Dangayach et al) على أن الابتكارات: " تهدف الى تقديم تحسينات في المنتجات كالخدمات الإضافية لتلبية حاجات السوق واستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث وتطوير والتدريب " (1) .

وتتعد أوجه الابتكار وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الامور الآتية:

- ابتكار منتجات أو مواد جديدة ، وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة، وبراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات ، وتظهر هاته الابتكارات نتيجة لاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته ، كما تؤدي المنافسة الى ابتكار مواد ومنتجات جديدة .
- ابتكار التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات، وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الانتاجية .
- الابتكار التنظيمي، وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإجرائية والإدارية، والعمل بها بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولاسيما الابتكارات التقنية منها.
- ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في ابتكار تقنيات جديدة، وطرائق تدريب حديثة، وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هاته الحلول (1) .

(1) عليش فطيمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة Rouïba Automobile، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد 01، العدد 02، جوان 2019 ص ص 108، 109.

(1) عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 161.

المبحث الثالث: العلاقة بين الابداع والابتكار ودورهما في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات.

المطلب الأول: العلاقة بين الإبداع والابتكار

أولاً يجب تطرق لمفهوم التنافسية لدى المؤسسة: فهي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحها مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة" ، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل ورأس المال والتكنولوجيا.(1)

العلاقة بين الإبداع والابتكار:

هناك البعض من عرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الابداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الجانب نجد أن "أمبيل" 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"، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أن لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كافي، بمعنى وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كافي مما يعني أن هناك عوامل أخرى

نيل شهادة

الاقتصادية،

"

لقياس تنافسية
اقتصادية، كلية

الطيب،"
الاقتصادية

(1) دويس
الماجستير
2005
4.

مؤثرة على الابتكار يجب أن تتوفر ، كما يشير التعريف السابق أن الإنسان هو جوهر أو لب الابتكار (1) .

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

كثير من الأفكار الإبداعية تأخذ فترات طويلة من التجارب وال فشل حتى تصل إلى الشكل القابل للتطبيق، ولكن مرحلة التطبيق صعبة حيث أنها تأخذ وقتا وجهدا أكثر وهي التحول الإبداع إلى ابتكار.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن:

أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشمل على أفكار العاملين و التمويل التي تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ، ومخرجات تشمل على الإبداع و النمو والعائد من الاستثمار التي تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج والخدمات، وتحقيق المكاسب المادية.

وأشار (Carrie&Garand) إلى أن الإبداع بصفة عامة يسبق الابتكار، حيث أوضحوا بأن الفرق بين الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) هو أن الإبداع يتعلق

(1) عليش فطيمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق ص 110.

باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، تقدمها المنظمة لزملائها⁽¹⁾ .

أما من وجهة نظر (Daft 2001) فإن الإبداع هو: موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية. وأشار (الديب 2000) أيضا بأن طريق الابتكار تمر غالبا عبر محطة الإبداع، فيما يرى (Halilem and St-Jean) أن الابتكار هو ظاهرة معقدة، حيث يمكن أن تكون بأشكال مختلفة⁽²⁾ .

فإن جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح ابتكارا بفعل التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار. فالإبداع ضروري للابتكار ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد⁽³⁾ .

(1) Carrier, C. & Garand, D.J, (1996), Le concept d'innovation : débats et onceptual, 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 mai, Lille.

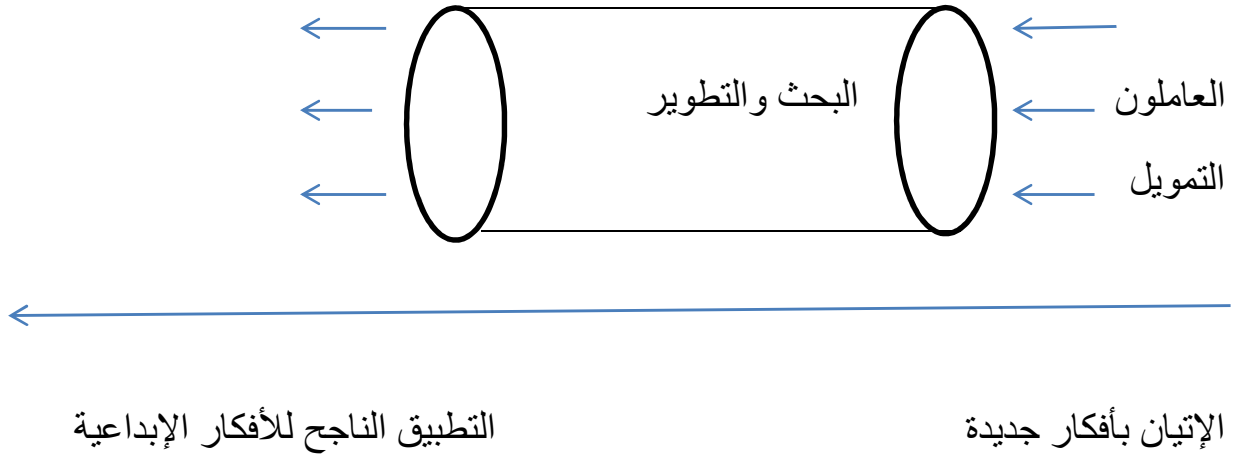
(2) محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين، العدد 06، ديسمبر 2016، ص 286.

(3) نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مرجع سابق ص 05.

.....

إن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها. (1)

الشكل رقم (1-3): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



36 2011 01

(1) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2011 ، ص ص 36،37.

المطلب الثاني: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات

أولا آلية الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة:

1. تقليص دورة حياة المنتج:

يمر المنتج بأربعة مراحل، مرحلة الإنطلاق، مرحلة النمو، مرحلة الثبات ومرحلة التراجع تتميز عن بعضها بشكل رئيسي من حيث حجم المبيعات والمردودية، والسبب الرئيسي في جعل حياة المنتج تتقلص هو درجة الإلحاح لدى الزبائن ومطالبتهم دائما بتحسين المنتجات المعروضة التي سجلوا عليها بعض الملاحظات وكذلك نتيجة التنافس فيما بين المؤسسات سعيا منها للحفاظ على الزبائن وتسعى لتحقيق ذلك عن طريق تجديد منتجاتها وتحسين أدائها بواسطة الإبداع.

تعتبر المراحل الأولى لحياة المنتج ذات مردودية بالنسبة للمؤسسة في حين تشهد المرحلة الرابعة ترجعا في المبيعات وتحقق المؤسسة أرباحا قليلة بل يمكن أن تتحمل خسائر، كما أن تراجع المبيعات معناه تقلص في الحصة السوقية سيكون مرهون بمدى قدرتها على الإبداع.

2. الإبداع يحافظ على استمرارية المؤسسة:

تعرف عادة المؤسسات فشلا مما يحد من استمراريته فالمؤسسات المبدعة تكون معدلات الفشل فيها منخفضة خلاف المؤسسات الغير مبدعة، فالإبداع هو وسيلة التي تطيل عمر المؤسسة، فيجب على المؤسسة عدم التوقف حتى مع تحقيقها لنتائج جيدة، واحتلالها موقع تنافسي مهم، فالمؤسسات التي يكون مستقبلها أفضل من منافسيها هي التي تبذل باستمرار دون توقف.

3. الإبداع يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع تغيرات المحيط:

محيط المؤسسة متغير باستمرار سواء المحيط الداخلي أو الخارجي وهو ما يدعوها للتغيير وهذا سبب تغير سلوك المستهلكين وتطور وسائل الاتصالات والعولمة مما يجعل مستويات المنافسة تنتقل من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي.

فالمؤسسة التي ترغب في التوسع جغرافيا عليها أن تدرس خصائص الزبائن في المنطقة التي ترغب التوسع فيها، والمؤسسات الموجودة بهاته المنطقة عليها أن تحضر نفسها لمواجهة هذه المؤسسة، فالأولى عليها أن تبذل والثانية عليها أن تبذل حتى تتأقلم مع المتغيرات الجديدة ولو احتفظ بعض الطرفين بما لديه فمصيره الخروج من المنافسة.

4. الإبداع عامل لاكتساب ميزة تنافسية ويحافظ على الوضع التنافسي:

يعتبر الإبداع أحد أهم العوامل لتخفيض التكلفة أو تمييز منتجات المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على وضعها التنافسي فهي مجبرة على الإبداع، كما يعتبر وسيلة لتحسين وضعها التنافسي، وأن تأخذ مركز الريادة في السوق إذا كانت في مرتبة أدنى.

5. الإبداع مفتاح تحسين إنتاجية المؤسسة ويسمح بتدويل نشاطها:

أظهرت الكثير من الدراسات التي تؤكد العلاقة بين الإبداع والإنتاجية أن مخرجات نشاط المؤسسة سترتفع إذا قامت بالإبداع، كمت أن المؤسسة المبدعة يمكن أن يكون لديها أنشطة دولية وأن العلاقة بين حجم المؤسسات المبدعة وتدويل النشاط في علاقة موجبة⁽¹⁾.

(1) خديجة خنيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي، ص 161، 160.

أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات.

يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، حيث تظهر قوة الإبداع في إثارة المنافسة السوقية من خلال تأثيره على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء من جهة وبين قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة التي يمكن أن تشكل عائقا أمام إمكانية دخول المنتجين الجدد من جهة أخرى، هذا فضلا عن القوة التنافسية بين المشتريين والزبائن والمنتجين والعارضين.

إن المؤسسة تسعى دائما للتحسين من نوعية منتجاتها بغية إرضاء رغبات المستهلكين بشكل مستمر، والجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج كالضمان، فترة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال وغير ذلك من المعايير.

آثار الإبداع على تنافسية المؤسسة:

1. الآثار على التكلفة النهائية:

تتعلق بآثار الإبداع على التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، أي السعر الذي تبيع به المؤسسة منتجاتها في الأسواق، ويمكن تلخيصها في حالتين:
حالة 1 : ارتفاع حجم المخرجات.

تهدف المؤسسة من إدخال تقنيات جديدة للإنتاج إلى الرفع من قدرة الإنتاج، أي زيادة في عدد الوحدات المنتجة وهذا عبر تسريع عمل التجهيزات والآلات في معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، هذه الحالة هي أحد جوانب الإنتاجية ومن آثاره تقوية العرض ويمكن من إشباع حاجيات الطلب.

حالة 2 : حالة تقليص التكلفة الأصلية للوحدة.

إن ال هدف الأساسي لعملية الإبداع هو تقليص التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة

بصفة خاصة، بغية تمكين المؤسسة من المنافسة الحرة من خلال الإتيان بالتحسينات والتغييرات في المنتجات، وتكون نتيجتها ترشيد العملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر مما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق استثمارات جديدة⁽¹⁾.

عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة و هذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة و تكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية و بالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية و الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

2. الآثار على الاستهلاك والاستعمال:

تتعلق بالمنتجات أكثر من ها بالأساليب الفنية للإنتاج، والتحسين والتجديد في المنتجات يهدف إلى ضمان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة، وكذا إلى سلامة العمال خلال عملية الإنتاج وسلامة المستهلك خلال عملية الاستهلاك، وتدرج كل هذه العوامل ضمن جودة المنتج.

تسعى المؤسسة دوما لإرضاء رغبات المستهلكين عبر تحسين مستمر لنوعية

منتجاتها،

وترتبط الجودة بالمفهوم التجاري بمجموعة معايير تختلف حسب طبيعة المنتج، ونستطيع

إيجازها في النقاط التالية:

- فترة ضمان المنتج الممنوحة من طرف المؤسسة للمستهلك.

(1) فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة، شركة الصناعات الإلكترونية، ENIE، سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، ص211.

- الفترة المقدره لحياة المنتج.

- قابلية المنتج للصيانة.

- أداء المنتج للوظائف المنتظرة منه.

- سهولة استعمال المنتج من طرف المستهلك.

إن المؤسسة تسعى دائما للتحسين من نوعية منتجاتها بغية إرضاء رغبات المستهلكين بشكل مستمر، " و الجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج كالضمان، فترة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال و غير ذلك من المعايير التي تساهم إيجابيا في حل المشكلات الناتجة عن تعدد مصادر ومواصفات المنتج normalisation و ذلك بالاعتماد على نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية تعمل على تحديد الخصائص و الأبعاد ومعايير الجودة و طرق التشغيل و الأداء و من ثم توسيع نطاق الخدمات التي يقدمها المنتجون للمستهلكين.

3. أثر الإبداع على التسويق والتصدير:

إن أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة، وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينجر عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها، وتحقيق أرباح أكبر ويتم توزيع هذه الأرباح على المساهمين وإعادة الاستثمار وتمويل البحث التطبيقي والإبداع.

يعتبر التصدير من أهم المعايير التي يسند إليها قياس كفاءة الأداء للاقتصاد ومؤسساته على المستوى الخارجي وبالتالي، فإن التحدي الأكبر للتجديد والإبداع هو القدرة على

التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول للتوزيع وتصريف هذا المنتج.

وفي الواقع فإن أوجه العملية الكلية مرتبطة ببعضها البعض، فانطلاقاً من تحديد وسائل الإنتاج تتحسن جودة المنتج وتنخفض تكاليفه وتزداد قوته التنافسية، وبالتالي تزداد الحاجة لفتح ودخول أسواق جديدة. التحدي الأكبر للإبداع هو القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتوزيع وتصريف هذا المنتج.

4. أثر الإبداع على تنظيم العمل:

إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والرفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضاً إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لا بد أن يصحبه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشتغلة بها، بتطويرها وتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة، ولقد أثبتت تجارب العديد من أكبر المنظمات الصناعية الأمريكية أن التجديد على مستوى معدات وتجهيزات الإنتاج لا يكف لرفع الطاقة الإنتاجية ما لم يصحبه استثمار في اليد العاملة بتكوينها وتدريبها على استخدامها.

وعليه فالإبداع داخل المنظمة يساهم في خلق محيط ملائم لها بين العاملين لتطوير منتجات جديدة، بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة وزيادة نسب نموها ومردوديتها من جهة أخرى.

5. أثر الإبداع على الجودة والاستهلاك:

يظهر دور الإبداع في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في

الإنتاج، إذ أن الإبداع الذي يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي مباشرة إلى النمو الاقتصادي، وبذلك يتعين أن التجديد والتحسين في السلع يضمن سلامة الاستهلاك، normalisation كما يساعد الإبداع على تنشيط الاستهلاك، ومن أمثلة ذلك التوحيد في المقاييس الذي يساهم إيجابيا في حل المشكلات الناتجة عن تعدد مصادر ومواصفات المنتج، وذلك بالاعتماد على نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية تعمل على تحديد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة وطرق التشغيل والأداء ومن ثم توسيع نطاق الخدمات التي يقدمها المنتجون للمستهلكين.

