

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيبي علي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر تبني المؤسسة لسياسة ابداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة فنييس

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص تسويق

تحت اشراف:

د- بيشاري كريم

اعداد الطالب:

يوسف بلمهدي

السنة الجامعية: 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيبي علي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر تبني المؤسسة لسياسة ابداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة فنييس

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص تسويق

إعداد الطالب:

يوسف بلمهدي

أمام اللجنة المشكلة من:

مسعدوي يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	رئيس
بيشاري كريم	أستاذ محاضر أ"	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
قاشي خالد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
حاج عيسى سيد احمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

إهداء
إلى

... أعظم العلماء على وجه الأرض سيدنا محمد

صلى الله عليه و على آله و صحبه و سلم

إلى

روح والدي الطاهرة، أُمي الحبيبة و كل عائلة

بلمهدي

إلى

الملاك رooooooooo

إلى

... كل طالب علم

...

... أهدي هذا العمل

شكر

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله على جزيل عطائه، عظيم فضله، وجميل توفيقه
لنا في إنجاز هذا العمل، لك الحمد يا ربي حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك
الحمد بعد الرضا، لك الشكر يا ربي بكل جوارحي على إنارة دربي بالعلم و المعرفة،
لك الشكر يا ربي على توفيقى في اتباع أولى آيات خير الكتب على هذا الكون "اقْرَأْ
بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ" (سورة العلق، الآية <1>)، فالحمد و الشكر لله رب
العالمين.

لا يسعني و أنا أضع آخر لمساتي على عملي هذا إلا أن أستحضر فضل أستاذي المشرف،
الأستاذ الخلق، المتواضع، الجدي، المتقاني، الصبور، الخدم و المعين، الأستاذ: كريم بيشاري
حفضه الله، شكرا جزيلا لك استاذي على كل شيء.
شكرا جزيلا للأساتذة الذين سيناقشون مذكرتي على إنارة دربي بنصائحهم و تصويباتهم القيمة التي
ستزيد من قيمة البحث لا محالة.

كما لا يمكنني نسيان فضل كل الأساتذة الكرام الذين لم يخلوا علي بنصائحهم القيمة و
توجيهاتهم النيرة طوال مشواري في هذا العمل، وأخص بالذكر كل من: الأستاذ عناية بن عيسى،
الدكتور خالد قاشي، الدكتور محمد يدو والأستاذ بوزعرور عمار.

كما أشكر كل عمال وإطارات مؤسسة مخابر فينوس الذين كانوا نعم العون في حصولي على
البيانات اللازمة للدراسة وخاصة إطارات مصلحة التسويق و أخص بالذكر "تسرين".
أشكر جزيل الشكر كل أصدقائي على عونهم و دعمهم المنقطع النظير و خاصة
أسامة هزلة" و "سعودي نصر الدين".

كما لا يفوتني أن اشكر عائلتي التي ظلت تدعمني طوال مشوار البحث، شكرا جزيلا لهم و على
رأسهم 'أمي الحبيبة'.

شكرا لكل من ساعدني من قريب او من بعيد و لو " بكلمة طيبة".

..... لكل هؤلاء أقول: شكرا جزيلا لكم.

يوسف بلمهدي

ملخص

يدور موضوع هذا البحث حول سياسة إبداع المنتج وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، حيث قمنا بدراسة نظرية حول كل من إبداع المنتج ببعديه الأساسيين (إطلاق منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية) والميزة التنافسية ببعديها الأساسيين (الجودة المرتفعة و التكلفة المنخفضة) من جهة، والعلاقة التأثيرية بينهما من جهة ثانية، مع الإسقاط الميداني لهذه الدراسة على الواقع التسويقي لمؤسسة مخابر فينوس، وهذا من خلال تحليل سياستها الإبداعية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا للوصول إلى إجابة على التساؤل الأساسي المتمثل في مدى مساهمة تبني المؤسسات لسياسة إبداع المنتج على تحقيق ميزتها التنافسية، وقد تمحورت الدراسة الميدانية حول بيانات ومعلومات ثانوية من دفاتر المؤسسة ووثائقها الداخلية، وأخرى أولية تمثلت في مخرجات قائمة استبانة تم توزيعها على كل إدارات مؤسسة مخابر فينوس لا سيما إدارات مصلحة التسويق، وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة وهذا لصغر حجمه من جهة وإمكانية استخدام هذا الأسلوب من جهة أخرى، ولابد إلى الإشارة إلى أن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من سياسة إبداع المنتج والميزة التنافسية من جهة، ووجود علاقة أثر معنوية بينهما من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: إبداع المنتج، المنتجات الجديدة، المنتجات المحسنة، الميزة التنافسية، الجودة، التكلفة، مؤسسة مخابر فينوس

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	أ - إهداء
	ب - تشكرات
	ج - ملخص
	د - قائمة المحتويات
	هـ - قائمة الجداول
	و - قائمة الأشكال
11	مقدمة.....
22	الفصل الأول: تحليل المفاهيم المتعلقة بالإبداع، الإبداع التسويقي وإبداع المنتج
23	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع.....
23	المطلب الأول: مفهوم الإبداع، أهميته، أنواعه ومراحله.....
29	المطلب الثاني: متطلبات الإبداع، فوائده ومؤثراته.....
36	المطلب الثالث: إدارة الإبداع، صعوباته ومداه الزمني.....
43	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التسويقي و إبداع المنتج.....
43	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التسويقي، عناصره و أهميته.....
49	المطلب الثاني: الإبداع في عناصر المزيج التسويقي.....
55	المطلب الثالث: إبداع المنتج، أبعاده و أساليبه.....

62	المبحث الثالث: مراحل وسياسات إبداع المنتج.....
62	المطلب الأول: مراحل عملية إبداع المنتج.....
69	المطلب الثاني: سياسة إطلاق المنتجات الجديدة.....
75	المطلب الثالث: سياسة تطوير المنتجات الحالية.....
82	خلاصة الفصل الأول.....
84	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وإبداع المنتج، العلاقة و التأثير.
85	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في المنافسة و التنافسية.....
85	المطلب الأول: ماهية المنافسة والتنافسية.....
92	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية.....
99	المطلب الثالث: القوى التنافسية للمؤسسة مؤشرات.....
105	المبحث الثاني: الميزة التنافسية، أبعادها وسبل تحقيقها.....
105	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها ومصادرها.....
112	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية، جذورها ومراحل تطويرها.....
118	المطلب الثالث: الميزة التنافسية الناجحة وسبل تحقيقها.....
125	المبحث الثالث: دور إبداع المنتج في تحقيق الميزة التنافسية.....
125	المطلب الأول: علاقة الإبداع بالتنافسية في ظل بيئة تنافسية.....
132	المطلب الثاني: أثر إطلاق المنتجات الجديدة على تحقيق الميزة التنافسية
137	المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير المنتجات الحالية

144	خلاصة الفصل الثاني
146	الفصل الثالث: أثر تبني مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتج على تحقيق ميزتها التنافسية
147	المبحث الأول: حيثيات الدراسة.....
147	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
149	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
159	المطلب الثالث: الأساليب و المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
161	المبحث الثاني: واقع ابداع المنتج و أثره على الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس.....
161	المطلب الأول: تقديم مؤسسة مخابر فينوس.....
169	المطلب الثاني: واقع إبداع المنتج و الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس
176	المطلب الثالث: المنتجات المبدعة من طرف مؤسسة مخابر فينوس و أثرها على تحقيق ميزتها التنافسية.....
184	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
184	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل فقرات الدراسة.....
185	المطلب الثاني: تفسير وتحليل عبارات محاور الاستبانة.....
198	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
205	خلاصة الفصل الثالث

207	خاتمة.....
214	قائمة المراجع.....
227	قائمة الملاحق.....
252	الملخص باللغة الاجنبية.....

