

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهيد طالب عبد الرحمان -

قسم العلوم: التجارية

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات: مطبوعة دروس

مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق

من إعداد :

طبيب الزغيمي سورية

السنة الجامعية 2024/2023

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

1. مقدمة:

تحدث المشكلة الاقتصادية بسبب الندرة النسبية للموارد الطبيعية وتعدد الحاجات، هذا ما نتج عنه تدهور الأداء الإقتصادي وتراكم الأعباء الواقعة على ميزانية الدول والمؤسسات، ومع ضرورة الإلتزام بها إتجاه الموظفين والموردين، وضرورة الابتكار والتحسين والتطوير المستمر لمواجهة التغير المستمر في أذواق العملاء، والسعي لتحقيق رغباتهم المتزايدة والرغبة في الحصول على أكبر حصة سوقية والحفاظ عليها، كلها عوامل أعطت دفعا حقيقيا نحو توجه المؤسسات إلى إيجاد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والإستفادة من طاقاتها وصولا إلى تحقيق التقدم والمحافظة عليه، هذا ما أدى بها إلى تبني إستراتيجية الإبتكار وتطوير المنتجات.

لقد بات جليا الدور الرئيسي الذي يقوم به الابتكار في تحقيق أهداف المؤسسة في التنمية المستدامة، بل وتزداد أهميته في ظل المتغيرات الدولية والتطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة. وهو ما يفرض على المؤسسات التعلم والتدريب وتغيير منظومة العمل نحو المزيد من الأفكار المتجددة التي تحدث قفزات نوعية في الأداء وتعزيز مبدأ الإستباقية والمرونة لتحفيز وإثراء الإبتكار، بالإضافة إلى زيادة كفاءة ومرونة الأفراد في الإستجابة لإحتياجات وتطلعات .

لذلك أردنا أن نتناول في هذه المطبوعة مقياس الإبتكار وتطوير المنتجات حسب البرنامج الذي حددته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق قسم العلوم التجارية، فجاء هذا المقياس لتحقيق الأهداف التالية:

- فهم خصوصية الابتكار؛
- التعرض إلى المصادر والمساهمين في الإبتكار؛

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- فهم خصوصيات الابتكار في مجال المنتجات؛
- تمكين الطالب من فهم دور الابتكار للمؤسسة؛
- إكساب الطالب القدرة على فهم المداخل الحديثة للابتكار مثل **user Open Innovation**، **innovation, Crowdsourcing** ؛
- تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه انطلاقاً من دراسة الإطار المفاهيمي للابتكار والإستراتيجيات المتبعة؛
- ربط الابتكار بمختلف المداخل ذات العلاقة مثل الميزة التنافسية، القدرة التنافسية، إقتصاد المعرفة، الثقافة التنظيمية، التفكير الاستراتيجي، التفكير الابتكاري، الاتصال؛
- تحليل إستراتيجية بعث منتج جديد في السوق؛
- إجتهد الطالب الشخصي من خلال تحليله لعمليات الابتكار على إختلاف مجالاتها.

الكلمات المفتاحية

- الإبداع **Creativity**، المنتج الجديد **New product** ، الإختراع **Invention**، التسويق **marketing**، معوقات إبتكار المنتج الجديد **obstacle to new product** الإبتكار **Innovation**، إستراتيجيات الإبتكار **Innovation strategy**، الميزة التنافسية **competitive advantage**.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

2. الفهرس

الصفحة	العنوان
2	1.مقدمة
4	2. الفهرس
09	3.مدخل إلى التسويق والمزيج التسويقي
09	1.3. مفهوم التسويق
11	2.3.التطور التاريخي لمفهوم التسويق من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم التسويقي
13	3.3. تطوير المنتجات بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة
14	4.الإطار النظري لابتكار المنتجات
15	1.4. ماهية الابتكار
17	1.1.4. خصائص المنتجات المبتكرة
18	2.4. الازكان الأساسية للابتكار
19	1.2.4. محاور الابتكار
20	2.2.4. دعائم الابتكار
21	3.4. أنواع الابتكار
24	5. دور تبني مفهوم الابتكار في المؤسسة

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

24	1.5. تداعيات تبني مفهوم الابتكار في المؤسسة
24	1.1.5. عالم سمته التغير
25	2.1.5. بيئة متناقضة
25	3.1.5. الرغبة في تحقيق التكيف الاستراتيجي
27	4.1.5. الانتقال إلى إقتصاد المعرفة
28	2.5. متطلبات تبني الابتكار
28	1.2.5. تكريس الابتكار لدى الإدارة العليا
29	2.2.5. تمكين العاملين
29	3.2.5. أهمية الإتصال
30	4.2.5. نشر ثقافة تنظيمية متجهة نحو الابتكار
30	5.2.5. التركيز على العميل
30	3.5. الدور الايجابي للابتكار في المؤسسة
31	4.5. التحديات التي يفرضها الابتكار في المؤسسة
32	6. استراتيجيات الابتكار
33	1.6. مفهوم الإستراتيجية
34	1.1.6. مكونات الإستراتيجية
35	2.6. مستويات الإستراتيجية
38	3.6. أهمية تبني إستراتيجية الابتكار بالنسبة للمؤسسة

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

39	1.3.6. الإستراتيجيات التسويقية
40	1.1.3.6. إستراتيجية الريادة في التكلفة
41	2.1.3.6. إستراتيجية التمييز
44	3.1.3.6. إستراتيجية التركيز
45	2.3.6. الإستراتيجيات التنافسية
45	1.2.3.6. استراتيجيات قائد السوق
46	1.1.2.3.6. إستراتيجية توسيع السوق
47	2.1.2.3.6. إستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية
48	1.2.1.2.3.6. إستراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق
48	2.2.1.2.3.6. إستراتيجية الدفاع عن الاجنحة
48	2.2.3.6. إستراتيجية متحدي السوق
49	1.2.2.3.6. إستراتيجية مرحلة النمو
51	2.2.2.3.6. إستراتيجية مرحلة النضج
51	3.2.3.6. إستراتيجية التابع
51	4.6. أدوات إستراتيجية لتحقيق الابتكار
51	1.4.6. تقنية هندسة القيمة
57	2.4.6. التحسين المستمر كايزن

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

61	3.4.6. دورة حياة المنتج
61	4.4.6. نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر
63	1.4.4.6. تهديد الداخلين الجدد في الصناعة
66	2.4.4.6. المزاخمة بين المؤسسات القائمة
67	3.4.4.6. تهديد المنتجات البديلة
67	4.4.4.6. قوة المساومة للمشتريين
68	5.4.4.6. قوة المساومة للموردين
69	7. التفكير الابتكاري كأداة لتميز المؤسسة
69	1.7. المساهمين في الابتكار ودور القائد في البناء الاستراتيجي والابتكاري
72	2.7. المعرفة أساس التفكير الابتكاري
74	3.7. علاقة التفكير الابتكاري بالتفكير الاستراتيجي
76	4.7. علاقة صنع القرار الاستراتيجي بالابتكار وتطوير المنتجات
79	8. مراحل بعث منتج جديد في السوق
80	1.8. وضع إستراتيجية تطوير المنتج
82	2.8. تصور المنتج
83	3.8. النماذج الأولية
84	4.8. اختبار الفكرة
85	5.8. التحسين المستمر

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

86	9. دور ابتكار وتطوير المنتجات في تدعيم القدرة التنافسية.
87	1.9. ماهية القدرة التنافسية
89	2.9. متطلبات تدعيم القدرة التنافسية من أجل ابتكار وتطوير المنتجات
91	3.9. الميزة التنافسية ومصادرها
92	1.3.9. ماهية الميزة التنافسية
93	2.3.9. مصادر الميزة التنافسية
95	4.9. علاقة القدرة التنافسية بالميزة التنافسية
97	10. نظرة معاصرة للابتكار
97	1.10. Open innovation
98	2.10. User innovation
100	3.10. Crowdsourcing
103	11. خاتمة
104	12. قائمة المراجع

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

3. مدخل إلى التسويق والمزيج التسويقي:

كان ولا بد التطرق أولاً، إلى الإطار النظري للتسويق والإلمام بالمفاهيم الأساسية قبل التعرض إلى موضوع الابتكار وتطوير المنتجات، بحيث يعتبر التسويق هو الإطار الأساسي لفهم واستيعاب المداخل العصرية لباقي المفاهيم.

1.3. مفهوم التسويق:

يختلف الباحثون في تقديم تعريف موحد للتسويق، فلكل وجهة نظره، لكن اتفقوا على أن التسويق يشمل جملة من العوامل، تمثلت فيما يلي:¹

* التخطيط، والتطوير، التسعير، الإتصال والتوزيع للمنتج (السلعة-الأفكار - الخدمة) من أجل إرضاء المؤسسات والأفراد؛

* يتضمن البعدين الإستراتيجي والعملياتي؛

* المزيج التسويقي 4P، سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة الاتصال، سياسة التوزيع؛

* خلق الرضا المتبادل.

وحسب Jaques Lendrevie et julien lévy في كتابهما Mercator en 2014 ،

فإن التسويق هو أداة تستعملها المؤسسة من أجل التأثير في سلوك الفئة التي تستهدفها.²

ومنه يمكن أن يتحدد مفهوم التسويق من خلال ما يلي:

- التسويق هو وتيرة مستمرة للتأقلم: يقصد به التكيف مع المحيط من خلال توقعات الزبائن وتغيير

حاجاتهم، والمنافسة، القوانين، الاستخدامات، تغيير الأسواق.... الخ

¹ :Jaques Lendrevie, julien levy, Mercator, 11e edition, paris, Dunod, 2014, p2.

² Jaques Lendrevie & julien Lévy, IBID, p3.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- التسويق هو خلق قيمة مدركة متفوقة باستمرار على المنافسين: من أجل التأثير على سلوك المستهلك لابد من توفير منتجات مختلفة ومتفوقة مقارنة بالمنتجات المنافسة، فيتحقق في النهاية الشراء وإعادة الشراء، الرضاء والولاء... الخ وما يجدر الإشارة إليه أن القيمة المدركة لا تتحقق إلا إذا تمت مقارنتها بالمنافسين. فعلى سبيل المثال: استحوزت Nokia حتى 2005 على سوق الهواتف المحمولة، وقد حققت العلامة شهرة واسعة جد جذابة من قبل الزبائن. ومع طرح المنتج الجديد لعلامة L'iphone Apple الذي أحدث ثورة في سوق الهاتف النقال، فقدت المؤسسة الفنلندية نوكيا بسرعة حصتها السوقية للهواتف الذكية، في نهاية 2013 تم شراء المؤسسة من قبل

.Microsoft

- التسويق هو إستراتيجية طويلة المدى: إنتقل مفهوم التسويق من مجرد التركيز على تقنيات البيع على حساب العلاقة مع الزبون، إلى منظور استراتيجي يهتم أكثر بالعلاقات التي تتادي باستقطاب الزبائن والحفاظ عليهم. وبذلك فإن مفهوم القيمة المدركة لابد أن يتحقق عبر الزمن ليس فقط كقيمة متفوقة على المنافسين وإنما من خلال الخبرة عبر نظام العلاقات. فمثلا، في سوق منتجات الاستهلاك الواسع، تركز المؤسسات على الزبائن الذين يجددون عمليات الشراء، فيصبح هنا التركيز على الولاء ضروريا.

2.3. التطور التاريخي لمفهوم التسويق من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم التسويقي:

أدخل انتقل التسويق عبر مراحل زمنية حتى تبلور مفهومه حسب ما هو عليه حالياً:

- **المفهوم الإنتاجي:** ظهر مفهوم الإنتاج لدى أرباب العمل ، عند تغير النظام الاقتصادي السائد من النظام الإقطاعي إلى النظام الرأسمالي الحر الذي توجه نحو انفتاح الأسواق وكثرة الإنتاج، فلم تعد العملية الإنتاجية حكراً على أصحاب العمل بل نشأت المؤسسات الإنتاجية على اختلاف أنواعها ومجالاتها ومنتجاتها، وبقي هذا المفهوم سائداً منذ الثورة الصناعية إلى غاية سنوات 1930. نادى **Taylor** بأفكار، ركزت على الإنتاجية العقلانية في 1911، من خلال كتابه **principles of scientific management**. خلال تلك الفترة التاريخية عاشت المجتمعات تدهور في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فقد كانت هناك قوة هائلة من الحاجات والرغبات والتي قابلها ندرة الموارد، هذا ما جعل المنتجين يبحثون عن حلول وأساليب من أجل إشباع حاجات السوق المتفاقمة باستمرار فضلاً على توفير منتجات بتكاليف منخفضة. فقد لجأت المؤسسات إلى طريقة توحيد العرض، وهو ما ينطبق على مقولة المسير فوردي³: **'je ferai des voitures de n'importe quelle couleur pourvu qu'elles soient noires**، وبذلك كان المفهوم السائد هو التوجه نحو الزيادة في الإنتاج.

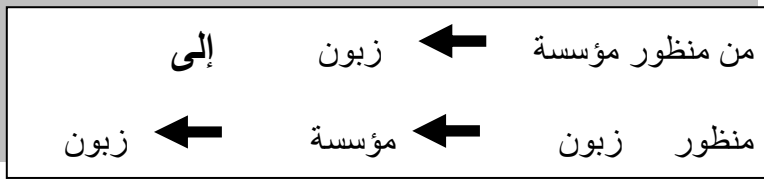
- **المفهوم البيعي:** لقد كانت لأزمة الكساد العظيم التي ظهرت في سنة 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية الأثر الحقيقي وراء الانتقال نحو عملية البيع والشراء بالفوترة. حيث أولت

³ Jaques Lendrevie&julien Lévy, IBID, p4.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

المؤسسة اهتماما لشبكات التوزيع من أجل تحفيز الطلب، فظهر بذلك مفهوم التغليف **packaging** الجذاب، وركزت المؤسسة أكثر فأكثر على الإعلان الذي يعرف بالعلامة التجارية. وبذلك كان المفهوم السائد هو كل ما ينتج يباع.

- **المفهوم التسويقي:** بدأ بالظهور في المنتصف الأول من القرن التاسع عشر إلى غاية سنة 1950. أين ظهرت المجتمعات الاستهلاكية، ونمو العرض، وتزايد عدد المؤسسات وتطورها، وتزايد حدة المنافسة فأصبح للزبائن عدد لا متناهي من المنتجات الجديدة. فتقننت المؤسسة بأنه لابد من التغيير



أي أن المفهوم الجديد هو كل ما يباع ينتج، إذ لا يمكن أن تنتج المؤسسة منتجات من دون أن تحدد حاجات ورغبات الزبائن، فكان بذلك التوجه بالسوق. ومنه، فقد تطور مفهوم التسويق فأصبح يمثل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات في أسواق تنافسية، حتى تتمكن من التأثير على سلوك الأفراد الذين ترغب بخدمتهم، وذلك من خلال عرض (منتج) أين تكون القيمة المدركة متفوقة ومستديمة من قبل المنافسين. وبالتالي فإن التسويق يهدف إلى خلق قيمة اقتصادية بالنسبة للمؤسسة وقيمة مدركة بالنسبة للزبون.⁴

⁴: Jaques Lendrevie&julien Lévy, IBID, p5.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

3.3. تطوير المنتجات بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة

من الضروري أن تحدد المؤسسة بأن القيمة التي تقدمها منتجاتها متوافقة (متطابقة) مع القيمة التي يرغب بها الزبائن، هذه العلاقة أبعد ما تكون دوما مضمونة. فقد تحاول المؤسسة جاهدة أن تغير من استراتيجياتها وعملياتها ومنتجاتها، لكن لا يعتبر هذا التغيير مقبولا من طرف الزبون. فعلى سبيل مثال: تعتبر السيارات من المنتجات التي تحضى بجهد كبير من طرف المؤسسة، فالعمل الهندسي، المادة الأولية، اللوجستية، الإنتاج، الدهان، التركيب كلها نشاطات تتطلب بذل المزيد من الجهود والوقت والمال، فالمردودية تتحقق من خلال هذه المراحل، لكن من جهة أخرى، القيمة التي يدركها الزبون تتحقق بمجرد رضائه على في تصميم السيارة، العلامة التجارية، أو علاقاته مع وكلاء السيارات. وبذلك يمكن القول أن ليس كل جهد مبذول لتطوير منتجات قد يكون له نتيجة ايجابية من طرف الزبائن.

- القيمة المدركة هي التي يلمسها الزبون في المنتج فعلا مقابل ما يدفعه من سعر. فالقيمة التي قد يلمسها في المنتج هي الجودة، الفعالية، الخدمات المتعلقة بالمنتج كالتصائح، تقديم المعلومة، التسليم، أما من ناحية السعر فالقيمة التي قد يدركها الزبون هي السعر بحد ذاته، تكلفة التغيير، الوقت والخطر الممكن لمسه عند شراء واستعمال المنتج.

- القيمة المدركة للمنتج مرتبطة دوما بالقيمة المدركة التي تحققها المنتجات المنافسة

- القيمة المتوقعة تكون قبل الشراء، فعادة ما يتوقع الزبون المنفعة التي يأمل في أن يتحصل عليها من المنتج، وعند استهلاكه فعلا قد تتجاوز القيمة ما توقعه، فتكون بذلك القيمة المدركة ايجابية، وتظهر في إعادة الشراء وتحقيق الولاء. والعكس فقد يتوقع المستهلك حصوله

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

على منفعة معينة لكن بعد الاستهلاك فعلا تكون القيمة المدركة أقل مما كان يرغب ويأمل أن يحصل عليه، فتكون بذلك سلبية مخيبة، فيرفض الزبون المنتج سواء كان منتج جديد أو منتج قائم.

فعلى سبيل المثال: اعتبر منتج **Nespresso** منتجا مبتكرا بسبب الابتكار في المفهوم، وتقديمه على شكل **Capsule**، فكانت الجودة المدركة جد قوية من خلال الذوق المتفوق، التغليف الراقي، التصميم الجذاب لآلة القهوة، خدمات مرفقة كالطلب عبر الخط وخدمة التسليم السريع ، وهو ما حقق قيمة متفوقة لدى الزبائن.

يعتبر تطوير أو ابتكار منتج من أهم الركائز التي يحقق قيمة مدركة إيجابية للزبون.

4. الإطار النظري لإبتكار المنتجات

اشتدت الصعاب والعراقيل على المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة لتسارع المتغيرات وتزايد حدة المنافسة، فوجدت نفسها مجبرة على الانتقال نحو المفاهيم الحديثة، وأولت عناية فائقة على الابتكار والإبداع والاستراتيجيات وتسويق المنتجات الجديدة. لهذا أصبح اللجوء إلى الابتكار من الحلول ذات الأهمية التي يتم الإعتماد عليها لتحقيق نتائج إيجابية في أسواق عالمية.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

1.4. ماهية الابتكار:

قبل التعرض لمفهوم الابتكار، كان لابد من الإشارة إلى جملة من المصطلحات التي عادة ما يتم الخلط بين الاختراع والابتكار والإبداع.⁵

- الاختراع عرفه شومبتر بأنه " أي فكرة جديدة أو محسنة تعتبر كوسيلة جديدة للمؤسسة".

فالاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، والتي يترتب على

تطبيقها الحصول على شيء جديد، فالاختراع يسبق الإبداع. فهو الحل الفكري لمشكلة ما،

بينما الابتكار هو التطبيق التجاري للاختراع.

- الابتكار، يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع

التنفيذ. على شكل عملية أو منتج تقدمه المؤسسة لربائنها.

- الابتكار هو اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة ، والتي يمكن أن تكون قاعدة

لسيرورة الإبداع. فالابتكار هو نقطة البداية والإبداع هو نقطة الوصول.

- الإبداع: يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة

تقدمها المؤسسة لربائنها.

- وفي هذا السياق، يوضح **Peter Cook** إلى ضرورة التفرقة بين الابتكار والإبداع،

فالإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة، وتشمل الأفكار، الأفراد والتمويل، منتجات جديدة

ويعتبر مدخلات للعمليات الإبداعية في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار

⁵ :Sandrine fernaz-walch, François romon, management de l'innovation de la stratégie aux projets, 2^e édition, édition Vuibert, 2010, pp 25-27.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

الإبداعية، وتشمل الإبداع النمو، والعائد من الإستثمار وتعتبر مخرجات للعملية الإستراتيجية.⁶

- الابتكار عام متعلق بالأشخاص، أما الإبداع يتعلق بالمؤسسة ونشاطها الإنتاجي والصناعي والتسويقي.

- الابتكار هو كل فكرة، معارف، معلومات، يضم مبادئ وقواعد من خلال ثلاث أبعاد:

- العملية العقلية التي يتطلبها الابتكار

- مضمون عملية الابتكار

- مخرجات عملية الابتكار

- الإبداع = الابتكار + التطبيق الفني + التطبيق التجاري

إبتكار المنتجات، هو عملية طرح منتجات جديدة في السوق بميزات وأداء محسّن بشكل كبير.

وحتى يتم تحقيق النجاح في ابتكار المنتجات، لا يكفي مجرد طرح منتج جديد ومختلف، إنما التركيز

على تجاوز توقعات المستهلك. والذي من شأنه أن يغير من تصوره بشكل جذري.

ونؤكد هنا إلى أن النجاح في ابتكار المنتج، يستلزم طرحه في الوقت المناسب. ويكون ذلك

بناءً على التخطيط الاستراتيجي التي توضح عملية طرح المنتجات المبتكرة في الوقت المحدد. كما

أن عملية الابتكار قد تحدث بسبب التحسينات التالية:

- نوع المكونات أو المواد المدمجة.

- سهولة الاستعمال.

⁶: أنور أحمد الشيراوي: المحاسبة الإبداعية تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2016، ص 56.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- خصائصه التشغيلية.

- المعلومات التي تكملها.

- خصائصه التقنية.