وتكمن أهمية الإبداع في تحقيق الاستمرارية لنشاطات المنظمة الاقتصادية على المدى البعيد، وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية (1).

6. أثر الإبداع على انخفاض تكاليف النقل والاتصالات:

شهد العالم ثورة تكنولوجية عارمة والتي نتجت عنها ثورة أخرى في عالم الاتصالات والإعلام الآلي والمعلومات والبرامج مما ساعد على تطوير الاندماج لأسواق المال الدولية وتسارعت حركة العولمة، كما حدث انخفاض كبير في تكلفة النقل والاتصالات، فانخفضت تكلفة المكالمات الهاتفية بحوالي 60 مرة منذ عام 1930، وكذلك انخفضت تكلفة النقل بين الدول المختلفة نتيجة للتطور التكنولوجي وكان لظهور الفاكس وشبكات الكمبيوتر المساهمة في تذليل عقبة الحدود الجغرافية، فأصبح بالإمكان لملايير الدولارات أو أي من العملات الأخرى أن تتجاوز الحدود في دقائق معدودة، وهكذا رفع التطور التكنولوجي المذهل من سيولة الأسواق المالية وسهولة تدفق رؤوس الأموال والحصول علىها بسرعة كبيرة رغم مشكل الأمن، فالإبداع هو:

1- محرك التطور و التقدم، فهو سلاح أساسي للمؤسسات الرائدة في هذا المجال.

(1) فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص: 216.

2- الإبداع و التحكم فيه أكثر من خلال التحسين المستمر و التطوير، يمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية تدعم حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة على ها في الإطار الدول.

3- الإبداع هو نتاج للمستوى المعرفي و العلمي و هو بذلك يعكس مدى مستوى الموارد البشرية وفي هذا الإطار نتكلم عن المهارات أي التي تبعد و ما لها من آثار على اكتساب مزايا تنافسية خاصة في إطار العولمة.

4- في ظل التحولات التي يشهدها العالم، في ظل اقتصاد المعرفة حيث أصبحت المعارف هي المصدر الأهم للميزة التنافسية بين المؤسسات، و جب على المسيرين أن يعطوا أهمية بالغة لنشاطات البحث و التطوير و مسايرة التقنيات الحديثة للإعلام و الاتصال و ما لها من مزايا، و هذا من أجل التأقلم مع تغيرات المحيط و العمل حتى على التوقع للتكنولوجيات الحديثة، فالبقاء هو للأسرع و إلا سوف تتعرض للمنافسة الحادة.

5- و من بين أهم الآثار أيضا إعادة النظر في استراتيجيات المؤسسات في الإطار الدولي الجديد وما يفرضه كإتباع استراتيجية التحالف في إطار التكتلات و كذا مسايرة للاستثمارات الأجنبية (استثمارات الشراكة) و ما لها من تكنولوجيا حديثة و تجديدات على مختلف المجالات، هذا ما يفرض علينا أيضا إعادة النظر في كيفية تسيير المؤسسات بالمنظور الدولي الجديد.

ثانيا: مساهمة الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة :

على عشر دول وهي:

في دراسة قام بإجرائها مايكل " بورتو **M. Porter** " الولايات المتحدة الأمريكية إنجلترا ألمانيا, سويسرا, السويد, كوريا, اليابان, الدنمارك, إيطاليا وسنغافورة اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية و تستمر في المحافظة عليها في ضل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي, هي تلك المؤسسات التي تقوم على الابتكار والتطوير بصفة دائمة من خلال عملية ديناميكية مستمرة, وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.

- تأثير الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية:

بحيث يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على اعتماد على المصادر التي تسهم في إنشاء القيمة والتميز عن غيرها, وبسبب التطورات و التغييرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن تغيرت أبعاد التفوق التنافسي, بعد ما كانت المؤسسات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد أساسي للمنافسة, قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن طرق أخرى جديدة تتميز بها عن باقي منافسيها سعيا لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ثم ظهرت الحاجة مرة أخرى

1. أثر الابتكار على التكاليف : من خلال التأثير على التكاليف سواء بالارتفاع أو

الانخفاض وهذا ما سنوضحه كما يأتي:

أ- ميزة التكلفة الأعلى :

يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كليا (كما في الابتكار الجذري) أو جزئيا (كما في الابتكار الجزئي) فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعا أيضا. لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت. لكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق, وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة إما بتقليد المنتج أو من خلال إلى الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة

أفضل، وعليه فالأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة الابتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد تحققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، فترجع مرة أخرى الى التميز عن منافسيها وضمان استمراريتها. وكمثال على ذلك عند ابتكار شركة أبل Apple للهاتف الذكي iPhone في عام 2007 كان سعر المنتج مرتفعا فحققت الشركة أرباحا معتبرة نتيجة هذا الاحتكار. لكن سرعان ما أدى بشركة Samsung لابتكار منتج Galaxy الذي نافس منتج iPhone ، ثم ظهرت شركات أخرى لإنتاج الهواتف الذكية، فإن تقلت المنافسة بين خصوصا إلى ابتكار الألواح الرقمية Tablets، وأصبح كل سنة أو سنتين هناك ابتكار جديد سواء جذري أو جزئي (1) .

ب- ميزة التكلفة الأدنى:

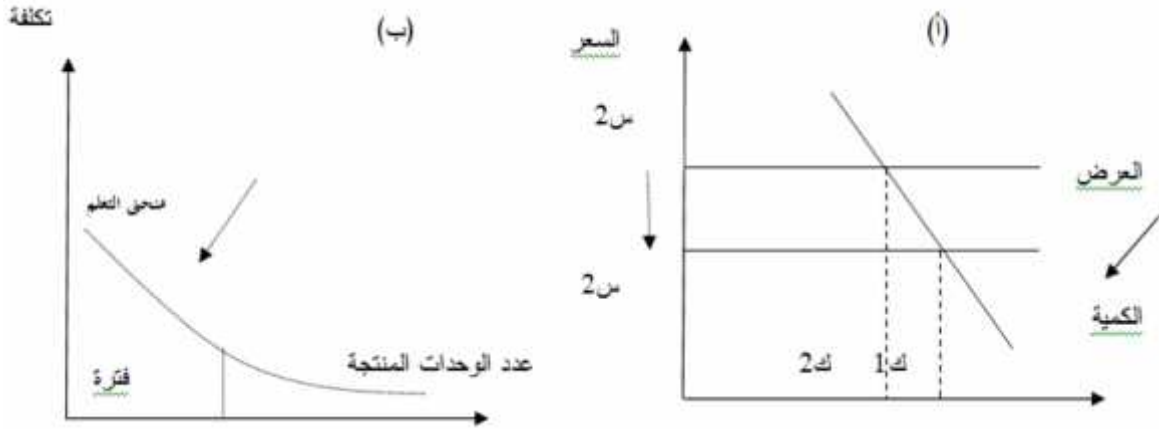
يمكن أن يتمثل الابتكار في مواد أولية، أو عمليات (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة، مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من تكلفة 1 إلى تكلفة 2 كما يوضحه الشكل وهذا يجعل المؤسسة الابتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستوى أدنى من السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية مبيعاتها وبالتالي زيادة في حصتها السوقية.

وكمثال عن ذلك أن شركة عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تكرير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية، بما أتاح لها الفرصة لاختراق الأسواق والتميز عن منافسيها.

فأنشأت مثلا : مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتجنب التضارب والتكرار في خدمة العملاء.

(1) الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق ، ص، ص 266، 267.

الشكل رقم (1-4): يوضح أثر الابتكار في التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة.



المصدر: الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، ص 267 .

المطلب الثالث : دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسات

الإبداع والابتكار في أي مؤسسة أمر حيوي لأجل تميزها عن غيرها، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها العولمة والتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة ، لذلك يتحتم على المنظمات أو المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة وفعالية، فالمؤسسات اليوم تبحث عن مكانة لها في الصدارة الدائمة ،وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة منافسيها وتحقيق النتائج المرضية .

1- العوامل التي تساعد الإبداع و الابتكار للوصول إلى الميزة التنافسية في المؤسسات.

وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الإبداعية والابتكارية ينبغي توفر العوامل الأربعة التالية:

أ. عدم سهولة تقليد هذا الإبداع و الابتكار:

بمعنى صعوبة الاستفادة من هذا الابتكار أو الإبداع , فتضمن المؤسسة المبتكرة أو المبدعة لنفسها التميز والتفرد الدائمين .

ب. استجابة الإبداع والابتكار لحاجات واقعية للمستهلكين:

وهذا الأمر يتطلب الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير وإقامة الدراسات المتأنية والسليمة لحاجات ومتطلبات المستهلكين.

ج. تمكين الابتكار والإبداع للمؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب:

وذلك لدخول الى السوق أو تطبيق العمليات أو النظم الادارية المبتكرة، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على الميزة، أما التكلفة الأقل إذا تمهلت في الدخول إلى السوق أو تطبيق العمليات وانتظرت إخفاض تكاليف الدخول للقطاع وكذلك المخاطرة⁽¹⁾ .

د. أن يكون الإبداع والابتكار قائما على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية :

بحيث هذه القدرات تكون متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى منافسيها حتى تتمكن من التفرد بها ، ويستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى القصير.

2- تأثير الإبداع والابتكار على عوامل المنافسة في المؤسسات:

تسعى المؤسسات الى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تخفيض من التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز، وذلك يؤدي إلى التأثير في القوى التنافسية داخل الأسواق.

(1) بن عاشور ليلي، ضحاك نجية، الإبداع والابتكار تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر،

العدد 2018، 14، ص ص 47، 48

أ- الابتكار وتحسين الجودة:

يهدف الابتكار الى تحسين جودة المنتجات والخدمات في إطار رغبة المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة حيث أصبحت هذه الشهادة في نظر المؤسسات التي تبحث عن التميز عن غيرها وللدخول إلى الأسواق العالمية أمرا حتميا للتأثير في الفئات السوقية ،ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييس تلقى جودة المنتجات هي الابتكار والإبداع يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات.

ب- تأثير الإبداع والابتكار على التكاليف: إن البعد الحقيقي للإبداع والابتكار هو التقليل من التكاليف ،فمن أكثر الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات للخفض من أسعار منتجاتها وخدماتها هي التقليل من تكاليفها فتسعى المؤسسات على التنافس على الأسعار المنخفضة، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملة الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية والنمو.

ت- تأثير الإبداع والابتكار على التميز :

الإبداع والابتكار يمثلان مصدرا أساسيا للتميز ، حيث تعتبر الأساليب الفنية الجديدة وطرق الإنتاج والتصاميم الإبداعية مصدرا هاما لتميز المنتجات والخدمات، فإنتاج السلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها وإن كانت بأسعار عالية ، مما يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق.

ث- تأثير الإبداع والابتكار على التركيز:

يمكن للإبداع والابتكار في المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن، ويتوافق الإبداع والابتكار مع استراتيجية التركيز خاصة اذا كانت المنتجات والخدمات المقدمة ذات كثافة تقييمية عالمية . (1)

(1) شبوطي عبد الحكيم، الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصاديه وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد03، جوان 2008،ص2015

خلاصة الفصل الأول:

بعد التطرق لمعظم المفاهيم الأساسية للابتكار يمكن القول أن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى مؤسسة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكارا فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر ابتكارا. إن للابتكار عدة أشكال أو عدة أنواع مما يتيح للمؤسسة المبتكرة تميزا حسب كل شكل أو نوع، غلا أنها لا يجب أن تتقيد بشكل واحد أو تفضل نوع معين عن الآخر، بل إن كل شكل أو نوع من الابتكار يكمل شكلا آخر، أو يؤدي إليه. لهذا لا بد من تلمين سيرورة الابتكار بالانتقال من مستوى التحسينات البسيطة إلى الابتكارات الجذرية من أجل فرض قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق. يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو في تثبيته في بعض الأحيان، حيث تتسم أهمية الابتكار في خفض النفقات وزيادة الانتاجية وتحسين اداء عمل المؤسسة وتسهيل الوصول الى أسواق جديدة مع توفير فرص عمل جديدة.

الفصل الثاني:

عموميات

حول الميزة

التنافسية وطرق قياسها

تمهيد الفصل الثاني:

يعد موضوع الميزة التنافسية من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري وأحد أهم موضوعات الإدارة الإستراتيجية لما له من أهمية كبيرة تساهم في تطوير السلع والخدمات وإيجاد الأسواق المتخصصة وتحديد منافذ التوزيع المنافسة للمنظمات التسويقية كافة، لأن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل بقية العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة، وبالتالي انبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.

ولكي تبني المؤسسات ميزتها التنافسية تلتزم القيام بالتحليل الإستراتيجي لتشخيص نقاط القوة في مواردها وتحديد المقدرات الجوهرية بها والفرص البيئية المتاحة باعتبارها مصادر وأساس بناء الميزة التنافسية وتطويرها وبالتالي تمكنها من تحقيق عوامل التفوق وتدعيم مركزها التنافسي قياسا لمنافسيها مع إمكانية التأقلم مع المتغيرات وبشكل مرن.

سوف نقوم من خلال هذا الفصل بإلقاء الضوء على مجموعة من النقاط المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسس بنائها.

المبحث الثالث: قياس الميزة التنافسية وأبعادها.

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

كثُر استخدام مصطلح الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة، ويعتبر هذا المصطلح امتداداً لمصطلح الميزة النسبية خاصة على مستوى الصناعة ويجب علينا توضيح أن الميزة التنافسية شرط ضروري ولكن ليس كافياً لتحقيق الميزة التنافسية حيث يجب علينا التفرقة بينهما على النحو التالي:

الميزة التنافسية تخلق ويمكن اكتسابها من خلال عوامل الإنتاج على الانتقال، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال.

إن الميزة التنافسية تقوم على أسس التحليل الساكن و تعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول ولذلك يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عهد الثمانينات من القرن الماضي فنظراً لاختلاف رؤى العلماء الاقتصاد من تلك الخاصة وكانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية .

حيث نال مفهومها أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة في الإدارة، وتشهد البيئة التي تحيط بها المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات، سواء منها المحلية أو الدولية

وذلك نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات وثورة الإتصالات وتحرير التجارة العالمية، ومن الصعب أن تنشأ أية منظمة في العالم من تأثيرات بصيغة تبني أدوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمنظمتها العامة دوليا ومحليا، وهذا ما يشجع جميع المنظمات على تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلالها تحقيق المزايا التنافسية (1).

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف وإبتكار طرق جديدة أكثر نجاعة من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون باستطاعتها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (M.porter) (2).

إن القدرة التنافسية هي عبارة عن مهارات أو تقنيات أو تطورات تكنولوجية أو موارد متميزة تسمح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون (3).

وتعرف على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يمكن تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة تمتاز بها للتفاس.