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
(1-3)	الصدق الداخلي لفقرات المنتج الجديد	154
(2-3)	الصدق الداخلي لفقرات المنتج المحسن	155
(3-3)	الصدق الداخلي لفقرات الجودة	156
(4-3)	الصدق الداخلي لفقرات التكلفة	157
(5-3)	معامل الارتباط بين محاور الدراسة و المعدل الكلي لعبارات الاستبانة	158
(6-3)	ثبات فقرات الدراسة	158
(7-3)	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	184
(8-3)	تحليل فقرات المنتج الجديد	186
(9-3)	تحليلي فقرات تحسين المنتج الحالي	188
(10-3)	إبداع المنتج عند مؤسسة مخابر فينوس	192
(11-3)	تحليل فقرات رفع مستوى الجودة	193
(12-3)	تحليل فقرات تخفيض تكاليف المنتجات	195
(13-3)	قيمة الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس	197
(14-3)	معامل الارتباط بين أبعاد إبداع المنتج و الميزة التنافسية	200
(15-3)	تأثير إبداع المنتج على الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس	202

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
(1-1)	المنظور الاستراتيجي التنظيمي لتفعيل الإبداع داخل المؤسسات	31
(2-1)	مراحل إبداع المنتج	67
(3-1)	الإطار التكاملي لعمليات الإبداع و إبداع المنتج في المؤسسة	68
(4-1)	مراحل عمليات تطوير المنتجات الجديدة	73
(5-1)	تجديد التكنولوجيا و الزوج (زوج وظيفة تكنولوجيا)	79
(1-2)	الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر	93
(2-2)	خواص حالة الدولة المؤثرة على الميزة التنافسية	95
(3-2)	قوى التنافس الخمسة	96
(4-2)	محتوى اليقظة ومخطط بورتر	104
(5-2)	مرتكزات الميزة التنافسية الفعالة	107
(6-2)	مراحل تطور الميزة التنافسية	113
(7-2)	جذور الميزة التنافسية	115
(8-2)	الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية	118
(9-2)	محددات الميزة التنافسية	123
(10-2)	علاقة الابتكار بالميزة التنافسية	126
(11-2)	العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية	127
(12-2)	علاقة الإبداع بالقوى التنافسية الخمسة	131

مقدمة

مقدمة

تتسم بيئة الاعمال الحديثة بالكثير من الخصائص التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية مثل التسارع الكبير المشهود في العالم الاقتصادي اليوم، حيث أصبح العالم يعرف تحولات مستمرة في ظل ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي من أهم افرازاتها الانفتاح الاقتصادي الكبير وارتفاع حدة المنافسة، ولهذا أصبحت الأسواق العالمية تشهد منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات من أجل كسب مكانة تنافسية والعمل على المحافظة عليها بشتى السبل، ومن أجل ذلك تعتمد المؤسسة إلى الاستجابة لتغيرات المحيط المستمرة عبر مراجعة طرق تسييرها من خلال احداث تغييرات مستمرة على منتجاتها أو خدماتها من أجل كسب مكانة تنافسية ضمان البقاء في السوق.

تجد المؤسسة نفسها امام عدة خيارات واستراتيجيات عملية للوصول الى تحقيق البقاء والقدرة على المنافسة، ومن أهمها تبنيتها لسياسة الابداع التسويقي من إبداع للمنتج، للسعر، للترويج وللتنويع من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ولعل أهم مرتكزات الابداع التسويقي تلك المتعلقة بإبداع المنتج وهذا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والزيون على حد سواء، ويشمل ابداع المنتج تطوير او تحسين المنتجات التي تقدم الى السوق او اطلاق منتجات جديدة ، وهذا من خلال القدرة على فهم التطورات التكنولوجية الحديثة ومسايرتها، وقد اضحى ابداع المنتج اليوم من اهم موجودات المؤسسة واساس بنيتها الذي يعطيها فرصة تقديم منتجات تنافسية تلبي حاجات ورغبات الزبائن وطموحاتهم المتعددة والمتجددة وكسب التفوق التنافسي.

تعتبر المنافسة بدورها من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في الظرف الراهن، بسبب شدتها وامكانية انهاء وجود المؤسسة في السوق، ولمواجهة هذا التحدي تلجأ المؤسسة الى العمل

على الرفع من ادائها التنافسي من خلال السعي الى تحقيق ميزة تنافسية فريدة تميزها عن باقي المنافسين في السوق، ولهذا على المؤسسة فهم الابعاد التي تركز عليها ميزتها التنافسية من جهة، والبحث عن السياسات التي تؤدي الى تحقيقها والتأثير عليها من جهة اخرى، ومن اهم تلك السياسات سياسة ابداع المنتج بأساليبه المختلفة ، حيث اصبح لزاما عليها الاهتمام بالإبداع والمبدعين لتحسين جودة المنتج باستمرار من أجل كسب التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية. وعلى ضوء ما سبق قمنا بطرح الاشكالية التالية:

كيف يساهم تبني مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتج على تحقيق ميزتها

التنافسية؟

ولمعالجة الاشكالية تم تقسيمها الى الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تبني وامتلاك مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتجات؟
- ما مدى فعالية الميزة التنافسية التي تمتلكها مؤسسة مخابر فينوس؟ وماهي أبعادها الأساسية؟

- ما هي علاقة تبني مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتج على تحقيق ميزتها التنافسية؟

- كيف يؤثر تبني مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتج على تحقيق ميزتها التنافسية؟

وكإجابات أولية لهذه الأسئلة تم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تمتلك مؤسسة مخابر فينوس سياسة ابداع منتج فعالة وتعي جيدا مدى اهميتها في ظل

البيئة التسويقية التنافسية الحالية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

ترتكز الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس على مدى تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية مع مدى قدرتها على تخفيض تكاليفها الى ادنى المستويات الممكنة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين امتلاك مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتج وتحقيق ميزتها التنافسية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إطلاق المنتجات الجديدة لمؤسسة مخابر فينوس وزيادة جودة منتجاتها؛

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إطلاق المنتجات الجديدة لمؤسسة مخابر فينوس وتخفيض تكاليف منتجاتها؛

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحسين المنتجات الحالية لمؤسسة مخابر فينوس وزيادة جودة منتجاتها؛

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بني تحسين المنتجات الحالية لمؤسسة مخابر فينوس وتخفيض تكاليف منتجاتها.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر معنوي لتبني مؤسسة مخابر فينوس لسياسة ابداع المنتج على تحقيق ميزتها التنافسية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر معنوي لإطلاق مؤسسة مخابر فينوس لمنتجات جديدة على زيادة جودة منتجاتها؛
- لا يوجد أثر معنوي لإطلاق مؤسسة مخابر فينوس لمنتجات جديدة على تخفيض تكاليف منتجاتها؛
- لا يوجد أثر معنوي بين تحسين مؤسسة مخابر فينوس لمنتجاتها الحالية على زيادة جودة منتجاتها؛
- لا يوجد أثر معنوي بين تحسين مؤسسة مخابر فينوس لمنتجاتها الحالية على تخفيض تكاليف منتجاتها.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا هذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية يمكن تلخيصها في:

1) الاسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوعي ابداع المنتج والميزة التنافسية؛
- تناسب الموضوع مع تخصصي (التسويق) الذي يتميز بالديناميكية والابداع؛
- الرغبة في اكتشاف ثقافة الابداع والمنافسة التسويقية لدى المؤسسة الجزائرية.

(2) الاسباب الموضوعية:

- _ أهمية الإبداع عامة وإبداع المنتج خاصة في الظرف الراهن كونهما من أهم السياسات التي تستعين بها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية.
- _ اشتداد درجة المنافسة من يوم الى اخر، وضرورة مواجهتها من خلال تحقيق الميزة التنافسية عبر سبل مختلفة مثل ابداع المنتج.
- _ التسارعات الكبيرة في الميدان الاقتصادي والتجاري التي جعلت من موضوعي الابداع والتنافسية أكثر أهمية من أي وقت مضى.

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية البالغة التي اضحى يتمتع بها الابداع بصفة عامة وإبداع المنتج بصفة خاصة حالياً، وهذا نظراً للأدوار الكثيرة التي يلعبها في تحقيق اهداف المؤسسة، إضافة إلى ذلك صعوبة المنافسة وأهمية اكتساب ميزة تنافسية لمواجهة ذلك من جهة، والاعتماد على ابداع المنتج كأحد اهم الحلول والسياسات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذا البحث الى ما يلي:
- ابراز مدى أهمية وضرورة اتباع المؤسسات لسياسة ابداع المنتج في الظرف الراهن؛
- تسليط الضوء على تحقيق الميزة التنافسية وأهمية تحسينها وتطويرها باستمرار؛
- تبيان اثر ابداع المنتج بأنواعه على تحقيق الميزة التنافسية؛
- الوقوف على مدى مساهمة سياسة ابداع المنتج لدى المؤسسة قيد الدراسة في تحقيق ميزتها التنافسية.

حدود البحث:

تحتوي الدراسة على متغيرين، متغير مستقل (ابداع المنتج) ومتغير تابع (الميزة التنافسية) ، وتقتصر الدراسة على المعالجة النظرية للمتغيرين مع الربط بينهما من خلال اثبات علاقة الاثر بينهما، مع دراسة الموضوع واقعيًا من خلال دراسة واقع تأثير ابداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة من المؤسسات الجزائرية،(مؤسسة مخابر فينوس).