تعتمد المؤسسة التي تتبنى مفهوم الابتكار على مبدأ الرؤية المشتركة، والتي تمثل تصور مشترك حيوي ينبع من داخل الأفراد وتتبلور من خلال التفاعل بين العاملين بالمؤسسة والخبراء والقادة فتكون بذلك قوة دائمة للتغيير، يطلق عليها اسم التوتر الإبداعي،⁷ وهو ما يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها.

1.1.4. خصائص المنتجات المبتكرة:

تتمثل الخصائص الرئيسية للمنتجات المبتكرة في⁸:

- من أجل تحقيق منتج مبتكر يمكن استخدام التقنيات والمعرفة الموجودة، ولكن يتم تطبيقها بطريقة جديدة تمامًا. أو استخدم المعرفة والتقنيات الجديدة تمامًا.
- قد تتضمن تحسينات وظيفية كبيرة للمنتجات الحالية، كما يمكن أن تعتمد أيضًا على إدخال ميزات جديدة في المنتجات الجديدة⁹.
- أن يتم تحقيق استخدام جديد للمنتجات التي تم إجراء تعديلات عليها في مواصفاتها الفنية.

⁷: سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال المصرية. مصر: مطبعة العشري. 2006، ص 25.

⁸ بن يامين خالد: سلوك المستهلك اتجاه المنتجات الجديدة - دراسة منتجات الهاتف النقال كوندور، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، جامعة طاهري محمد، بشار، 2018، ص ص 464-466.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- أن يحصل المنتج على أداء أفضل من خلال استخدام مكونات ومواد جديدة. على سبيل المثال أداء أفضل لبطارية الهاتف.

أما إذا كان الأمر يتعلق بالخدمة، فمن بين خصائص الخدمة المبتكرة أنها تشمل:

- تقديم خدمات جديدة كلياً.
- التعديلات في طريقة تقديم الخدمة حالياً. خدمة يسير للنقل
- إضافة مزايا جديدة إلى الخدمات الموجودة بالفعل.

2.4. الأركان الأساسية للإبتكار:

يتكون المزيج الإبتكاري:¹⁰

- **المنتج:** قد تكون النتيجة النهائية لعمليات الإبداع في شكل منتج، أو في صورة تطوير وتعديل في كل منتج، أو في صورة زيادة الفعالية والكفاءة، أو تقديم طريقة أحسن في التسيير. وحتى يكون المنتج إبداعياً يجب أن تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم، أو بالنسبة لوقت تحقيق وحدث عملية الإبتكار

- **الإبتكار الفردي والجماعي:** يتكون الإبتكار الشخصي من عنصرين أساسيين: العنصر الأول هو زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبديهة بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للقدرة الإبتكارية. أما العنصر الثاني يتضمن إعادة بناء الذات الاجتماعية والمشاركة مع

¹⁰ محمد مسلم، رابح أوكيل: الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل، مجلة المعارف، المجلد 15، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 50.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

الآخرين، بالإضافة إلى تعلم عادات جديدة تعطي الفرد القدرة العالية على الابتكار وذلك طبعا ضمن فريق عمل من خلال الكايزن.

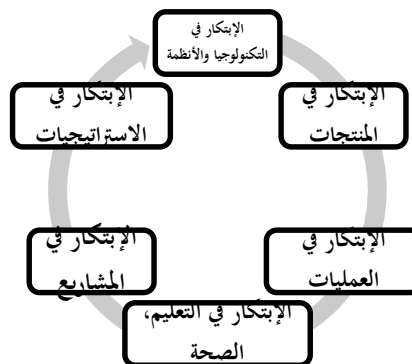
- **الإمكانيات:** هي شرط ضروري وأساسي لكي تتم عملية الابتكار، حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة، فلن يتم الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبتكار. حيث أثبتت الدراسات العلمية أن الإبتكار ينتج في الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة، وهو ما تم التطرق إليه في متطلبات التنبؤ لإستراتيجية الإبتكار والثقافة التنظيمية.

- **العمليات:** تطبق العديد من العمليات والإستراتيجيات والأساليب للرفع من مهارة الابتكار، وهو ما يتطلب الجهد والوقت للتعلم حتى تكون النتيجة هي التطوير والإجادة والإتقان في استخدامها.

1.2.4. محاور الابتكار:

يمكن أن يتحقق الإبتكار في مجالات وعوامل عديدة، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل 1: محاور الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الدراسة

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

بناء على الشكل أعلاه، يمكن أن يتحقق الابتكار في:¹¹

- **الإبتكار في الخدمات:** خدمات استباقية، خدمات فورية، تعزيز الرضا مع الزبائن؛
- **الإبتكار في العمليات:** التحول الرقمي للخدمات والعمليات؛
- **الإبتكار في التعليم:** مسارات تعليمية متعددة، التعليم الالكتروني؛
- **حاضنات الابتكار:** نظام الافكار، رعاية الأفراد الموهوبين، مختبر الافكار الابداعية؛
- **البنية التكنولوجية الداعمة للابتكار:** الربط الالكتروني مع المؤسسات الحكومية، نظام إصدار التراخيص، نظام إصدار الشهادات، نظام الشكاوي، نظام قياس الاداء، نظام أتمتة؛
- **الحوافز:** الجوائز للأفراد الفائزين بمسابقات المهارات، مساعدة المبتكرين للحصول على التمويل لدعم ابتكاراتهم.

2.2.4. دعائم الابتكار:

من أجل تحقيق الإبتكار لابد من الإحاطة بمختلف العوامل التي لها الدور البارز والفعال:

- **الحوكمة:** الحوكمة هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهداف أعمالها. وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا، فالحوكمة هي طرق شرعية خاضعة للمساءلة وفعالة للحصول على السلطة العامة والموارد واستخدامهم في السعي من أجل تحقيق أهداف اجتماعية مقبولة

¹¹ : بن يامين خالد، مرجع سبق ذكره، ص ص 464-466.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

على نطاق واسع. ويعتبر الغرض الأساسي منها هو توفير تكنولوجيا المعلومات مع

أهداف العمل.¹²

- رأس المال البشري والفكري: إدارة مبتكرة، موظفين مبتكرين، إنشاء منصة لتبادل

المعلومات واستقطاب الأفكار

- التكنولوجيا: توظيف التكنولوجيا من أجل خلق القيمة. فعلى سبيل المثال قام البريطاني

Tesco بفتح أول محل تجاري افتراضي داخل محطة ميترو ، بحيث يقوم المستخدمون

بالتسوق من خلال عرض صور المنتجات مصحوبة برمز QR، فيتم استلام المشتريات

مباشرة في المنزل، من خلال الاستفادة بخدمة التوصيل. فأمام النجاح المحقق قام بتوسيع

العملية ليشمل حوالي عشرين محطة للحافلات.¹³

- الحوافز: التشجيع على الابتكار من خلال الحوافز،

- الشراكات: تطوير الشراكات الإستراتيجية على المستوى المحلي والعالمي لدعم الابتكار

والبحوث.

3.4. أنواع الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكار إلى أربعة أصناف:¹⁴

*الابتكار الجذري: الراديكالي - **radical innovation** ويتمثل في الوصول إلى المنتج الجديد أو

العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها ، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة إستراتيجية كبيرة في

¹² أحمد صافي، صادق صفوح: أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع في المؤسسات المالية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2، نوفمبر

2019، ص ص 115-116.

¹³ Jaques Lendrevie&julien Lévy, IBID,p15.

¹⁴ الطيف عبد الكريم: محاضرات في الابداع والابتكار، ماستر 2، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2018/2017، ص ص 46-57.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

السوق. (سوق جديد - منتج جديد). وهي منتجات تغير سلوك الزبائن، ومن أمثلة على ذلك اكتشاف دواء لعلاج السرطان، وعادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات كامنة. ولكنها تستغرق مدة أطول لانتشارها.

***الابتكار التدريجي: Incremental innovation الجزئي** ويحدث عند إدخال تغييرات وتحسينات صغيرة نسبيا في المنتجات والعمليات والإجراءات القائمة، ومن أمثلة ذلك تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للزبائن، أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق مثل موديلات السنوية للسيارات، وموضة الملابس الجاهزة **Fashion et le prêt a porter**. بحيث تكون هذه التحسينات جوهرية وتراكمها يحقق ابتكارا جذريا. (سوق موجود - منتج موجود).

***الابتكار المستنسخ: imitated innovation** وهي المنتجات التي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة، ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق. أي أن المؤسسة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي بحيث يراها البعض أنها غير ابتكارية، وبالتالي فإن المعيار الأساسي للابتكار هو نظرة السوق إليه، أي وجهة نظر الزبون في إدراكه لقيمة المنتج. (منتج جديد - سوق موجود)

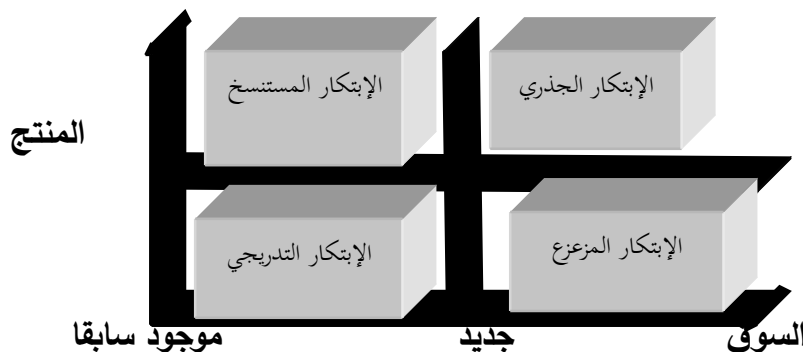
***الابتكار المزعزع الابتكار (الابتكار المسبب للاضطراب) disruptive innovation**: (منتج موجود - سوق جديد): هو ابتكار يخلق شبكة سوق وقيمة جديدة قد تتسبب في الأخير من إزالة السوق والقيمة الحالية، وبالتالي إزالة المؤسسات والمنتجات والتحالفات الراسخة في السوق، مثل ما حدث مع نوكيا وأبل. ظهر هذا المصطلح من قبل Clayton Christensen الخبير الإداري الأمريكي، وأطلق عليه اسم الفكرة التجارية الأكثر تأثيرا، فليست كل الابتكارات مزعزعة حتى ولو كانت ثورية، فعلى سبيل المثال كانت السيارات في بدايتها في أواخر القرن التاسع عشر من الابتكارات

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

التكنولوجية الثورية، ولم تكن من الابتكارات المزعزعة لأنها اعتبرت من السلع الكمالية الغالية الثمن، ولم تزعزع سوق العربات التي تجرها الخيول، ظل سوق النقل بشكل أساسي على حاله لفترة تجاوزت الثلاثين سنة، إلى أن ظهرت سيارة من نموذج Ford T وبسعر تنافسي في 1908، فأصبحت السيارات ذات الإنتاج الضخم من الابتكارات المزعزعة.

ما يجدر الإشارة إليه، أنه عادة ما تحدث الابتكارات المزعزعة من المؤسسات الناشئة، أكثر من المؤسسات الرائدة في السوق، التي بدورها قد تغفل عن هذه الابتكارات لأنها في بداياتها تعتبر غير مربحة، وتحتاج إلى الموارد النادرة، فضلا على أنها قد تستغرق مدة أطول لتطوير وتغيير الثقافة القائمة، وتكون درجة المخاطرة فيها أعلى من الأنواع الأخرى من الابتكارات، ولكن بمجرد نشرها في السوق، فإنها تحقق تموقع مذهلا في السوق. فعلى سبيل المثال: أطلقت المؤسسة الأمريكية Oper Cilikt خدمة كراء السيارات الفاخرة مثل سيارات الليموزين بسعر منخفض، فهي مثال للابتكار المزعزع، لأنها استهدفت العملاء الذين لم يدخلوا السوق التقليدية الفاخرة. أمازون، ألكسا هي من الأمثلة عن الابتكارات المزعزعة.

الشكل 2: أنواع الابتكار



المصدر: محمد مسلم، رابح أوكيل: الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل، مجلة المعارف،

المجلد 15، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 50.

5. دور تبني مفهوم الابتكار في المؤسسة

سننتظر هنا إلى الدور الايجابي الذي يحققه ابتكار المنتجات وتطويرها في المؤسسة، وإلى العراقيل التي يمكن أن تواجهها. فضلا على المتطلبات التي ينبغي توفرها في المؤسسة عند تبني مفهوم الابتكار كاستراتيجية معاصرة. وتداعيات تبني مفهوم الابتكار أي الاسباب الحقيقية وراء تبني المؤسسة للابتكار وتطوير المنتجات.

1.5. تداعيات تبني مفهوم الابتكار في المؤسسة

إن الأسباب الداعية للابتكار تعتبر في نفس الوقت عائقا أمام تحقيق منتجات إبداعية ومبتكرة، بحيث تلعب هذه التداعيات بشقيها الإيجابي والسلبي دورا في تبني المؤسسات لهذا المنهج ولصعوبة التحكم فيه.

1.1.5. عالم سمته التغير

أكد **Peter Drucker** في مجلة **The Economist** بأن عالم الأعمال الذي نعرفه يتغير تغيرا جوهريا، سواء كان تغير تكنولوجيا، سياسي، إقتصادي أو إجتماعي، ويرجح أن هذا التغير سيستمر إلى الأبد،¹⁵ وعلى هذا فإن الوقوف على إستيعاب أسباب ونتائج هذا التغير أمر لا غنى عنه لواقعي إستراتيجيات الإبتكار.

¹⁵: جيريمي كوردي. ترجمة سمية ممدوح الشامي: إستراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى إتخاذ القرارات الفعالة. الطبعة الأولى. القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر. 2011، ص14.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

2.1.5. بيئة متناقضة

في هذا الموضوع قال تشارلز هاندي الكاتب البريطاني "حيثما ننظر نجد التناقض يسير جنباً إلى جنب مع التقدم الإقتصادي"،¹⁶ ويتأكد ذلك فعلاً، حيث بات لزاماً على المؤسسات أن تصبح محلية وعالمية في نفس الوقت، وأن تعتمد المركزية في قضايا معينة واللامركزية في قضايا أخرى وأن تضع خططا محددة يجب التقيد بها وتحافظ في نفس الوقت على مرونتها وقدرتها على الإستجابة للمتغيرات الطارئة، وهي بحاجة إلى الإمكانيات المادية والتكنولوجيا وفي نفس الوقت هي بحاجة إلى المهارات القيادية والفكر الابتكاري والإستراتيجي.

3.1.5. الرغبة في تحقيق التكيف الإستراتيجي

يقصد بالتكيف الإستراتيجي، أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح **Open System** لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لنموه وبقائه، فحسب مقاربة **Von Bertalanffy**¹⁷ فإن المؤسسة تأخذ طابعاً إجتماعياً ومتعاملاً إقتصادياً في نفس الوقت وتتمتع بخصائص تنظيمية فهي نظام مفتوح بسبب العوامل التالية:¹⁸

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة ومجموعة حسب هيكل خاص بها؛
- لأنها تملك حدوداً تفصلها عن المحيط الخارجي؛
- لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها.

¹⁶: مصدر نفسه، ص 14.

¹⁷: ناصر دادي عدون: إقتصاد مؤسسة. جزائر: دار المحمدية العامة. 1998، ص 47.

¹⁸: سماح صولح: إقتصاد مؤسسة. مطبوعة لطلبة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2015، ص 7.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

وهنا؛ نجد بعض المؤسسات تتعامل مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، ويعرف هذا النوع من المؤسسات بأنها "مؤسسات متفاعلة"، ومؤسسات أخرى أكثر نجاحا منها، وهي التي تحاول منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق عليها "المؤسسات الفعالة" في تعاملها مع البيئة، ذلك لأن العلاقة بين البيئة والمؤسسة تأخذ شكلا تبادليا.

وبالمقابل فإن عدم قدرة المؤسسة على تحقيق درجة ملائمة من التكيف مع بيئتها الكلية يطلق عليه الإغتراب البيئي،¹⁹ ومن أهم مظاهره:

- عدم وضع إستراتيجية المؤسسة، مما يترتب عنه عدم القدرة على إكتشاف أو إستغلال الفرص المتاحة؛
- عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة أو بناء كوادر فنية أو قيادات إستراتيجية قادرة على مواجهة متطلبات المستقبل وتقديم منتجات مبتكرة؛
- التردد الدائم نحو التغيير مما يترتب عنه جمود تقني وفكري على مستوى المؤسسة ككل؛
- ضعف المركز التنافسي للمؤسسة، والذي قد يكون نتيجة فشل خطط وبرامج التنمية التقنية على مستوى الدولة، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة المؤسسات لعدة مشاكل مرتبطة بالإنتاج أو التسويق في السوق المستهدفة أو يكون نتيجة لعدم قدرة المؤسسة نفسها على التكيف البيئي.

¹⁹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الثانية. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2004/2005، ص57.

4.1.5. الانتقال إلى إقتصاد المعرفة

لقد طرأ تغيير كبير على عجلة الإقتصاد بصورة غير مسبقة، نتيجة التطورات الكبيرة في ميدان تكنولوجيا المعلومات وعولمة الإقتصاد والمنافسة الحادة وغيرها من العوامل، فظهرت إدارة المعرفة في مجال الإقتصاد المعرفي، وأصبحت المعرفة والمعلومات هي المكون الرئيسي في المعاملات بل أحد مكوناته الهامة.²⁰

يركز إقتصاد المعرفة على الجوانب غير الملموسة بصورة أكبر، ويظهر ذلك جليا من خلال إعداد البرمجيات والشبكات بين وسائل الإعلام والاتصالات والذي أدى إلى توسيع التعاون ليس فقط داخل المؤسسات ولكن أيضا بين المؤسسات وهو ما أطلق عليه **Open innovation**، كما أدت الرقمنة التي يتسم بها إقتصاد المعرفة إلى إحداث تأثيرا كبيرا في طاقة المؤسسات على نقل وتخزين وتشغيل المعلومات، فضلا على السرعة في تقديم الابتكارات والكفاءة في الاتصالات. كما يوظف إقتصاد المعرفة مجمل منجزات تقنية المعلومات والاتصالات لتوليد الثروة وتحقيق الأرباح وتوسيع دائرة الأسواق، كما أنه يفتح أفقا واسعة لفرص عمل جديدة، ويزيد من الخيارات المتاحة أمام العملاء من أجل تطوير وتحسين نوعية المنتجات، والعمل على خفض التكلفة، والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية، ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة فقد أصبحت المؤسسات تفكر بصيغة جديدة للإدارة من خلال بناء قاعدة معرفية تبنى على أساس الممارسة الأفضل.²¹

²⁰: أحمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات إقتصاد المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة ورقلة: الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة. 2005، ص ص131-132.

²¹: محمد زرقون والحاج عرابية: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. عدد 1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ورقلة: مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. ديسمبر 2014، ص122.

2.5. متطلبات تبني الابتكار داخل المؤسسة

يتطلب تطبيق الابتكار توفر المناخ الملائم، وبالتالي فإذا لم يتوفر ذلك، فعلى إدارة المؤسسة العمل على تغيير الثقافة التنظيمية، وقيمها، وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع التطبيق الجديد للمفهوم.

1.2.5. تكريس الابتكار لدى الإدارة العليا:

لابد عند اتخاذ الابتكار كإستراتيجية داخل المؤسسة أن تأتي على قناعة من الإدارة أولاً، بالإضافة إلى الإلتزام الكامل بها، لأنه وعادة ما تتبثق القيم من رؤية وقناعة الإدارة العليا بمستقبل المؤسسة خاصة وأن المراحل الأولى من تنفيذ أي منهج جديد تظهر فيها صعوبات كثيرة، كدمج السلوك الإداري مع الإلتزام المطلوب في تنفيذ عمليات الإبداع والابتكار، حيث أن العاملين وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية ستكون لديهم صلاحيات إدارية جديدة ملائمة لأداء أعمالهم الابتكارية، علاوة على أن المؤسسة في ظل التغيير الجديد تحتاج إلى التخلص من الممارسات الإدارية السابقة، وعليه يصعب تحقيق مثل هذه التغيرات دون إقتناع، وإلتزام الإدارة بالتطبيق، فمن غير المتوقع توفير وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتوفير الدعم والحماسة لدى العاملين بهذا التطبيق، دون قناعة وإلتزام الجهات العليا ودعمها للنظام الجديد.²²

²² : طيب الزغيمي صورة: دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع سيم، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، ص 42.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

2.2.5. تمكين العاملين (التمهيد قبل التطبيق)

لابد من تهيئة الأرضية والتمهيد المسبق لتطبيق عمليات الإبداع والابتكار لضمان قبول المنهج الجديد وعدم رفضه، فضلا عن معرفة المعوقات التي قد تعرقل تطبيقه، لكي يتم مراجعتها والتصدي لها ويمكن للمدراء إيجاد القناعة بشرح مبادئ النظام الجديد والثقافة الجديدة عن طريق المحاضرات والندوات، وتوفير برامج تعليم وتدريب، لتوضيح كيف أن التوجه نحو الابتكار أصبح ضرورة حتمية لمسايرة التطورات الجديدة.

3.2.5. أهمية الاتصال

من أجل تحقيق منتجات إبداعية ومبتكرة لابد من أن يكون إتصالا تنظيميا فعالاً:²³

- من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات؛
- من أسفل إلى أعلى: لنقل الإستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة؛
- إتصالا أفقيا: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة وبتنسيق ما يجب إتخاذه.
- دور تقنيات الاتصال الحديثة في توفير المعلومات الإستراتيجية القادرة على تقديم منتجات مبتكرة.

يهدف الاتصال إلى:

*الاعلام أي زيادة المعرفة

*الاقناع من خلال تغيير السلوك

* التعبئة من خلال تعزيز العمل الجماعي والتمكين من خلال خلق بيئة مواتية للتغيير.

²³ أمينة بوزرارة: مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال، السنة الثالثة اتصال، جامعة قالمية، ص43.