(1) زكية بوسنة، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر، دار زهران للنشر والتوزيع، ص164

(2) M. porter, Advantage concurrentiel des nation, inter edition, 1993, p48

(3) عبدالله محسن مسلم، الإبداع والإبتكار في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ص119

وهي القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك

المنتج و مثال على ذلك قصد فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج

ويؤكد المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأن الميزة التنافسية تعني قدرة الدولة على

انتاج السلع والخدمات، وهذا من أجل تحقيق مكانة في السوق تنافس بها الاسواق

العالمية⁽¹⁾.

ومن التعاريف السابقة لا يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية إلا إذا

تمكنت من تحقيق قيمة مضافة بنفس الاستراتيجية وفي نفس الفترة، كما تشير الميزة

التنافسية الى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتحقق لها

موقفا قويا اتجاه الاطراف المختلفة، وعرفت التنافسية حسب كل من بورتر وهارجت وشانكت

وجوريندارم(; hergert ; Porter)(shanket ; gorindarajamp)، تعرف بأنها تكمن في

التسيير الجيد لأنشطة المنظمة حيث حدد (porter) ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك وهي

السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتكثيف، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه

المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها فتتفرد بها عن غيرها

في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك

الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية.

(1) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، ص48

خصائص الميزة التنافسية :

عند التحدث عن الميزة التنافسية يأتي في المقام الأول موضوع ديمومتها واستمراريتها الذي ينتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ماهي المستندة إليه، إذ أن رغبة المنظمة على ايدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى بتقليدها. من هنا كان لابد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية بل حتى بناء استراتيجيات تستند الى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية، تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين

ويرى (Macnillan&Tanpoe) ضمن هذا الاطار أن نجاح المنظمات مستقبلا سوف

يعتمد على ايجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت

معروفة ومتاحة بشكل شائع و من خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي:

أ. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

ب. أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.

ت. أنها تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .

ث. انها تنعكس في كفاءة اداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه(1).

ج. انها يجب أن تؤدي للتأثير للمشتريين وإدراكهم الافضلية بما تقدم المنظمة و تحفزهم

للشراء منها.

(1)حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، عمان، النشر والتوزيع 2008،

ح. انها تحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد على الشروط التالية:

1-حاسمة: أي تعطي الاسبقية والتفوق على المنافسين .

2-استمرارية: بمعنى أن تستمر خلال الزمن.

3-امكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها و الغائها⁽¹⁾

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة

التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي استعراض لأهم ملامح هاذين البعدين:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة من المحافظة على ميزة

التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت

الميزة التنافسية أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب

عليها⁽²⁾.

(1) Garibaldi, strategie concurrentiel des nations, (paris :editions, 1993), p48

(2) مليجة يزيد، أصول وفصول اتسويق، دار هومة، الجزائر، ص233

مثلا هنالك دورة حياة للميزة التنافسية تبدأ من مرحلة التقديم أو التمييز السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الشركات المنافسة ومحاولة التفوق عليها⁽¹⁾.

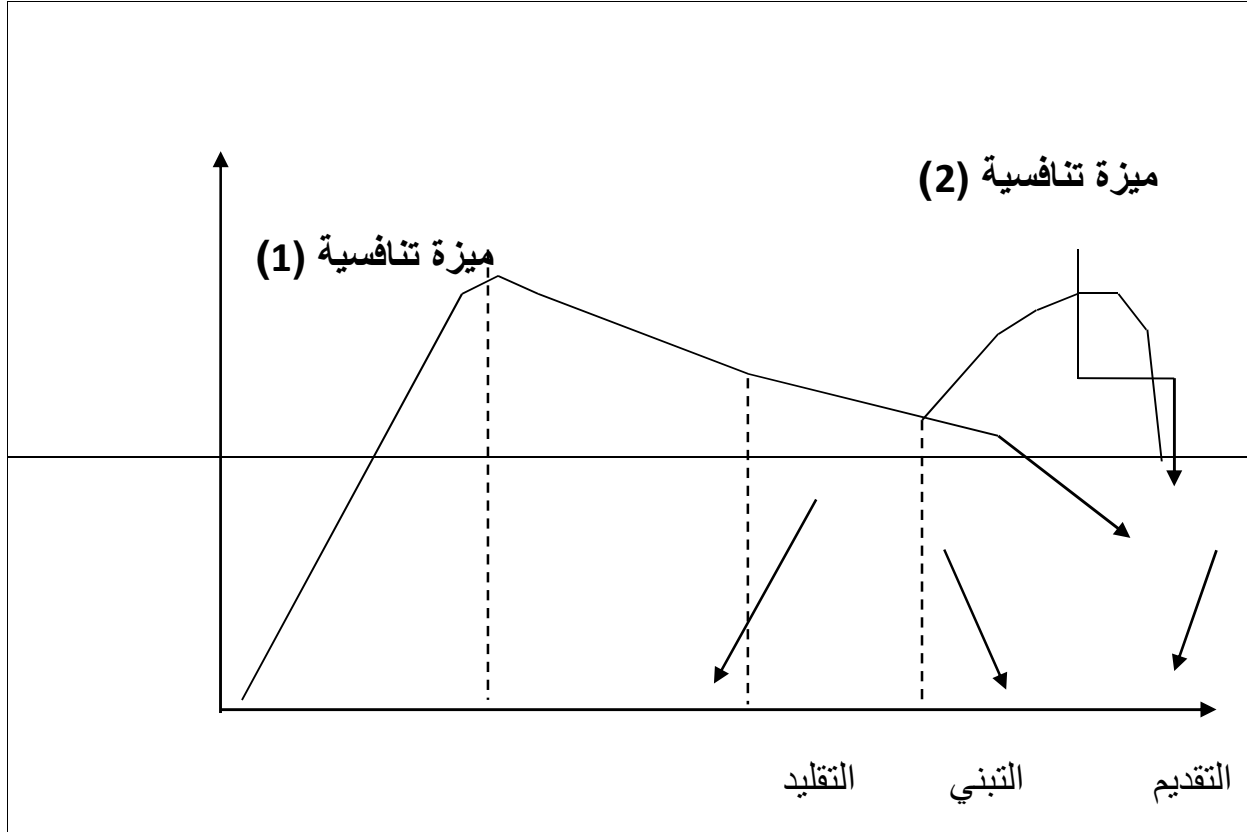
ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط تميز بالتحولات وشدة المنافسة، يلزم منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك حيث تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية ، البشرية ، التكنولوجية ... الخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجيات المستهلكين والسهر على ارضائهم .

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه ومدى قدرتها على مقاومة التنافسية الشديدة، وفي الواقع العملي للمؤسسات نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث تعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية للحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة ركود في حالة قيام مؤسسات المنافسة لتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجي جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

(1) علاء فرج الطاهر، التخطيط الإقتصادي، دار الراجية للنشر 2011، ص32

ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دور حياة الميزة التنافسية حسب المراحل

شكل رقم: (2-5) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق ص 235

الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن النطاق يعبر عن مدى اتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا

تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات بالتكلفة عن الشركات

المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة،

إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة.

ومن هنا تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

جدول رقم (2-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

<p>نطاق القطاع السوقي</p> <p>يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق</p>	
<p>النطاق الرأسي</p> <p>يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا وذلك بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة.</p> <p>فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل</p>	

<p>من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.</p>	
<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس بها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم .</p>	<p>النطاق الجغرافي</p>
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الافراد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة⁽¹⁾ .</p>	<p>نطاق الصناعة</p>

المصدر: مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق الميزة التنافسية في مجال الأعمال ص ص 236، 237.

(1) مليحة يزيد، مرجع سابق ، ص 237

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

يعتمد بناء ميزة تنافسية بشكل أساسي على جملة الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، إضافة لما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لإكتساب ميزة تنافسية، تجعلها تتفرد بها عن منافسيها، ولتحقيق موقع مرموق تمتاز به عن غيرها أصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر وحيد للميزة التنافسية، بل تركز على مجموعة متكاملة منه، ونعدد فيما يلي أنواع الميزة التنافسية وهي (1) :

أولاً: الميزة التنافسية الداخلية

تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية في تموقعها، فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتج حيث تنتج الميزة التنافسية الداخلية عن الإنتاجية الجيدة، كما أنها تتيح المؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين، فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر.

(1) عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف 2010، ص 199.

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، كما لا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين حيث تكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي (1) :

أ- مراقبة الحجم:

إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، فنجد أن عملية الرفع من حجم منتج معين على مستوى المحلي أو الجهوي قد تؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج.

كما تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أخذ الحيطة والحذر بعدم الإخلال في التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم، بحيث يجب تجنب حدوث تدهور في الأنشطة الأخرى (مثلا بالنسبة إلى قنوات التوزيع التي كلفت عملية إنشائها أموالا كبيرة، يمكن أن يتلاشى دورها). وبالتالي تضييع عوائد لا يجب تجاهلها.

ب- مراقبة التعلم:

يكون التعلم نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وفي هذا الإطار يكون المسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، من أجل بلوغ ذلك يتم الإستناد إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير

(1) مليحة يزيد، مرجع سابق، ص 238

المعمول بها في القطاع، وبالتالي يكون من الواجب الأخذ في الإعتبار والتركيز على بعض الجوانب (مثل تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة).

ت- مراقبة الروابط:

تتواصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة والعمل على إستغلالها من جهة أخرى.

ث- مراقبة العوامل التأسيسية:

تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التفتيش عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

ج- مراقبة الرزنامة:

تستحوذ المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل وهذا راجع إلى احتلالها لأفضل المواقع وتعاملها مع موردين ذو خبرة ودراية، وفي أغلب القطاعات يكون إمتلاك ميزة التكلفة الأقل من نصيب من ينشط أولا، أما بقية القطاعات الأخرى تتبغي الترتيب والإنتظار، لأن هذه الأخيرة تستطيع الحصول على مميزات في التكاليف، ويعود السبب في ذلك إلى التغير السريع في التكنولوجيا أو دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

ح- مراقبة الموضوع:

يكون بمختلف الأنشطة سواء كان يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، ويكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أ الموضوع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

كما تجدر الإشارة إلى بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في السيطرة عن طريق

التكاليف ومن أهمها كمايلي:

- التركيز على تكلفة أنشطة التصنيع.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو المتوسطة غير المباشرة.
- الإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- غياب استغلال الروابط.
- تخفيضات متناقصة للتكاليف.

ثانيا: الميزة التنافسية الخارجية

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج أو نوعية متميزة، والتي تنشئ

قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء

الإستعمال، كما يمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق،

ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية تميز،

وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك لجودة أعلى.

ومن أجل الحياة على ميزة التميز المنتج ، يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية⁽¹⁾ :

أ- **المقاييس التقديرية:** تتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.

ب- **الروابط:**

إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:**

(1) مليحة يزيد، مرجع سابق، ص 243

تلبية حاجات الزبائن (التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها)

- الروابط مع الموردين:

التنسيق مع الموردين حتى يتم تلبية حاجات الزبائن بشكل جيد

- الروابط مع قنوات التوزيع:

يمكنها أن تساهم في تفرد المؤسسة (التنسيق، الاستغلال)

ت- الرزنامة:

يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط (مثلا نجد

أن المؤسسة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب

ميزة التميز لهذا المنتج.

ث- الموضع:

يمكن للمؤسسة الحصول على خاصية التفرد إذا استغلت الإختيار الأحسن والأفضل

لموضع الأنشطة.

ج- التعليم:

يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة إذ أن الجودة الثانية في العملية

الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعليم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي

إلى تميز متواصل.

ح- التكامل:

إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، ويكون ذلك اعتمادا على ضم أنشطة جديدة كانت تارس من طرف الموردين أو قنوات التوزيع وحتى تلك التي تمارس من طرف الزبائن، كما أنها تسمح باستغلال الكفاءات ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر للتميز.

بعد عرضنا لعناصر التميز الأساسية لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز إذ أن التميز في الواقع يكلف كثيرا وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغا كبيرة إذا أرادت الحياة على خاصية التفرد ويمكن أن نشير أيضا إلى تكلفة التميز قد تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا راجع إلى اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وفي هذه الحالة ينبغي الرفع من درجة التميز بواسطة التنسيق الجيد بين الأنشطة (حيث يؤدي التنسيق الجيد بين مراقبة الأسعار، التموين وورزنامة الإنتاج) إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص أجال التسليم، كما أن تكلفة التميز مرتبطة بعوامل تطور التكاليف المنتجة للقيمة التي تولد خاصية التفرد للمؤسسة ، وتتمثل العلاقة بين خاصية التفرد للمؤسسة وعوامل تطور التكاليف تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر خاصية التفرد أن تؤثر على عوامل تطور التكاليف وعوامل وعوامل تطور التكاليف يمكن أن تؤثر على خاصية التفرد ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز إمكانية وقوع بعض المؤسسات في أخطاء كذلك يجب أن نشير إليها، كما أنها تتجم عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحياة على خاصية التميز أو تكاليفها وتتمثل فيما يلي:

- التمييز المفرط.
- سعر إضافي مرتفع .
- عدم معرفة تكلفة التمييز .

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسس بنائها

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

ان اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها, فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:

أ-المصادر الداخلية:

تشمل الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتتحدد كالتالي (1) :

1-الموارد

وهي عبارة عن ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة وهذا ما يجعل من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، ويعتبر تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل

(1)حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق ص51

لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإعمالها.

إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دولية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.

2-المهارات و الأنشطة:

وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم (PORTER) عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة (VALUE) أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيين هما كالتالي:

المجموعة الأولى:

هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى خلق المادي والخدمات وخدمات ما بعد البيع ونظم عدة أنشطة من بينها:

- التوزيع المادي الداخلي:

والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.

- التوزيع المادي الخارجي:

ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.

- العمليات:

وتتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.

- التسويق:

يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان، التوزيع،

التسعير والترويج.

- الخدمة:

بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح

- المجموعة الثانية:

وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة

-الإمداد: أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين.

- تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات

التكنولوجية والأجهزة والمعدات.

-إدارة الموارد البشرية:

وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية

والحفاظ عليها والإستخدام الأمثل لها.

- البنى الأساسية في المنظمة:

وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.

ب-المصادر الخارجية:

وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ نظم مجموع القوى والعوامل الإقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالإتجاه السلبي أو الإيجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في نشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانات المتوفرة لدى المتنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الإهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال إمتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين، حيث تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فإن التغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية أو الإختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الميزة التنافسية

تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمنظمات، لأن من خلالها تسعى المنظمات إلى الموائمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتحديات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعيا وراء تحقيق أهدافها.