المنهج المتبع:

ل للوصول إلى أفضل إجابة عن الإشكالية التي طرحناها سابقا ارتئينا استعمال المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تركز الأول في جزئي الدراسة النظري والميداني من خلال وصف متغيري البحث وأبعادهما الأساسية نظريا، ووصف مؤسسة مخابر فينوس من خلال سياستها الإبداعية وميزتها التنافسية وأبعادهما الأساسيين، في حين ظهر المنهج التحليلي في الجانب النظري من خلال تحليل مختلف العلاقات بين أبعاد متغيرات البحث نظريا، مع التحليل الميداني لهذه العلاقات التأثيرية من خلال استعمال الأساليب الكمية والبرامج الإحصائية للوصول إلى أفضل تحليل كمي للظاهرة المدروسة.

صعوبات البحث:

لا تخلو البحوث العلمية من الصعوبات التي قد تواجه وهو بصدد إنجاز بحثه، ولعل أهم الصعوبات التي واجتتا في إنجاز هذا البحث تلك المتعلقة بقلّة المراجع التي تناولت هذه العلاقة بإسهاب، حيث تم في كل مرة الإشارة فقط نظريا إلى وجود علاقة بين المتغيرين لكن دون إنشاء قاعدة نظرية مُمنهجة تشرح وتفسر هذه العلاقة بالتفصيل.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة مسعود بن مويزة، مذكرة ماجستير تحت عنوان " الإبداع التكنولوجي القدرة التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال" بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2005، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهومي الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية من جهة، ودراسة العلاقة التأثيرية بينهما من جهة أخرى، مع التركيز على دور الدولة في تدعيم الإبداع بالمؤسسات العمومية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى اعتبار كل من القدرة التنافسية والابداع التكنولوجي كمجموعة مرتكزات مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وهناك تفاعل بين الابداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثر هذه الأخيرة بالأول، مع تركيز مجمع صيدال على تطوير المنتج بصفة خاصة، مع الإشارة إلى دور الدولة بمكوناتها المؤسسية والقانونية والمالية على دعم وتكريس عملية الابداع التكنولوجي داخل هذه المؤسسة.

(2) دراسة فيصل غازي عبد العزيز المطيري _جامعة الشرق الاوسط _2012، تحت عنوان " اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية، حالة البنوك الكويتية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الكويتية، من خلال الوقوف عن البنية التحتية للإبداع لدى هذ البنوك ومدى تحقيقها لميزتها التنافسية من خلال الاعتماد على الابداع، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الى تحديد الاطار النظري لكل من الابداع والميزة التنافسية مع اثبات العلاقة بينهما من خلال وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين كل من النية بالإبداع والبنية التحتية له وتنفيذه وتحقيقه من جهة، والقدرة التنافسية للبنوك من جهة أخرى.

(3) دراسة عبد الرؤوف حجاج ومسعود صديقي تحت عنوان " دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور"

دراسة منشورة في مجلة الباحث الأكاديمية، العدد 13 / 20013 ، ورقلة، الجزائر، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم إبداع المنتج كإحدى ركائز الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية بأبعادها الأساسية من جهة، والعمل على إبراز الأثر القائم بينهما من جهة أخرى، وقد هذه الدراسة في الأخير إلى أن مؤسسة روائح الورود لديها ميزة تنافسية فعالة ومستدامة بسبب اعتمادها الكبير على سياسة ابداع المنتج، بالإضافة الى امتلاك هذه الشركة لعدة مصادر (ملموسة وغير ملموسة) وعدة كفاءات ساعدتها على إطلاق منتجات من درجة "منتجات متميزة.

مميزات دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة:

لابد إلى الإشارة إلى ان الدراسات السابقة ودراسات أخرى لم نذكرها لوجود تشابه بينها في معالجتها للموضوع كانت العون الالهم في تحديد معالم بحثنا ومتغيراته الأساسية وطرق قياسها وقياس العلاقة بينها.

- فأهم ما يميز الدراسة الأولى أنها ركزت على دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية على المقاربة التسييرية للموضوع بحكم تخصص الباحث "إدارة أعمال" وذلك من خلال استبعاد الصبغة التسويقية للموضوع كعدم التطرق إلى الجوانب التسويقية لهذا الموضوع مثل رضا الزبائن وولائهم، بالإضافة إلى تخصيص جزء من البحث لدور الدولة وتدخلها من خلال تدعيمها للمؤسسات الوطنية وأثر ذلك على سياسة الإبداع التكنولوجي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فالدراسة ضمت متغيرات الإبداع التكنولوجي مجتمعة ' إبداع المنتج وإبداع العملية) ولم يربطها مباشرة بالأبعاد الأساسية للميزة التنافسية إنما بالقدرة التنافسية للمؤسسة، أما دراستنا فقد أضفنا لها اللون التسويقي من خلال الإشارة إلى دور الزبائن في الإبداع وأهمية وولائهم ورضاهم كإحدى اهم نتائج التبنى الصحيح

لسياسة إبداع المنتج، بالإضافة الى أن بحثنا لم يعالج متغيرات الإبداع التكنولوجي مجتمعة بل ركز على إبداع المنتج فقط ببعديه الأساسيين (إطلاق منتجات جديدة وتحسين منتجات حالية) مع إبراز علاقتهما المباشرة بأبعاد الميزة التنافسية الأساسية.

- أما الدراسة الثانية فقد تناولت العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من وجهة نظر أخرى من خلال وضع معايير أخرى للإبداع كامتلاك المؤسسة لبنية تحتية إبداعية أ ومدى اهتمامها بالإبداع والميزانية المخصصة لذلك وهذا وإن كان قد أشار الى العلاقة بين سياسة الإبداع والميزة التنافسية إلا أنه قام بقياس ذلك من خلال معايير مختلفة عن التي استعملناها في بحثنا هذا.

- بالنسبة للدراسة الثالثة تشابهت مع دراستنا في كونها ركزت على البعدين الاساسيين لإبداع المنتج (إطلاق منتجات جديدة وتحسين منتجات حالية) لكنها تختلف في أنها لم تفرق بين بعدي إبداع المنتج في إبراز أثرهما على الميزة التنافسية ولم تقسم في سياق قياس هذا الأثر الميزة التنافسية إلى أبعادها الأساسية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الباحثان اعتمادا في قياس الأثر على بيانات مباشرة مستقاة من دفاتر المؤسسة حيث سمحت لهم هذه البيانات المتمثلة في أرقام عن السياسة الإبداعية للمؤسسة بإثبات العلاقة التأثيرية دون اللجوء إلى اجراء استبيان على مدراء الشركة، أما بحثنا فقد تناول إبداع المنتج من خلال بعديه الأساسيين بالإضافة الى التركيز على بعدي الميزة التنافسية الأساسيين (الجودة والتكلفة).

هيكل البحث:

تمت معالجة هذا البحث من خلال جانبين، جانب نظري يشمل فصلين، وجانب تطبيقي

يشمل فصل الدراسة الميدانية، وهي كالآتي:

الفصل الأول: تحليل المفاهيم المتعلقة بالإبداع، الإبداع التسويقي وإبداع المنتج.

قمنا من خلال الفصل بتحليل الجانب النظري للمتغير المستقل "إبداع المنتج" من خلال إبراز المفاهيم الأساسية للإبداع، الإبداع التسويقي وإبداع المنتج، وقد شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث شملت بدورها النقاط الأساسية على الترتيب: مفاهيم أساسية حول الإبداع، أساسيات الأبداع التسويقي وإبداع المنتج، مراحل وسياسات إبداع المنتج.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإبداع المنتج.

شمل هذا الفصل جزئين أساسيين وهما المعالجة النظرية للمتغير التابع (الميزة التنافسية) من جهة، وإبراز العاقبة النظرية بينها وبين تبني المؤسسة لسياسة إبداع المنتج، وقد شمل بدوره هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية ضمت النقاط التالية على الترتيب: مفاهيم أساسية في المنافسة والتنافسية، الميزة التنافسية وأبعادها وسبل تحقيقها، دور الإبداع المنتج في تحقيق إبداع المنتج.

الفصل الثالث: أثر تبني مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتج على تحقيق ميزتها التنافسية.

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط كل المفاهيم والعلاقات التي تم دراستها في الجانب النظري على الواقع التسويقي لمؤسسة مخابر فينوس، وكان هذا عبر ثلاثة مباحث شملت بدورها النقاط التالية على الترتيب: حيثيات الدراسة، مؤسسة مخابر فينوس من حيث ميزتها التنافسية وسياساتها الإبداعية، تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الخاتمة:

تمت الإشارة في الخاتمة إلى أهم النتائج المتوصل إليها عبر المعالجة النظرية والتطبيقية للعلاقة بين متغيرات البحث مع الإشارة الى بعض التوصيات والاقتراحات التي رأيناها بناء الى دراستنا للموضوع مهمة لمؤسسة مخابر فينوس.