4.2.5 نشر ثقافة تنظيمية متجهة نحو الابتكار

إن التغيير نحو الابتكار يتطلب تعديل الثقافة، بحيث يجب على المؤسسة إعادة النظر في الأنظمة لديها لجعلها مرنة وقادرة على التماشي مع معطيات الأفكار الجديدة والمبتكرة. ويندرج ضمن هذا السياق تشجيع العمال على تقبل الأفكار الجديدة والعمل على تنفيذها، ودعم الإتصال الفعال والشعور بالانتماء لدى العاملين، وكذا تشجيع الأفكار الإبداعية، بدلا من إتباع معايير وقوانين ثابتة لا تقبل النقاش والتعديل.²⁴

5.2.5 التركيز على العميل

من منطلق أن الإدارة التقليدية كانت تتجاهل العميل وتتنظر إليه نظرة سطحية، كان الهدف الأساسي من الابتكار هو رضا العميل والوصول إلى ولاءه فهو نقطة البداية التي تنطلق منها المؤسسة ونقطة النهاية التي تتوقف عندها، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل مطلب أساسي لأنه هو الميزة التنافسية الحقيقية بالنسبة للمؤسسة.

3.5 الدور الايجابي للابتكار في المؤسسة

تحقق المؤسسة نتائج ايجابية إذا تمكنت من تقديم منتجات مبتكرة، بحيث يوجد دور حقيقي وإيجابي

للإبتكار في المؤسسة.²⁵

²⁴ : خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج39، ع1، الجامعة العراقية، مارس2019، ص ص 157-158.

²⁵ : سايبى صندرة: الإبداع والإبتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلم الانسانية، مجلد 25، عدد3، 2014/12/31، ص ص 305-325.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- إرتفاع الحصة السوقية

إن تقديم منتجات مبتكرة باستمرار يؤدي حتما إلى بناء قاعدة أكبر من العملاء، وبهذا فإن النمو في الحصة السوقية يسمح بتقديم منتجات جديدة في الأسواق المحلية والعالمية.

- تدعيم القدرة التنافسية

مع طرح المزيد من المنتجات المبتكرة الناجحة في السوق، تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لتصبح بذلك خياراً أكثر جاذبية للعملاء. وامتلاك المؤسسة للإمكانات اللازمة يمنحها القدرة على الحفاظ على هذه الميزة بل وتطويرها بصفة مستمرة.

- إرتفاع قيمة العلامة التجارية

إن العلامة التجارية للمنتجات المبتكرة تصل إلى قيمة أعلى وأكثر شهرة في السوق. مما يؤدي إلى زيادة المبيعات لأنها تصبح الخيار الأول من قبل العملاء.

4.5. تحديات المؤسسة في تحقيق المنتجات المبتكرة

تواجه المؤسسات التي تسعى دائماً إلى تقديم منتجات مبتكرة إلى جملة من التحديات، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²⁶

²⁶ :emmanuelle le nagard-assayag, delphine manceau : le marketing de l'innovation de la creation au lancement de nouveaux produits, edition dunod, 2^e edition, paris, 2011, p53.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- شدة المخاطرة

تتحمل المؤسسات التي تركز نفسها لابتكار المنتجات درجة عالية من المخاطرة، لأن المنتج يمكن أن يحقق نجاحًا كبيرًا أو فشلًا تامًا. فالمنتج الجديد أو المتطور لا يعني بالضرورة أنه مقبولا لدى العملاء. فقد تتدخل عوامل أخرى قد تعيق قبول المنتج كالعادات والتقاليد والميول والرغبة.

- إمكانيات مادية معتبرة

تتطلب عملية الابتكار الاستثمار بمبالغ كبيرة، فإذا كانت النتيجة ناجحة، يتم استرداد الأموال المستثمرة بهوامش ربح واسعة. من ناحية أخرى، إذا كان المنتج فاشلاً، فستكون خسارة مادية معتبرة، وهو أمر يصعب جدًا تعويضه.

- عامل الزمن

من أجل ابتكار المنتجات، تستغرق المؤسسة مدة زمنية لإجراء البحوث والدراسات من أجل إتمام عمليات التصميم، وإنشاء نماذج أولية للمنتجات، وإنتاجها وتسويقها. لهذا يعتبر عامل الزمن مهم جدا في مثل هذه الظروف، فقد يتمكن المنافسون من أن يأخذوا الأسبقية في طرح حلول مبتكرة، قد تستحوذ من خلالها على ميزة متفوقة في السوق.

6. استراتيجيات الابتكار

لإعطاء مفهوم واضح لاستراتيجية الابتكار، لابد من التعرف أولاً على ماهية "الإستراتيجية". حيث تعتبر الإستراتيجية من أكثر المصطلحات المتداولة بين الخاصة والعامة، لكن معناها بقي دوماً غامضاً ما أدى مراراً إلى تعويض المصطلح ليعني التخطيط أو السياسات وحتى

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

الأهداف، فلم يذكر مرادف لكلمة الإستراتيجية باللغة العربية وتم نقل اللفظ الإنجليزي كما هو إلى العربية".

1.6. مفهوم الإستراتيجية

يشير البعض إلى أن أصل هذه الكلمة هو يوناني "Stratos" -وذكرت **strategos**- حين إرتبط مفهومها بالدهاء في المناورة العسكرية أو الخدعة أو المباغته للعدو لتحقيق النصر، كما إتضح مفهومها على يد الرسول صلى الله عليه وسلم في استعداداته للحروب ضد الأعداء. بعد ذلك إمتد مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الفكر الإداري، وصارت من المصطلحات الهامة التي تكثر في الأدبيات الإدارية، وداخل دوائر صناع القرار في المؤسسات المعنية بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية في سبيل إغتنام الفرص وتجاوز التهديدات، ومن ثم تحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

- عرفها كلٌّ من **Strickland & Thompson** أنها "العملية التي بواسطتها يتمكن

المدراء من تأسيس إتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها، وتطوير الإستراتيجيات

لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة".²⁷

- أما تعريف **Ansoff** وهو أحد أكثر المهتمين بتناول الفكر الإستراتيجي بأنها "قاعدة

إتخاذ القرارات التي يحددها نطاق (المنتج/ السوق)، عوامل النمو، الميزة التنافسية

والتأزر.

²⁷ مؤيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2009، ص ص 17-18.

1.1.6. مكونات الإستراتيجية

إن تقديم معنى واضح للإستراتيجية يظهر من خلال تفسير مكوناتها المتمثلة فيما يلي:²⁸

- **الأهداف:** تحدد فيها المؤسسة الأهداف التي ترغب في تحقيقها، وقد يندرج ضمن هاته الأهداف ما يلي:

* **المدى:** ويقصد به المركز الذي تتطلع إليه المؤسسة ويتحدد بالنسبة للسوق الذي تتنافس فيه. بحيث تحدد بعض المؤسسات مدى إستراتيجيتها من خلال صناعة وبيع منتجاتها في جميع أنحاء العالم.

* **الميزة التنافسية:** عبارة عن تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة.

* **التكامل:** تحاول العديد من المؤسسات أن تتبنى مفهوم التكامل كجزء من إستراتيجياتها من خلال إدماج نشاطين أو أكثر تكون تابعة لها.

- **تخصيص الموارد:** ويتطلب الأمر أن تقوم المؤسسة بتحديد مواردها، وتوجيهها حسب الأهداف المرغوب فيها. فتخصيص الموارد هو الإجراءات المتبعة لتعيين وجدولة الأصول التي تدعم أهداف المؤسسة على نحو فعال، واختيار أفضل الموارد المتاحة لمشاريعها. ويمكن من هنا إدارة الموارد وتعظيمها طوال مدة العمل حتى تتجنب الاستخدام الناقص أو الزائد لها.

وتُعرف الموارد أيضًا باسم إدارة الموارد، وهي استثمار كبير ويجب استخدامها بشكل صحيح لتحقيق الربحية والاستدامة.

²⁸ : بلخضر مسعودة: محاضرات في مقياس الإستراتيجية التنافسية، السنة أولى ماستر، مقاولاتية، 2020/2019، ص20.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

ونحو السعي لتفسير شامل لمفهوم الإستراتيجية، قدم Mintzberg نموذجا أطلق عليه les 5P

- Plan: وهو العمل المسطر؛
- Pattern: وهو العمل الرسمي أو المهيكل؛
- Ploy: وهو التكتيك "المناورة" لتنفيذ عمل معين؛
- Position: الموقع أي التمرکز المناسب في محيط المنافسة؛
- Persepective: التصور أو التطلع إلى ما تؤؤل إليه المؤسسة مستقبلا.

2.6. مستويات الإستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإستراتيجية هي:²⁹

- إستراتيجية المؤسسة **Corporate-level Strategy**: تحدد إستراتيجية المؤسسة البرنامج الإجمالي للمؤسسة ككل، وهي تختص بنوع ومجال الأعمال التي تعمل فيه المؤسسة، إذ توضح التوجه العام للمؤسسة.
- إستراتيجية وحدة العمل **Competitive or Business-level Strategy**: يقصد بها الإستراتيجية الخاصة بكل نشاط متميز من الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، ويطلق عليها أحيانا بالإستراتيجية التنافسية، فهي متعلقة مثلا بنوع المنتجات التي سوف تقدم للسوق والفئة المستهدفة.

²⁹ بلخضر مسعودة، مرجع سابق، ص ص 26-28.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى إستنادا على تحليل متغيرات البيئة الخارجية والإمكانات والموارد المتاحة لوحدة العمل والتي تتجسد في النهاية في مواصفات المنتجات المراد إنتاجها من قبل وحدة العمل هذه والمقدمة إلى العملاء.

- الإستراتيجية الوظيفية **Operational or Functional-level strategies**: وتسمى هذه

العملية إلى دعم الإستراتيجية الوظيفية التي عادة ما تتخصص كل إدارة في نشاط وظيفي معين، فتنجم عنها إستراتيجيات خاصة بكل وظيفة من هذه الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، والبحوث والتطوير... وغيرها

إن الجهة المسؤولة عن هذه الإستراتيجية هم رؤساء ومدراء الأقسام (الوظائف) وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال.

ذكرنا أن الإستراتيجية تحدد على الأهداف والموارد، وفيه يتم طرح أهم الأسئلة التالية:

- quelles sont les composantes créatrices de la valeur ?

• ما هي المكونات الإبداعية للقيمة؟

- quelles sont les composantes qui ne contribuent pas dans la création de la valeur ?

• ما هي المكونات التي لا تساهم في خلق القيمة؟ لتحقيق ميزة تنافسية داخلية حسب بورتر

اقترح سلسلة القيمة، وسيتم التعرض إليها لاحقا

- quelles sont les compétences fondamentales?

• ما هي المهارات الأساسية؟

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- quelles sont les activités à externaliser?

• ما هي الأنشطة التي ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية لتحقيقها؟

وما يمكن قوله، أن كل ما يتعلق بتسيير العلاقة مع الزبون هو من ضمن النشاط التجاري **Commercialisation**، وكل ما يتعلق بتسيير العلاقة غير المباشرة مع الزبون كدراسة

حاجات الزبون ورضاهم هو ضمن التسويق **Marketing**

ومن الملاحظ هنا، أنه يوجد فرق بين رؤية المؤسسة **Vision** ورسالة المؤسسة **Mission** حيث

تمثل الرؤية تلك التصورات أو التوجهات أو ما تتطلع إليه المؤسسة في المستقبل والتي لا يمكن

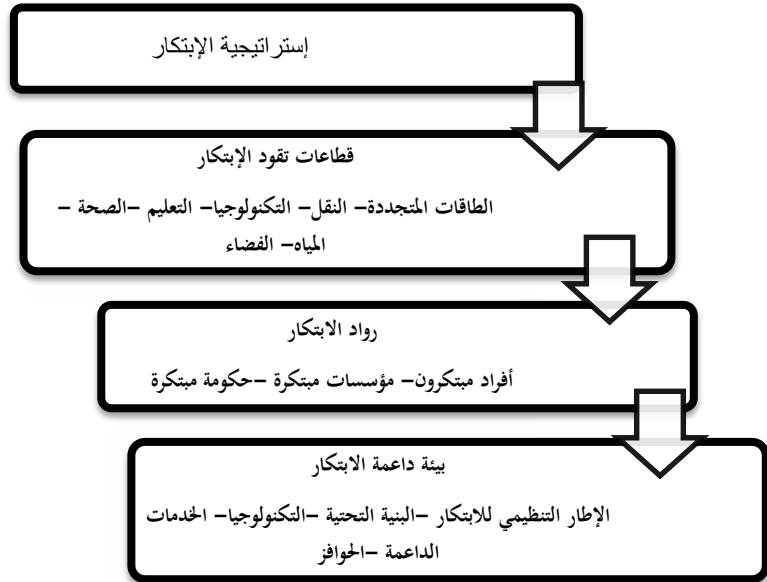
تحقيقها في ظل الموارد الحالية، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل

الموارد الحالية.³⁰ توضح الشكل فيما يلي:

³⁰ :El Kelety, Ibrahim Ali, "Towards a conceptual framework for strategic cost management The concept, objectives, and instruments", Doctoral dissertation, Faculty of Business Administration and Economics. Management Accounting and Controlling, Germany, Chemnitz University of Technology, 2006, pp 20–31.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

شكل 3: إستراتيجية الابتكار



مصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الدراسة

3.6. أهمية تبني إستراتيجية الابتكار بالنسبة للمؤسسة

يقدم الابتكار كثيرا من البدائل أو الحلول لعلاج مظاهر الخلل التي تواجهها المؤسسة يمكن

إجمال أهميتها في النقاط التالية:³¹

- توافر ووضوح الرؤية المستقبلية: يقصد به التوقعات والتنبؤات بما ستكون عليه بيئة المؤسسة ليكون الأساس الذي تتم عليه صياغة إستراتيجية الابتكار، والمحرك الذي يدفع أعضاء المؤسسة نحو تنفيذها وتحقيق الأهداف المنبثقة عنها.

³¹ : خرشي لزهر، بن عواف شرف الدين أمين: دور ثنائية الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 25، عدد3، ص ص 10-32.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- إدارة الأزمات والتعامل مع المشكلات: بتبني مفهوم الابتكار لابد أن تمتلك المؤسسة القدرة على توقع الأزمات قبل حدوثها، وتتمكن من التعامل الفوري مع المشكلات الواقعة.
- القدرة على إتخاذ القرار الإستراتيجي: عملية صنع القرار تستند على العمل الجماعي الذي يتولد عنه العديد من البدائل الإستراتيجية التي تحسن وتزيد من فرص الإختيار الإستراتيجي الفعال.
- القدرة على تمكين ثقافة التغيير: حيث يعتمد الابتكار على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقيادات مؤهلة قادرة على مواجهة التحديات، خاصة تلك المتعلقة بمقاومة للتغيير، ومن ثم تستطيع تحويل ثقافة مقاومة التغيير باعتباره معوقاً ومستنفذاً للوقت والجهد إلى ثقافة تستشعر أهمية التغيير وتنتظر إليه باعتباره أمراً مرغوباً فيه.
- التكيف البيئي في المدى الطويل: لا يمكن للمؤسسة تحديد تأثير العوامل البيئية المتغيرة باستمرار في الأجل القصير، سواء كانت تلك العوامل سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية... الخ، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل، من خلال تلك القرارات الإستراتيجية التي تساعد على إستغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: حيث تتجح المؤسسات من خلال رؤيتها وإدارتها الإستراتيجية الناجحة في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها العميق لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: حيث تساعد إستراتيجية الابتكار على توجيه موارد وإمكانات المؤسسة التوجيه الصحيح وإستخدامها بطريقة فعالة وعلى المدى البعيد.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- **تحسين الأداء:** إن تحقيق المواءمة مع بيئة نشاط المؤسسة من خلال الابتكار تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء الذي يتجسد في إرتفاع كمية المبيعات أو الأرباح أو تخفيض التكلفة أو الحفاظ على الحصة السوقية أو العائد على الأسهم... الخ
ونتطرق فيما يلي إلى أهم الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية المتبعة من طرف المؤسسات.

1.3.6 . الإستراتيجيات التسويقية Marketing Strategies³²

يتوافر العديد من البدائل، يمكن للمؤسسة المفاضلة فيما بينها عند إختيارها لإستراتيجياتها التي تناسبها، فكل مؤسسة لها إستراتيجياتها الخاصة بها، لكن السؤال الذي يثار هنا: هل الإستراتيجية المتبعة هي كفؤة أم لا؟. إن قدرة المؤسسة على إختيار الإستراتيجية الأنسب يشكل محور إهتمام القائد، فهو يسعى إلى إتخاذ القرار الصائب.

1.1.3.6 . إستراتيجية الريادة في التكلفة Overall Cost Leadership

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والتي تعتبره من

³² :Lambin, Jean jacques & autres, "Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation marché", 6^e édition, Paris, Dunod. (2006). pp361-363.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

المنتجات المحسنة والمتطورة. وتتطلب هذه الإستراتيجية بعض الشروط منها: وجود طلب مرن إتجاه السعر، أي أن تخفيض السعر سيؤدي إلى زيادة إقتناء المنتج، وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج واستخداماته.³³

ويحدث هذا في العناصر التالية:

• **بالنسبة للموردين:** لا تقع المؤسسة تحت سيطرة الموردين مادامت تتحكم في التكلفة، وبالتالي تبقى تتحكم في هامش الربح في حالة زيادة في السعر من قبل الموردين، لأن أي زيادة في سعر المواد الأولية تؤدي إلى زيادة في التكلفة.

• **بالنسبة للمنافسين الحاليين:** تتمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين مادامت تتحكم في السعر.

• **بالنسبة للمنافسين المحتملين:** تكون المؤسسة في وضعية تنافسية مريحة بما أن تكاليفها منخفضة، وبالتالي تحافظ على حصتها السوقية، وتدافع على قسم السوق الذي تنشط فيه باستخدام السعر.

• **بالنسبة للمنتجات البديلة:** تتحكم المؤسسة في التكاليف فهي تستطيع تخفيض السعر أمام المنتجات البديلة متى ما استدعت الضرورة لذلك.

• **بالنسبة للمشتريين:** قد يكون دورهم محدود في هذه الحالة مادامت الأسعار مقبولة، بفضل التكاليف المنخفضة وبالتالي لا يمكنهم الضغط على المؤسسة لتخفيض أسعارها.

وبالمقابل يمكن أن تشكل هذه الإستراتيجية خطراً، إذا تم تطبيقها بصفة مطلقة، ذلك لأن وتيرة التطور التكنولوجي متسارعة قد تتسبب في فقدان الميزة الناجمة عن الإستثمارات السابقة وعن أثر

³³ : الداوي، الطيب، ومحبوب، مراد، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، 2007، ص 52.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

منحنى التجربة، وبالتالي التغير من نسب إنخفاض التكلفة، بالإضافة إلى أن التركيز المتزايد على تخفيض التكلفة يؤدي إلى عدم القدرة على تعديل وتطوير المنتج في الوقت المناسب.

2.1.3.6. إستراتيجية التميز The strategies of differentiation

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات العميل الذي يهتم بالتميز والابتكار والجودة أكثر من إهتمامه بالسعر.

حسب **Levitt** التميز هو عدم قابلية تقليد ميزة المنتج بسرعة من طرف المنافسة، ويكون العميل

قادر على دفع هذا التمييز والتي تتوقف على القيمة التي يدركها.³⁴

من أجل تحقيق التميز عند إتباع هذه الإستراتيجية، تركز المؤسسة على عناصر المزيج

التسويقي من خلال البدائل التالية:

• التميز عن طريق المنتج: يشير **Levitt** أن تمييز المنتج يكون في عناصر معينة موجودة على

عدة مستويات:

³⁴: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Levitt.T: the marketing imagination:the free press. new York. 1986, p79.

- Lambin et autres, op-cit. pp 364-365.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- **المستوى الأول:** أي توفير المنتج الذي يقدم الوظيفة الأساسية التي وجد من أجلها وهو أدنى مستوى يتحدد فيه لب المنتج.
- **المستوى الثاني:** يتوقع العميل أنه سيجد قيمة أكثر مما كان ينتظر، فيحاول السوق إظهار هذه القيمة بإغرائه، ويسمى هنا **المنتج المتوقع** الذي يشكل التميز فعلا.
- **المستوى الثالث:** هو **المنتج المتزايد** الذي يتجاوز توقعات العميل، لكن هذا التميز ستكون له تكلفة إضافية تستوجب أن تكون أقل من المنفعة الإضافية المقدمة للعميل وأن تكون لديه الرغبة للدفع مقابلها.
- **المستوى الرابع:** هو **المنتج المحتمل**، ويكمن في وجود خصائص ومنافع غير عادية، وهنا يجب مراعاة أن يكون هذا التمييز غير قابل للتقليد بسرعة، لأنه في حالة تقليده بسرعة تفقد المؤسسة هذه الميزة، وتصبح تكلفة إضافية بدون تمييز عن المنافسة. ومن الخصائص المميزة للمنتج والتي قد يتجاوب العملاء معها، هي:
- **الجودة Quality:** من المؤكد أن الجودة العالية تزيد من الربح، لكن العلاقة بين الجودة والربح لا تعني أن المؤسسة يجب أن تصمم منتجات في غاية الجودة، بل على المؤسسة تصميم منتجات يكون مستوى جودة أدائها يتناسب والسوق المستهدف ومستوى المنافسة في السوق.
- **المطابقة Comformity:** ويقصد بها مدى توافق المنتج مع شروط إستعماله حسب ما تم الترويج له، فعدم المطابقة يؤدي إلى إستياء العملاء إتجاه المؤسسة وجميع منتجاتها.
- **دورة حياة المنتج product Life-cycle:** عامل مهم في تحقيق التميز، فالمنتج الذي يتميز بدورة حياة طويلة يحظى بقبول من قبل العملاء.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- **التصميم Design:** يقصد بالتصميم مجموعة العناصر التي تؤثر على أداء المنتج بحيث يؤدي وظيفته على أحسن وجه، التصميم سلاح حقيقي في يد السوق الإستراتيجي عند إنتهاجه لإستراتيجية التمييز التسويقية.