ويصف (porter) الاستراتيجيات التنافسية على إنها اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة تستطيع من

خلاله المنظمة أن تمارس نشاطاتها بين بقية المنافسين، ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي (1) :

أ- استراتيجية قيادة التكلفة (التكلفة المنخفضة):

ترتكز هذه الاستراتيجية على الهيمنة و السيطرة على الأسوأ من خلال تدنية التكاليف و تقوية المناورة السعرية، و مفادها أن تضع المنظمة لنفسها وضع هجومي من خلال اعداد مختلف التجهيزات المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع التركيز الدقيق على تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن و ذلك عن طريق المراقبة الدقيقة لها، و يعتمد قادة التكلفة المنخفضة على قدرات فريدة لا تتوفر للآخرين في الصناعة، الى الدرجة العالية من الرسملة او توفر الرأس مال، غير انها تكون عرضة لمنافسة سعرية شرسة تؤدي الى هبوط هوامش الربح و تحد من قدراتها على تحسين مخرجاتها أو زيادة منتجاتها بخدمات ممتازة، أو تتفق المزيد من الأموال على الاعلام والترويج، كما أن النجاح مع استراتيجية التكلفة المنخفضة قد تكون قصيرة المدى، حيث يمكن تقليدها من قبل المنافسين وهذا قد يكون موضع قلق عندما لا يكون أساس قيادة التكلفة الملكية الخاصة ويمكن تقليده بسهولة، بالاضافة الى أن الأعمال التي تتبع التكلفة المنخفضة عرضة للتقادم التكنولوجي (2) .

- إستراتيجية التمييز:

(1) أحمد حسين جلاب، المزايا التنافسية في السوق العراقية، دراسة مقارنة، ص 186.
(2) باسم شمس الدين، استراتيجيات النمو والإستقرار والنجاح في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 231

حسب مفهوم برتراند فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية الى تساوي الاسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي الى انعدام الارباح، وتعتبر استراتيجية التميز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الاسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن وبالتالي زيادة مستوى رضى هذا الاخير، وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض (1) .

- إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من استراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بينهما بطريقة ينتج عنها ما يعرف باستراتيجية التركيز، وتعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين، أو قطاعات سوقية صغيرة بدلا من التركيز على السوق كله، أي انها تتوجه إلى شريحة معينة من الزبائن في سوق معين، تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال فهم واشباع حاجات المستهلكين المحددين بطريقة أحسن من المنافسين، ولتبني هذه الاستراتيجية خطوتان هامتان هما كما يلي:

- اختيار و تحديد أي من القطاعات سيتم التنافس فيه
- تحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية، وهذا بتحديد جاذبية القطاع

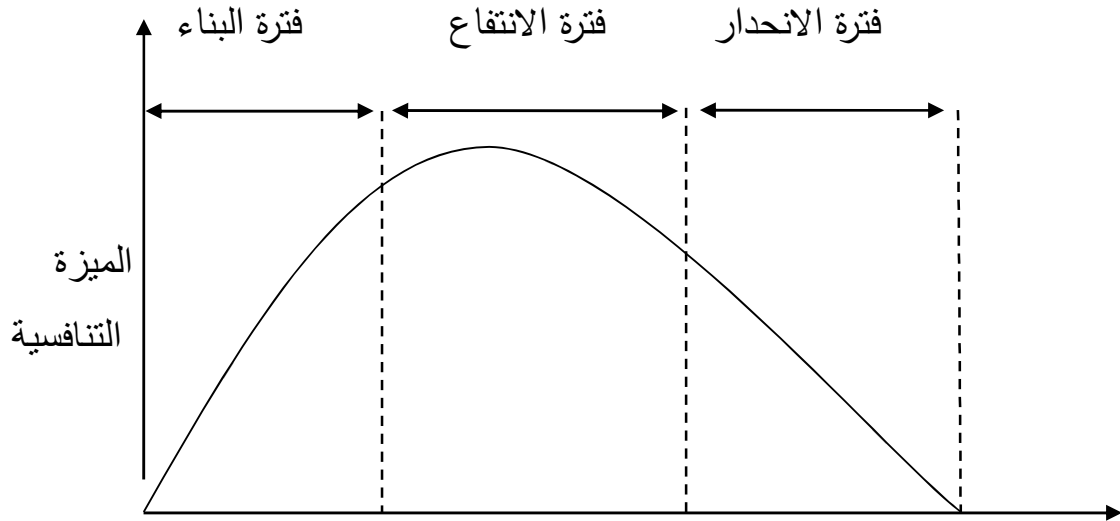
(حجمه، ميزته، القوى التنافسية المؤثرة عليه...)

(1) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2001-2008

المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية C.A.BUILDING

إذا ما نجحت الشركة في صياغة استراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها والاهداف الكلية الموضوعة فان ذلك يعني قد خطت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها، ولا شك أن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة في بنائها التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في الشركات الصناعية ذات الإنتاج الواسع و المتعدد الأسواق و يمكن أن يوضح الشكل المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن⁽¹⁾.

الشكل (2-6): بناء الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص195

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص195

تتمثل مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية في :

- الكفاءة :

ويقصد بها الإستغلال الأمثل للموارد، تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج، لكن الكفاءة وحدها لا تكفي للحصول على نصيب من السوق، على اعتبار انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محدد لإقدام الزبون على قتنا تلك السلعة (1) .

- التكلفة :

وتعني تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل تكلفة ممكنة ومقارنتها بالمنافسين، بمعنى آخر أن المنظمة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها فهذا يجب أن لا تكون على حساب نوعية أو جودة المنتجات، لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة، إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا كان هناك انخفاض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة (2) .

- الإبداع :

يقصد به تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة للإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حاليا، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضا من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة التنافسية.

(1) زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، ص32.

(2) الصميدعي حمد حاسم يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص245

-تكنولوجيا المعلومات :

وتمثل المنافع الناتجة عن الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة التحول أمام المنافسين وزيادة سرعة وقت الإستجابة للتغيرات السوقية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة وأكثر صورة الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات شيوعا هي الطلب الفوري.

- المعرفة :

تتمثل مجموعة من الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ونوعية المنتجات، هذه المعرفة تمثل براءة في الإختراع، أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فإن المؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة، وتجسيدها من خلال تكنولوجيا المعلومات وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

- القيمة :

أن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات يشكل مصدرا مهما لإكساب المنظمة الميزة التنافسية، وأن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقارنة بما يقدمه المنافسين يشير بوضوح إلى ميزة التميز في هذه المنتجات.

- المرونة الإستراتيجية :

يعني وضع الإستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية والغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والإفتراضات والإستعدادات التي تشكل مددا لتوجيه استجابة المنظمة وتفكير إدارتها بالتغيير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية⁽¹⁾ .

⁽¹⁾الطاعي محمد عبد حسين الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجي، منظورة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص22

المبحث الثالث: قياس الميزة التنافسية وأبعادها

المطلب الأول: قياس الميزة التنافسية. C .A.MEASURE

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر

مقاييس مختلفة تتأثر كالاتي (1) :

1 - مقاييس نوعية: (QUALITY MEASUREMENT)

تكون هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للتنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية في:

أ. النوعية المتوقعة: (The expected Quality)

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج ، ومن الصعب تحقيقه في الغالب بسبب الاختلاف والتباين بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب. النوعية المدركة: (The recognition Quality)

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند إقتناؤه أو حصوله على المنتج أحيانا تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها وهذا ماينعكس على درجة رضاه من عدمه .

ت. النوعية القياسية: (The standard Quality)

(1) ثامر البكري، مرجع سابق، ص 201

هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق والمواصفات الأساسية

المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2- مقاييس كمية: (Quality Measurement)

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط

أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذاك عبر عدد من المؤشرات ومن

أبرزها⁽¹⁾ :

- مقياس جودة المنتج النسبي :

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق

وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان بشكل يفوقها أو يساويها أو

دونها، ويعتمد في هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات

المدفوعة للمشتريين ويتضح ذلك كمايلي:

$$\text{نسبة الضرر جراء} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات المدفوعة}} \\ \text{مستوى جودة المنتج} \quad \text{إجمالي المبيعات}$$

- المنتجات الجديدة النسبية:

حيث تعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة

بالإضافة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، كما

(1) ثامر البكري، مرجع سابق، ص 202

أن الدراسات تشير إلى أن (30%) من أرباح المتحقة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

- تكاليف التسويق:

هي عبارة عن مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وأفضل مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقرير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

- الحصة السوقية:

يعتبر مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق وذلك كمايلي:

$$\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

ومن خلال نفس الوقت يمكن قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كمايلي:

$$\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات أكثر المنافسين في السوق}} = \text{القوة التنافسية}$$

وكما كانت النتيجة تقرب إلى (1) فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح اما إذا كانت النتيجة (1) فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى و الفائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

- نسب الربحية :

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها من أبرز هذه النسب هي:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{اجمالي قيمة المبيعات}}{100} \times 100$$

$$\text{مجموع قيمة الموجودات} = \frac{\text{مجموع قيمة الموجودات}}{100} \times 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{حق الملكية}}{100} \times 100$$

و بطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أبعاد التنافس (Competition Dimensions)

طالما كانت المنظمة تتعامل مع البيئة المتحركة و المتغيرة فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها و استراتيجياتها بما يتوافق مع متغيرات البيئة ، سواء كان ذلك بشكله الموجب

أو السالب، و أن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها، ولا شك بأن اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين

الأول مرهون بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات، العمليات).

الثاني يتعلق بالسوق و حاجات الزبائن، إذن هو تعبير عن حالة موازنة بين البيئة

الداخلية للمنظمة (القوة و الضعف)، و البيئة الخارجية (فرص و التهديدات).

عامة و على الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين و الكتاب في تحديد أبعاد

التنافس إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد و هي كالتالي (1) :

- الكلفة (Cost):

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الاقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات والذي

يقصد به قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بمنافسين

مما يجعلها تمتلك ميزة تفضيلية تمكنها من المنافسة في السوق و امكانية السيطرة عليه.

وهذا ماينعكس على السعر النهائي للمنتج و يمنح المنظمة ميزة تنافسية، خاصة في الاسواق

التي يكون فيها المستهلك اكثر حساسية اتجاه الاسعار و الذي يتوقف شراؤه للمنتج من

عدمه على أساس ذلك.

و من أبرز العوامل التي تؤدي الى تخفيض الكلف هي:

أ- الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة و التعلم لدى العاملين.

(1) ثامر البكري، مرجع سابق، ص 205

ب- الاستثمار الأقل في الموارد و خاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

ت- اعتماد سياسة توزيع تتوافق وخصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.

ث- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة بموجودات الشركة بتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الانتاج.

- الجودة (Quality):

انعكاسا الى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم و التطور الاجتماعي و الثقافي فيها ، اصبح الزبون يسعى للحصول على المنتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر و الجودة، و لم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الاعمال تسعى للفوز في طلبات الزبون من خلال تقديمها للمنتجات تحقق توقعات الزبون و رضاه، و يمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال

أ- **جودة التصميم** : وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون و أن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاتها، ويكون ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حالات ورغبات السوق المستهدفة، و الدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات و الرغبات الى مواصفات.

ب- **جودة المطابقة:** و يتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق و حاجات و رغبات

الزبائن من جهة، و جعل نسبة المعيب و التلف الى أدنى درجة ممكنة و التي يمكن أن

تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.

ت- **جودة الخدمة :** الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها و التي

قد تكون ارشادية تدريبية، صيانة ، ضمانات و هذه مجتمعة أو منفردة كونها تزيد من

قيمة المنتج و جودته وقبوله من قبل الزبون.

- المرونة (Flexibility):

يكون هذا البعد نتيجة لحالة التطور والابداع التكنولوجي، و بالتالي فهو حالة جديدة افرزتها

متغيرات البيئة و عكستها تعقيدات الحياة و اصبحت الكلفة و الجودة أبعاد تقليدية ويقصد

بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدفة، ويمكن

تأثير مرونة في مجالين أساسيين هما :

أ- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات

على وفق تفضيلات الزبائن، ولكون الزبائن والمستهلكين تتغير رغباتهم وأذواقهم فإن هذا

حتمًا يؤدي إلى تغيير المنظمة لمنتجاتها من فترة لأخرى.

ب- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الانتاج بزيادة أو نقصان وبحسب

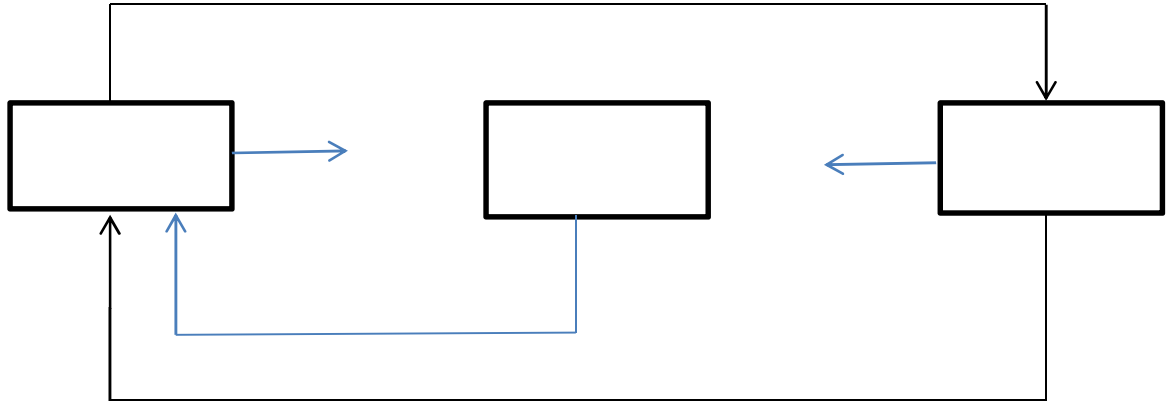
مستويات الطلب، وبالتالي أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل

في بيئة متقدمة غير مستقرة التسليم (délivry).

- التسليم:

نتيجة للتقيد الكبير الذي اصاب حياة الانسان في الزمن المعاصر فقد اصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها عليه فان العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والإستجابة لطلب الزبون نظرا في أن يدفع كلف أكبر وقد يتغاضى عن مستوى الجودة و مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له، ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية والتي يوضحها الشكل كما يلي:

لشكل رقم (2-7): أجزاء التوقيت فترة التسليم



: استراتيجيات التسويق، ثامر بكري207.

أ- الوقت الذي تقضيه المنظمة لطرح المنتج الجديد الى السوق و ما يرافقه أو يسبقه من عملية الترويج و اتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

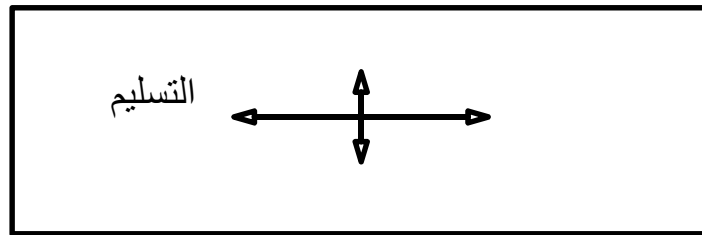
- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون الموجه الى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة الى المصنع.