الفصل الأول

الفصل الأول: تحليل المفاهيم المرتبطة بالإبداع، الإبداع التسويقي و إبداع المنتج

تشهد البيئة الاقتصادية والتسويقية في الطرف الراهن تغيرات ديناميكية ومستمرة في ظل ما يسمى بعولمة الاقتصاد، حيث أصبحت المؤسسة مرغمة على فهم هذه التغيرات والتكيف معها، وفي ظل هذه التغيرات تعد المنافسة السمة الأبرز في الأسواق المحلية والعالمية بسبب التطور المستمر والعمليات الإنتاجية من جهة، وتغير أذواق وطموحات الزبائن من جهة أخرى، مما دفع بالمؤسسة إلى إيجاد السبل التي تمكنها من مسايرة هذه التطورات وكسب ميزة تنافسية من خلال إتباع سياسة إبداع المنتج، حيث تسعى المؤسسة جاهدة إلى تدعيم قدراتها على تطور أو تحسين منتجاتها التي يقدم للسوق أو إطلاق منتجات جديدة، وعلى هذا الأساس أصبحت المؤسسات تعمل على الاستثمار في فرصها الإبداعية من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبون وتساعد على تحقيق التفوق التنافسي. ولمعالجة هذا الفصل من مختلف جوانبه قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التسويقي وإبداع المنتج.

المبحث الثالث: مراحل وسياسات إبداع المنتج.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة التي على المؤسسة الحديثة الاهتمام بها والاستثمار فيها، حيث تشهد البيئة التجارية والصناعية تنافسا حادا في الوقت الحالي، ويظهر الإبداع كأهم السياسات التي من خلالها تواجه المؤسسة هذه المنافسة وتحقق ميزة تنافسية تساعد على تحقيق البقاء.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع، أهميته، أنواعه ومراحله

يعتبر المفهوم الإبداعي مفهوم واسع من حيث وجهات النظر التي تطرقت إليه حيث ارتبط الإبداع بالوجود الإنساني على الأرض وكلما تصرف الإنسان تصرفا جديدا فإن نتاج تصرفه يعتبر إبداع.

أولا: مفهوم الإبداع

سنعالج مفهوم الإبداع من جانبيه اللغوي والاصطلاحي حيث تمت الإشارة إليه من وجهات نظر مختلفة من أهمها ما يلي:

(1) التعريف اللغوي للإبداع: يقول جل جلاله "بديع السماوات والأرض" (سورة البقرة - الآية: 117) أي

خالقهما من غير مثال سابق، ويقال أبدعت الشيء أي اخترعته من غير مثال سابق¹، وجاء علي

لسان العرب مشتق من "بدع الشيء أو أبتدعه" وهو إنشاءه وبدأه أولا، وهو الإتيان بشيء جديد

غير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة²، وقد اتفق معاجم اللغة على أن

الإبداع يعني اختراع الشيء، أو إنشاءه من غير مثال سابق، وكما جاء في المعجم الوسيط "بدعه

بدعا" بمعنى أنشأه على غير مثال سابق³، وكخلاصة للتعريفات اللغوية السابقة يمكننا القول أن

¹ طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، مهندسو الحياة، الطبعة الثالثة، الكويت، 2004، ص: 15.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 6.

³ أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، الإبداعية للجامعات، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص: 72.

الإبداع هو الإتيان بشيء لم يكن موجود مسبقاً بما ذلك الرؤى المختلفة والأفكار المختلفة عن الآخرين.

(2) **التعريف الاصطلاحي للإبداع:** تختلف وتتعد وجهات النظر المتعلقة بالإبداع عند الباحثين حسب فلسفة كل منهم نظرته إلى الإبداع، ولم يكن هناك تعريف محدد وواضح للإبداع، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر، وسنكتفي بعرض بعض التعاريف الاصطلاحية للإبداع لبعض الكتاب.

"إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات"¹، ويعتبر الإبداع بأن "اعتماد الأفكار المبدعة وتقديمها على شكل سلع وخدمات نافعة أو اعتمادها أسلوباً في العمليات، وإن المنظمات المبدعة هي التي تمتاز بإمكانياتها في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات ناجحة"².

ويرى بيتر دروكر أن «الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، ويمكن تعريفه بأنه تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، وعلماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يُتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية واجتماعية، الإبداع هو جهد نظامي رشيد، إنه جهد متصل بالإدراك الحسي في ذات الوقت الذي يرتبط فيه بالتصورات والصياغات الجديدة، إن الذي يراه ويفهمه المبدع لابد أن يخضع

¹ طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص: 18.

² فردوس محمود عباس، إثر اعتمادية الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، المجلد الأول، العراق، 2010، ص: 253.

للتحليل المنطقي، لهذا فإن الحدس لا يكفي، بل قد يكون ضاراً إذا قصد به مجرد الشعور، إن الإبداع يستوجب الاختيار والتجريب والتقييم¹

ويمكن اعتبار الإبداع بأنه عملية تُدار بحذر، تحتوي على تطوير أفكار، عرض أفكار، تطوير المفاهيم والاختبار، تحليل الأعمال، التسويق الاختباري والتسويق (المتاجرة)، وتحتاج المؤسسة إلى بناء أو اكتساب كفاءة عند كل خطوة²

ويراه تورانس "Torrance" بأنه عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول وارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.³

ونباءً على التعاريف السابقة أن الإبداع مفهوم شامل يصعب حصره في تعريف واحد، ويمكن أن نعرف الإبداع على أنه عملية متسلسلة المراحل تهدف إلى إبراز أشياء أو إثبات علاقات بين أشياء لم تكن موجودة من قبل، وهذا من خلال استخدام الموارد والإمكانات المتوفرة علماً أن منطق الإبداع هو منطق حسي إدراكي رشيد، وهو مصطلح اقتصادي اجتماعي أكثر منه أدبي أوفني.

ثانياً: أهمية الإبداع

يتمتع الإبداع عامة بأهمية بالغة في الظرف الراهن سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة للمؤسسات.

(1) بالنسبة للأفراد: للإبداع أهمية كبيرة في حياة الفرد أثناء أدائه لعمله، لأن إبداعه يجعله قادراً على

أن يفكر ويتوصل إلى أفكار مفيدة في المجال الذي يتخصص فيه، إذ يتبنى الأفكار التي تطرأ

¹ أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 72.

² Philip kotler, **MARKETING INSIGHTS FROM A to Z**, John Wiley & Sons, 2003, u.s.a, Page 83.

³ سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011 ص 74.

على ذهنه، ويبدأ بتحليلها وتقييمها عن طريق مقاييس أو معايير لمعرفة جدواها، ويضع خطة التنفيذ لهذه الفكرة الجديدة وبعد ذلك يحاول تقييم الأفكار بعد التنفيذ، لأن التنفيذ يصقل القدرة على التفكير فيما بعد ويجعله يرى في ضوء أوضح ودرجة أكبر من الواقعية، وهذا بدوره يؤدي إلى الشعور بالاطمئنان واحترام الذات واحترام الآخرين، وفي القابل سيزداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ، لذا على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع ومواجهة تحديات العصر الجديد بكل مفاهيمها.¹

(2) بالنسبة للمنظمات المعاصرة: بعد الإبداع من الأدوات الأساسية لنمو المنظمات المعاصرة وقدرتها على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وهو يمثل أحد محاور أغلبية المدراء في كثير من المنظمات وتتفق أكثر الدراسات في مجال الإبداع على أهمية أهميته للمنظمة بما يحققه من مزايا عدة فالمنظمة وجدة لتقديم أفكار جديدة وفقاً لاحتياجات المنظمة أو تطوير هذه الأفكار، فمجالات الإبداع كثيرة في المنظمة التي تستخدم لتقييم أداء المنظمة، وإن أهمية الإبداع تبرز من خلال تحقيق الفوائد التالية:²

- تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام؛
- تحسين صورة المنظمة وجعل مكانتها مقبولة بين المنظمات المحلية والعالمية؛
- نجاح المنظمة بشكل كبير ويمكن أن تكون في مقدمة المنظمات؛
- السرعة في تقديم خبرة جديدة أو تغيير في بحث جديد؛
- زيادة فاعلية المنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة إلى المؤسسات الإنتاجية والخدمية الأخرى.

¹ نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الفردي، مجلة تنمية الرافدين، العدد: 96، المجلد: 31، 2009، ص: 37.

² حيدر خضر سلمان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع، جامعة الموصل، العراق بدون سنة نشر، ص: 6.

ومما سبق ذكره يتبين لنا أن الإبداع له أهمية كبيرة على المستويين الفردي و المنظمي، ولهذا على المنظمة الراغبة فعلاً في الاستثمار في قدراتها الإبداعية التركيز على المستويين من جهة وفهم علاقة التكامل بينهما من جهة أخرى.