- **الخدمة Services:** الخدمات المرفقة للمنتج تلعب دور مهم في تمييزه عن باقي المنتجات، وقد يحدث ذلك من خلال تسهيل الطلبات، إحترام وقت التسليم، التركيب، الإستشارة والتكوين.

• **السعر Price:** كلما كان التميز واضحا في المنتج كلما تمكنت المؤسسة من تسعير منتجاتها بأريحية، لكن في الحالات التي لا يظهر فيها التميز فإن المنافسة حول السعر تصبح قوية، وميزة التكلفة تصبح أكثر ضرورة.

• **التوزيع Distribution:** يأتي من خلال منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية جيدة للسوق عبر شبكة توزيع قوية، وذلك عبر إختيار قنوات التوزيع بطريقة تضمن التكامل بينها، أو وضع وسائل إعلانية تحت تصرفهم، كذلك يمكن أن تكون قنوات التوزيع في وضعية تنافسية إذا تحصلت على تمويل عن طريق منح قروض لها.

• **الإتصال communication:**³⁵ وذلك باستخدام مزيج من وسائل الإتصال: الإعلان، العلاقات العامة تنشيط المبيعات، برامج الرعاية والتمويل... الخ

ومن مخاطر هذه الإستراتيجية هو إرتفاع نسبة إحتمال التقليد، كما أن السعر المرتفع قد لا يبرر الجودة من وجهة نظر العملاء.

³⁵ : emmanuelle, delphine, op-cit,p271.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

ويرى **Buzzle** إلى أنه يمكن إتباع إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التمييز في نفس

الوقت في ظل الشروط التالية:³⁶

- إذا كانت المؤسسة هي القائد في السوق؛
- إذا توفرت لدى المؤسسة تكنولوجيا غير موجودة لدى المؤسسات المتنافسة.

3.1.3.6. إستراتيجية التركيز – focus Strategies of concentration

وتعني تقديم منتجات تشبع حاجات قطاع معين ومحدد من العملاء أي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كامل السوق، ويتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية على مدى ملائمة خدمة القطاع المستهدف مع إمكانيات المؤسسة، وعلى مدى نمو السوق.

ومن مخاطر هذه الإستراتيجية هو أن كل وافد جديد للقسم المستهدف يؤثر مباشرة على المؤسسات التي تشتغل في ذلك القسم من السوق، كما أن المنافسين الكبار قد يتبعون إستراتيجيات تسويقية متنوعة مما يشنت فكر المحلل الإستراتيجي³⁷.

إن الهدف من الإستراتيجيات الأساسية الثلاثة التي قدمها **Porter** هو تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، كما يلاحظ أنه يمكن تطبيق كل منها بعدة طرق، أو تطبيقها في نفس الوقت ويتوقف إختيار هذه الطرق البديلة على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة النوافذ الإستراتيجية.³⁸

³⁷ : Porter, Michael, "competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction1 Michael E. Porter", New York, the free press, 1980, pp 45-46.

³⁸ : يقصد بالنوافذ الإستراتيجية الفرص التسويقية التي توجد في بيئة المؤسسة والتي يمكن إستغلالها.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

ومن الإنتقادات الموجهة لهذه الإستراتيجية، أنها محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف لكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل.³⁹

2.3.6. الإستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

إن الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة متعددة، إذ يمكن لأي مؤسسة إقتصادية أن تتبع إحدى الإستراتيجيات التنافسية بناء على وضعيتها التنافسية وهدفها الإستراتيجي المحدد سلفاً، وبنية السوق إذا كان في طور النمو أو وصل إلى مرحلة النضج، إذ يلعب تحليل دورة حياة المنتج والسوق دور مهم في تحديد الإستراتيجية المناسبة. وأهم الإستراتيجيات التنافسية هي:⁴⁰

1.2.3.6. إستراتيجيات قائد السوق Strategies of the leader

المؤسسة الرائدة في السوق، تملك صلاحية تسيير السوق والمنافسين حسب رغبتها، يطلق على المؤسسة أنها القائدة في السوق إذا توفرت فيها المميزات التالية:

- **ميزة مبتكرة:** وتتجسد في المنتجات المبتكرة حيث يصعب على المؤسسات التابعة والمتحدية أن تضاهي بمنتجاتها منتجات المؤسسات القائدة.

⁴⁰ :Lambin et autre : op-cit. pp 376-379.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- **غلة الحجم:** تكون فيها المستفيدة الأولى من غلة الحجم ومنحنى تجربة الخبرة، بحيث صعوبة هذا المتغير تظهر في حالة السوق المستهدف الصغير، الذي لا يمكن تخفيض التكلفة من خلال زيادة الحجم.
- **أسعار مرتفعة:** تغتنم المؤسسة القائدة فرصة الحصول على هامش ربح عالي لأن السوق في بدايته غير حساس للسعر.
- **التوزيع:** يفضل الموزعون التعامل مع المؤسسة القائدة بدل من التعامل مع آخرين وتحمل عبء إقتناء وتسيير منتجات من أماكن مختلفة.
- ومن أجل محافظة هذه المؤسسات على ريادتها في السوق فهي تلجأ إلى إتباع الإستراتيجيات التالية:

1.1.2.3.6 إستراتيجية توسيع السوق Market expansion Strategy

هي إستراتيجية تمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها في السوق عن طريق التوسع في عدد من أقسامه، والهدف من ذلك هو جذب أكبر فئة من العملاء الذين قد يفضلون منتجات بميزات أخرى أو باستعمالات أخرى، فكل توسع في السوق يؤدي إلى توسع في الحصة السوقية وكلما زادت حصة القائد في السوق كلما زادت أرباحه وسيطر أكثر على السوق.

إستراتيجية التوسع تعني دخول أسواق جديدة أي أن المنتجات المعروضة هي جديدة بالنسبة إلى هذه الأسواق وعلى هذا الأساس يكون التوسع عبر مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** هي مرحلة التقديم تستهدف المؤسسة فئة معينة مالكة للمال قادرة على إقتناء المنتج ومدركة للمنفعة التي يقدمها، ويكون النمو سريع في هذه المرحلة بسبب التركيز على أداء

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

المنتج من خلال الترويج المكثف له، أما من ناحية السعر فيكون مرتفع بسبب عدم حساسية السوق للسعر، وبطبيعة الحال يكون التوزيع إنتقائياً.

- **المرحلة الثانية:** تتميز بالنمو السريع كذلك، لكن تتغير الإستراتيجيات المتبعة من خلال البحث عن تقسيمات أخرى للسوق، ففي هذه المرحلة يكون السعر منخفضاً مقارنة بالمرحلة السابقة، بهدف جذب أكبر فئة ممكنة فالمنتجات تكون متنوعة تعتمد على الترويج المكثف لها كذلك بالإضافة إلى توسيع التوزيع لتوفيره لكافة الفئات.

إن معرفة المحلل الإستراتيجي لمضمون إستراتيجيات الريادة مهم جداً، حيث يدرك من خلالها على الفترات التي يجب أن يكون فيها السوق صالح لأن يكون فيه السعر منخفض أو مرتفع، فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة التركيز على التكلفة الأقل لابد من الإطلاع على بنية السوق فمن غير المعقول أن تتبع المؤسسة التكلفة المنخفضة والسوق يقبل السعر المرتفع.

2.1.2.3.6. إستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية Defensive Strategies

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية عند مرحلة نضج المنتج، فيتغير هدف المؤسسة القائدة إلى الدفاع عن حصتها السوقية، وحتى يتحقق لها ذلك هناك عدة إستراتيجيات يمكن لها أن تتبعها نذكر من بينها:

1.2.1.2.3.6. إستراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها في السوق Position

:Defense

تسعى المؤسسة إلى تحصين نفسها من خلال الحصول على تمييز غير قابل للتقليد باستعمال إمكاناتها الداخلية ومزايا التسويق وذلك بالتركيز على علامتها، وسمعتها، بالإضافة إلى الجودة العالية، وخدمات أحسن وترويج مكثف، وأسعار منخفضة.

2.2.1.2.3.6. إستراتيجية الدفاع عن الأجنحة Flanking Defense:

المؤسسات المتحدية تحاول إغتنام فرصة خدمة الأسواق التي تبدي المؤسسة القائمة ضعفا فيها فتحاول تطوير منتج وتقديمه لهذه الأقسام وقد تتمكن فعلا من ربح حصة معتبرة في السوق ككل. في حين المؤسسة القائمة قد تهاجم مباشرة المؤسسة المتحدية بتطوير منتج آخر لينافس مباشرة ما تم عرضه، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تهدف إلى حماية المنتج الأساسي المعرض للهجوم وقد يكون بجودة أقل وبسعر منخفض.

2.2.3.6. إستراتيجيات متحدي السوق Market Challenger strategies

المؤسسات المتحدية عبارة عن مجموعة من المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، متزاحمة فيما بينها وتتربح فرصة الحصول على القيادة من مالكيها في الفترة الحالية، لكن ذلك يعد عملية صعبة لأن المؤسسة الرائدة تكون قد تمكنت من السوق إستنادا على قوتها و تاريخها. أحسن فرصة لمتحدي السوق هي الهجوم وقت مرحلة النمو لأن في تلك الفترة لا يكون لقائد السوق رد فعل قوي بسبب نقص

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

الميزانية المالية المعتمدة في مجال البحوث والتطوير، فضلا على أن المنتجات المتحدية لا تواجه مباشرة منتجات القائد فهي تبدأ بالأقسام السوقية غير المشبعة للمؤسسة الرائدة.

تركز المؤسسات المتحدية على مجموعة من العناصر حتى تهاجم المؤسسة القائدة من أهمها:

✓ **سوء تقدير تموقع المنتج:** قد يخطأ القائد في تقييم السوق اللائق لجذب المنتج، فيؤثر ذلك

على تموقع المنتج **Positionnement**، مما يتيح للمتحدى فرصة الإستفادة من هذه الميزة

باستهداف الفئة الصحيحة وفي المكان المناسب.

✓ **عيب في المنتج:** تمنح أخطاء المنتج الفرصة للمتحدى بأن يدركها، ويتفادها، وحتى وإن لم

توجد، قد يستخدم مهاراته في إضافة تحسينات على المنتج فيلقى قبول أفضل من قبل

العملاء.

✓ **الأخطاء التسويقية:** تتمثل في الإخفاق في الوصول إلى شبكة توزيع ملائمة أو عدم إستخدام

لوسائل ترويج مناسبة، فيستطيع بذلك المتحدى من تصميم برنامج تسويقي جيد يفيد بالغرض.

ومن الإستراتيجيات المتبعة للمؤسسات المتحدية التي تستند على مراحل تطور السوق كعنصر

أساسي ما يلي:

Marketing Strategies Growth 1.2.2.3.6 إستراتيجية مرحلة النمو

41: Stage

تبحث المؤسسة فيها على تقسيمات جديدة للسوق أو خصائص جديدة للمنتج، إذ أن الداخلين الجدد يسعون إلى تغطية أقسام جديدة من السوق، التي لم تخدمها المؤسسة القائدة لانشغالها بأوائل المستعملين للمنتج، مما يعطي لهم فرصة الدخول إلى تقسيمات أخرى معتمدين على أسعار منخفضة وقنوات توزيع⁴² مختلفة وبإضافة تعديلات في المنتج والبحث عن خصائص جديدة له. هذه الإستراتيجية تتيح لمتحدي السوق والتابعين له لأن يحصلوا على الريادة متى سمحت الفرصة بذلك. ويمكن ذكر أنواعها فيما يلي:

* إستراتيجيات اللامبالاة: منتجات موجودة - سوق موجود - إبداع التكنولوجي لا يؤثر.

* إستراتيجية التكيف (تنمية المنتجات): منتجات موجودة - سوق موجود - إبداع تكنولوجي موجود.

* إستراتيجية تنمية السوق: منتجات موجودة - سوق جديد - إبداع تكنولوجي موجود.

* إستراتيجية التغيير: منتجات جديدة - سوق موجودة - إبداع تكنولوجي جديد.

* إستراتيجية التنوع في المنتجات: منتجات جديدة - سوق جديد - إبداع تكنولوجي موجود.

* الإستراتيجيات الأمثلية: منتجات موجودة - سوق موجود - إبداع تكنولوجي موجود.

* إستراتيجية التحديث: منتجات جديدة - سوق جديد - إبداع تكنولوجي جديد.

⁴¹: Kotler, Philip, & Keller Lane, Kevin, "Marketing Management", 14th edition, New Jersey, Prentice Hall, 2012, p313.

⁴²: يقصد بقنوات التوزيع قوى البيع، الوسطاء، تجار الجملة والتجزئة. وكلاء البيع.

2.2.2.3.6. إستراتيجيات مرحلة النضج Marketing Strategies Maturity

Stage⁴³:

توجد العديد من الإستراتيجيات في هذه المرحلة، فهناك من يرغب بمواجهة منتجات القائد مباشرة وتدعى بإستراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية **Frontal Attack Strategy** لكنها تعد من الإستراتيجيات الخطيرة والمكلفة لأن القائد يتمتع بميزة التكلفة والخبرة ولهذا فعلى من يتبعها العمل على تطوير وتمييز المنتج وتدعيمه بخدمة تلبي بصفة أحسن حاجيات السوق وتفضيلاته.

3.2.3.6. إستراتيجيات التابع Market-Follower Strategies

يختلف الباحثون التسويقيين حول وجود هذه الإستراتيجية من عدمه، لكن حسب **Kotler**⁴⁴ تظهر هذه الإستراتيجية عن طريق:

- ✓ **التقليد الكلي**: تتواجد هذه المنتجات في السوق السوداء وتكون نسخة عن منتجات القائد.
- ✓ **التقليد الجزئي**: وهي منتجات مقلدة بنسبة عالية لمنتجات القائد مع الاحتفاظ بميزة السعر أو التغليف أو المكان.

4.6. أدوات إستراتيجية لتحقيق الابتكار

تستطيع المؤسسة أن تتبنى مداخل إستراتيجية مساعدة حتى تتمكن من الوصول إلى الابتكار في المنتجات وتطويرها. يمكن فيما يلي ذكر أهم الادوات الإستراتيجية التي تحقق الابتكار.

⁴³ : Kotler & Lane Keller. IBID. p313.

⁴⁴ Kotler & Lane Keller. Op-cit. p307.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

1.4.6. تقنية هندسة القيمة

تظهر الحاجة إلى هندسة القيمة "Value Engineering" لتحديد طرق إمكانية إجراء تحسينات وتطوير للمنتج، وذلك بالاعتماد على التحليل الوظيفي للمنتج، والذي يقصد به مجموع الوظائف الرئيسية التي تبرز الأداء الفعلي للمنتج ودراسة مكوناته وأجزائه ومن ثم تقييم البدائل ذات الأفضلية بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمنتج.

عرّف **Charles Horngren** هندسة القيمة بأنها "التقويم المنظم لجميع جوانب وأنشطة البحث والتطوير، تصميم المنتجات، الإنتاج، التسويق، خدمة الزبائن بهدف تخفيض تكاليف المنتج دون إهمال جانب رضا العملاء".⁴⁵ تركز VE على مواصفات المواد الخام، وإستهلاكها بهدف الوصول إلى تصميم عدة بدائل للمنتج التي تحقق كافة الوظائف الضرورية التي يطلبها العميل وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي فإن تحقيق التعديل يكون أثناء التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتجات الجديدة. ويتحقق هدف VE من خلال الأنشطة التي تضيف القيمة للمنتج ويدركها فعلا العملاء، ويتجلى ذلك باقتناء المنتج، والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج ويمكن إلغاؤها من دون أن يدرك العملاء ذلك.

ومنه فإن تحليل VE يركز على تحسين المنتج وتطويره من خلال رفع منفعة لدى العميل، وذلك بتصميمه أو إعادة تصميمه بالشكل الذي يضمن توفر كل الوظائف التي يرغب فيها العميل، أي محاولة الإستغناء عن الأنشطة التي يؤديها المنتج والتي ليس لها أهمية عند العميل والإبقاء فقط على الوظائف الضرورية مع تخفيض تكاليفها قدر الإمكان.

⁴⁵: الشبراوي البشتاوي، سليمان حسين، وجريرة، طلال سليمان، "أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، العدد 1، المجلد 42، الأردن، دراسات العلوم الإدارية، (2015)، ص ص 29-30.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

إن مفهوم سلسلة القيمة **Value Chain** حسب **Porter** أن هناك عنصرين أساسيين لا بد من تقاديهما عند البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق الابتكار في إطار سلسلة القيمة، وهما:

- قيمة مدركة من قبل العميل، لكن المؤسسة غير قادرة على تقديمها؛
 - قيمة تستطيع المؤسسة تقديمها، لكنها غير مدركة من قبل العميل.
- يوضح لنا الشكل التالي، كيفية تسلسل أنشطة المؤسسة.

الشكل 3: العلاقة بين أنشطة المؤسسة من خلال سلسلة القيمة



Source : Détrie, Jean-Pierre & autres , "Strategor politique générale de l'entreprise", 3^e édition, Paris, Dunod, (1997).p337.

حسب **Porter**، فإن حلقة القيمة هي عبارة عن سلسلة مراحل من الأنشطة المتعلقة بالإنتاج من المادة الأولية إلى خدمات ما بعد البيع، وتتكون من نوعين من الأنشطة والتي يمكن من خلالها إغتنام فرصة الحصول على الميزة التنافسية، وأن هذه الميزة قد تحدث نتيجة طبيعة العلاقة التي تربط بين الأنشطة أفضل من النشاط نفسه⁴⁶، وهي:

*أولاً: الأنشطة الأساسية: تتكون من العناصر التالية:⁴⁷

⁴⁶: Porter, Michael, "competitive advantage", New York, the free press, (1982). p63.

⁴⁷: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Détrie . op-cit.pp 45-51.

- Johnson G, et autres : Stratégique. 7e édition. Paris : Pearson Education. 2005, 732p.

- Ritson : " strategic management". 2nd edition. op-cit. pp35-40.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- **المناولة الداخلية Internal Logistics** : وتشمل الأنشطة المتعلقة بالإستلام، والتخزين والتوزيع الداخلي للمواد الأولية وتكمن الميزة هنا في جودة هذه المواد وتخفيض تكاليفها، وبالتالي قد تساعد في تطوير وتحسين المنتجات.

- **الإنتاج Production**: وهي الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية، وتكمن ميزة الابتكار هنا في تلبية حاجات العملاء في أسرع وقت ممكن إذ يلعب عامل الزمن دورا جوهريا في ذلك، ويتم إستخدام التكاليف على أساس النشاط وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر من أجل تعزيز فرص تحسين العمليات والمنتجات

- **المناولة الخارجية External Logistics** : وهي الأنشطة المرتبطة بحصول العملاء على المنتجات من خلال عملية التوزيع، ويمكن تحقيق التطوير هنا في كيفية إيصال المنتجات في الزمن والمكان المناسبين والفعالية في التعامل مع طلبيات العملاء وكذلك المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.

- **التسويق والبيع Marketing & sales**: يمكن إغتنام فرصة الحصول على التطوير والابتكار من خلال رسالة إعلانية هادفة تركز على إقناع العملاء أو من خلال الدور الذي تلعبه قوى البيع

- **الخدمات Services**: تنتج الميزة التنافسية هنا من نوعية الخدمة المقدمة للعملاء فكلما كانت المعاملات الخدماتية سريعة ومدروسة، كلما كان التميز لصالح المؤسسة على حساب منافسيها في السوق.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

* **ثانيا: الأنشطة الداعمة:** تتمثل في الأنشطة المساندة للأنشطة الرئيسية، وهي تساعد في تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وتطوير المنتجات من خلال توسيع علاقاتها إلى مجموع الموردين والموزعين والعملاء، وذلك بغرض خلق حلقة من الشركاء تمكن من خلق قيمة لصالح العملاء، تتمثل هذه الأنشطة في:

- **إدارة الموارد البشرية Human resource management:** سبق وذكرنا القيمة الجوهرية التي يقدمها العنصر البشري، فالابتكار قد يظهر من خلال نوعية التدريب وطريقة إنتقاء الموظفين، ومدى تمسكهم بالثقافة التنظيمية المتبعة من قبل المؤسسة.

- **التطور التكنولوجي Technological Development:** من المؤكد أن العامل التكنولوجي يخلق ميزة تنافسية مبتكرة وغير عادية في تطوير وتغيير ملامح المنتجات.

- **البنية التحتية Infrastructure:** وتشمل سمعة المؤسسة، الثقافة التنظيمية، مرونة المؤسسة ومدى إستجابتها لمتطلبات العملاء وكل ما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية ابتكارية.

تبين سلسلة القيمة مقدار المكاسب الهامة التي تتحقق في صورة تكاليف، جودة، توقيت مناسب لتقديم المنتج، كما تبرز أهمية الدور الذي يقدمه المسؤولين القائمين على التنفيذ طبقا للإستراتيجية المعدة لهذا الغرض، وكيفية الحصول على الموارد وكيفية إستخدامها، فهي أداة للتحليل الإستراتيجي تستخدم لفهم الميزة التنافسية بشكل أفضل.

تقوم سلسلة القيمة على فكرة أساسية مفادها أن الأنشطة تنقسم إلى نوعين هما: الأنشطة التي تضيف قيمة **Value Added Activities** وهي الأنشطة التي يدرك العملاء أنها تضيف قيمة أو

منفعة للمنتجات وتحقق الإشباع لهم، والأنشطة التي لا تضيف القيمة **No Value Activities**

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

Added ويتم تقويمها وفقاً لمدى مساهمتها لوحدة المنتج النهائي في الجودة وفي التكلفة. كما أنه لا

يعتبر ترتيب الأنشطة حسب سلسلة القيمة بصفة مطلقة، حيث يتم تعديلها حسب طبيعة نشاط كل

مؤسسة، حسب أهميتها وحسب المرونة التي تسمح بالإستجابة للتغيير والرقابة.⁴⁸

إن تطوير سلسلة القيمة يعتمد بصفة أساسية على أربعة معايير أساسية هي:

- كفاءة النظام؛

- جودة المنتج؛

- تمييز المنتج؛

- المعايير البيئية والاجتماعية.