- الوقت المستغرق في إيصال المنتج إلى الوسيط (السوق أو المصنع) إلى الزبون و
لاشك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسلم الزبون للمنتج و منذ فترة طرحه بالسوق
تعد فرصة تنافسية مهمة، باعتبار المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر بطلب
الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيانية قبل غيرها، و هذا ما يعكس على قدرتها التنافسية
في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهنية المستهلك فضلا عن كون
سرعة الاستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن و تقليل التلف من
المخزون و هذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق.

العلاقة بين أبعاد التنافس:

يتضح من التتابع في اعتماد أبعاد التنافس في منظمات الأعمال و بحسب فتراتها الزمنية،
بأن المنظمات لا يمكنها أن تعتمد أكثر من بعد تنافسي في ذات الوقت على أساس أن هذه
الأبعاد في علاقة تبادلية كما موضحة في الشكل التالي (1) :

الشكل رقم (2-8): العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس



المصدر: استراتيجيات التسويق، ثامر بكري 208.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 208

فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر اعلى و بالعكس إلى ما كانت الكلفة المنخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة و كذلك فالمرونة عادة ما تكون مقو أقل للمنظمة في امكانية تلبية طلب عند حصوله أو قد تكون سرعة التسليم مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية اعمالها .

إلا أن هذه العلاقة لم تبقى على هذا المنوال خاصة بعد اشتداد المنافسة، اذا بدأت الشركات بالعمل على السيطرة كلف الانتاج على الرغم من كون منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال وسائل تحسين الجودة و قد مكن ذلك المنظمات من القدرة على انتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة أقل من كلف المنافسين، و بالتالي فقد أصبحت العلاقة بين أبعاد التنافس علاقة تراكمية (مشتركة) بدلا من ما كانت عليه من علاقة تبادلية .

المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية

لا تكفي المؤسسة بحياسة وامتلاك ميزة تنافسية باعتبار هذه الأخيرة لا يمكن الإحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لابد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة من خلال تشجيع مواردها البشرية على الابداع و الابتكار، فالتطويرالمستمر يعتبر من مقومات ادارة التميز، وفي مايلي سوف نبرز أهم أسباب ابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية وكيفية تطويرها و تنميتها، ومن بين الأسباب التي تجعل المؤسسة لها ميزة تنافسية هي كمايلي:(1)

1. ظهور حاجة جديدة للمشتري أوغيرها:

حيث عندما يقوم المشتريين بتنمية وتطوير حاجات جديدة لديهم أو تغير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحاجات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

2. ظهور تكنولوجيا جديدة:

(1)علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 33

حيث أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يخلق فرص جديدة في مجالات التصميم للمنتج وطرق التسويق والإنتاج والخدمات المقدمة للعميل.

3. تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

إن الميزة التنافسية تتأثر في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، الدعاية، الإعلان، النقل، المواصلات، الآلات.

4. ظهور قطاع جديد في الصناعة:

إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يبرز من خلال ميزة جديدة ، كما يجب التفكير باستمرار إلى أيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

- كيفية تنمية و تطوير الميزة التنافسية :

تعتمد المؤسسات في تنمية و تطوير تميزها على المنافسين من خلال الابداع الذي يعد قدرة على خلق أفكار جديدة و المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، حيث يجب على هذه الاخيرة أن تسعى إلى تعظيمها و حمايتها لضمان تعزيز ميزتها التنافسية، هناك ثلاث أنواع من الابداع: الابداع التنظيمي و التكنولوجي و التسويقي، وهي كما يلي⁽¹⁾ :

أ- الابداع التنظيمي:

يتعلق الأمر بإدخال اجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير و يهدف الابداع التنظيمي

أساسا إلى تحويل أو اعادة تنظيم الطرق، الكيفيات و المعارف المكتسبة حتى تكون

(1) فهيمة عباس، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 133

سلوكيات و عمليات المؤسسة و أفراد أكثر ايجابية و ذات مردودية، ويتحقق الابداع التنظيمي من خلال بعدين

أولاً: قدرة المؤسسة على التعلم الذي يقع في صميم قدرتها على التكيف مع بيئة

سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على الفرص قد لا يراها الآخرون، و استغلال تلك الفرص بسرعة و على اكمل وجه قبل المنافسين.

ثانياً: التي تعني الاستعداد للتصرف ازاء حادث غير متوقع أثناءه و التكيف معه و

تدفع المؤسسة مقابل هذا تكيف ثمنا في شكل موارد قدرات اضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلاً.

ب- الابداع التكنولوجي:

يحتل الابداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات المختلف أنواعها و كذلك أساليب الانتاج، و من ثمة آفاق تطور و النمو في مستقبل أكثر تعقيدا، و يعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيسي للابداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وامكانيات مادية و بشرية معتبرة .

ت- الابداع التسويقي :

ويقصد بالابداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجات الزبائن و اشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة و الرغبة لدى العملاء.

و يعد العميل من وجه نظر تسويق محور تفكير تسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاء مستديما للمؤسسة، ولا يكفي أن يكون العميل راض بدرجة قليلة لأن ذلك لا يضمن الولاء بل يجب أن يكون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة أن تضمن درجة وفائه من خلال جودة الخدمة أو جودة السلعة، وعليه ينبغي مراقبة العملاء و درجة رضاهم و من خلاها درجة وفائه

خاتمة الفصل الثاني:

تعرفنا في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والإستمرارية في محيط يتسم بالتغير المستمر، هذا ما فرض عليها تبني استراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة وغير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات، لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء المركز تنافسي جيد في السوق، وذلك إما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة

اتصالات الجزائر

فرع موبيليس - تيارت -

تمهيد الفصل الثالث:

تبين أن الإبداع و الابتكار هو أحد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. كما اتضح أيضا أن عملية الإبداع و الابتكار نشاط جد معقد و يتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الموارد و الاهتمام، سوف نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس- حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، ودخول مؤسسة أجنبية إلى هذا السوق، مما جعل الظفر بحصص سوقية هامة أهم هدف لتلك المؤسسات وتطرقنا في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

: التعريف بالمؤسسة اتصالات

الفرع الأول: نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة برأس مالي عمومي، تنشط في الشبكات والخدمات 200 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلقة بالإتصالات الإلكترونية، تم إنشاؤها وفقا للقانون رقم 03 بإعادة هيكلة قطاع البريد والإتصالات، والذي فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالإتصالات حيث انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر رسميا في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، ودخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والإتصال من أجل تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي: المردودية، الفعالية، جودة الخدمة.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- توفير خدمات الاتصال عن بعد التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة، والمعطيات الرقمية، بالإضافة إلى المعلومات المرئية والمسموعة....إلخ.
- تطوير، واستغلال، وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.
- تأسيس، وتشغيل، وتسيير الاتصالات البيئية مع كل مستخدمي الشبكات.

لقد دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية وتطوير عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لمدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية.

- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال المقدمة.

- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد ناجعة، وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

الفرع الثاني : التعريف بمؤسسة فرع موبيليس بولاية تيارت

أولاً: نشأة المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، تبين لنا أن مؤسسة موبيليس هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية، والتسويقية، وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة استراتيجياتها تحسبا لمزيد من الإنفتاح.

تعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل للهواتف النقالة في السوق الجزائرية، حيث تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت سنة 2003 بأسهم يقدر رأس مالها ب **100.000.000** دج مقسم على **1000** سهم، قيمة السهم الواحد **100.000** دج ولقد تعدى عدد عمالها **1000** عامل سنة 2003، وتراجع إلى **600** عامل سنة 2005 ليعود ويرتفع من جديد إلى **1700** عامل سنة 2006، وتتبنى المؤسسة مجموعة من القيم من بينها: الجودة، التضامن، وروح الفريق، الشفافية، وغيرها من القيم الأخرى التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة، كما أن لها جملة من الإلتزامات نوردها فيما يلي:

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين.

- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.

- اقتراح عروض واضحة، بسيطة، وشفافة.
- التحسين المستمر للمنتجات، والخدمات، والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والإستجابة السريعة لشكاويهم.
- الإبداع المستمر من خلال الإعتماد على آخر التكنولوجيات، وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- التطوير، والتجديد، والوفاء بالعهود.

ثانيا: أهداف المؤسسة:

- تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف أهمها مايلي:
- تحسين جودة خدماتها وتصدر سوق نشاطها.
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها.
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية، مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها.
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها.
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة العميل باعتباره أصلا ثمينا من أصولها، والعمل على كسب ولائه حاضرا ومستقبلا.
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة.

- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والعمل وفق المقاييس الدولية.

- تطوير الإتصال الهاتفي، وكذا تنويع الخدمات الملحقة به استخدام أحدث التقنيات في هذا المجال.

- الزيادة في نسبي الربح والنمو وتحقيق والإستمرار للمؤسسة.

المطلب الثاني: العمليات الأساسية للإبداع في مؤسسة موبيليس

أولاً: عملية التوظيف والإبداع: تقوم بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع، ومن أجل اكتشاف هذه القدرة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمتشرح للعمل وتوجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء العاملين.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية على الإبداع: تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب وإعداد الفرد على الإبداع باعتماد أساليب متنوعة في مقدمتها تقديم الدورات التدريبية التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد واقتراح الأفكار وتوليد الحلول. للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الإبداعي وتعزيزه من خلال الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى إتباع مجموعة من الطرق والممارسات المتمثلة في:

ثالثاً: إغناء الوظيفة وتوسيعها: ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعاً، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والإنجاز مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.

رابعاً: التحفيزات وأثرها على تحقيق الإبداع: السياسة الحالية التي تتبعها المؤسسة تشجع نوعاً ما على التنمية والإبداع، حيث تعتمد المؤسسة على كل من التحفيزات المادية،

باعتبارها وسيلة لتسهيل الحياة الشخصية وكذا التحفيز المعنوية التي لها دور في زيادة القدرات وأثر كبير في إرضاء العاملين ودفعهم إلى العمل المتميز وبذل الجهد الأكبر من أجل الوصول إلى الهدف المبتغى، كالشكر، التقدير والعرفان، المدح والتأييد، ونؤكد هنا على أن إتباع نظام التحفيز المادي والمعنوي معا يساعد بدرجة عالية على العطاء وهذا حسب درجة الاستحقاق، لأن العمال في بعض الأحيان يتجاوزون مرحلة التحفيز المادية ويفضلون التحفيز المعنوي الذي يشحن القدرات ويساعد على الاستمرار والتطوير وينمي روح الانتماء و الولاء لدى العامل.

1. الأساليب المستخدمة من أجل تشجيع الإبداع:

بالإضافة إلى التحفيز المادية والمعنوية تستخدم المؤسسة من أجل تشجيع العاملين على العمل وتحقيق الأهداف كل من الترغيب، تشجيع أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة بدرجة مقبولة و مرضية نوعا ما.

- تعمل المؤسسة على تنمية و ترسيخ ثقافة الإبداع الإداري بدرجة مرضية.
- كما يرى العمال أن بيئة العمل تحتاج نوعا ما إلى دعم أكثر من أجل التسهيل و المساعدة على أداء المهام.
- تعتمد المؤسسة على أسلوب التعلم و البحث الإجرائي بمعنى الاعتماد على التعلم أكثر من المعرفة
- تعمل المؤسسة نوعا ما على تخصيص برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية لها دور كبير في تسهيل أداء المهام.

2. الإبداع و الميزة التنافسية:

يساهم الإبداع في تخفيض تكاليف منتجات وخدمات المؤسسة باستمرار، كما يساهم الإبداع في كسب ولاء الزبائن إتجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بدرجة عالية، أيضا يعمل كل من القائد والعامل معا على إزالة معيقات الإبداع من أجل تقليل الوقت وتخفيض التكلفة لزيادة الإنتاجية ومن ثم التفرد والتميز، لذلك فإن الإبداع هو مركز القوة والبوابة للدخول إلى عالم المنافسة .

خصائص الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس: هي كالتالي :

-مواكبة التطورات الحاصلة في سوق الهاتف النقال.

-إدخال التكنولوجيا في عملية الإنتاج.

-منح امتيازات لزيائنها تختلف عن امتيازات منافسيها.

-إحتلالها المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الثالث: استراتيجيات الابداع والابتكار في مؤسسة موبيليس.

1. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع :

في سبيل إدارة الإبداع وتبني الاستراتيجيات التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري وتنميته في المنظمة ولدى العاملين تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع جملة من الأساليب والاستراتيجيات، نوردها كما يلي:

- الرعاية المبكرة للمبدعين، والتعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة والأسئلة غير العادية.

- تشجيع فرص التعلم الذاتي

- تنمية المهارات الفردية وتدريبهم على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح.

- تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين وتشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات⁽¹⁾.

(1)بوسعدة سعيد،مرجع سابق،ص293.

- تغيير خصائص المنظمة مثل الهيكل التنظيمي ومناخ العمل والثقافة المهيمنة بطرق تؤدي إلى تيسير عملية الإبداع الإداري.

- استخدام عمليات اختيار وتقييم عند التوظيف لاستقطاب أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب، ووضع إجراءات وأفكار تشجع على توليد الأفكار الجديدة كالعصف الذهني مثلاً؛ من بين الإستراتيجيات أيضاً وجود الدعم والتحفيز للعاملين وإعطاء حرية كافية للموظفين لإنتاج إبداعا.

- توفر الدافع والرغبة في التعلم، وتوفير بيئة تكافئ العمل والتعلم والانفتاح على المعرفة والتعامل مع التحديات المختلفة وتوفير الدعم والتمويل للأنشطة الإبداعية.

2. إستراتيجية الابتكار في مؤسسة موبيليس :اكتفت موبيليس بإسناد مهمة الابتكار و

تجديد المنتجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى، حيث ألصقت مهمة

تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار

الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة

التقنية .وهنا يمكننا القول أن مؤسسة موبيليس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير

على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة

حادة بين المتعاملين الثلاثة، حيث يتطلب الأمر من موبيليس مزيدا من الاهتمام بجانب

الابتكار.

ومن بين أهم العروض التي استحدثتها موبيليس وتميزها عن منافسيها هو شريحة موبيليس

وكان هذا المنتج نتاج شراكة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر، وهو موجه إلى

حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال (CCP) مالكي الحسابات البريدية الجارية

الاقتطاع من حسابه، الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق.