ثالثاً: أنواع الإبداع

تختلف تصانيف الإبداع من كاتب إلى آخر حسب وجهات نظرهم المتباينة وتختلف معايير التصنيف عندهم، ومن أهم التصنيفات تلك التي تحصر أنواع الإبداع في ما يلي:¹

- (1) إنتاج منتج جديد؛
- (2) إدماج طريقة إنتاج جديدة؛
- (3) استخدام مصدر جديد للمواد الأولية؛
- (4) تحقيق تنظيم جديد (مثل حالة احتكار)؛
- (5) فتح مدخل جديد (سوق جديدة).

ولكن ما يُعاب عليه هذا التصنيف هو اقتصره على الجانب الفني (التقني) مستبعداً مجالات أخرى

يمكن أن يظهر فيها إبداع المنظمة بأنواعه المختلفة مثل التصنيف الآتي:²

- تقديم تقنيات جديدة، إبداع المنتج والعملية، وضبط الجودة.
- التغييرات في أنظمة المكافئة والتعويض.
- الإبداعات المعيارية في منظمات العمل.
- الإبداعات المنظمة التي تدل ضمناً على مساهمة واشتراك العامل.

¹ مسعداوي يوسف، إشكالية الإبداع واقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن مؤتمر اقتصاديات المعرفة والإبداع، الممارسة والتحديات 17، 18 أبريل 2013، الجزائر، ص: 5.

² يسرى محمد حسين، علاقة الإبداع التقني برضا الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والثمانون، بغداد، العراق، 2010، ص: 131.

رابعاً: مراحل الإبداع:

من الصعب أن نتتبع الخطوات أو المراحل التي يمر بها الفنان منذ أن تخطر بباله فكرة أحد الأعمال الفنية وإنهاءه إلى إنتاج العمل الفني بالفعل ولكن لا بأس من تحديد المراحل التي يمر بها الإبداع حيث نستبين الكيفية التي ينشأ بها العمل الفني ولعلنا نستطيع أن نقول أن العمل الفني بدأ جينياً في ذهن الفنان على هيئة إحساس ونبض بالحياة يشعرها الفنان في أول الأمر ثم تأخذ في الزيادة حتى تصبح في قلب وعقل الفنان ومن هذه المراحل:¹

(1) مرحلة التهيؤ والإعداد: هي المرحلة التي يبحث خلالها المشكلة في مختلف جوانبها والفترة التي يمضي فيها الفرد باكتساب الخبرات والمعارات المعرفية إذ أن هذه الفترة هي فترة بزوغ الفكرة والبذرة الأساسية للإبداع وينجيه الفرد إلى تنمية فكرته الإبداعية من خلال:

-خلق الاتجاه الإبداعي؛

-تحديد جانب معني؛

-التهيؤ لعملية جمع المعلومات؛

-العمل المكثف لتأبيد الفكرة.

إذ أن هذه المرحلة الأولى تكون مرحلة التركيز إلى موضوع معين بعد الإلمام الواسع.

(2) مرحلة الاختبار: وهي مرحلة تعقب مرحلة التهيؤ والاستقرار وتكون الفكرة الأصلية ويكون الفنان خلالها منشغلاً بصورة شعورية يتفحص الفكرة الأصلية وصولاً إلى المرحلة اللاحقة.

(3) مرحلة الإلهام: في هذه المرحلة بثبت الحل في الذهن مباشرة وبتلقائية فإنه مع الشعور بالثقة والاطمئنان في إن ما تم الوصول إليه هو الشيء الجديد الذي يبتغيه المبدع.

¹ فاطمة مجيد عبد الله، نظرية الإبداع الفني لدى إريك فروم وأفراد أدلر، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد الثالث والخمسون، الكويت، 2088 ص 425.

4) مرحلة التحقيق: بانتهاء مرحلة الإلهام تكون العملية الإبداعية قد دخلت حوارها النهائي حتى نصل مرحلة التحقيق والتبديل وفي هذه المرحلة على الفنان أن يولي اهتماماً أساسياً ويتوقف ذلك على خصائصه الشخصية وقدرته العقلية.

المطلب الثاني: متطلبات الإبداع ومؤثراته

من أجل سياسة إبداع ناجحة لابد على المؤسسة من توفير بعض المتطلبات الضرورية للعملية الإبداعية، وهذا حسب المستويات والمراحل التي يمر بها الإبداع داخل المؤسسة، ولأن موضوع الإبداع كما تمت الإشارة هو موضوع واسع نظرياً فإن متطلباته غير محصورة بدورها، فقد اختلف الكتاب في ضبط لوازم ومتطلبات الإبداع حسب ثقافتهم ونظرتهم إلى الإبداع كعملية منظمة داخل المؤسسة الاقتصادية.

يرى البعض أن المنظمات التي تسعى لتحقيق الإبداع يجب أن يتوفر لديها أمرين:¹

- 1- استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوي في تطور المنظمة.
- 2- العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الإبداع ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الإبداع ويدعم المبدعين.

ومن الممكن تحديد مستلزمات الإبداع المؤسسي بصورة تجعلها قابلة للتحقيق، حيث قام عدد كبير من الكتاب بوصف نماذج من المؤسسات التي يكون فيها الإبداع هو مقياس الكفاءة، وقد حددت المقومات الأساسية المقترضة وجودها في النموذج المثالي لشركة المستقبل، والتي كان حوارها:

ذكاء + معلومات + أفكار = قيمة مضافة.

¹ بنثية لقمان أحمد، الإبداع وانعكاساته على تطور الجودة لخدمات المعلومات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد 20، جامعة تكريت، العراق، 2010 ص 58.

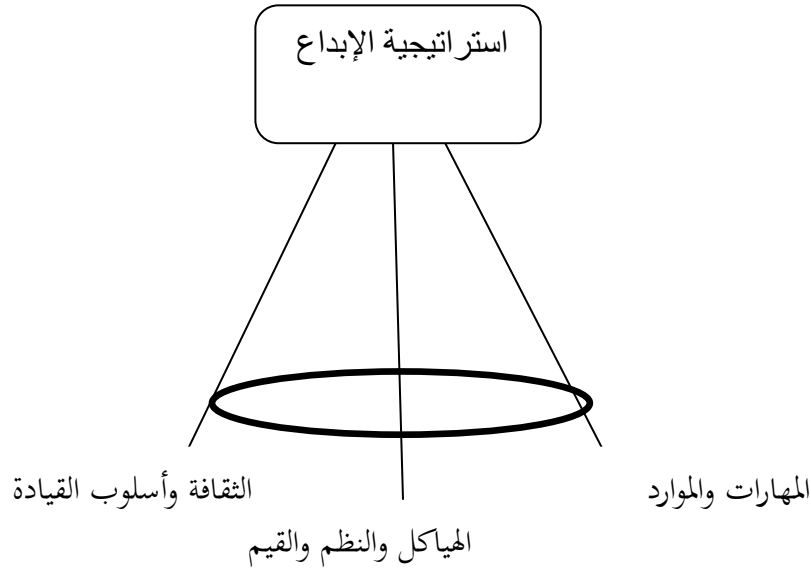
وبعد "هاندي" أحد الرواد الذين دعوا إلى ضرورة إستبدال المهارات المؤسسية التقليدية بكفاءات أسهل من حيث التطبيق، مثل الإبداع الذي يعلن عن نفسه من خلال توليد الأفكار التي من شأنها أن تحدث تغييراً في المؤسسة، وعلى هذا الأساس تعتبر الإمكانيات متاحة أمام المؤسسة التي تسعى إلى تحسين الأوضاع على الإبداع، وتشمل هذه الإمكانيات:¹

- الاستعانة بالمبدعين داخل المؤسسة والتمسك بهم.
 - تهيئة البيئة العملية التي تساعد على تشجيع الإبداع.
 - استخدام الأساليب التي من شأنها تنمية القدرة الإبداعية على حل المشكلات داخل المؤسسة.
- أما حين يتعلق الأمر بتفعيل الإبداع داخل المؤسسة بأكملها فيجب تبني المنظور الاستراتيجي التنظيمي، يتطلب المنظور الاستراتيجي التنظيمي التنسيق بين الثقافة وأسلوب القيادة والقيم، والهياكل والنظم والمهارات والموارد، حتى يتسنى لها تحقيق الاندماج الكامل، وخير مثال على ذلك، المقعد المكون من ثلاثة أرجل (مقعد بلا ظهر أو ذراعي)، فلا بد من تركيز أرجل المقعد الثلاثة حتى يتزن المقعد، وبالمثل، يجب أن يحدث توازن بين هذه العناصر الثلاثة وأي تعديل يطرأ على أي عنصر (إحدى أرجل المقعد) من عناصر النظام (المقعد) يجب أن يقابله تغيرات مناظرة في بقية العناصر كما يبين الشكل التالي:²

¹ كوك بيتر، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 88.