إن تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة، لن يكون مجدياً دون الإلمام بهذه المعايير وتحليلها،

أي دراسة معمقة على المستوى البيئة **Macro** والسوق **Méso**، وعلى مستوى المؤسسة **Micro**. إذ

يتيح هذا التحليل فرصة كبيرة لدراسة وتحليل تكاليف هذه الأنشطة محاولةً منها إستبعاد الأنشطة ذات

التكاليف المرتفعة، والتي لا تحقق قيمة مضافة، ودراسة وتحسين أداء الأنشطة ذات القيم المضافة

الضعيفة. بحيث يوزع المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة المستقلة بدءاً من مصادر الحصول على

المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي إلى العملاء، بحيث تقدم كل حلقة من هذه المجموعة نصيباً

من القيمة الكلية إلى العملاء، وتساهم في نفس الوقت بجزء من الربح الكلي وبذلك تتحصل المؤسسة

⁴⁸ : Del Degan, Massé, "Étude de la chaîne de valeur des produits issus des ressources provenant des forêts de l'Abitibi-Témiscamingue", Québec, Rapport final présenté à Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue, (2013). p8.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

في النهاية على منتجات جديدة متطورة ومبتكرة وتكاليف منخفضة وهامش ربح متراكم من خلال حلقات سلسلة القيمة.⁴⁹

واستنادا إلى ما سبق، يمكن تجزئة أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة، من توريد الخامات والأجزاء التخزين، البحوث والتطوير والتصميم، التصنيع، التجميع، الاختبار والفحص، تخزين المنتجات، التسويق والبيع، التوزيع، خدمة ما بعد البيع وخدمة الموزعين.

ويجدر الإشارة إلى أنه يوجد ثلاثة إعتبارات هامة في تقييم دور كل نشاط في سلسلة القيمة، هي:

- رسالة المؤسسة Mission Company: وتؤثر على إختيار الأنشطة التي تعهدت المؤسسة بها.
- طبيعة الصناعة Industry Type: وتؤثر على الأهمية النسبية للأنشطة.
- نظام القيمة Value System: وهذا يشمل سلاسل القيمة في المؤسسة التي تصب في توفير المنتجات المبتكرة للعملاء.⁵⁰

2.4.6. تقنية التحسين المستمر kaizen

أثبتت تقنية التحسين المستمر Kaizen فاعليتها عند تطبيقها في المؤسسات الإقتصادية اليابانية المتصدرة مثل (Matsushita Electric 1950) & (Toyota 1951) في مجال تحسين قيمة

⁴⁹: ONUDI, &Frank Hartwich, &others, "Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle Un outil intégré", Autriche, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), (2011). p9.

⁵⁰: Downey, Jim, &Technical Information Service, "Strategic Analysis Tools",Topic Gateway Series, N34, London, Chartered Institute of Management Accountants, (2007). p11.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

المنتج في ظل الظروف التنافسية، فحسب المفهوم الياباني تعني الكلمة Kai التغيير Change و zen الجيد Good أي التغيير نحو الأفضل.⁵¹

عرف Hilton التحسين المستمر بأنه "تحسين تدريجي من خلال أنشطة التحسين الصغيرة بدلا من الأنشطة الكبيرة، وتتم تلك التحسينات من خلال الابتكار أو الاستثمار في التقنيات، وتقع مسؤولية تنفيذه على الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية".

إن Kaizen هدفه الرئيسي إدخال التحسينات بصفة تدريجية ومستمرة على الإنتاج، وبالتالي لا يمس التحسين جودة المنتج فقط بل أيضا تحسين العمليات، فقد أكد Crusbey على "أن الجودة ليست مكلفة لكن تكلفة عدم الجودة أعلى من تكلفة التحسين".

يتضمن Kaizen أربعة مقاربات تتمثل في:⁵²

- العمل الفوري Just In Time: وهي مقاربة تهدف إلى حل المشاكل فوراً بالتحكم في عامل الوقت.

- فرق العمل Work Teams: وهي مقاربة تهدف إلى تكوين فريق عمل يختص بالمشاكل التي تتطلب تحاليل طويلة نسبياً قد تصل إلى 3 أشهر.

⁵¹: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Régol, Olivier & Bélanger Paul R.: Le Kaizen ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats. Volet 1. Québec : Revue de la littérature Les Cahiers du CRISES. Mai 2003. P3.

- محمد العيد ختيم ومحمد يعقوبي: بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة مسيلة. العدد 12. جامعة المسيلة: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2014، ص 97.

⁵² Conseil Formation Accompagnement : Amélioration continue Méthodologie et Outils Kaizen. Consulting centre. Boissenot. Expanscience. 04/10/2011. P4.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- تقنية سيجما ستة Six Sigma: وهي مقارنة تهدف إلى توفير كفاءات بمواصفات خاصة.

- ورشة كايزن Chantier Kaizen: وهي مقارنة تهدف إلى تكوين فريق عمل يسعى إلى إلغاء التكاليف الخفية الناجمة عن الهدر والضياع

* مبادئ Kaizen

يقوم Kaizen على سبعة مبادئ، نذكرها كما يلي:⁵³

- حلقة البحث، التصميم، الإنتاج والبيع: وهي تفسر الحركة الديناميكية التي تُنشط المؤسسة.
- رقابة الجودة الشاملة: تساعد على تطوير وتحسين جميع العمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة
- كمية موسعة من المعلومات الموثوقة: يستوجب هذا المبدأ جمع أكبر كمية من المعلومات والتأكد من صلاحيتها من أجل حل جذري للمشكلة وبكفاءة مؤكدة.
- رضا العميل: يعطي الأولوية للعميل.
- إدارة الأزمات والمشاكل: ويلعب تضافر جهود جميع الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية دورا بارزا في تسيير وحل المشكلة.

⁵³: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Régol, Olivier, & Bélanger, Paul R, "Le Kaizen ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats", Volet 1, Québec, Revue de la littérature Les Cahiers du CRISES, (2003).. pp 4-6.

- فوزز التميمي وأحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001. الطبعة الأولى. الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. 2008، ص29.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- الوقاية: ويهدف إلى تحفيز العاملين لتقديم إقتراحاتهم بخصوص المشاكل التي تواجههم. كما يساعد في تخفيض التكاليف بصفة تدريجية، وبالتالي تحسين إستجابة المؤسسة للسوق وتقليص الدورة الإنتاجية.

- حلقة الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين يقدمون مقترحاتهم ويزاولون الأنشطة التي تحقق تحسين الجودة.

وبناء على ما تم ذكره؛ فإن مبدأ Kaizen يقوم على أساس الجهود المتواصلة والمترابطة لفريق حلقة الجودة لتحسين العمليات الإنتاجية من أجل بلوغ هدف الإتقان التام،⁵⁴ والذي بدوره يعد هدفاً إستراتيجياً لأنه يخلق ميزة تنافسية من شأنها تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال تطوير المنتج وخفض التكلفة وتحسين الجودة وإرضاء العميل.

- إن هدف التحسين المستمر هدف متحرك من خلال:

- تلبية إحتياجات العملاء بتحسين المواصفات بإستمرار حسب رغباتهم؛

- تخفيض التكلفة بإستمرار للمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال إعتماد سياسة صفر معيب والتي تعني الخلو التام من الأخطاء.

⁵⁴: Régol & Bélanger. IBID. p7.

3.4.6. دورة حياة المنتج⁵⁵

إن النظرة المعاصرة التي شملت جميع معطيات بيئة الأعمال الحديثة والمفاهيم الموجودة غيرت من الملامح الأصلية للمنتجات، فلم يعد ينظر إليها على أنها ابتكار للمنتج فحسب بل تعدت ذلك لتشمل ابتكارات وتطوير في مراحل حياة المنتج ذاته.

يقول الباحثون أن للمنتج دورة حياة شأنه شأن الكائن الحي يمر بمجموعة من المراحل تبدأ من مرحلة إنطلاقة المنتج، ثم مرحلة النمو، ثم مرحلة النضج، وأخيرا مرحلة الإنهيار. وتتميز كل مرحلة بخصائصها، كما يختلف الابتكار تبعا لإختلاف كل مرحلة.

4.4.6. نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر⁵⁶

إن الغرض من التحليل التنافسي **Competitive Analysis** هو معرفة كيفية الإستجابة لهذه المنافسة والتغلب عليها إستراتيجيا من خلال التحليل الجوهرى للأنشطة من أجل تحديد نقاط القوة أو الضعف، أما التحليل الإستراتيجي **Strategic Analysis** فهو عملية ممارسة إتخاذ القرار المتوقع لما سوف يكون عليه الحال مستقبلا.

التفوق على المنافسة يظهر من خلال تقديم منتجات متطورة ومبتكرة تحقق بذلك الميزة التنافسية. والمهم ليس في الحصول على الميزة بحد ذاتها بقدر المحافظة عليها خاصة في حالة تقليدها من قبل المنافسين.

⁵⁵:Sulanjaku, Marsel, & Shingjergji, Ali, "Strategic cost management accounting instruments and their usage in Albanian companies", Vol3, No 5, European Journal of Business economics and accountancy, UK, Progressive Academic Publishing, (2015). p47.

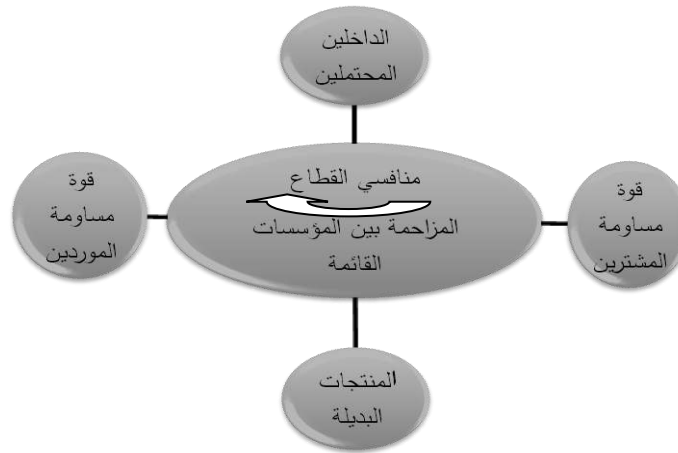
⁵⁶:Lambin et autres . op-cit, Pp 309-312.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

يوجد بدائل إستراتيجية كثيرة متاحة أمام المؤسسة، يمكنها الإعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويوجد عدة نماذج ناقشت تحليل البيئة التنافسية، إلا أن نموذج **Michael Porter** يتمتع بدرجة عالية من القبول فهو نموذج مترابط جدا بواقع المؤسسة وبالمداخل الحديثة للإدارة.

قدم **Porter** نموذج للمؤسسات يوضح سبب نجاحها أو فشلها في إدارة شؤونها بتأثير خمس من القوى الفاعلة في مركزها التنافسي، وتسترشد المؤسسة من خلالها حول الكيفية التي تعمل بها من أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة من خلال تقديم منتجات ذات ميزات تنافسية مبتكرة.⁵⁷

الشكل 4: قوى التنافس الخمس حسب بورتر



Source: Porter, Michael, 1980. P4.

⁵⁷: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Porter, Michael : competitive strategy. New York: the free press. 1980. Pp 4-6
- Porter. IBID, pp 25-31.
- Porter, Michael: what is strategy. Harvard business review. November- December 1996, Pp 61-78.

1.4.4.6. تهديد الداخلين الجدد في الصناعة Threats of potential

Entrants

يظهر هنا جليا دور السوق الإستراتيجي الذي يهتم بتحديد المؤسسات التي تنافسه، فهو لا يكتفي بمعرفة المؤسسات المنافسة حاليا في السوق بل يؤخذ بعين الاعتبار المنافسة المحتملة خاصة في حالة القطاع الجذاب، ذلك لأن الداخلين الجدد لأي نشاط تظهر رغبتهم في إستحواذهم على أكبر حصة سوقية، ويدخل ضمناً المؤسسات الصغيرة التي لا تشكل خطراً في الوقت الراهن لكن قد تنمو تنافسيتهم عبر الوقت، ويخضع هذا العامل إلى عملية التحليل إعتقاد على ما يعرف بحواجز الدخول **Barriers to Entry**.⁵⁸ وهي تشتمل على العوامل التالية:

- **الإستثمار Capital requirements**: إن ضخامة حجم الإستثمار في تحقيق الابتكار يلعب دوراً هاماً في فسح المجال من عدمه للراغبين في مزاولته (دخول) أي نشاط.
- **غلة الحجم economies of scale**:⁵⁹ وتسمى كذلك باقتصاديات الحجم أو وفورات الحجم وتعني أن تكلفة المنتجات تخضع لحجم الإنتاج، فهي تشكل عائقاً بالنسبة للداخلين الجدد، فإما عليهم مواجهة خطر رد الفعل من المؤسسة الموجودة أصلاً، أو القبول بعدم الإستفادة من ميزة إنخفاض التكلفة، لأن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج حين توزع التكلفة الثابتة على حجم الإنتاج. وللوصول إلى وفورات الحجم فإن بعض المؤسسات تندمج لتكوين مؤسسة واحدة حتى يتم توزيع تكلفة

⁵⁸: El Kelety. Op-cit. pp 103-104.

⁵⁹: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Iambin et autres : op-cit. p310.

- Downey & Technical Information Service. Op-cit. Pp 7-8.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

تطوير منتج جديد وتكلفة التسويق على كم مبيعات أكبر، أو قد تتجه لعمل تحالف إستراتيجي مع مؤسسة منافسة لتحقيق مصلحة مشتركة، ولكن زيادة الإنتاج بغض النظر عن حجم الطلب سيزيد من تكلفة التخزين، وتكلفة المنتجات التالفة، ويضعف قدرة المؤسسة، على سرعة الإستجابة لمتغيرات السوق، وهذا يعني تقليل المرونة في الإستجابة إلى رغبات العميل **Elasticity Of Demande**، وكذلك يجعل هناك صعوبة في إنتاج منتجات بمواصفات متميزة ومبتكرة، فالمنافسة على أساس التكلفة المنخفضة تفضل إنتاج حجم كبير، أما المنافسة عن طريق التميز وإنتاج مواصفات مختلفة لإرضاء شرائح مختلفة تهتم بالمرونة وحجم إنتاج أصغر.

■ **إقتصاديات (وفورات) المجال⁶⁰ Field Saving**: يفيد هذا العامل الداخلي الجدد بإمكانياتهم الصغيرة، إذ عندما تعمل مؤسسة في عدة مجالات متشابهة فإنها تتمتع بوفورات المجال، أي الوفورات التي تحدث بسبب إشتراك مجموعة خدمات في مجال واحد، لكن قد يؤدي هذا إلى عدم التركيز على أي من هذه المجالات، وكذلك قد يؤدي ذلك إلى عدم إقتناع العميل بالخدمة المتنوعة والتميزة التي تشعر بعدم التخصص. تظهر فعالية وفورات المجال بالنسبة للمؤسسة التي تملك تشكيلة واسعة من المنتجات والتي ترغب في المنافسة عن طريق التكلفة المنخفضة.

■ **إقتصاديات (وفورات) التعلم Learning Effects**: أو ما يسمى **بأثر منحنى التجربة⁶¹** Experience curve، هذا العامل ليس في صالح الداخليين الجدد، فعندما تبدأ المؤسسة في إنتاج

⁶⁰: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Detrie et autre.op-cit.p531.

- الداوي ومحبوب المصدر المذكور سابقا ص50.

⁶¹: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Porter: competitive strategy. Op-cit. pp 11-12.

- El Kelety. Op-cit. p37.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

منتج جديد فإنها تدرس خطوات الإنتاج قبل بدء الإنتاج ولكن دراسة وتعلم هذه الخطوات لا يتوقف، فإكتساب المهارات وفهم أسباب عيوب المنتج يزيد كلما زادت مدة وكمية الإنتاج، وبالتالي فإن المؤسسات الموجودة أصلاً تكون متمكنة من هذا العامل بحكم مرور الزمن. هذا التعلم يؤدي إلى انخفاض واضح في تكلفة الوحدة، إذن فقدرة المؤسسة على التعلم المبكر يؤدي إلى قدرتها على تخفيض التكلفة وبالتالي فالمؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من المؤسسة التي تبدأ في هذه السنة، كذلك فإن المؤسسة التي لديها القدرة على التعلم بسرعة وعلى نقل الخبرات بين العاملين ستصل إلى تكلفة أقل أسرع من مثيلتها التي بدأت الإنتاج في نفس الوقت.

■ **السياسات الحكومية government policy:** تستوجب السياسات المنتهجة من قبل الحكومات التحليل من قبل المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى الأسواق، وإنتاج منتجات جديدة ومبتكرة. كذلك للدعم الحكومي **Government Subsidies** دور بارز في دفع المؤسسات التي تكون لها الأفضلية في الحصول على هذا الدعم.⁶²

2.4.4.6. المزاومة بين المؤسسات القائمة Rivalry among existing firms

تشدد حدة المنافسة والتزام عند زيادة ضغط المنافسين، الذين يمثلون منافسي القطاع **Industry Competitors** ، أو عند وجود فرص يجب إستغلالها لتحسين الوضعية في السوق وتتأثر المنافسة في ظل هذا العامل بفعل العناصر التالية:

⁶² :Porter: competitive strategy. Op-cit. p1

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

▪ **بطء نمو الصناعة Slow Industry Growth:** تسعى مختلف المؤسسات المتنافسة إلى السعي وراء أكبر حصة سوقية إذا كانت الصناعة تنمو ببطء، أما إذا كانت الصناعة تنمو بقوة فهذا يفسح المجال إلى جميع الأطراف لتحسين نتائجها بمسايرة النمو من خلال الإستغلال الكامل لطاقتها.⁶³

▪ **نقص التمايز lack of Differentiation:** عندما تكون المنتجات المعروضة متقاربة وغير متطورة، يأخذ العميل معيار السعر الأساس الذي يبني عليه تفضيلاته، وهذا ما يولد حدة التنافس حول السعر بين المؤسسات المتزاحمة في السوق من خلال تمييز المنتج وتطويره من ناحية الخدمة المقدمة كخدمات ما بعد البيع وذلك بحسب طبيعة كل صناعة أو كل منتج.⁶⁴

3.4.4.6. تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitute Products

ويطلق عليها منتجات الإحلال، ويقصد بها البدائل المقدمة من قبل المنافسين غير المباشرين، والتي تهدف إلى إشباع نفس الطلب، فالتحدي يكمن هنا إذا كانت المنتجات البديلة متميزة ومبتكرة وهو ما يؤدي حتما إلى التغيير المباشر نحوها. فمثلا توجه العالم أجمع نحو البيئة وبروز مفهوم المؤسسات والمنتجات الصديقة للبيئة أصبح الإهتمام نحو التركيز على الطاقات المتجددة يشكل خطرا على الصناعات القائمة على البترول، وينصح رجال التسويق في هذه الحالة أن القيام بإعلان قوي ومتواصل من شأنه أن يحسن الوضعية ضد المنتجات البديلة.

⁶³: Mason, Carpenter, & others, "Management Principles", v1.0, United States of America, Andy Schmitz nc-as, (2012).p247.

⁶⁴: Mason & autres. IBID. p.248

4.4.4.6 قوة المساومة للمشتري Bargaining Power of Buyers

يشكل المشترون وسيلة ضغط بالنسبة للمؤسسة وذلك لعدة أسباب منها:⁶⁵

- أنهم على إطلاع دائم بعوامل العرض والطلب وبأسعار السوق الحالية وحتى بأسعار الموردين؛
- التهديد بوجود إمكانية التكامل الخلفي بحيث يستطيع العميل تصنيع بعض ما يحتاجه من منتجات، مما يمنحه قوة مساومة أحسن؛
- منتجات متطورة باستمرار قد تجهل وجودها المؤسسة؛
- تكلفة إستقطاب عميل جديد تشكل عائقاً أمام المؤسسة.

5.4.4.6 قوة المساومة للموردين Bargaining Power of Suppliers

- يملك الموردون قوى تنافسية في الصناعة، وذلك برفع الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات التي يبيعونها، ومن العوامل التي تعطي للمورد سلطة المساومة ما يلي:
- عدم إمكانية إحلال المنتجات البديلة محل المنتجات الأصلية الغالية والمتطورة لأنها لا تؤدي نفس الوظائف؛
 - سيطرة عدد محدود من المؤسسات لمصادر التوريد؛

⁶⁵ :Porter: competitive strategy. Op-cit. pp 27-28.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- إنتاج المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على المدخلات التي يقدمها المورد، ويقصد بذلك أن تحقيق التطور والابتكار في المؤسسة قد يتوقف على حسب ما يقدمه الموردون.
- أضاف نبيل مرسي خليل أنه لا بد من إدخال تعديل آخر على هذا النموذج بإضافة دور الحكومة في دول العالم الثالث كقوة سادسة باعتبارها المسيطر على الموارد الرئيسية وتحدد العديد من الأسعار والتكاليف،⁶⁶ فضلا على إدراج العامل البيئي باعتباره قوة سابعة، خاصة بعد تبني المؤسسات الاقتصادية المفهوم القائم على التوجه البيئي. حقيقة أن التأهيل البيئي من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في وقتنا الراهن، لكن دور الدولة أصبح يتدنى بسبب دخول الدول إلى اقتصاد السوق والتزامهم بتهيئة المناخ اللازم للاستثمار وتوجههم نحو الخصخصة وبالتالي أصبح القطاع الخاص في نفس قوة ومرتبة القطاع العام.