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات مؤسسة موبيليس غالباً ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة "جيزي" و "أوريدوو" لمنتجاتها. قد يكون هذا الإجراء مقبولاً إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأً استراتيجياً قاتلاً إذا كانت المؤسسة دائماً تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية، بل على المؤسسة أن تبادر هي بعروض خاصة بها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطوير. كما يجب على موبيليس أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانسياقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث إنها ستكسب عدداً من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء العملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين⁽¹⁾.

-أهداف الابتكار في مؤسسة موبيليس:

بعد دخول أوراسكوم تيلكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع، تبنت موبيليس سياسة ابتكارية منذ سنة 2003 وكانت أهدافها كالتالي:

1. زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين؛
2. سرعة الاستجابة للتغيرات؛
3. تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين؛
4. تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها؛
5. تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة؛

(1) بويعة عبد الوهاب، مذكرة ماجستير: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة

ولتحقيق الأهداف السابقة، كان مؤسسة موبيليس مجبرة العمل على دعم عملية الابتكار من خلال:

- أ. رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال؛
- ب. التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج الابتكاري؛
- ج. تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم

الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل

-الاستجابة لحاجات العملاء في شركة موبيليس:

وسنتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية و الإجرائية والسلوكية التي تدعم مفهوم الاستجابة للعملاء.

1. التعرف على العميل: تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك الشركة لقاعدة بيانات

غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء

مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام

بالتنبؤ. وفيما يخص شركة "موبيليس"، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملًا للتعرف

على العميل، وأما ما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة

وموحدة لشركة "موبيليس" فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشركي

الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة

بالمشترك⁽¹⁾.

2. تجزئة العملاء: تقوم شركة موبيليس بتجزئة عملائها إلى:

نفس المرجع، ص166. (1)

-**مشتري الدفع المسبق:** وهم المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق ويمثلون نسبة 96% من عملاء الشركة.

-**مشتري الدفع الآجل:** ويمثلون نسبة 4 % من العملاء وأغلبهم من المؤسسات، ونظرا للنقص الموجود في قاعدة بيانات المشتركين، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لإجراء تجزئة دقيقة لعملاء الشركة ، وتقوم الشركة موبيليس بتعويض هذا النقص من خلال الاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها سلطات الضبط بشكل دوري و التي تتضمن إحصائيات حول مشتري الهاتف النقال لكل متعامل على حدى وتوزيعهم حسب الجنس، السن ، الدخل الشهري ، المهنة المستوى التعليمي، والحالة المدنية، بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي للمشاركين ، مدة ونوع العقد وكل هذه المعلومات تعتبر ضرورية للقيام بتصنيف العملاء على حسب معايير متعددة من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للشركة، وبالتالي طرح العروض الملائمة والتي تلبي حاجات كل صنف من العملاء.

3. الإصغاء للعميل: إن الإصغاء الجيد إلى ما يقوله العميل يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات،

التي تمكن الشركة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، ومن هذا المنطلق يمكن للشركة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

وفيما يخص شركة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة للإصغاء إلى العملاء؛ هي مركز الاتصال، والذي يعتبر وسيلة اقتصادية فعالة؛ لأن الشركة تستمد عبره المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب.

4. إدارة شكاوي المشتركين: لقد تمحورت شكاوي المشتركين حول مشكلة التغطية وضعف

إشارة الشبكة، مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، ولقد سعت شركة

"موبيليس" لحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت تغطية أكثر من 97 % سنة 2011 ، بفضل استثمارات الشركة وشراكتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الاتصالات.

5. متابعة معدل رضا المشتركين وولائهم للشركة: تقوم إدارة التسويق لشركة "موبيليس"

بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري ، لتحديد جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل الولاء للشركة، كما تحرص على أن تكون يقظة إزاء كل تحركات منافسيها، لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة "جيزي" و "نجمة" لضمان عدم تحول عملاءها عن خدماتها.

6. استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل: ومن أهم التكنولوجيات التي استعملتها

الشركة؛ الإنترنت ومركز الاتصال.

-**الإنترنت:** استعملت الشركة شبكة الإنترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الإلكتروني، والذي ساهم بشكل كبير في الترويج للشركة، حيث يعرض تعريفا مفصلا بالشركة وسياساتها وثقافتها، كما يشتمل على عرض لمنتجاتها وخدماتها ، ومن أهمها خدمة الفاتورة الإلكترونية . و عن استعمال الموقع في التجارة الإلكترونية ، وحسب مدير التسويق فهو مرتبط بالنظام المالي والمصرفي الجزائري ، ومدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت و النمط الاستهلاكي، فضلا عن المستوى المعرفي للزبون الجزائري الذي لم يستوعب ويتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا.

-**مركز الاتصال:** تضرع شركة "موبيليس" مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشتركين وهو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا، يوظف المئات من المستشارين ذوي

الكفاءة عالية، يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن وتقديم استشارات وحلول للمشكلات التي يواجهونها⁽¹⁾.

-أثر الابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس:

بمرور الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق مليون مشترك في سنة 2003-2004 وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر، ولم تكن هذه المؤسسة في جوان 2004 إلا مؤسسة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300 ، أما اليوم فيبلغ عدد مشتركها أزيد من 10 ملايين بشبكة تجارية تفوق 76 وكالة وأكثر من 20000 نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني.

تقدم مؤسسة موبيليس العديد من الخدمات منها: كلمني، موبي كونكت، موبيليس وغيرها، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، حيث تغطي هذه الشبكة كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر ب % 96.7 وهي ذات نوعية جيدة.

واستطاعت هذه المؤسسة بفضل سياسة الابتكار و التجديد التي انتهجتها منذ سنة 2003 إلى كسب المزيد من الحصة السوقية، حيث أنها استطاعت خلال عام واحد أن تنتقل بعدد المشتركين من 1 مليون إلى 5 مليون من 2004 إلى 2005 ، والذي ترجم بزيادة في رقم الأعمال وعدد المشتركين .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد

عليها في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت، من حيث تحديد مجتمع

وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور

الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

نفس المرجع السابق، ص 168. (1)

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: "يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"⁽¹⁾، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس.

عينة الدراسة: نظراً لكون مجتمع الدراسة، يعد مجتمع مفتوح وغير محدد وكبير ونظراً للصعوبات حالياً فقد تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 60 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (3-2) يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	58
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم إكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	6
عدد الاستبيانات الصالحة	52

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً: طرق جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

01- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة وإمكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

(1) بيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص 186

02- الاستبيان: " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها" (1).

ثالثا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بولاية تيارت؛
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة خلال شهر جانفي الى شهر أوت 2020
- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مجموع من زبائن المؤسسة من مختلف شرائح على حسب الجنس، السن، كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل من الابداع والابتكار ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ومدى استجابة الزبائن لخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت .

(1) د.طويطي مصطفى ،د.وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي " -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> :

المطلب الثاني: أداة الدراسة

كما ذكرنا سابقا فإنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات.

أولاً: محاور الاستبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية بالإضافة إلى آراء والاقتراحات بعض الأساتذة المحكمين في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 20 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد عينة

الدراسة

2. الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى ثلاث محاور كما يلي:

♦ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل بالابداع والابتكار والذي احتوى على

(05) عبارة

♦ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الميزة التنافسية في المؤسسة

والذي احتوى على (05) عبارات.

♦ المحور الثالث: الاستجابة للزيائن والذي يحتوي على (5) عبارات.

ثانيا: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فان معظمها تعتمد على مقياس ليكرت *Likert Scale الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية (موافق بشده موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (3-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان⁽¹⁾: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث المدى لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول

*- مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بانه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، ويشكل عام فان مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص

51

(1) مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 110،111.

الفئة $0.8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1.80=0.8+1$ فنحصل على مجال $[1-1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (3-4): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع: د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي - " ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dSPACE.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ص 110-111.

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

✓ حساب الوزن النسبي للمتوسط الاستجابات المستجوبين يساوي = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

ثالثاً: اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

01: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية اخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وفي باستعانة ببرنامج SPSS وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50.⁽¹⁾ والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

(1) أبو زيد ، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156 ،

جدول رقم (3-5) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	0,268	52	0,959	0,318	52	0,136	المحور الأول: استجابة للزيائن
طبيعي	0,126	52	0,934	0,095	52	0,150	المحور الثاني: الابداع والابتكار
طبيعي	0,078	52	0,955	0,115	52	0,137	المحور الثالث: الميزة التنافسية

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أكثر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق استجابة الزيائن بلغت sig=0.318 وهي أكبر من (0.05) ، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني : الابداع والابتكار بلغت قيمة sig = 0.095 وهي أكبر من 0.05 أما محور الثالث الميزة التنافسية بلغت قيمة sig=115 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

02: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي

للمعلوم الاجتماعية (**SPSSV25: Statistical Package for the Social**)

Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح في فيما يلي:

الأداة الإحصائية	شرحها
التكرارات والنسب المئوية:	لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
الرسوم البيانية	لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية
المتوسط الحسابي:	يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛
الانحراف المعياري:	وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛
معامل الثبات ألفا كرو نباخ:	وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
معامل الارتباط بيرسون:	استخدام معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ وقيمه محصورة بين ± 1 وكذا حساب الصدق الاستبيان
اختبار التوزيع الطبيعي Tests of) (Normality	لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة
نموذج الانحدار الخطي البسيط:	وهو نموذج إحصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض من الانحدار البسيط هو دراسة وتحليل أثر

<p>متغير مستقل على متغير كمي ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر.</p>	
<p>يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1</p>	<p>معامل التحديد R^2:</p>
<p>وهو معامل الذي يعبر عن متوسط التغير المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة</p>	<p>معامل الانحدار (التأثير) B</p>
<p>لمعرفة مستوى توفر المتغيرات</p>	<p>اختبار (ت) لعينة مستقلة</p>
<p>وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية</p>	<p>قيمة F لمعرفة العلاقة بين المتغيرين</p>
<p>للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.</p>	<p>قيمة T لمعرفة التأثير بين المتغيرين</p>
<p>يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى اخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.</p>	<p>مستوى الدلالة 0.05</p>

مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05
----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه وأهم هذه المؤشرات مؤشر الثبات ومؤشر الصدق.

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله"⁽¹⁾

ومن أجل ذلك عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في للدراسة والإجابة على اشكالياتها واختبار فرضياتها انظر الملحق رقم (..) قائمة الأساتذة المحكمين.

(1) صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007، ص 239.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ. حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج SPSS في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ ونتائج مدونة في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-6): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Reliability Statistics		محاور الدراسة
N of Items	Cronbach's Alpha	
05	0.798	المحور الأول: استجابة الزبائن
05	0.661	المحور الثاني: الابداع والابتكار
10	0.773	المحور الثالث: الميزة التنافسية
15	0.845	قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم محصورة بين (0.661) إلى أعلى قيمة بلغت (0.845) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة

إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت **0.845** مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. حيث المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي :

$0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 < a < 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 < a < 0.70$ (مقبولة نوعا ما) و إذا كانت قيمه بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) و إذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت اكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتاز.

ثالثا: صدق الاتساق البنائي للاستبيان

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ونهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. وإحصائيا نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون.

وعند حساب معامل الارتباط بين متغيرين فان هذا يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(1+)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالاته من قيمته المطلقة، وعليه يتعين على الباحث أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط واحتمال ظهور الارتباط في المجتمع، وهذا بمقارنة قيمة معامل الارتباط المحسوبة بواسطة دلالة الاختبار بقيمة نظرية مجدولة تتحدد على أساس درجات الحرية ومستوى الدلالة (0.05 او 0.01)* الذي يختاره الباحث لنتائجه ولا تكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة إذا فاقت أو تساوت مع تلك الجدولية عند احد مستويات (0.05 او 0.01)⁽¹⁾. أو بطريقة أخرى من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل

في دراستنا نختار مستوى الدلالة 0.05 لأنه شائع الاستخدام في معظم الدراسات والبحوث *
(1) عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 13

معامل ارتباط محسوب ببرنامج SPSS، أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين بين درجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لمحورها ككل، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون البعد يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه. والجداول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لمحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (3-7): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			محاور الاستبيان
النتيجة	Sig	Pearson Correlation	
دال	0.000	0.815**	المحور الأول: استجابة الزبائن
دال	0.000	0.839**	المحور الثاني: الابداع والابتكار
دال	0.000	0.837**	المحور الثالث: الميزة التنافسية

دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.
دال : أي يوجد ارتباط بين المحور وإجمالي عبارات الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين المحور والاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson

Correlation بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي لأبعاد

الاستبيان، قد تراوحت بين (0.815 و 0.839) وهي قيم دالة إحصائياً لانقيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معاملا ارتباط هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (3-8): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

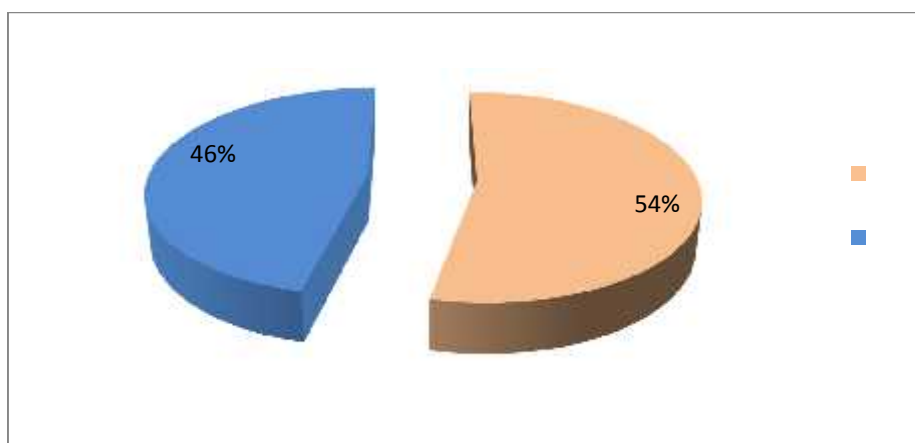
النسبة %	التكرار		
53.8%	28	ذكر	الجنس
46.2%	24	أنثى	
100.0%	52	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 52 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 28 بنسبة 53% لصالح الذكور و بعدد 24 وبنسبة 46% ، حسب العينة المستجوبة من زبائن المؤسسة محل الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على

الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ب- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (3-9): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