² كوك بيتر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الشكل رقم (1-1): المنظور الاستراتيجي لتنظيم لتفعيل الإبداع داخل المؤسسات



المصدر: كوك بيتر، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2007، ص: 98.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن متطلبات تحقيق وتفعيل الإبداع في المؤسسة يمر عبر ثلاثة عناصر متكاملة الأدوار، فعلى المؤسسة الرغبة في تفعيل العملية الإبداعية العمل على ضمان تحقيق كل العناصر الثلاثة السابقة الذكر، حيث تحتاج المؤسسة قبل كل شيء إلى هيكل ونظام عمل تساعد على ترجمة كل استراتيجياتها على أرض الواقع وتحتاج أيضا إلى موارد ومهارات يتم استغلالها في الهيكل والنظام السابق باعتبارها دماء يتم ضخها في عروق المؤسسة المختلفة، ولكن تحتاج المؤسسة أيضا لثقافة وأسلوب قيادة وقيام تتمكن من خلالها من ضمان الاستغلال الأمثل لمهاراتها وخلاصة يمكننا القول أن متطلبات الإبداع تتدرج ضمن العنصرين التاليين:

- (1) العنصر البشري: وهو الذي يمثل القدرة الإبداعية والمهارة والفن والتسيير والإبداع المستمر؛
- (2) العنصر المادي: وهو الذي يشمل كل الهياكل والمرافق والنظم والأدوات التي تساهم في مساعدة المبدع في عملية الإبداعية وتساهم في صقل إبداعاته على أرض الواقع.

وللوصول إلى نظام إبداع فعال لابد من توافر متطلبات مهمة ورئيسية وهي:¹

- قيادة الزبائن وجذب الطلب؛
 - رأس مال اجتماعي؛
 - التحفيز للإبداع من خلال الجامعات؛
 - جذب المواهب مثل المهارات والخبرات والدارسين؛
 - نظام الملكية الفكرية ونظام براءات الاختراع؛
 - سياسة تجميع البيانات؛
 - سياسات لتعويض الخاسرين وتقليل عدم المساواة والاهتمام بالتكاليف البيئية؛
 - مناخ إيجابي للمنظمين والتخلص من الروتين وإزالة العوائق؛
 - التفاعل الملائم والمناسب بين عالم الأعمال ومختلف مصادر المعرفة.
- بالإضافة إلى المتطلبات السابقة لابد على المؤسسة الرغبة في تبني سياسة إبداع فعالة أن تمتلك هيكل متفتح وغير مركزي مع تفعيل نظام الاتصال بين مستويات هذا الهيكل، مع حسن التعامل مع الأخطاء المرتكبة وتوفير كل الموارد اللازمة لتفعيل النشاط الإبداعي بها، دون أن ننسى تخصيص المكافآت لأصحاب الإبداع سواءً المادية منها أو غير المادية، وتسهيل نظام الرقابة.²

¹ علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة في الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، عمان، الأردن، 2011 ص 167.

² Huse E.F **the modern manager**, west publishingg, u.s.a.,2006, p 221.

ثانياً: فوائد الإبداع

للإبداع فوائد عديدة تتحقق للمنظمات ومنها:¹

(1) تحسين خدمة الزبائن من خلال عدد الأفكار الجديدة للتطوير وعدد الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجاتهم؛

(2) تحسين خدمة المنظمة وتحقيق فعالية وكفاءة في الأداء والأنشطة الخدمية من خلال استخدام عمليات وطرائق عمل جديدة؛

(3) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من سرعة تقديمها للخدمات والمنتجات الجديدة؛

(4) تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها محط أفكار الزبائن؛

(5) إيجاد فرص جديدة للمنظمة لتسويق منتجاتها وزيادة أرباحها؛

(6) تحسين جودة الخدمة من خلال تجنب المشاكل التي يقع بها سابقاً.

يتميز الإبداع عن غيره من الأنشطة من حيث ما يملكه من خصائص وتعدد في المخرجات التي تنتبثق من العملية الإبداعية وتحقيق مجموعة من المنافع الإيجابية والسلبية سواء، كان الإبداع تنظيماً أو تقنياً، ويمكن أن نبين ما يشكله الإبداع من المنافع كالآتي:²

(1) التفرد والتميز: أي الإتيان بالشيء المختلف عن الأخرى من المنافسين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المنفردة بحاجاتها من خلال العملية الإبداعية .

(2) الجديد: وهو الإتيان بالجديد سواء كان ذلك جزئياً أو كلياً في مقابل الواقع الملائم، وكذلك يمثل مصدر التجدد وذلك للمحافظة على الوضع الأفضل للمنظمة وتقديمها واستثمار الأفكار الإبداعية في حل مشاكل المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد طرق أفضل للأداء، كما يحقق فائدة

¹ غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية الفلسطينية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، العراق، 2009 ص: 7.

² عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الحامد للنشر الأردن، 2011، ص: 39 .

للجميع من خلال تسخير نتائج الإبداع والابتكار للاحتياجات والخدمات الأساسية التي تساعد الإنسان في عيشته مثل المستلزمات الصحية.

(3) تحقيق الجودة على المنتج مما يسهم في زيادة رضا المستهلك أو العميل، الأمر الذي يمنحه الشعور بأهميته وقيّمته كإنسان يحقق رغباته المتجددة.

(4) التوليفة الجديدة أي أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم يسبق من قبل استخدامها فيه.

(5) المتقدم الأول في تنفيذ الشيء حيث يعطي ذلك التميز لصاحب الإبداع كونه السابق في التوصل إلى الشيء الجديد، سواءً كانت فكرة أو منتجاً أو خدمة عن الآخرين وهم المقلدون، كما أنه وفي حالة الإضافة أو التحسين وهما يسمى بالإبداع الجزئي، فإن صاحب فكرة التحسين يكون الأولى بما أضاف على المنتج أو الخدمة من تعديلات، وهذا يعتبر سمة السبق في المبادرة أو الإبداع، أي يكون صاحب الإبداع على درجة أكبر من السرعة من المنافسين الآخرين في تقديم وإضافة الجديد أو ما هو غير موجود.

ثالثاً: مؤشرات الإبداع

تختلف العملية الإبداعية من مؤسسة إلى أخرى، ويختلف مدى فعاليتها وإيجابياتها بالنسبة للمؤسسة أو الزبائن، وتختلف المؤسسات، في درجات الكفاءة الإبداعية وقيمة رأسمالها الإبداعي، ويتم التعرف على تطور الإبداع في المؤسسات من خلال استعمال معايير أساسية لتقويم عملية الإبداع على مستوى المؤسسة التي تعتمد على عدة مؤشرات سنقوم بذكرها على النحو التالي:¹

(1) عدد الأفكار الجديدة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم خدمات متميزة للزبائن؛

¹ غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

(2) عدد المنتجات الجديدة التي تختلف في خصائصها أو استخدامها إلى حد كبير عن خصائص الخدمات السابقة أو استخداماتها من قبل المؤسسة بهدف تنويع الخدمات وتلبية احتياجي الزبائن، وتعزيز المزايا التنافسية بين المؤسسات؛

(3) حالات تحسين الخدمات الحالية: بشكل أفضل من خلال إحداث تغييرات في المنظمة بهدف تحسين جودتها وتقليل كلفتها غية زيادة مبيعاتها؛

(4) استخدام عمليات وطرائق جديدة (عدد المرات): ويشمل إدخال طرق جديدة في العمل (الإجراءات، والنظم والأليات والعمليات...الخ) التي تختلف عن الطرق السابقة للمؤسسة بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية؛

(5) حالات تغيير وتطور خطوط الأعمال الحالية بالعدد والشكل الذي يهدف إلى تحسين الجودة وتقديم أوسع الخدمات للزبائن؛

(6) تطور الحصة السوقية للمؤسسة بين المنافسين وهي تعبر عن القوة التنافسية في تقديم منتجات بنوعية متميزة بمواعيدها المطلوبة وهي تؤدي إلى تحقيق نمو عالي للمؤسسات فضلاً عن الحصول على ربح عالي للمؤسسة، لذ يعد هذا المؤشر مقياساً للأسبقيات التنافسية.

بناءً على ما سبق نلاحظ تنوع المؤشرات الإبداعية وتنوع مستويات ظهورها وهذا إن دل على شيء فهو يدل على الأدوار المتعددة والجوانب الكثيرة التي يعنى الإبداع بتطورها وتحسينها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: إدارة الإبداع، صعوباته ومداه الزمني

الإبداع هو عملية منظمة متعاقبة المراحل معقدة الأطراف، وعلى هذا الأساس لابد من تسيير وإدارة لهذه العملية (السيرورة الإبداعية) من أجل تحقيق أفضل نتائج وأفضل مخرجات سواء بالنسبة للمؤسسة أو للزبائن على حد سواء.