7. التفكير الابتكاري كأداة لتميز المؤسسة

- إن تطبيق الابتكار يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته وأدواته بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها وتميزها.

1.7. المساهمين في الابتكار ودور القائد في البناء الاستراتيجي والابتكاري

- في حقيقة الأمر فإن الابتكار هو مسؤولية القمة الاستراتيجية، بحيث تتكون القمة الاستراتيجية في المؤسسة من مجلس الإدارة والإدارة العليا، إذ يمثل مجلس الإدارة السلطة

⁶⁶: لعلاوي، عمر، وآخرون، "التسويق الاستراتيجي"، الجزائر، دار الخلدونية، (2011)، ص 114.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

التشريعية في المؤسسة ويطلق على رئيس مجلس الإدارة بالمدير الإستراتيجي، ومن مهامه الأساسية:⁶⁷

- غرس ثقافة إتباع الابتكار الإستراتيجي داخل المؤسسة وتهيئة الظروف الداخلية بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة؛

- تحديد الأهداف وأولوياتها وإجراء عمليات تخصيص للموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات؛

- توفير المعلومات والتوصيات بشأن عملية الخطة الإستراتيجية الابتكارية، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية ووجود برامج مكافأة تتسم بالموضوعية والتوافق؛

ويمكن أن نعقب على ذلك؛ أن الابتكار لا يقتصر على تصورات ومفاهيم وآراء أعضاء المؤسسة عند الإدارة العليا فقط دون المستويات الإدارية الأخرى، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح ثقافة تنظيمية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر يشترك فيه الجميع في المؤسسة لتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل مورد بشري على شكل نتائج متوقعة منه ومطلوب تحقيقها، ومن ثم صياغة الخطة لتحقيق تلك النتائج. ويعرف هذا بمدخل الإدارة بالأهداف فهو يركز على تحسين أداء الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف والتي تتجلى في منتجات جديدة ومبتكرة.⁶⁸

⁶⁷: Mason, Carpenter & others: Management Principles. .v1.0. united state of America: Andy Schmitz nc-as. 2012, p27.

⁶⁸ ليلي بوحديد: لتخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة. عدد 1. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. جامعة باتنة: المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية. 2014، ص138.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

هذا وبالمقابل، فإن الوضع الحالي يشير إلى أن المساهمين في الابتكار قد يكون كل المحيطين بالمؤسسة ومنتجاتها كاشركاء والمؤسسات الأخرى والباحثين الخارجيين ومكاتب الدراسات.... الخ وفي هذا السياق لابد أن نذكر دور القائد في البناء الإستراتيجي والإبتكاري تتنافس المؤسسات التي تبحث على التميز نحو إمتلاك قيادات لديها مهارات متطورة باستمرار، قادرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية، لذلك نجد أن معظم النظريات تتفق على أن العمل الفكري في قيادة المؤسسة يمثل حجر الزاوية في صياغة الإستراتيجية الابتكارية.

إن عملية تقييم البيئة من منطلق الفكر الإستراتيجي هي رمز تميز المدير الإستراتيجي أو القائد بحيث يكون المنطق الذي يعمل به هو معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات سلبية وإيجابية ويدرك تماما أن نجاح المؤسسة إستراتيجيا متوقف على مدى تأقلمها مع البيئة المحلية والعالمية التي تنتمي إليها، وبالتالي تقديم منتجات مبتكرة.

ولقد إتضح من خلال الممارسات الفعلية أن إستمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة يمثل أحد أهم الإستثمارات الحقيقية للمؤسسة.⁶⁹

إتجه Macooby إلى أن سر نجاح المؤسسة يرتكز على ثلاث مهارات رئيسية للقائد الإستراتيجي، وهي:⁷⁰

- **المهارات الإنسانية:** تتمثل في كيفية تعاطي المدير الأعلى مع جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف موحد.

⁶⁹: مصطفى أبو بكر محمود: وظيفة الإحتياجات في المنظمات المعاصرة مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2001 ، ص323.

⁷⁰: علي شريف: الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2002-2003، ص 63.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- **المهارات الفكرية:** تتعلق بمعرفة متعمقة وتوفر النظرة الشمولية تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة، وتحليل المتغيرات المعقدة التي تنشأ عن إحداثها بالبيئة الخارجية.
 - **المهارات الفنية:** وهي الأسبقية في التعامل مع مختلف التطورات التكنولوجية والممارسات في المجالات ذات العلاقة لتأدية مهمة تنظيمية معينة.
- توافر هذه المهارات مجتمعة يبرز تمكين المدير الإستراتيجي **Empowerment** من المهام المخولة له.⁷¹

ينطلق المدير الإستراتيجي من فكرة أن التفكير الإستراتيجي، هو عملية إستشرافية **Foresight** للمستقبل الذي يقود المؤسسة نحو التركيز على النشاطات الإستباقية وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل، ويبرز دوره في تطوير قدرة المؤسسة على التعلم الجماعي والتحول من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيماً، وتقديمه لبيانات تحليلية متكاملة ويوفر الكفاية والفاعلية التي تتطلبها المؤسسات التنافسية.

وبناء على ما تقدم؛ فإن أهمية المدير الإستراتيجي **Managers** أو القائد **Leader** الذي يقوم عمله على أساس التفكير الإستراتيجي يعتبر خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم عملية الابتكار والتطوير في المؤسسة.

2.7. المعرفة أساس التفكير الابتكاري

صار جلياً للمؤسسات أن نجاح إدارتها يتوقف على مدى إعتماها على ذوي المهارات والمعارف، حيث أعتبرت المعرفة أهم مقومات الحياة الإقتصادية، وأصبح رأس المال الفكري الأصل

⁷¹: Mason & others. Op-cit. p13.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

الذي لا يمكن الإستغناء عنه من بين أصول المؤسسات، فقد انهارت الفواصل الزمانية والمكانية بين مختلف المناطق في العالم وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزادت حدة المنافسة والتسابق نحو إشباع حاجات ورغبات العملاء فتعددت أشكال المنتجات وإستراتيجيات التسويق وأصبح الأخذ بالفكر الإستراتيجي **Strategic Thinking** ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية.

إن أول من إستخدم مصطلح رأس المال الفكري هو **Peter Drucker** في كتابه عصر التحولات في 1969،⁷² حيث لمس أهمية المدراء المحترفين الحاصلين على مستوى عال من التدريب والذين يدركون قيمتهم، وقيمة ما يقدمونه للمؤسسة، والذين يوظفون خبراتهم ومعارفهم في الإتجاه السليم، حيث إعتبر أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية حاسمة.

ونظرا لتعدد المصادر الحديثة، التي سهلت الحصول على المعلومات وتخزينها وتحليلها نتيجة تطور التكنولوجيا وإنتشار عالم الإنترنت، والتي أعطت قيمة مضاعفة لهذه الميزة التنافسية نتج عن هذا مفهوم رأس المال الفكري وهو رصيد جديد من أرصدة المؤسسة خلقتة المعرفة.

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يُعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الإقتصاد، ومصدر أساسي للأداء المتميز في الإدارة، فالإقتصاد التقليدي قام على إفتراض أن عوامل الإنتاج والمتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة، أما في الإقتصاد الجديد فإن المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.⁷³

⁷² : مرسي، نبيل محمد، وأحمد عبد السلام، سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (2007)، ص22.

⁷³ : زرقون، محمد، وعرابية، الحاج، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية"، العدد 1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، (2014)، ص122.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

قدم Mithil. sack تصنيفا للمعرفة تمثل في:⁷⁴

- المعرفة الجوهرية: وهي الحد الأدنى المطلوب توفره للدخول إلى الصناعة، وهو لا يضمن للمؤسسة البقاء والإستمرار.

- المعرفة المتقدمة: وهو المستوى الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء، ذلك لأنها تمتلك من المعرفة والجودة والقدرات الابتكارية ما يكفي لمواجهة المنافسين، إلا أنها تختلف في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية.

- المعرفة الإبتكارية: وهو النطاق الذي يُمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميزها فهي هنا قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

إن محاولة المؤسسة لعملية التوأمة بين ما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات العاملين فيها والذين يمثلون رأس المال البشري، وبين العمليات المتعلقة بالعملاء والإجراءات وقاعدة البيانات والعلامات التجارية والنظم والتي تمثل رأس المال الهيكلي هو الذي ولد مفهوم التفكير الإستراتيجي من خلال تحويل المعرفة والأصول غير المادية إلى مصادر لخلق الثروة.

يقصد بالتفكير الإستراتيجي توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية. فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة وإكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو القدرة

⁷⁴: زرقون وعرابية المصدر المذكور سابقا، ص 123.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

على تطوير أفكار خلاقة جديدة بحيث يكون من شأنها تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر والقدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.⁷⁵

3.7. علاقة التفكير الإبتكاري بالتفكير الإستراتيجي

إن من أهم خصائص التفكير الإستراتيجي أنه يعتمد على الإبداع **Creativity** والإبتكار **Innovation** في البحث عن أفكار جديدة، أو يكشف عن تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

وبطريقة أخرى يمكن القول أن الفكر الإستراتيجي يعتمد على معرفة معمقة تعتمد على الإبتكار والتحفيز من أجل تقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد مرور وقت أطول. ومعظم الأفكار المبتكرة في مجال الإدارة ظهرت في جو يسمح بإشراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية للتعبير عن آرائهم.⁷⁶

يعتبر التفكير الإبتكاري أحد العناصر الأساسية المكونة للتفكير الإستراتيجي، فالتفكير الإستراتيجي هو تحدي **Challenge** لا يتوقف عند الأفكار الجديدة، بل يرتقي إلى مستوى البناء والتركيب من خلال الإدراك والتنبؤ باحتمالات ما سيقع، والحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وحرية المشاركة الجماعية في صياغة المستقبل مع تشجيع الرقابة **Supervisory Encouragement**

والدعم التنظيمي **Organizational Support**.⁷⁷

⁷⁵ : سعاد حرب قاسم: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. مذكرة ماجستير. كلية التجارة. تخصص إدارة أعمال. غزة: الجامعة الإسلامية. 2011، ص20.

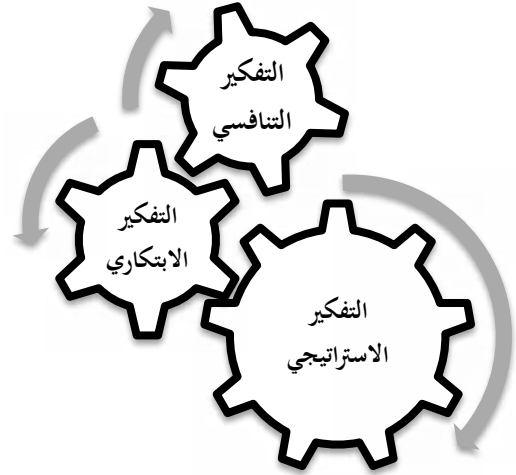
⁷⁶: Karlyn adams: The source of innovation and creativity. New York : the national center on education and the economy for the new commission on the skills of the American workforce. September 2005, P5.

⁷⁷ :Karlyn. Op-Cit. pp 31-33.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير تنافسي، يكمن التحدي فيه لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في إكتشاف المعرفة الجديدة وإدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الإستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد، إذن يمكن القول أن التفكير الابتكاري هو نقطة البداية التي ينطلق منها التفكير الإستراتيجي ونقطة النهاية التي يتوقف عندها ليعود عمله من جديد. فالتفكير الإستراتيجي تفكير تطويري يستمد طاقته من التفكير الابتكاري لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية. ومنه نستنتج أن التفكير الإستراتيجي يحوي كلا من التفكير الابتكاري والتفكير الإبداعي. ويمكن توضيح ما سبق ذكره، من خلال الشكل الموالي:

الشكل 4: علاقة التفكير التنافسي والتفكير الابتكاري بالتفكير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات الدراسة

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

يتضح لنا من الشكل أنه بمجرد الإهتمام بالتفكير الإستراتيجي وبداية العمل به تتحرك معه تلقائيا عجلة التفكير الإبتكاري ويتولد عن هذه العملية الوصول إلى التفكير التنافسي، وتعتبر الأسهم بداية الحركة الديناميكية للعجلة لكل عنصر من تلك العناصر.

4.7. علاقة صنع القرار الاستراتيجي بابتكار وتطوير المنتجات

يتأثر القرار **Decision Making** وعملية صنعه بالسلوك الخارجي للمؤسسة، كما يتفاوت هيكل وبنيان إتخاذ القرارات في المؤسسات عن بعضها البعض، وهذا ما يؤدي إلى تفاوت الإستراتيجيات المتبعة.

عرف **Porter** عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي أنها "أداة معالجة وتطوير المعلومات من حيث التكلفة لمساعدة المديرين لتقييم الخيارات الإستراتيجية إنطلاقا من فحص العلاقة الأساسية بين تكلفة تقديم منتج والقيمة المقدمة للعملاء بغية الحفاظ على الميزة التنافسية".⁷⁸

يعد القرار الإستراتيجي العملية التي تغذي الإدارة العليا بواسطة الأهداف والإستراتيجيات المختارة بالمتغيرات خلال التنفيذ لتكون قابلة للإنجاز في موعدها المحدد، والتي تؤمن الإنجاز الفعال والكفاء لهذه الأهداف المخططة، والنتائج المحققة.⁷⁹

⁷⁸: Sulanjaku , Marsel & Shinjergji, Ali : Strategic cost management accounting instruments and their usage in Albanian companies. vol. 3, no. 5. European Journal of Business economics and accountancy. UK: Progressive Academic Publishing. 2015. P48.

⁷⁹: Mason & others. Op-cit. p 470.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

إن للقرار الإستراتيجي دورا جوهريا وذو تأثير فعلي في حياة المؤسسة ومخرجاتها وتطوير منتجاتها، والتي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها، ويعود عليها بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية، وزيادة سعر الأسهم أو الحصة السوقية، وأحيانا أخرى يتم إتخاذها لإنقاذ المؤسسة من موضع خطير كتوقف أنشطتها أو إنسحابها من السوق.

ميزة عملية صنع القرار الإستراتيجي أنها تتم في المدى القصير، وتتسم بدرجة عالية من الأهمية بسبب تأثيرها على مستقبل المؤسسة.⁸⁰ كما يتطلب تحليل صنع القرار مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وهنا يطرح تساؤل من يصنع القرار للمؤسسة؟. حيث يظهر الفرق ما بين صانع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي، فتتضح بذلك الرؤية لمدى أهمية دور القائد لأن القرار الإستراتيجي قرار بعيد المدى في محتواه ويعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة ويأخذ في الإعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.⁸¹

وبالتالي فإن القائد وهو بصدد صناعة القرار الإستراتيجي يجد نفسه ملزماً بتحديد المشكلة، ثم التنبؤ حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والمخاطر وموائمتها بعناصر القوة والضعف ومن ثم تحديد البدائل المقترحة أمامه والإختيار الأفضل من بينها.⁸²

⁸⁰: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- حيدر حمزة جودي: علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي دراسة تحليلية. العدد الثامن والستون. العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد. 2008، ص 81.

- Pokupec, Ivan & others :Decision Making AS A Management Function. Republic of Croatia: University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić. 2013. p239.

⁸¹: صلاح عباس: العولمة الإدارية التطوير والتحديث. إسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2014، ص ص 17-19.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

تعتبر القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها من أولويات الإدارة المعاصرة، ذلك لأنها تمثل أكبر عامل في نجاحها، وأن مهمة الإدارة العليا صياغة القرارات الإستراتيجية والمطلوب خلال تنفيذها أن تكون مرنة تواكب تطور بيئة المؤسسة بمستجداتها ومتغيراتها. فمن خلال القرارات الإستراتيجية تحدد الإدارة توجه المؤسسة نحو البيئة والاتجاه الذي تتبناه في مجال الخدمات التي تقدمها للمجتمع وللاقتصاد الوطني.

8. مراحل بعث منتج جديد في السوق

اختلف الباحثين في تعريف موحد للمنتج الجديد، لكن حسب المفهوم التسويقي فقد قدم مفهوم

شامل، حيث أشار Philip kotler⁸³ إلى أن هناك 6 تصنيفات للمنتجات الجديدة، هي:

• منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق les produit entièrement nouveaux

وهي منتجات تطرح لأول مرة وتكون جديدة على مستوى المؤسسة،

أو على مستوى السوق. وتكون نتيجة للابتكارات والإبداعات والإكتشافات العلمية.

• خطوط المنتجات الجديدة Les nouvelles lignes de produits: هي منتجات

غير جديدة في السوق ولكن جديدة بالنسبة للمؤسسة، حيث تضاف إلى خطوط

الإنتاج الحالية وتختلف عن المنتجات القائمة، فهي تحدث نتيجة لانتهاز فرصة

سوقية كالتوقع في سوق معينة نتيجة إغفال المنافسين عنها.

⁸³ Philip kotler et autres, Marketing Management, édition pearson éducation, France, édition spéciale, 2006, pp726-727.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- توسيع خطوط المنتجات الحالية Les extensions de gammes : تضيف المؤسسة منتجات تكون قريبة من المنتجات القائمة من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى.
- تحسين المنتجات Les améliorations de produits : تقوم المؤسسة بتحسين وتعديل المنتجات الحالية ، وهذا بهدف تعزيز أدائها وتحسين صورة منتجاتها.
- إعادة تموقع المنتجات Le repositionnement : تقوم المؤسسة بإعادة تموقع منتجاتها في قطاع سوقي معين نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة، أو لتغيير انطباع العملاء.
- تخفيض التكاليف: les nouveaux produits moins chers : لا تعتبر المنتجات التي تقدم بسعر أقل منتجات جديدة لكنها من وجهة نظر المؤسسة فهي تعتبر منتجا جديدا.
- تهدف عملية بعث منتج جديد تحويل فكرة ما إلى منتج فعلي من أجل الحصول على قاعدة من العملاء، وبغية الحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء محتملين عبر تقديم قيمة إضافية لابد من تطوير المنتج أو تحسين المنتج الحالي. وتتم هذه عبر مراحل أهمها ما يلي:

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

1.8. وضع إستراتيجية تطوير المنتج:

فيجب هنا دراسة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف حتى تتمكن المؤسسة من وضع إستراتيجية لتطوير المنتج وتحسينه. وتشمل هذه المرحلة ما يلي:⁸⁴

- تكوين فريق العمل **Team work**: يعتبر تكوين فرق العمل من أهم الاستراتيجيات التي تلقى اهتماما في المؤسسة، فقد وضعت العديد من المؤسسات خططا من أجل تطبيق هذه العملية، ويعتبر كايزن من أهم الأدوات التي حققت نجاحات فعلية في هذا المجال. حيث تكوين فريق عمل ناجح يعد من أهم الصعاب التي تواجهها المؤسسة.
- إدارة تطوير المنتجات: **product development management** ويقصد بها تحديد أطر العمل **Frameworks** عند تطوير المنتج، والتي تهدف إلى التحكم في الوقت والجهد والتكاليف. ويوجد العديد من النماذج الممكن اتباعها لأطر العمل من بينها:

***الأجايل Agile**: وتعتمد على مبدأ التكرار والتعديل المستمر في كل خطوة من خطوات بناء المنتج.

***الواجهة الأمامية الغامضة Fuzzy Front End**: يعتمد على عملية التطوير تدريجيا، بحيث يكون البدء بخطوات تصميم المنتج أولاً بعد امتلاك الفكرة الأولية، ثم تطوير تصور المنتج وفقاً لذلك.

⁸⁴ عمرو مصطفى محمد: تصميم وتطوير المنتجات الابتكارية باستخدام أسلوب الهندسة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، ص ص 466-468.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

* التفكير التصميمي: **design thinking**: وهو تقديم منتجات وفق تنبؤ ما يتوقعه العملاء.

- التخطيط الاستراتيجي: وتتم من خلال دراسة السوق الذي يعطي فهم دقيق عما يحتاجه العملاء، وطريقة إشباعها . وكيفية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنتجات المنافسة، بالإضافة إلى معرفة التطورات الحادثة في المجال الاقتصادي والتكنولوجي. ويتم الاعتماد عادة في

مثل هذه الدراسة على تحليل SWOT وتحليل PESTEL⁸⁵

2.8. تصور المنتج **product conceptualization**:

تمر عملية بناء المنتج حتى يظهر في شكله النهائي بعدة مراحل:

*توليد الأفكار: يتطلب الوصول لتصور المنتج وجود العديد من الأفكار للمفاضلة بينها أو تطويرها. ويحدث التطوير، إما في المنتجات الموجودة أصلا أو من أجل بعث منتج جديد كلياً. وقد يتم الاعتماد في ذلك على طريقة العصف الذهني⁸⁶ **Brainstorming**: وهي أداة تساعد على إطلاق العنان للأفكار، بما يحفز المشاركين على الإبداع، ومحاولة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاقتراحات.

*إختيار الفكرة: بعد جمع الأفكار وتحليلها جيداً، يمكن البدء في المفاضلة بينها لاختيار الأنسب من خلال تحليل قابلية تنفيذ الفكرة مبدئياً، مع إمكانية امتلاك الموارد اللازمة لتحقيقها. وحتى يتم الحكم في الفكرة بطريقة صحيحة، يجب وضع الافتراضات والتقييمات

⁸⁵ : هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية، 28(2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، صص 46-48.

⁸⁶ Julie Canquary. Le brainstorming : une technique pédagogique pour favoriser la reconnaissance du besoin d'information. Education. 2015.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

الشخصية للأفكار جانباً، والاعتماد على معايير واقعية للحكم على الفكرة. خصوصاً مدى توافقها مع إستراتيجية المؤسسة.