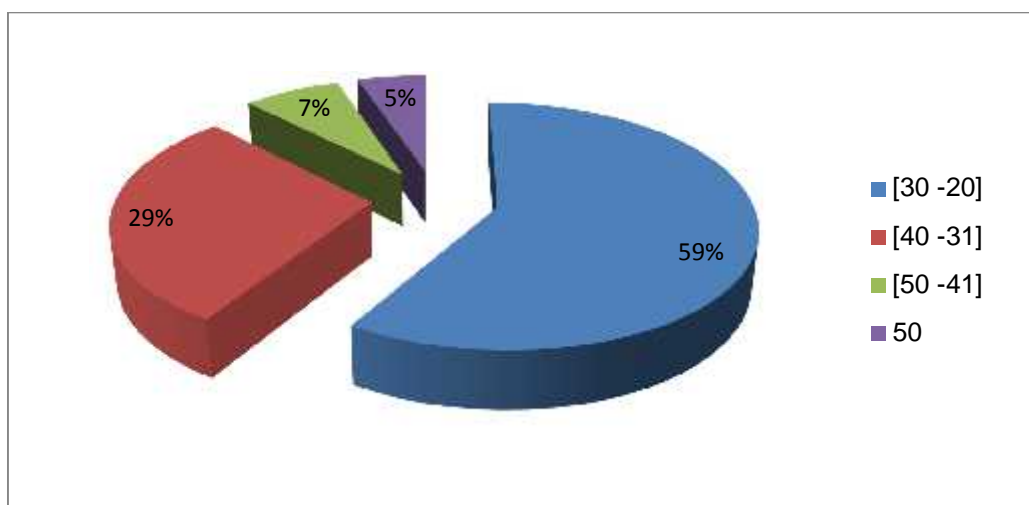
النسبة	التكرار		
57.7%	30	من [30 - 20]	العمر
28.8%	15	من [40 - 31]	
7.7%	4	من [50 - 41]	
5.8%	3	أكثر من 50	
%100.0	52	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 52 فرد نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن بلغت فئة من [30 - 20] سنة بعدد 30 نسبة 57% تليها الفئة التي تنتمي من [40 - 31] بعدد 15 ونسبة 28% في حين الفئة من [50 - 41] سنة بعدد 4 زبائن ونسبة 7% أما الفئة الأكثر من 50 سنة بعدد 3 أفراد ونسبة 5% كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتماداً على الدائرة

النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ج-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (3-10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

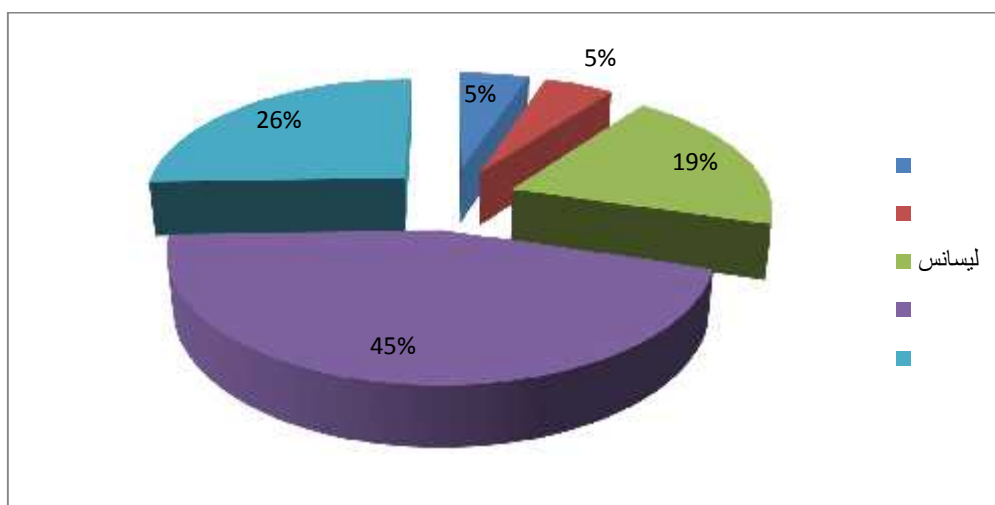
النسبة	التكرار		
5.8%	3	متوسط	المستوى التعليمي
5.8%	3	ثانوي	
19.2%	10	ليسانس	
44.2%	23	ماستر	
25.0%	13	دكتوراه	
%100.0	52	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 52 فرد نلاحظ أنها توزعت حسب المستوى التعليمي حيث كانت أكبر نسبة لفئة ذو مستوى ماستر بعدد 23 فرد ونسبة 44% تليها فئة ليسانس بنسبة 19% أما مستوى دكتوراه بنسبة 25% وعدد 13 زيون في حين كل من مستوى ثانوي ومتوسط بنسبة متساوية 5%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على

الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

د-توزيع عينة الدراسة حسب متعامل الهاتف النقال:

جدول رقم (3-11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متعامل الهاتف النقال

النسبة %	التكرار		
69.2%	36	موبيليس	متعامل الهاتف النقال
17.3%	9	جازي	
13.5%	7	أوريدو	
100.0%	52	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية زبائن المؤسسة

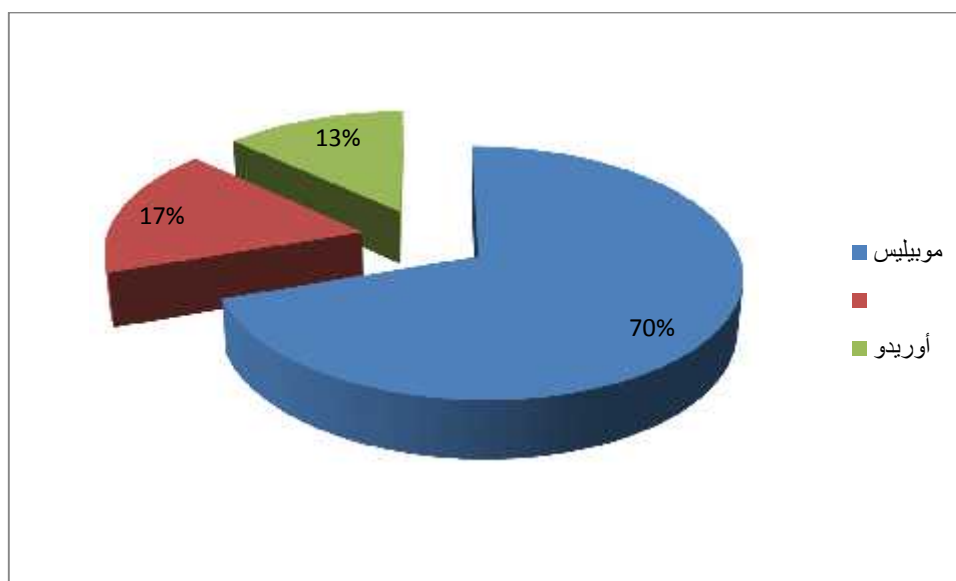
محل الدراسة هم من مستعملي الشريحة موبيليس بعدد 36 ونسبة 69% تليها مستعملي

لشريحة جازي بعدد 9 ونسبة 17% في حين زبائن شريحة أوريدو 7 زبائن بنسبة 13.5%

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متعامل الهاتف النقال اعتمادا

على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

و-توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الجيل

جدول رقم (3-12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الجيل

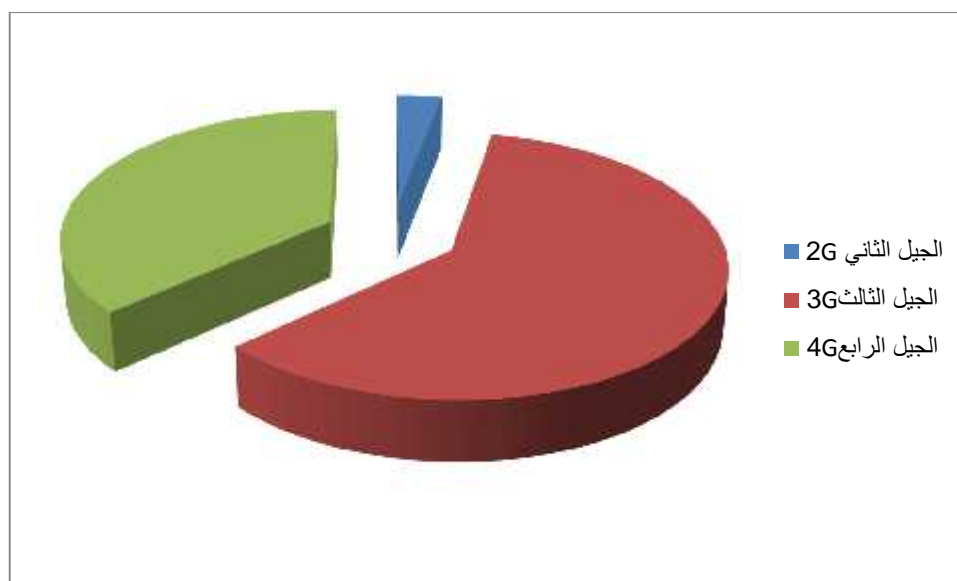
النسبة	التكرار		
3.8%	2	الجيل الثاني 2G	نوع الجيل
59.6%	31	الجيل الثالث 3G	
36.5%	19	الجيل الرابع 4G	
100%	52	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين يستعملون شرائح من الجيل الثالث بنسبة 59% تليه الجيل الرابع بعدد 19 زبون ونسبة 36% أما الجيل الثاني بفردين ونسبة 3% شكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجيل اعتمادا على الدائرة

النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاستجابة للزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المستجوبين على عبارات المتعلقة بقياس مستويات استجابة الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

1- مستوى مستوى استجابة الزبائن حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (3-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	يقدم خدماته بالشكل المطلوب و الصحيح منذ البداية	3.26	1.031	درجة متوسطة
02	يوفر متعامل الهاتف النقال قنوات اتصال مع زبائنه.	3.86	0.686	درجة مرتفعة
03	تلتزم المؤسسة بالمحافظة على خصوصيات الزبائن.	3.98	0.610	درجة مرتفعة
04	يسعى متعامل الهاتف النقال على حل مشكلات زبائنه بأسرع وقت ممكن	3.17	0.901	درجة متوسطة
05	تسعى المؤسسة على تحديث و تطوير خدماتها بناء على ردود و اقتراحات الزبائن	3.05	0.978	درجة متوسطة

درجة مرتفعة جد	0.53120	3.469	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الاستجابة
		2	الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى استجابة زبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت بلغ : **3.4692** وبالاتجاهات معيارية بلغ **0.53120** المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من **3.41** إلى **4.20** درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى استجابة الزبائن لخدمات الشريحة هو **بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر زبائن المؤسسة** وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي **بدرجة مرتفعة، متوسطة و متوسطة الحسابية** محصورة بين (ادني قيمة بلغت : **3.05** وأعلى متوسط حسابي بلغ : **3.98**) حيث تلتزم المؤسسة بالمحافظة على خصوصيات الزبائن **بدرجة مرتفعة** وهذا ما تظهره إجابات الزبائن على (عبارة رقم **03** بمتوسط حسابي بلغ **3.98** واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تبين لنا أنه يوفر متعامل الهاتف النقال قنوات اتصال مع زبائنه كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم **02** بمتوسط حسابي بلغ **3.86** واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، في حين تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الزبائن المستجوبين أنه يقدم خدماته بالشكل المطلوب و الصحيح منذ البداية بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم **01** بمتوسط حسابي بلغ **3.26** واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وان يسعى متعامل الهاتف النقال على حل مشكلات زبائنه بأسرع وقت ممكن بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم **04** بمتوسط حسابي بلغ **3.17** بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها) في حين احتلت العبارة رقم **05** تسعى المؤسسة على تحديث و تطوير خدماتها بناء على ردود و اقتراحات الزبائن المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر **3.05**.

ثانيا: مستوى الابداع والابتكار حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (3-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الإبداع و الابتكار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
06	تعتمد المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لعملياتها الخدمائية.	3.57	0.893	درجة مرتفعة
07	يتبنى متعامل الهاتف النقال موبيليس أساليب إبداعية في بناء و تعديل و تحسين خدماتها.	3.38	0.889	درجة متوسطة
08	حصلت المؤسسة على براءات اختراع تزيد من امتيازاتها.	3.00	0.792	درجة متوسطة
09	يوفر متعامل الهاتف النقال فرص لاستخدام التكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها مؤسسة أخرى.	3.09	0.955	درجة متوسطة
10	لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة للتغيرات و مواكبة التطورات الحاصلة	3.11	1.022	درجة متوسطة
	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الإبداع و الابتكار	3.234 6	0.59504	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى الإبداع و الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت محل الدراسة بلغ : **3.2346** وبالانحراف معياري بلغ **0.59504** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من **2.61** إلى **3.40** درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد الإبداع و الابتكار بالمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر زبائنهم هو موجود بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر زبائن المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة "مرتفعة، متوسطة" متوسطها الحسابية محصورة بين (الدي قيمة بلغت : **3.57** وأعلى متوسط حسابي بلغ : **3.00**) حيث تعتمد المؤسسة على ابتكار طرق جديدة لعملياتها الخدمائية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تظهره إجابات الزبائن على (عبارة رقم **06** بمتوسط حسابي بلغ **3.57** واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تبين لنا يتبنى متعامل الهاتف النقال موبيليس أساليب إبداعية في بناء و تعديل و تحسين خدماتها. بدرجة متوسطة طبقا لما تظهره إجابات الزبائن على (عبارة رقم **7** بمتوسط حسابي بلغ **3.38** واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الزبائن المستجوبين أن لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة للتغيرات و مواكبة التطورات الحاصلة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم **10** بمتوسط حسابي بلغ **3.11** واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، حصلت المؤسسة على براءات اختراع تزيد من امتيازاتها بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم **08** بمتوسط حسابي بلغ **3.00** بالمرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها).

ثالثا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث الميزة التنافسية

من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المستجوبين على عبارات المتعلقة بقياس مستوى تحقق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

جدول رقم (3-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث الميزة التنافسية

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الترتيب
بدرجة مرتفعة	02	1.09	3.44	تقدم المؤسسة خدمات مجانية تميزها عن منافسيها	1 1
بدرجة متوسطة	05	0.908	3.13	تتميز المؤسسة عن باقي منافسيها بالمهارات و الخبرات المتطورة.	1 2
بدرجة متوسطة	04	1.16	3.23	تحسين جودة الخدمات المقدمة للوصول الى المناطق الريفية و المعزولة	1 3
بدرجة متوسطة	03	1.016	3.32	يقدم المتعامل إمتيازات لزيائنه الأوفياء خلاف المتعاملين الآخرين	1 4
بدرجة مرتفعة	01	0.999	3.46	تسعى المؤسسة على تقديم أفضل و أحسن الخدمات عن باقي منافسيها	1 5
بدرجة متوسطة		0.75302	3.2962	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت بلغ : **3.2962** وبالاتجاه معياري بلغ **0.75302** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من **2,61** إلى **3.40** درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة **بدرجة متوسطة** وهذا حسب وجهة نظر زبائن المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي **بدرجة متوسطة** و متوسطها الحسابية محصورة بين (ادني قيمة بلغت : **3.13** وأعلى متوسط حسابي بلغ : **3.46**) حيث هناك تسعى المؤسسة على تقديم أفضل و أحسن الخدمات عن باقي منافسيها (عبارة رقم **15** **بمتوسط حسابي بلغ 3.46** واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تقدم المؤسسة خدمات مجانية تميزها عن منافسيها إجابات الزبائن على (عبارة رقم **11** **بمتوسط حسابي بلغ 3.44** واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الزبائن المستجوبين أن يقدم المتعامل إمتيازات لزبائنه الأوفياء خلاف المتعاملين الآخرين بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم **14** **بمتوسط حسابي بلغ 3,32** واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، تتميز المؤسسة عن باقي منافسيها بالمهارات و الخبرات المتطورة بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم **12** **بمتوسط حسابي بلغ 3.13** بالمرتبة أخيرة من حيث أهميتها).