أولاً: إدارة الإبداع

"إذا تبنى القادة (الرسميون والغير رسميون) المعتقد الذي يؤكد على أن الحل الإبداعي للمشكلات من الممارسات الجيدة في المؤسسة، فإنه من الممكن أن يتحول سريعاً هذا المعتقد إلى دافع إيجابي لهؤلاء الذين قد يشعرون في بادئ الأمر بعدم الثقة في الإبداع، يجب على القادة أن يقوموا بترسيخ القواعد الأساسية الخاصة بالحلول الإبداعية للمشكلات في نفوس أعضاء فريق العمل ودفعهم إلى انتهاج التصرف الإبداعي"¹.

وتسعى المنظمات إلى إدارة ما يسمى بالإبداع كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، ويتطلب هذا الوقوف على أمرين أساسيين:²

1) الوضع التنافسي للمنظمة: تناول الفكر الإداري التنافسي للمنظمة، وأن هذا الوضع تشكله خمس قوى تنافسية هي:

- تهديد المنافسين الجدد؛

- الصراع بين المنافسين الحاليين؛

- تهديد المنتجات البديلة؛

- قوى المشتريين التفاوضية؛

¹ كوك بيتر، مرجع سبق ذكره، ص: 299.

² بئينة لعان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

- قوى الموردين التفاوضية.

(2) مداخل إدارة الإبداع: تتعدد مداخل إدارة الإبداع في منظمات الأعمال بين دراسات أكاديمية وبحوث علمية، ودراسات ميدانية ومن أهم المداخل، الأفراد العاملين، البيئة المادية للمنظمة، العمليات والمنتجات.

وقد تم اقتراح نموذج يبين مجالات ومرتكزات علمية إدارة الإبداع وهي تسعة مجالات رئيسية نبينها كالآتي:¹

- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات؛

- التشريعات والقوانين والأنظمة؛

- الهيكل التنظيمي؛

- البيئة التنظيمية؛

- القيادة الإدارية؛

- إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية؛

- إدارة نظم المعلومات؛

- الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات؛

- الرقابة والمتابعة والتقييم.

ثانيا: أهمية إدارة الإبداع

تتلخص أهمية إدارة وتبني الإبداع في النقاط التالية:²

- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين؛

¹ أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة- مرجع سبق ذكره- ص 88.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي؛
- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية؛
- تحسين الإنتاج والأداء؛
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات؛
- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة؛
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة؛

من خلال ما سبق يتبين بأن للإبداع ليست عملية عشوائية بل هي عملية وسيرورة منظمة، حتى وإن كانت الأفكار الإبداعي مصدرها بشري بهت إلا أنه لابد من إدارة جيدة لهذه الأفكار من خلال تأطيرها هيكلياً وقانونياً من أجل السماح للمبدع بإطلاق أفكاره الإبداعية على الواقع المعاش والسهر على تحقيق أفضل فعالية وأفضل نتائج ومنفعة لكل أطراف العملية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد من إدارة الإبداع وهذا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والفرد على حد سواء، وبالتالي إهماله يعني إهمال فرص نجاح وفرص تنافسية مهمة.

ثانياً: صعوبات الإبداع

إذا كانت العملية الإبداعية أكثر أهمية في الطرف الراهن أكثر من أي وقت مضى بسبب المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن فإن معوقاتا وصعوباتها كثيرة ومتعددة، فهناك صعوبات (معوقات) فردية وأخرى تنظيمية كما يلي:¹

(1) الصعوبات (المعوقات) الفردية: والتي تتمثل في ما يلي

¹ ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، البلدية، الجزائر، 17-18 أبريل 2013، ص: 10.

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء؛
- عدم القدرة على المغامرة والمخاطرة؛
- الخوف من الخطأ والفشل؛
- الميل إلى الاعتماد على الغير.

(2) المعوقات التنظيمية: والتي تتمثل في ما يلي

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية؛
- بيروقراطية الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود والمركزية مما يعرقل استغلال القدرات المعرفية الموجودة بالمنظمة؛
- الروتين المستمر والتزام الأفراد بأساليب عمل موحدة؛
- غياب السياسة التحفيزية التي تشجع المبدعين والمتفوقين في مجال الإبداع؛
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية من خلال تقليص التكاليف والذي يحول دون تخصيص ميزانية مهمة للإبداع؛
- اعتماد أنظمة التعيين والتقييم والتكوين على أسس غير عملية وموضوعية مما يعرقل الإبداع في المنظمة؛
- القيم الاجتماعية والعادات السائدة في المجتمع تعرقل تدعيم القدرات الإبداعية لدى الأفراد؛
- نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع؛
- مقاومة التغيير مهما كان شكله في العديد من المؤسسات.

تظهر جميع المعوقات التي تعرقل الإبداع الفردي في المؤسسات أيضاً، ولكن، تتراكم المعوقات المؤسسية نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها، ومن أهم عوامل إخفاق المبدع النقاط التالية:¹

- الوقت غير المناسب: لم يتلاءم الاختراع مع اتجاه الفني للصناعة السائد في ذلك الوقت.
 - الإصرار: نقص الإصرار والمثابرة من جانب المخترع، فلم يتم صنع نموذج أصلي لهذه الاختراع، وكان هناك توقع بتدفق التمويل من المؤسسة إلى المخترع وفقاً للعائد المتوقع من المنتج النهائي.
 - وجهة نظر التسويق المحدودة: الإدراك المحدود للمؤسسات المستهدفة، مضاف إليه التركيز الزائد على اتجاهاتها الاستراتيجية، ويعني ذلك غياب فكرة الاستراتيجية الطارئة.
- وقد تواجه عملية الإبداع عدة صعوبات نذكر منها:²

- التنظيم البيروقراطي المتعدد المستويات التنظيمية المتميزة بالمجود وشدة المركزية يعرقل الاستعمال الأفضل للقدرات المعرفية الموجودة بالمنظمة، لذلك فالتنظيم الشبكي القائم على مجموعات العمل المرنة هو وحده قادر على تشجيع المبادرة والإبداع ومن ثم تحقيق التطور؛
 - الرسمية العالية والتقنين الكبير للعمل تعيق من عملية الإبداع؛
 - الثقافة السائدة في المنظمة والتي تركز الوتين واحكام الرقابة وتقليل المخاطرة ومقاومة التغيير.
- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن معوقات وصعوبات العملية الإبداعية كثيرة ومتعددة وعلى المؤسسة الرغبة في النجاح العمل على إنجاح الإبداع والعملية الإبداعية من خلال إجراءات مختلفة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1- تقليل الفجوة بين المدراء والعمال لتقليل الخوف وإعطاء حرية أكثر للعمال؛

¹ كوك بيتر - مرجع سبق ذكره- ص 106.

² بئينة لقمان أحمد- مرجع سبق ذكره- ص 59.

- 2- وضع أنظمة تحفيزية تساعد على صقل المواهب الإبداعية؛
- 3- توفير المحيط والهيكل التنظيمي المساعد على دفع العملية الإبداعية؛
- 4- توفير الموارد المالية المناسبة في الوقت المناسب؛
- 5- تشجيع التجديد وزرع فكر التغيير بين العمال؛
- 6- محاربة البيروقراطية بكل أشكالها.

ثالثاً: المدى الزمني للإبداع

من أهم النقاط الأساسية التي يجب أن نشير إليها إذا تحدثنا على الإبداع هي مدى القدرة على الاستمرارية الإبداعية في ظل محيط متغير ومتجدد باستمرار، زد على ذلك درية وأهمية التغيير الذي نتج عن العملية الإبداعية، حيث من أهم سمات التغيير المستمر والإيجابي ما يلي:¹

- أن يكون معرف الأهداف ومعرف الوسائل؛
 - أن يكون معروف الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة؛
 - أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين ويزيدهم حماساً وتماسكاً؛
 - أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم؛
 - رفع مواقف الضعف والاختلالات السابقة بإزالة النواقص التي يقام التغيير عليها؛
 - يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها؛
 - يكسب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.
- حيث تسعى المؤسسة جاهدة على خلق عملية إبداعية مستمرة نتاجها ميزة تنافسية مستمرة، حيث مع تصاعد المنافسة وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية

¹ بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009، ص: 63.

ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، ولقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين:¹

(1) الفئة الأولى:

تبنت مدخل الميزة التنافسية طويلة الأمد على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية دائمة وأن العمل الاستراتيجي هو الذي يحقق استدامة الميزة التنافسية.

(2) الفئة الثانية:

تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية طويلة الأمد كانت ممكن في الماضي عندما كانت اقتصاديات الحجم، وتراكم إمكانات مالية وإنتاجية ضخمة، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانات لميزة تنافسية طويلة الأمد.