*تصور المنتج: على الرغم من أهمية الفكرة، فهي بالنهاية ليست المنتج أو الخدمة النهائية، وتصور الفكرة ليس كافياً لبدء عمل تجاري ناجح، أو التطوير على عمل موجود حالياً. لهذا لابد الانتقال إلى وضع تصور للمنتج

*تعريف المنتج : وفيه يتم تحديد المنتج وتوضيح خصائصه **Features** ووظائفه بالضبط.

*تحديد القيمة المضافة: **Added Value** أي أن تكون القيمة التي يوفرها المنتج واضحة ومدركة بالنسبة للزبون.

3.8. النماذج الأولية prototyping:

وهي إنتاج المنتج المبدئي ووضعه تحت الاختبار، للتأكد من مدى ملائمته وقبوله من طرف الزبون، وذلك بدلاً من عرض المنتج مباشرة في السوق ثم يتم اكتشاف انحرافات من قبل الزبائن، أو حتى عدم ملائمة المنتج لهم بالكامل، فيكون هناك هدر حقيقي للوقت والجهد فضلاً على خسارة الأموال الكبيرة. ولتفادي ذلك تتبع المؤسسة عدة طرق أهمها:

*إعداد المخططات الأولية Wireframes: وفيه يتم وصف أولي للمنتج بحيث يتم تخطيط الصفحات وعناصر واجهة الاستخدام، لكن دون أي تصميمات مرئية أو محتوى فعلي. ومن ثم يعرض على جميع الأفراد في فريق العمل لإبداء الملاحظات، وأخذ الموافقة على المخطط قبل المضي قدماً في عملية التصميم. إذ يكون التعديل في هذه المرحلة من مراحل تطوير المنتج أسهل وأسرع من ناحية التنفيذ والتكلفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

* بناء المنتج بالحد الأدنى من الخصائص **MVP**: هو نقطة الانطلاق لبناء المنتج النهائي وتوسيعه، فهو تصور بسيط يسمح بالتعلم التكراري وتقديم معلومات حول اهتمامات الزبائن ومتطلبات السوق، فالغرض الأساسي من هذا المنتج هو جمع البيانات الواقعية والتعليقات التي يمكن أن توجه تحسينات المنتج وجهود توسيعه، كما يهدف إلى التأكد من وجود طلب فعلي على المنتج.

* بناء المنتج بالحد الأدنى عالي الدقة: هو تصور أكثر تطوراً للمنتج، يهدف لاختبار المنتج والتأكد من قابلية العملاء للدفع لشراء المنتج فعلاً، والحصول على ملاحظاتهم حوله.

4.8. اختبار الفكرة والتحقق من المنتج:

يتوجب هنا اختبار المنتج قبل الانتقال إلى المراحل اللاحقة، بسؤال العملاء حول تقييمهم لتصور المنتج، قبل البدء في مرحلة النمذجة. وهذا لا يُغني عن ضرورة الاختبار مرة أخرى بعد الانتهاء من النمذجة، لأن اختبار المنتج يختلف تماماً عن اختبار الفكرة.

المعلومات المتحصل عليها بعد عملية الاختبار يمكن تصنيفها إلى:

- **ملاحظات إيجابية:** وتحدد فيها الخصائص التي لاقت قبول من طرف الزبائن وبالتالي الإبقاء عليها وبناء المنتج على أساسها.
- **ملاحظات سلبية:** يمكن الاستفادة منها في معرفة الأمور التي لم تناسب العملاء، فيتم إلغاء هذه الوظائف تماماً واستبدالها، أو التطوير على طريقة عملها لتصبح متوافقة مع تطلعات العملاء وموارد المؤسسة.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- **ملاحظات تطويرية:** وهي معلومات يستفاد منها في تحديد الإضافات التي يرغب بها العملاء، والتي يمكن إضافتها خلال مراحل تطوير المنتج، أو يمكن تأجيلها مستقبلاً، وفقاً لخطة تطوير المنتج.

5.8. التحسين المستمر continuous improvement :

توصف عملية التحسين المستمر للمنتج بكونها عملية تكرارية، تتضمن إدخال تطويرات وتعديلات مستمرة، ويمكن أن يحدث ذلك في أي من مراحل تطوير المنتج، لكن يزداد الأمر بالطبع بعد مرحلة الاختبار والتحقق من الفكرة. ويعتبر كايزن من أهم الإستراتيجيات التي تطبق في التحسين المستمر. (وقد تم التطرق إليه في النقاط السابقة)

ويكون التحسين المستمر في إحدى الأوجه التالية:

- **التعديل في تصور المنتج كلياً:** وفيه يرفض العملاء تصور المنتج بأكمله، ولا يقتصر الأمر على وظائف معينة، فلا بد من إعادة النظر في الأفكار المطروحة، ومحاولة وضع تصور جديد، فبذلك يعود فريق العمل إلى المرحلة الثانية لتنفيذ المطلوب، ثم يتم تنفيذ بقية المراحل للوصول إلى التصور الجديد حسب ما يدركه العملاء.
- **التعديل في وظائف المنتج:** إذ تكون الإنتقادات الموجهة متعلقة بوظائف المنتج، إذ يعمل فريق العمل على تطوير المنتج سواء بالحذف أو التعديل وفقاً للملاحظات الموجودة. وفيه يتم العودة إلى المرحلة الثالثة لتطوير الحد الأدنى للمنتج فيعيد اختبار الفكرة من جديد. ولكن من

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

جهة، يعتبر التحسين في هذه المرحلة، الأقل من حيث التكلفة، ودليل على نسبة نجاح كبيرة للمنتج.

- **إطلاق المنتج النهائي:** وهنا تكون عملية التحسين المستمر والتطوير قد تكررت العديد من المرات حتى يصل فريق العمل إلى أفضل نسخة ممكنة من منتج الحد الأدنى، حيث يشعر العملاء بالرضا، وفيه تتم الموافقة على بناء المنتج الكامل والإستعداد لإطلاقه في السوق. ومن هنا يمكن القول بأن مراحل تطوير المنتج تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود والوقت، من خلال تحديد استراتيجيات الابتكار والتطوير. وإعطاء الأولوية لملاحظات ورأي العملاء، بما يساعد المؤسسة على إطلاق منتج متميز قادر على النجاح وتحقيق الأرباح.

9. دور الابتكار وتطوير المنتجات في تدعيم القدرة التنافسية

يعود الفضل لمايكل بورتر في لفته الإنتباه لمصطلح التنافسية، فتناولها كتاب آخرون من زوايا عديدة نتيجة الاختلاف في وجهات النظر، ونقلًا عن تجارب الممارسين في الميدان، ومرد ذلك هي البيئة الاقتصادية الحادة المنافسة التي أجبرت المدراء وقادة المؤسسات إلى النظر خارج أسوارها لفهم قواعد البقاء، ووضع مؤسساتهم في طريق النمو، وبالتالي أصبحت القدرة على المنافسة من أهم العوامل التي تحقق للمؤسسة الريادة في السوق والتفوق. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تتحدد بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل، وتظهر تنافسية المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل والمتميز لقدراتها وإمكانياتها في تدعيم مركزها

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

التنافسي⁸⁷ ومواجهة تحديات المنافسة، مما يعطيها فرصة الخروج من محدودية نطاق السوق الضيق إلى أوسع من ذلك، وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية تكون مؤهلة لخلق التميز في منتجاتها ونوعية الخدمات المقدمة لعملائها على حساب المنافسين الآخرين

1.9. ماهية القدرة التنافسية

عادة ما يرتبط مفهوم التنافسية بالعديد من المفاهيم يمكن ذكرها فيما يلي:

- **الإنتاجية Productivity والربحية Profitability:** وفي الحقيقة هما مجرد مؤشرين لمفهوم أوسع وأشمل، فالربحية هو مفهوم محاسبي يعبر عن العلاقة بين الإيرادات والنفقات خلال فترة زمنية معينة، أما التنافسية تدل على قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والحفاظ على حصتها السوقية خلال فترة زمنية طويلة الأمد، كما أنها خاصية تملك ميزة تفوق، مقارنة بالمنافسين في نفس قطاع السوق.⁸⁸

- **القيمة المدركة Perceived Value:** أي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات تؤدي وظائف ذات قيمة وبأسعار تنافسية وتكلفة أقل، مقارنة بمنافسيها والحصول على مواقع تنافسية جيدة تسمح لها بتحقيق أداء إقتصادي عالي لمدة أطول، وتتجسد في إدراك العميل والتمسك به

⁸⁷: كمال رزيق وآخرون: رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال. العدد 1. جامعة سعد دحلب البليدة. دار التل للطباعة: مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية دورية دولية علمية. 2010، ص ص 56-57.

⁸⁸: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- عبد الحكيم عبد الله النصور: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي. أطروحة دكتوراه. تخصص الإقتصاد والتخطيط. سوريا: جامعة تشرين. 2009، ص ص 15-16.

- PriceWaterhousecoopers Développement : les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie . UK : rapport pour le compte du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.pp 1-3.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- الأداء **Performance**: أي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للعملاء، وأداء عال للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير وإحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة. ومن جهة أخرى، وفي ظل شروط إقتصاد السوق تتجسد القدرة التنافسية في القدرة على إنتاج منتجات تمر باختبار الأسواق العالمية وتسمح لها بتحقيق وترقية المردودية لمدة أطول.

- الكفاءة **Efficiency**: أي الإنتاج بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁸⁹ ويقصد بالكفاءة الإنتاج بتكلفة أقل وبجودة عالية وملائمة مع الحاجات المحلية والعالمية، في المكان والزمان المناسبين، بالإستناد على معلومات مستحدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

وبناء على ما سبق ذكره؛ يمكن القول أن القدرة التنافسية ترتكز على تحقيق هدف إستراتيجي هو مواجهة المنافسين والصمود أمامهم من وجهة نظر مستقبلية إنطلاقا من قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة مناسبة وبتكلفة منخفضة وأداء عال، ويتجلى تفوقها من خلال القيمة المدركة من وجهة نظر العملاء وتوسيع الحصة السوقية وزيادة العائد من وجهة نظر المؤسسة. ونقصد بالتنافسية في هذه الدراسة بتنافسية المؤسسة.

2.9. متطلبات تدعيم القدرة التنافسية من أجل إبتكار وتطوير المنتجات

بغية تحقيق الابتكار وتطوير المنتجات في المؤسسة كاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية، يجب أن تتوفر جملة من العناصر أهمها:

⁸⁹: كمال رزيق وفارس مسدور : مفهوم التنافسية. جامعة محمد خيضر. بسكرة: الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، ص105.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- الإهتمام برأس المال البشري والفكري (إدارة المعرفة)

أصبحت القدرة التنافسية تبنى على الأساس البشري، بحيث تعتبر الأفكار الخلاقة والمبدعة هي أساس تطور المؤسسات وإستمرارها. كما يشكل الإبداع أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في زمن من مميزاته الهامة درجة التقليد المتزايدة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة تُثمن رأسمالها الفكري، فإستثمار العنصر البشري يعني تامين نشاطه وإستغلال أفكاره التي قد تأتي بالجديد المبتكر للمؤسسة، وإتاحة الفرصة أمام الرأس المال الفكري لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، أو لتحديث وتطوير أساليب العمل والإنتاج والإدارة بها.⁹⁰

وبالتالي فإن تنمية قاعدة الرأس المال البشري، تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغيير. إن التوسع في هذه القاعدة يعتبر من أهم المصادر التي أوصلت إلى ما أطلق عليه "بالتنظيم المتعلم" **Learning organization**⁹¹ والذي من متطلباته الأساسية التعلم المستمر من خلال المراقبة الإستراتيجية للبيئة، ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وبالتالي فإن المؤسسة التي تمتلك هذه القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية.

كما تستند المؤسسة على الصياغة الفعالة والتطبيق الناجح لإستراتيجياتها، بحيث تكون ملائمة للوضع التنافسي والحالة والموقف الذي يواجهها، وبالشكل الذي يحقق لها أكبر قدر من التميز

⁹⁰: أحمد علاش أحمد وعيسى براق: دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. دورية دولية علمية. العدد 1. جامعة سعد دحلب البليدة: مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية. 2010، ص ص 213-236.

⁹¹: Knowles, Graeme, "Six Sigma", Bisset school of Business, London, The eBook-company, (2011). p

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

والتفوق، كله ينبع من الحنكة والقدرة العلمية والفكرية التي يتميز بها الإستراتيجيون، فكل تلك القدرات والمهارات لها دور كبير في تدعيم القدرة التنافسية والوصول إلى الميزة التنافسية.

- التكنولوجيا تصنع الفارق

سلطت العديد من الدراسات الضوء على حجم التطبيقات التجارية والعملية للتكنولوجيا، فأكثر المؤسسات نجاحًا وتأثيرًا وابتكارًا للمنتجات تستخدم التكنولوجيا للوصول إلى فهم السوق، والتجديد، والمرونة، والتعلم والبيع، والتنافس على العملاء والحفاظ عليهم، وإدارة سلاسل التوريد، ورفع الكفاءة، وإدارة المخاطر والتحفيز، والقيادة، والتمكين.

- التحليل الإستراتيجي

والذي يقصد به تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويندرج ضمنه مفهوم اليقظة التنافسية والتي عرفها **Michael porter** "بأنها النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة إتجاه هذه المتغيرات" وتساهم اليقظة التنافسية في بناء وتطوير القدرة التنافسية عن طريق:⁹²

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة واكتساب موقع قوة لطرح المنتجات المبتكرة في السوق؛
- التسيير الجيد للوقت الذي يُستغل في تحليل دورة حياة المنتج؛

⁹²: يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

- Porter, Michael: competitive advantage, New York: the free press. 1982. p52.
- Porter : new global strategies for competitive advantage: op-cit. p6.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات والتحسين المستمر في المنتجات؛
- ضمان الإستجابة الجيدة لحاجيات العملاء من أجل تحقيق الرضاء الدائم؛
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات إتخاذ القرار؛
- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات)؛
- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، من خلال نشر مبادئ الثقافة التنظيمية والتي تركز على الكفاءة والتميز والقدرة على التنافس.
- إضافة إلى دور الحكومة في تعزيز القدرة التنافسية، حيث تعتبر من أبرز الفاعلين في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات المحلية والدولية، وذلك من خلال توفير المناخ الملائم لنشاطها بوضع إجراءات إدارية وسياسات إقتصادية من شأنها جعل البيئة الإستثمارية تتصف بالوضوح والشفافية وتوفير الخدمات المساندة لعملية الإستثمار. مثل تدفق نتائج البحوث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في هذا المجال.

3.9. الميزة التنافسية ومصادرها

مما لا شك فيه بل ومن المنطقي؛ أنه لا مجال للحديث عن القدرة التنافسية انطلاقا من الابتكار، من دون التعرض إلى الميزة التنافسية.

بحيث يشغل موضوع الميزة التنافسية **Competitive Advantage** حيزا كبيرا في مجال الفكر الإداري الحديث.

1.3.9. ماهية الميزة التنافسية

- بحيث عرفها **Michael porter** ⁹³: "تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن باقي المنافسين عندما تكتشف شيء فريد، يمكنها من بيع منتجاتها بأقل الأسعار". حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار على يده من خلال كتاباته خلال سنوات "1980، 1982، 1986، 1996" فهو يرى أن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية إذا تمكنت من التحكم في مجموعة من عناصر النجاح النوعية في السوق الذي تنشط فيه، هذه العناصر تتجسد في الإستجابة لتطلعات العملاء، سواء تعلق الأمر بمستوى عال من الجودة أو أسعار تنافسية إنطلاقاً من التحكم الفعلي في التكاليف أو من خلال تشكيلة واسعة ومبتكرة من المنتجات، وأضاف إلى أنه يمكن إيجاد نوعين أساسيين من الميزة التنافسية وهما التكلفة المنخفضة والتميز، وهي ميزات مشتقة أساساً من الإستراتيجيات التي قدمها وهي إستراتيجية الريادة في التكلفة وإستراتيجية التميز. إذ أن التكاليف المنخفضة تتمثل في قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات بفعالية أكثر من المنافسة وبأسعار تنافسية وهي تترجم في الأخير في شكل عائد مرتفع للمؤسسة، أما التميز فهو قدرة المؤسسة في توفير قيمة عالية للعميل من ناحية الجودة مما يتيح لها عرض أسعار عالية تقبلها الفئة المستهدفة. ⁹⁴

⁹³ Porter: competitive advantage. 1982. Op-cit. P120.

⁹⁴ Porter: competitive advantage. Op-cit. p62.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

إستنادًا على ما سبق؛ يمكن القول أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة مقارنة بالمنافسين لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه، من خلال مهارات فكرية ومادية وموارد تتجلى في إنخفاض تكلفة المنتج وتمييزه وابتكاره، وتظهر قيمتها فعليًا من خلال القيمة المدركة لدى العميل.

ولكي تكون الميزة التنافسية فعّالة، لابد أن تتوفر فيها المعايير التالية:⁹⁵

- حاسمة وتجسد مبدأ الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- دائمة ومتطورة عبر الزمن؛
- من الصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها، ومنه فالتكامل بين المعايير الثلاث يحقق فعالية الميزة التنافسية.

2.3.9. مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة دائمًا إلى إمتلاك مصادر ومقومات التنافسية، وتكوين قدرات لتكون لها سند

تنافسي دائم، وقد أجمع الباحثون إلى أن أهم مصادر خلق الميزة التنافسية تتمثل في:

- **رأس المال البشري Human Capital:** الكفاءة المتميزة والتي تتجلى في المهارات الفكرية والإستراتيجية أو التكنولوجيا المتطورة أو من خلال الثقافة التنظيمية التي تتيح للموارد البشرية المشاركة في تقديم الإقتراحات وإتخاذ القرارات.

- **رأس المال الإبتكاري Innovation Capital:** قد يحدث ذلك من قدرة التسويق على منح المؤسسة نقاط قوة مهمة مقارنة بالمنافسين، من خلال تطوير شبكة توزيع فعالة، بناء صورة جيدة

⁹⁵ : Porter, Michael competitive advantage. 1982. Op-cit. p375.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

للعلمة، إعلانات ناجحة وفعالة أو استخدام الخبرة السابقة في إعداد إستراتيجية فعالة من خلال مكونات المزيج التسويقي **Marketing Mix**، إلى غيرها من الأساليب والسياسات التسويقية التي تفتح المجال أمام المؤسسة لإكتساب العديد من المزايا التنافسية.

- **رأس المال الإداري "التنظيمي" Organization capital**: وهو ما يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة لمواجهة تقلبات وصدمات السوق، كأن يكون تبني مفهوم الابتكار، وتطبيق جميع مراحلها، يخلق فرصة تسويقية تكون سبباً للسوق الذي تنشط فيه.

- **رأس مال العملاء customer capital**: يشكل العميل الإستراتيجي نقطة بحث مستهدفة لدى المؤسسة الاقتصادية سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العالمي.

- **رأس المال المساهمة The capital providing the funds**: وهم الذين يشكلون قاعدة من المتعاملين الأوفياء للمؤسسة، والتي يكون بمقدورها الإعتماد عليهم لتمويل إستراتيجياتها. تشكل العوامل الخمس، مصادر الميزة التنافسية والأساس الذي يُدعم القدرة التنافسية.

عندما تصل المؤسسة إلى ميزة تنافسية تكون بذلك قد قطعت شوطاً مهماً، لكن الأهم هو كيفية المحافظة على هذه الميزة، وفي هذا الخصوص يرى المفكرون الإستراتيجيين أن تقنية التحسين المستمر التي تنفذ إلى جميع المجالات هي من أفضل الوسائل التي تساعد على المحافظة على الميزة التنافسية، كذلك تنوع مصادر التي تأتي منها الميزة التنافسية هو عامل محدد للمحافظة عليها، فكلما كانت الميزات التي تتميز بها المؤسسة قليلة، كلما كانت المؤسسة عرضة لفقدانها⁹⁶.

⁹⁶: Porter : competitive advantage. 1982. Op-cit. p375.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

4.9. علاقة القدرة التنافسية بالميزة التنافسية

ومحاولة منا لضبط مفهوم القدرة التنافسية؛ نشير إلى أن القدرة التنافسية أشمل وأوسع من الميزة التنافسية، فالقدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها والصمود أمامهم من خلال إرتباطها بثلاث عوامل رئيسية هي:⁹⁷

- **بيئة الأعمال Business environment**: تلعب دورا مهما في تهيئة وتشجيع المؤسسة لتكون قادرة على التنافسية، وتتضمن البنية التحتية، سياسة المنافسة، خدمات الدعم.
- **المؤسسة Enterprise**: تقع على عاتقها مسؤولية تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية. ولا بد أن تتوفر فيها جميع متطلبات القدرة التنافسية، مثل:
 - * مكونات الإدارة الإستراتيجية: نظم المعلومات، نظم إتخاذ القرار، إلزام الإدارة العليا، تحديد الأهداف.

- * **المهارة والبراعة know-how**: كفاءة، تعلم، سرعة الإستجابة، مرونة.
- * **أدوات الصناعة**: تكنولوجيا وتقانة، إبتكار، إنتاجية، غلة الحجم، مرونة العمليات، جودة المدخلات.
- **المنتج Product**: لا يمكن أن يكون المنتج تنافسي، إلا إذا حضي بقبول من قبل العميل ويتأكد تميزه وإختلافه من وجهة نظر العملاء الذين يدركون هذه القيمة. وتتضمن تنافسية المنتج على التكلفة الأقل، والعوامل الأخرى خارج التكلفة كالجودة، إبتكار، علامة، خدمة، توزيع..

⁹⁷: الداوي ومحبيب المصدر المذكور سابقا، ص39.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

أما الميزة فهي خاصية تميز تكون لدى المؤسسة دون مثيلاتها والتي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدور المؤسسة تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا.⁹⁸

ومن جهة ثانية؛ فهناك فرق بين المنافسة **Competition** والتنافسية **Competitiveness**

بحيث تعبر المنافسة عن حرية المؤسسات في الدخول أو الخروج من أسواق معينة مع مواجهة متعاملين آخرين في قطاع السوق الواحد ضمن شروط محددة مسبقا، أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على مواجهة هذه المنافسة والتفوق عليها.

يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الإقتصادية، من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية وابتكار المنتجات، ضمن أنظمة وإستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير المنتجات وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

⁹⁸: رزيق وآخرون المصدر المذكور سابقا، ص 57.

10. نظرة معاصرة لمفاهيم الابتكار

انتقل مفهوم الابتكار من مجرد مفهوم الابتكار حديث إلى مداخل أكثر حداثة وعصرنة، سوف نتطرق إليها في النقاط التالية:

1.10 مفهوم Open innovation

⁹⁹L'open innovation – innovation ouverte

هي مقارنة تحمل حلول إستراتيجية، تدعم عملية المشاركة ونقل المعارف والخبرات ليس فقط بين العاملين وإنما مع الشركاء الخارجيين. هو مفهوم ظهر في 2003 من طرف Henry Chesbrough من خلال كتابه

Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from

Technology. ينصب حول التفكير في الابتكارات والبحث والتطوير ليس من وجهة نظر مغلقة

وإنما يهدف إلى التعاون مع المؤسسات والمتعاملين الخارجيين. وتعتبر المؤسسات الناشئة وحاضنات

الأعمال من أهم المؤسسات الناشطة في مجال الابتكار المفتوح من أجل تحقيق منتجات ريادية.

وبالتالي فإن مقارنة **open innovation** تركز على الانفتاح، الذي يعزز الإبداع والابتكار

الجماعي بين المؤسسات الناشئة التي يمكن لها الاستفادة من البنى التحتية و التمويل اللازم الذي

توفره لها حاضنات الأعمال .

⁹⁹ : kevin walsh : open innovation open science open to the word a vision for Europe, European union, directorate general for research, 2016, p9.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

ومن جهة أخرى، فبالرغم من القيمة الحقيقية التي قد توفرها هذا النوع الابتكارات، إلا أن المؤسسات الفاعلة في بيئة الأعمال قد تواجه مشكلة الثقة التامة في المؤسسات الناشئة، التي لها فترة قصيرة في سوق الأعمال.

إذ تعتبر عملية صنع القرار بالنسبة للمؤسسات الناشئة صعبة قد تتخذ مدة زمنية طويلة وهذا بحد ذاته يعتبر تحد بالنسبة لها. كما يعتبر دوران الموظفين أو انقلابهم تحد آخر قد يوقف مثل هذه المشاركات.

وأخيرا، يمكن القول أن إتباع مفهوم الابتكار المفتوح مهم وضروري لكن لا بد من أن تكون المؤسسة انتقائية، أي عليها أن تختار بعناية مع من تتعامل وتتشارك، بالإضافة إلى تحديد الأولويات فاعمل على التعاون والعلاقات مع المؤسسات الكبرى أفضل من الشروع مباشرة في الاستثمار.

2.10. مفهوم user innovation¹⁰⁰

يطلق عليه ابتكار المستخدم، أو ابتكار المستهلك النهائي. أي أن الابتكار قد يتحقق عند المستخدم أو المستهلك النهائي للمنتج أو الخدمة، باعتباره أكثر معرفة بالمنتج وعلى اطلاع كامل

¹⁰⁰: يمكن العودة في هذا الصدد:

- Y. Benkler : Intellectual property and the organization of information production, International Review of Law and Economics, (2002)
- J.P.J. de Jong *et al.* Transfers of user process innovations to process equipment producers: A study of Dutch high-tech firms, Research Policy (2009)
- N. Franke *et al.* How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users, Research Policy, (2003)

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

بجميع تفاصيله، وتعديلاته وخصائصه. فهي مقارنة تعتمد على التصاميم التشاركية التي أثبتت فعاليتها في تقديم حلولاً إبداعية أكثر من الطرق الاستشارية التقليدية.

كما أنه في كثير من الحالات تم تطوير وابتكار أو على الأقل صقل للمنتجات من قبل المستخدمين في موقع التنفيذ والاستخدام، بعد ذلك عادت هذه الأفكار إلى شبكة الإمدادات، وهذا بسبب أن المنتجات تم تطويرها لتلبية أوسع للحاجات المحتملة.

إذ يكون المستخدم النهائي في مواجهة مباشرة للمشكلات التي لا يواجهها أغلب العملاء، فلا يملكون إلا أن يطوروا أو يحسنوا في المنتجات الحالية أو منتج جديد بالكامل لحل مشاكلهم، فيشاركون المستخدمون المبتكرون بالعادة أفكارهم بالتعديل على أمل الحصول على منتجات مبتكرة وذلك استناداً على البحث عن تطور تكنولوجيا الإنترنت والبرمجيات.

ويركز user innovation على نقطة أن المستخدمين اجتماعيين بصورة أساسية (المستخدمين المبتكرين) وبالتالي، فإن ابتكار المستخدم هو أيضاً الابتكار الموزع اجتماعياً وتقنياً للمجتمع، بحيث تكون الاستخدامات الرئيسية هي الاستخدامات غير المقصودة التي اخترعتها مجتمعات المستخدمين لإعادة تفسير مفهوم الفرص التكنولوجية الناشئة وتعيد ابتكارها.

وفي هذا السياق، فبدل اعتبار أن الابتكار هو نموذج خطي يحدث فقط انطلاقاً من البحث والتطوير، لابد من اعتباره غير خطي يحدث في جميع المراحل حتى عند وصول المنتج لدى المستخدم النهائي.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

قدم إيريك فون هيبيل خلال عام 1986 طريقة المستخدم الرئيسي التي يمكن استخدامها للتعلم المنهجي حول ابتكار المستخدم من أجل تطبيقه في هندسة الإنتاج. خلال عام 2007، تم تقديم نوع محدد آخر من ابتكارات المستخدمين، وهو المستهلك الإبداعي. هؤلاء هم المستهلكون الذين يقومون بتعديل أو تحويل أو التكيف مع وظائف المنتج بدلاً من إنشاء منتجات جديدة تمامًا.

على سبيل المثال تعتبر المنتديات في الويب والتي تمثل بيئة افتراضية للعملاء والتي تساعد على الابتكار من خلال إشراك جميع المتعاملين مع المنتج في مراحل مختلفة من تطوير المنتج وكذلك في أنشطة إنشاء القيمة. بحيث تعتمد شركة Threadless " لصناعة قمصان، على مساهمة أعضاء المجتمع عبر الإنترنت في عملية التصميم، إذ يضم المجتمع مجموعة من المصممين المتطوعين الذين يقدمون التصميمات ويصوتون على تصميمات الآخرين. وتقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية التي تسمح بتشجيع مساهمة المستخدم المستمرة.

3.10. crowdsourcing¹⁰¹

يطلق عليه التعهيد الجماعي وهي مقاربة تهدف إلى تحقيق الابتكار من خلال جمع أكبر عدد من المعلومات والآراء من خلال الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي والتطبيقات. أي الحصول على أكبر قدر من المعلومات من قبل أكبر جمهور مستهدف ويكون بدون مقابل أو بمقابل مادي، ويتطلب هذا قوة الذكاء والخبرة الفعلية والمعرفة المتقدمة اتجاه ما يتم جمعه من معلومات. فكلما زادت نسبة الذكاء والمعرفة والخبرات لدى الأشخاص المستعان بهم كلما زادت فرص الابتكار للمنتج.

¹⁰¹ : therry burger-helmchen, julien penin : crowdsourcing definition enjeux typologie, 41 revue management et avenir, pp 254-259.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

إن تقنية crowd sourcing فتح المجال لمشاركة الابتكار عبر استخدام المعارف المفيدة والمختلفة داخل عدد كبير من الأماكن سواء داخل أو خارج الشركة. بحيث تسمح على مشاركة الإبداع بين المؤسسات المشتركة سواء بين العملاء أو المعجبين المتشددين، مما يساعد على إنشاء تطوير مشترك لتلك المؤسسة مما يساهم في تطوير منتجاتها وخدماتها وأنظمتها. وذلك كونها مثابة بوابة مفتوحة للجميع من جماهير وعملاء وموظفين لتقديم ومبادلة المقترحات والأفكار لتطوير المنتجات والخدمات مما يساعد على إيجاد الحلول المثالية للمشاكل الصعبة خلال وقت قياسي.

على سبيل المثال قد يشترك مجموعة من الأشخاص لتطوير أحد المواقع الإلكترونية مما يستدعي مشاركة معلوماتهم وخبراتهم حول البرمجة والتصميم وكتابة المحتوى وترجمته، ويكون التعهيد الجماعي في هذه الحالة طوعيا ومجانيا. وقد يكون التعهيد الجماعي مدفوع الأجر في حالة استعانة الشركة بمجموعة من المصممين لتصميم الشعار الخاص بها وفقا لمعايير محددة، ويكون الاختيار لصاحب التصميم المثالي.

فشبكة الفايبر بوك مثلا، لم تحضى بالمركز الاول عالميا نظرا لاعلاناتها أو لكونها من أولى مواقع التواصل، بل لاعتمادها على فكرة التعهيد الجماعي التي تعتمد بصفة مباشرة على الجمهور الذي يقوم باستخدامها.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

اعتمد غوغل على تقنية **Crowdsourcing** للحصول على أكبر نسبة من النجاح لخدماته، لذلك قام بطرح خدمة Google image labeler التي تساعد المستخدمين على رفع صورههم الخاصة ونشرها على محرك البحث مما عمل على زيادة النشاط على موقع جوجل.

وقد تم استخدام تقنية التعهيد الجماعي أيضاً لمساعدة الأشخاص على تحقيق أرباح مالية من خلال مشاركة خبراتهم ومعرفتهم حول أي من المشاريع على الإنترنت لتحقيق الاستفادة المتبادلة بين الطرفين، وذلك عبر توفير التمويل الجماعي المعرفي لمساعدة تلك الأفراد على الحصول على الدعم المالي لتطوير مشاريعهم، وذلك من خلال توفير الأفكار والخبرات والمعرفة بصورة واسعة ومختلفة.

- الفوائد التي يقدمها التعهيد الجماعي

يمكن أن تقدم هذه التقنية جملة من الحلول، يمكن ذكرها فيما يلي:

- **تقديم حلول لأصعب المشاكل:** إذ تساعد على توفير عدد كبير من الأفكار والحلول من خلال الاستعانة بعدد كبير من الأشخاص، وبالتالي يمكنك الوصول لأفكار رائعة وحلول غير متوقعة يمكن استخدامها لحل مشكلتك وتحقيق ارباح ضخمة.
- **توليد الأفكار:** غالباً ما تحتاج الشركات لعدد كبير من الأفكار لتصل إلى الفكرة التسويقية والدعائية المثالية التي سوف تنجح في إيصال الخدمات وتحقيق المنافع المشتركة بينها وبين المستخدمين.
- **عبء إداري منخفض:** وجود ابتكار يعني وجود عبء إداري كبير يقع على من يقوم بقيادة المشروع وتنظيمه، ولكن مع تقنية التعهيد الجماعي يتم وضع شروط وأحكام يتم الالتزام بها

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

لتداول أكثر للأفكار والتركيز على الأفكار الأكثر إثارة مما يساعد على خفض العبء الإداري بصورة مباشرة.

- **مصدر للتسويق:** تمكنت الشركات من توفير شبكة كبيرة من المعجبين يمكنها المشاركة لتبادل الخبرات والمعارف والأفكار مما ساهم في تحقيق ضجة تسويقية، فالتسويق في هذه الحالة يعتمد على نشاط المعجبين أنفسهم مما جعله أكثر نجاحاً وانتشاراً.
- **مصدر لبناء قاعدة بيانات العملاء:** التعهد الجماعي عبارة عن شبكة كبيرة تضم جميع الشركات والمؤسسات بما فيها من عملاء وموظفين ومعجبين، وبالتالي يمكنك الحصول من خلالها على جميع البيانات حول ما قدمه العملاء من أفكار وحلول وما ساهم في تحقيقه من خلال تلك الأفكار والحلول.

11. الخاتمة

تأسيساً لما تم ذكره من خلال المعلومات السابقة، فإن تطوير وابتكار المنتجات من المداخل الحديثة التي اهتم بها التسويق وقدم لها العديد من المفاهيم التي ساعدت في تطبيق الابتكار في المؤسسة.

تعد عملية تطوير المنتجات بمختلف مراحلها، إحدى الركائز الأساسية التي يُبنى عليها التسويق الناجح لأي منتج. حيث تعرّف إلى أنها العملية التي تُعنى طرح منتجات جديدة وفق حاجة السوق وبشكل مدروس مسبقاً، ما يضمن تحقيق النتائج المرجوة من تطوير المنتج. لا يمكن تبني التطوير والابتكار من دون تمهيد الأرضية اللازمة داخل المؤسسة وتحديد المتطلبات الضرورية لتحقيقه.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

كما توجد أمام المؤسسة العديد من البدائل الاستراتيجية من تقنيات وأدوات واستراتيجيات التي يمكن لها استخدامها من أجل تقديم منتجات مبتكرة.

إن تدعيم القدرة التنافسية وبناء ميزة تنافسية من أهم الأهداف التي يحققها تطوير وابتكار المنتجات.

تساعد دراسة الابتكار على تعلم المفاهيم الأساسية في مجال إدارة تطوير المنتجات واكتساب المعرفة الكافية التي تمكن المؤسسة من المساهمة في تطوير منتجاتها بشكل يضمن لها النجاح والاستمرارية في الأسواق. بدءًا من تحليل الأسواق ودراساتها والتعرف على الآليات المثلى لتحليل المنافسين والتفوق عليهم، مرورًا بالتعرف على الخطوات والاستراتيجيات الواجب اتباعها. وبالتالي تتطلب الأسواق اليوم امتلاك مهارات وخبرات كبيرة لتتمكن من النجاح في حث الزبائن على اقتناء منتجات المؤسسة وضمان ميزتها التنافسية.

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

12. قائمة المراجع

- باللغة العربية

• المؤلفات

- أنور أحمد الشبراوي: المحاسبة الإبداعية تحقيق الميزة التنافسية. (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2016)؛
- جيري كوردي. ترجمة سمية ممدوح الشامي: إستراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى إتخاذ القرارات الفعالة. الطبعة الأولى. (القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر. 2011)؛
- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال المصرية. (مصر: مطبعة العشري. 2006)؛
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الثانية. (الإسكندرية: الدار الجامعية. 2004/2005)؛
- علي شريف: الإدارة المعاصرة. (الإسكندرية: الدار الجامعية. 2002-2003)؛
- فواز التميمي وأحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001. الطبعة الأولى. (الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. 2008)؛
- عمرو مصطفى محمد: تصميم وتطوير المنتجات الابتكارية باستخدام أسلوب الهندسة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا)؛
- لعلاوي، عمر، وآخرون، "التسويق الإستراتيجي"، (الجزائر، دار الخلدونية، 2011)؛
- محمد مسلم، رابح أوكيل: الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل، مجلة المعارف، المجلد 15، العدد 2، ديسمبر 2020)؛
- مصطفى أبو بكر محمود: وظيفة الإحتياجات في المنظمات المعاصرة مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. (الإسكندرية: الدار الجامعية. 2001)؛
- مرسي، نبيل محمد، وأحمد عبد السلام، سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007)؛

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- ناصر دادي عدون: إقتصاد مؤسسة. (جزائر: دار المحمدية العامة. 1998)؛

• الأطروحات

- سعاد، حرب قاسم: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأورنوا. مذكرة ماجستير. كلية التجارة. تخصص إدارة أعمال. (غزة: الجامعة الإسلامية. 2011)؛
- طيب الزغيمي صورية: دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع سيم، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، (جامعة البليدة 2 لونيبي علي، 2017)؛
- عبد الحكيم، عبد الله النسور: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي. أطروحة دكتوراه. تخصص الإقتصاد والتخطيط. (سوريا: جامعة تشرين. 2009)؛

• المقالات

- أحمد صافي، صادق صفيج: أثر تطبيق الحوكمة على الإبداع في المؤسسات المالية، مجلة مجاميع المعرفة، (المجلد 5، العدد 2، نوفمبر 2019)
- البشتاوي، سليمان حسين، وجريرة، طلال سليمان، "أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، العدد 1، المجلد 42، (الأردن، دراسات العلوم الإدارية، 2015)؛
- الداوي، الطيب، ومحبوب، مراد، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، العدد 12، (كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، 2007)؛
- بن يامين خالد: سلوك المستهلك اتجاه المنتجات الجديدة- دراسة منتجات الهاتف النقال كوندور، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 2، جامعة طاهري محمد، بشار، 2018،
- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، (مج39، ع1، الجامعة العراقية، مارس 2019)

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- خرشي لزهري، بن عواف شرف الدين أمين: دور ثنائية الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، (مجلد 25، عدد 3، 2019)

- كمال رزيق وآخرون: رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال. العدد 1. (جامعة سعد دحلب البليدة. دار التل للطباعة: مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية دورية دولية علمية. 2010)؛

- إيلي بوحديد: لتخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة. عدد 1. (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة باتنة: المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. 2014)

- محمد زرقون والحاج عرابية: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. عدد 1. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ورقلة: مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. ديسمبر 2014)؛

- محمد العيد ختيم ومحمد يعقوبي: بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة مسيلة. العدد 12. (جامعة المسيلة: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 2014)؛

• المداخلات

- أحمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات إقتصاد المعرفة. (كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة ورقلة: الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة. 2005)؛

- كمال رزيق وفارس مسدور: مفهوم التنافسية. (جامعة محمد خيضر. بسكرة: الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002)؛

• المطبوعات

- أمينة بوزرارة: مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال، السنة الثالثة اتصال، جامعة قالم، ص 43.
- سماح صولح: إقتصاد مؤسسة. مطبوعة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (جامعة خيضر بسكرة، 2015)؛

- بلخضر مسعودة: محاضرات في مقياس الإستراتيجية التنافسية، السنة أولى ماستر، مقاولاتية، (2019/2020).
- باللغة الأجنبية

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- Emmanuelle le nagard-assayag, delphine manceau : le marketing de l'innovation de la création au lancement de nouveaux produits, (édition dunod, 2^e édition, paris, 2011) ;
- Détrie, Jean-Pierre & autres , "Strategor politique générale de l'entreprise", (3^e édition, Paris, Dunod, 1997) ;
- Jaques Lendrevie, julien levy, Mercator, 11^e édition, (Paris, Dunod, 2014);
- Johnson G, et autres : Stratégique. 7^e édition. (Paris : Pearson Education. 2005);
- Karlyn adams: The source of innovation and creativity. (New York : the national center on education and the economy for the new commission on the skills of the American workforce. September 2005);
- Knowles, Graeme, "Six Sigma", Bisset school of Business, (London, The eBook-company, 2011);
- Kotler, Philip, & Keller Lane, Kevin, "Marketing Management", 14th edition, (New Jersey, Prentice Hall, 2012);
- Régol, Olivier, & Bélanger, Paul R, "Le Kaizen ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats", Volet 1, (Québec, Revue de la littérature Les Cahiers du CRISES, 2003) ;
- Mason, Carpenter & others: Management Principles. .v1.0. (united state of America: Andy Schmitz nc-as. 2012);
- Porter, Michael, "competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction,(New York, the free press, 1980);
- Porter, Michael, "competitive advantage", (New York, the free press, 1982);

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- Sandrine Fernaz-walch, François Romon, management de l'innovation de la stratégie aux projets, (2^e édition, édition Vuibert, 2010) ;
- El Kelety, Ibrahim Ali, "Towards a conceptual framework for strategic cost management The concept, objectives, and instruments", Doctoral dissertation, (Faculty of Business Administration and Economics. Management Accounting and Controlling, Germany, Chemnitz University of Technology, 2006);
- J.P.J. de Jong *et al.* Transfers of user process innovations to process equipment producers: A study of Dutch high-tech firms, Research Policy (2009);
- Kevin Walsh : open innovation open science open to the world a vision for Europe, European union, (directorate general for research, 2016);
- Sulanjaku, Marsel, & Shingjergji, Ali, "Strategic cost management accounting instruments and their usage in Albanian companies", Vol3, No 5, (European Journal of Business economics and accountancy, UK, Progressive Academic Publishing, 2015);
- Lambin, Jean Jacques & autres, "Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation marché", 6^e édition, Paris, Dunod. 2006) ;
- N. Franke *et al.* How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users, Research Policy, (2003)
- Régol, Olivier & Bélanger Paul R.: Le Kaizen ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats. Volet 1. (Québec : Revue de la littérature Les Cahiers du CRISES. Mai 2003) ;
- Thierry Burger-helmchen, Julien Penin : crowdsourcing definition enjeux typologie, (41 revue management et avenir. 2017)

محاضرات في الابتكار وتطوير المنتجات

- Conseil Formation Accompagnement : Amélioration continue Méthodologie et Outils Kaizen.(Consulting centre. Boissenot. Expanscience .04/10/2011) ;
- Del Degan, Massé, "Étude de la chaîne de valeur des produits issus des ressources provenant des forêts de l'Abitibi-Témiscamingue", Québec, Rapport final présenté à Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue, 2013) ;
- ONUDI, &Frank Hartwich, &others, "Diagnostic de la chaîne de valeur industrielle Un outil intégré", Autriche, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI, 2011) ;
- PriceWaterhousecoopers Développement : les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie . -UK : rapport pour le compte du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie
- Downey, Jim, &Technical Information Service, "Strategic Analysis Tools", Topic Gateway Series, N34, London, Chartered Institute of Management Accountants, (2007).
- Conseil Formation Accompagnement : Amélioration continue Méthodologie et Outils Kaizen. Consulting centre.(Boissenot. Expanscience .04/10/2011) ;
- Y. Benkler : Intellectual property and the organization of information production, International Review of Law and Economics, (2002)