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عرض نتائج الفرضيات الدراسة:

01-الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار في تحقيق الميزة

التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت.

جدول رقم (3-16) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T- (Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	7,776	0.936	0.000	60.46 5	0.547	0.740	الابتكار والابداع	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05):

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=60.465$) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة ($sig = 0.000$) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (الابداع والابتكار والميزة التنافسية) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=7.776$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للابداع والابتكار بالمؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 .

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الابداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت.

ب- تفسير لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r))، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B):

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r= 0.740$ وهو موجب وبديل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن الابداع والابتكار له تأثيراً إيجابياً على درجة الميزة التنافسية حيث كلما ازدادت مستويات

تطبيق الابداع والابتكار يعقبه زيادة في تحقيق الميزة التنافسية. وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.547$ ، يتضح بأن الابداع والابتكار تفسر (فعاليتها) بـ 54.7 % من التغيرات التي تحدث في درجة الميزة التنافسية وهذا لأراء المستجوبين في المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.936$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الابداع والابتكار بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة 0.936 وحدة.

02- اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية 01:

مستوى الابداع والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت مرتفع لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:
الفرضية الصفرية (H_0): مستوى الابداع والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت ليس مرتفع

الفرضية البديلة (H_1): مستوى الابداع والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت مرتفع

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات

(المتوسط الإجمالي لفقرات محور الابداع والابتكار) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 5% وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-17): اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

مستوى الثقة: 95%	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا			
0,4003	0,0690	0,23462	51	2.843

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة sig هي 0.006 أقل من مستوى الدلالة 0.05 (5%) لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة لها مستوى كبير في تطبيق الابداع والابتكار كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ 0,23462 وهذا الفرق في حدود المجال [0,4003 - 0,0690] بمستوى ثقة 95%، ويبدل أن المتوسط العام (x=3,2346) لإجابات زبائن المؤسسة محل الدراسة يفوق المتوسط الفرضي 3، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الابداع والابتكار وفي حدود المجال [2.60-3.40]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات بمعنى قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية 02:

مستوى استجابة الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت مرتفع

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): مستوى استجابة الزبائن بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع

موبيليس ولاية تيارت ليس مرتفع

الفرضية البديلة (H_1): مستوى الابداع والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس

ولاية تيارت مرتفع

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام

الإجابات

(المتوسط الإجمالي لفقرات محور استجابة الزبائن) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى

دلالة 5% وفقا لبرنامج SPSS والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (3-18): اختبار (t) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي

(الفرضية الثانية)

مستوى الثقة: 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة (t) المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
0,6171	0,3213	0,46923	0,000	51	6,370

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلال sig هي 0.000 أقل من مستوى الدلالة

0.05 (5%) لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن المؤسسة

محل الدراسة لها مستوى مرتفع استجابة زبائنها لخدماتها كما يبين الجدول الفرق بين

المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ 0,46923 وهذا الفرق في حدود المجال

[0,6171 - 0,3213] بمستوى ثقة 95%، ويدل أن المتوسط العام ($x=3,4692$) لإجابات

زبائن المؤسسة محل الدراسة يفوق المتوسط الفرضي 3، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي

العام لمحور الاستجابة الزبائن وفي حدود المجال [3.41-4.20]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة جدا حول فقرات ومنه قبول الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة، وتضمنت الاستمارة ثلاث محاور أساسية هم المحور الأول استجابة الزبائن ، المحور الثاني الإبداع والابتكار، المحور الثالث الميزة التنافسية ، وعند جمع ردود المستجوبين ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج " SPSS " ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس ولاية تيارت باضافة إلى أن مستوى كل من الإبداع والابتكار واستجابة الزبائن بالمؤسسة مرتفع حسب اجابات أفراد العينة.

خاتمة

الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كما حاولنا تحديد ضرورتها في مؤسسة موبيليس التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الإبداع و الابتكار والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط وكذا دوره في تحسين أداء المؤسسة، وقد تم اختيار موبيليس كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر الإبداع والابتكار. وكذا تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه مؤسسة موبيليس للقيام بالإبداع والابتكار كنموذج للمؤسسة الجزائرية العمومية، ثم تقديم بعض الاقتراحات لتذليل العراقيل التي تقف أمام موبيليس.

إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإبداع و الابتكار في مجال المنتجات والخدمات، مما مكننا في التعمق أكثر في بحثنا هذا والخروج باننتاج.

إختبارالفرضيات:

➤ الفرضية الأولى: يساهم الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات

← تم إثبات صحة الفرضية الأولى بناء على مخرجات الاستبيان.

.....
➤ **الفرضية الثانية:** الابداع والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس بولاية

تيارت يحقق ميزة تنافسية عن باقي منافسيها ← تم إثبات صحة الفرضية الثانية
بناء على مخرجات الإستبيان.

➤ **الفرضية الثالثة:** تستطيع المؤسسة من خلال تبني مدخل الإبداع والابتكار على

إستقرارها وخلق ميزة تميزها عن منافسيها ← تم إثبات صحة الفرضية الثالثة بناء
على مخرجات الإستبيان.

عرض نتائج الدراسة:

1. إن الإبداع في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار
جديدة أو غير مألوفة؛
2. إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة
أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك؛
3. إن الإبداع الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة
فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار؛
4. إن المنتج المبتكر ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار
تكنولوجي، وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة؛
5. إن الإبداع و الابتكار أصبحان أهم وسيلتين في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة
دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة

عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعبان دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة الحالية؛

6. إن الإبداع و الابتكار هما مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال القيام المؤسسة بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الإبداع الابتكار في مجال المنتجات والخدمات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل لتحقيق ميزة عن باقي منافسيها؛

7. إن الإبداع يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة لكن سرعان ما تتلاشى هذه الميزة لذا عليها التجديد في الإبداع كلما شعرت أن منتجاتها تعرضت للتقليد من قبل المنافسين؛

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الإبداع الابتكار لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتميزها داخلها وأهمها:

أ. أن المؤسسة لا تطبق كل الشروط الإبداعية التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية،

فإنها لن تستطيع خلق شبكة داخلية وتخلق علاقات مع الأفراد على المستوى

الداخلي فيكونون يعيدي الانتماء إلى المؤسسة وعدم الإنفتاح على الرأي الآخر.

ب. أن المؤسسة ليس لديها مصلحة الإبداع ولا مصلحة الابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال الإبداع و الابتكار، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الإبداع الابتكار سواء في مجال المنتجات و الخدمات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويقية؛

التوصيات:

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع التوصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية الابتكار حقيقي داخلها، وتتمثل فيما يلي:

إيجاد قسم خاص بالإبداع والابتكار داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية ابداع وابتكار منتجات جديدة ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين؛

يجب على المؤسسة اتباع شروط الإبداع بتحسيس الافراد العاملين بالمؤسسة بانتمائهم اليها والانفتاح على آراءهم لكي يبدعون وبيتكرون ؛

أ. إنشاء نظام للحوافز والمكافئات خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبداعية و

الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها بالإبداع والابتكار؛

ب. زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم وأفكارهم، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للإبداع والابتكار؛

ج. يجب على المؤسسة محل الدراسة إن يهتم قياديوها بضرورة التوصل إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقي، بناء على قيامها باستحداث في صياغة

استراتيجياتها، وتصميم خدماتها وضبط نظم الرقابة عليها، ولتحقق ذلك يجب عليها أن تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات بين العاملين، وتبادل المعارف، وإزالة كافة العوائق بانتهاجها لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز؛

د. نشر ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة لأن المورد البشري يعتبر أساس عملية الإبداع والابتكار، لذا نقترح على المؤسسة أن تولي الاهتمام بها؛

أفاق الدراسة:

وبهدف توسيع هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكالية لموضوعات بحوث مستقبلية:

1. دور الإبداع في الخدمات في المؤسسة الاقتصادية.
2. دور البحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
3. أهمية الإبداع و دوره في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.
4. دور الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات.

قائمة المراجع والمصادر

المصادر:

القرآن الكريم:

- سورة البقرة، الآية 117.

- سورة الأنعام، الآية 101.

الكتب:

1. أبو زيد ، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 .
2. أحمد حسين جلاب، المزايا التنافسية في السوق العراقية، دراسة مقارنة 2008.
3. أسامة محمد خيري، إدارة الإبداع والإبتكارات ، دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن 2012
4. باسم شمس الدين، استراتيجيات النمو والإستقرار والنجاح في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
6. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة ، عمان، النشر والتوزيع 2008.
7. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام 2015.
8. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريد للنشر والتوزيع، 2011.
9. زكية بوسنة، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر، دار زهران للنشر والتوزيع 2011.

10. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة 2007.
11. الصميدعي حمد حاسم يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
12. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثانية 2004.
13. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، الطبعة الثالثة، 2004.
14. الطاعي محمد عبد حسين الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجي، الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
15. والتوزيع، 1 2011 .
- a. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
16. والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ،دار 2015.
17. عبدالله محسن مسلم، الإبداع والإبتكار في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان 2012
18. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط وم الإقتصادية وعلوم التسيير، 10، جامعة سطيف 2010.
19. علاء فرج الطاهر، التخطيط الإقتصادي، دار الراية للنشر 2011.
20. علي الحمادي ،شرارة الإبداع ،دار ابن الحزم ،بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 1999.

21. لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد الحياتي للنشر والتوزيع، 2017.
22. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
23. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 2015.
24. مدحت محمد أبو النصر، التفكير الابتكاري والابداعي طريق إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
25. مليجة يزيد، أصول وفصول اتسويق، دار هومة، الجزائر، 2014.
26. بيروت :
- . 1981
27. الابتكار، المفاهيم الحديثة. 2003
28. نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الإمارات، وزارة الاقتصاد الإمارات العربية، إدارة التخطيط ودعم القرارات، 2016.

الأطروحات والرسائل والمذكرات:

1. بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لذيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016.
2. الوهاب، ماجستير : الميزة التنافسية الاقتصادية " موبيليس " 2011-2012

3. خديجة خنطيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي 2016-2017.

4. فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية دكتوراه، دراسة حالة، شركة الصناعات الإلكترونية، ENIE، سيدي بلعباس، كلية ية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس ، سيدي 2014-2015

5. فهيمة عباس، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.

6. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2011-2012.

7. رشيد وعلاقته التسويقي والأدوية الفلسطينية وجهة العاملين هذا والصيدلة الغربية، استكمالاً لمتطلبات الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الخليل ، فلسطين، سنة 2011.

المجلات والمطبوعات:

1. بن عاشور ليلي، ضحاك نجية، الإبداع والابتكار تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 2018 14.

2. شبوطي عبد الحكيم، الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصاديه وإدارية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، العدد03 2008.

3. طويطي مصطفى ، وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية
”أساليب تصميم الميدانية - “ -
طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير -
البويرة ، بتاريخ 30 2014.
4. عليش فطيمة, جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة
Rouïba Automobile
02 01
. 2019
5. فراح رشيد، قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات
المالية و المحاسبية والإدارية، العدد 08، ديسمبر 2017.
6. محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال
العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين، العدد 06، ديسمبر
.2016
7. الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في التنمية الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت، ورقة 2017.

الملاحق

حياة طيبة _ تحضير مذكرة نهاية السنة الدراسية من أجل الحصول على شهادة

" في تحقيقي الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية " المساهمة في تقييم هذا الموضوع نضع تحت أيديكم هذه

قياس وتحليل الإبداع ودورهما في تحقيق ميزة التنافسية لدى متعامل موبيليس لهاتف النقال بالجزائر من وجهة نظر الزبون

*

-
-

*

- 30-20 ○
- 40-31 ○
- 50-41 ○
- 50 ○

***المستوى التعليمي**

-
-
- اليسانس ○
-
-

***متعامل الهاتف النقال**

- موبيليس ○
-
- أوريدو ○

***نوع الجيل**

- الجيل الثاني G2 ○
- الجيل الثالث G3 ○
- الجيل الرابع G4 ○

محايد غير موافق غير موافق

يقدم خدماته					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
والصحيح منذ البداية.					

يوفر متعامل الهاتف النقال مع زبائنه.

خصوصيات					
.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

يسعى متعامل الهاتف النقال

زبائنه بأسرع

على تحديث وتطوير خدماتها بن					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.	
---	--

*

محاييد غير موافق غير موافق

طرق جديدة لعملياتها الخدماتية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

يتبنى متعامل
الهاتف النقال
موبيليس
أساليب إبداعية
في بناء وتعديل
وتحسين
خدماتها.

اختراع تزيد من امتيازاتها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

يوفر متعامل
الهاتف النقال

التكنولوجيا

تستطيع
امتلاكها

.

للتغيرات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

*التنافسية

محاييد غير موافق غير موافق

مجانية تميزها عن منافسيها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

تتميز

منافسيها
بالمهارات

تحسين



الريفية

يقدم

امتيازات

لزبائنه

الأوفياء



المتعاملين

الأخرين.

على تقديم



منافسيها.

العربية:

تنمية ميزتها	مزاياها التنافسية	بيئة تشهد	متزايد
بين	الرئيسية	باعتباره	مهما يعمل
تطوير	التأثير	التكاليف بخفضها وهذا	يسمح بتحقيق هامش
التميز	برفعها وهذا سعيا لتحسين	إضافية نتيجة	فيعمل
السوقية	ينمي	تتويع	الحاليين بتلبية رغباتهم فيؤدي
	الربحية.	ناهيك	

المخلص باللغة الإنجليزية:

Institutions are working to develop their competitive advantage or advantages in the shadow of an environment that witnesses increasing competition and among the main dimensions of this, we find creativity and innovation as two important factors working to develop the business number by influencing costs by reducing them and this allows achieving a higher profit margin or raising it and this is in pursuit of improving quality Products and thus obtaining additional returns as a result of being distinguished from the rest of competitors, and creativity and innovation contribute to diversifying products, as it works to bring new customers, not to mention the preservation of existing customers by meeting their desires, which leads to an increase in the market share and the business number, which increases profitability rates.