¹ بثينة لقمان أحمد - مرجع سبق ذكره - ص 58.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع التسويقي وإبداع المنتج

تتبع ضرورة وأهمية الإبداع والعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الحديثة من الجوانب الكثيرة التي تمسها هذه العملية، فبين إبداع المنظمة التكنولوجي وإبداعها الإداري يظهر ما يسمى بالإبداع التسويقي الذي تقتصر العملية الإبداعية فيه على سياسات وعناصر المزيج التسويقي للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التسويقي، عناصره وأهميته

لا شك أن موضوع الإبداع التسويقي قد أصبح من أهم القضايا التسويقية التي تشغل الكتاب وأهل الاختصاص في الوقت الحالي بسبب كثرة التغيرات في البيئة التسويقية التي تتطلب التكيف المستمر معها وهذا أكيد لن يكون إلا من خلال الاتباع السليم لسياسة الإبداع التسويقي.

أولاً: مفهوم الإبداع التسويقي

يقصد بالإبداع التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، أم على عنصر السعر، أم على عنصر الترويج، أم على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الإبداع يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً.¹

ويقصد بجوهر الإبداع التسويقي ذلك الموجه نحو الزبون، وهو حجر الأساس لنجاح العملية الإبداعية إذا ما استطاعت المنظمات إيجاد أفكار ومقترحات إبداعية تتمثل في منتجات جديدة أو تطوير أو تحسين المنتجات الحالية، أو اعتماد طرق وأساليب جديدة ومبدعة إذ يعد الزبون شريكاً استراتيجياً في تطوير برنامجها التسويقي من خلال العمل الدؤوب لإقامة علاقة قوية طويلة الأمد مع الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد، وكذلك إيجاد قيمة للزبون من خلال تقديمها منتجات جديدة ومطابقة لتوقعاته

¹ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص: 11، بتصرف.

والسعي الجاد في المحافظة على الزبائن المريحين، ويكاد أن يكون هناك اتفاق بين الباحثين على أن الإبداع هو عنصر أساسي في نجاح التسويق، فبعضهم أولى درجة كبيرة من الاهتمام لترجمته أو تفسيره فالإبداع تجديد وهذا ما يميزه بحصول تغيير نحو الأحسن، أي هناك علاقة طردية بين الإبداع والتسويق، فكلما زاد حجم الإبداع زادت الحاجة لاعتماد أساليب تسويقية جديدة ملائمة.¹

يركز الإبداع التسويقي على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي لاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرق وإجراءات أو استخدام معدات وآلات تساهم، في خلق حالة تسويقية جديدة سواء في مجال المنتج أو التوزيع وهكذا، وإن استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو إبداع تسويقي، توزيع منتج بطريقة آلية هو إبداع تسويقي، ابتداء طريقة تسعير تعزز القيمة هو لإبداع تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو إبداع تسويقي، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الإبداع التسويقي.²

من خلال التعاريف السابقة يظهر جلياً فإن الإبداع التسويقي بدوره هو مفهوم واسع وغير قابل للحصد، وإن كان يتعلق فقط بعناصر وسياسات المزيج التسويقي فإنه لا يمكن حصر النقاط التي يمكن أن يقتصر عليها إبداع المنتج أو إبداع السعر أو الإبداع الترويجي أ والإبداع في العملية التوزيعية للمؤسسة، وبناءً على هذا الأساس فإن الإبداع التسويقي هو عملية مضمونها إحداث تغييرات معينة في إحدى جوانب سياسات المزيج التسويقي (الجوانب الغير محصورة) من أجل الانتقال إلى وضعية تسويقية جديدة أفضل وأحسن من الوضعية السابقة.

¹ أوكيل، مهند سعيد، تطوير العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والتسويق الدولي، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2005، ص: 4.

² بئينة لقمان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

كما نجد المنظمات الإبداعية والابتكارية تتجه إلى تعزيز التنوع في تشكيلة المنتجات أو التحسين المستمرة للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة إضافة إلى سعيها إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والتميزة والذين يتميزون بالإبداع والابتكار علاوة على مستوى التكنولوجيا الذي تمتلكه المنظمة.¹

وبالتالي فكون الإبداع التسويقي فكرة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، فإنه أي فكرة جديدة لها علاقة أو دلالة تسويقية يمكن اعتبارها إبداع تسويقي.

ثانياً: متطلبات الإبداع التسويقي.

إن الإبداع التسويقي يتطلب توفر خمسة متطلبات رئيسية هي:²

1) متطلبات إدارية وتنظيمية:

حيث أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية تتعلق بنمط الإدارة السائد بالمنظمة، وكذلك خصائص التنظيم المعمول بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات.

- **اقتناع الإدارة العليا:** إن من أهم متطلبات الابتكار والإبداع التسويقي هو اقتناع الإدارة العليا بضروريته وأهميته ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، وإن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود هذا الإبداع ونمو وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات المنظمة.

فإذا اقتنعت الإدارة العليا بالإبداع التسويقي، سوف توجه جميع الإمكانيات البشرية والمادية نحو هذا الاتجاه، وتقدم الدعم الكامل من أجل جعله جزءاً من رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وكذلك

¹ Sethi, Rajesh, New product Quality product development teams; journal of Marketing; 2002, page 23.

² معلا وآخرون، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 31.

توفير الدراسات والبحوث عن أي جديد في بيئة الأعمال حول الابتكار، وبالتالي محاولة الاستفادة منه داخل المنظمة وفي جمودها التسويقية للوصول إلى حالة الإبداع التسويقي لمنتجاتها وخدماتها. اما عدم وجود هذا الاقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بالإبداع التسويقي، فإن ذلك سوف ينعكس سلبيًا على الجهود التسويقية للمنظمة، حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه، بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهرها حق ويراد بها باطل.

- **تهيئة البيئة التنظيمية:** تعد المؤسسة نظامًا مفتوحًا open system يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين.¹ وقد يظهر تأثيرها على البيئة الخارجية بناءً على سياساتها وعملياتها الإبداعية التسويقية، وبالتالي ففعالية المنظمة ككل في هذه الحالة تتوقف على مدى فعالية نظامها وسياساتها الإبداعية التسويقية ومدى تأثيرها على البيئة الخارجية (سوق، زبائن... الخ).

- **التنسيق والتكامل بين الإدارات المهمة بالأنشطة الابتكارية:** حيث تؤثر العوامل الإدارية والتنظيمية على نجاح الابتكار والإبداع والتسويقي في مجال أو أكثر من مجالات التسويق، وهذه العوامل تتمثل في المركزية داخل المنظمة والرسمية، وتقسيم العمل، والتنويع، وتأمين الإدارة العليا للتفكير والابتكار، والإبداع التسويقي.²

(2) متطلبات خاصة بالمعلومات التسويقية: ومن أهمها ما يلي

- **وجود نظام أمني للمعلومات التسويقية:** يجب أن يوجد بالمنظمة نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات التسويقية المتعلقة بالابتكار والإبداع التسويقي، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات في

¹ أبوجمعة نعيم، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 29.

² عطا الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار والإبداع، حيث إن تسرب المعلومات يمكن أن يضر بشكل أو بآخر المنظمة، خاصة وإن العديد من المنظمات المنافسة تستخدم الاستخبارات التسويقية، للحصول على معلومات عن المنظمات المنافسة والتي تتعلق بالابتكارات والإبداعات التسويقية.¹

- **توافر المعلومات المرتدة:** يتطلب الإبداع التسويقي ضرورة توافر المعلومات المرتد من المخرجات والمرتد عن نتائج تطبيق الابتكار والإبداع التسويقي، حيث أن هذه المعلومات أن تتصف بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عمومًا، مثل الحداثة والكفاية والشمولية والتوقيت المناسب الاستخدام.

وهناك عدة متطلبات أخرى متعلقة بالأفراد مثل ضرورة قيام نظام تحفيزي للمبدعين التسويقيين مع حماية إبداعاتهم وأفكارهم الإبداعية.

ثالثاً: أهمية الإبداع التسويقي

لا يمكننا الحديث عن الإبداع أو الإبداع التسويقي دون التطرق إلى الأهمية الكبيرة التي أضحت يتمتع بها في الظرف الراهن، وقد تزايدت أهمية الإبداع التسويقي تماشيًا مع تزايد أهمية وضورية التسويق وسياسته المختلفة، وإن أهم ما يميز البيئة التسويقية الحديثة هو التسارع والتغير المستمر في المتغيرات التسويقية التي تحكم البيئة، التسويقية التي تنشط فيه المؤسسة، وهذا ما يفرض على المؤسسة الرغبة في تكوين استراتيجية تسويقية متينة وطويلة الأمد الرجوع على سياسات الإبداع التسويقي من إبداع للمنتج، للسعر، للترويج والتسعير وهذا لتحقيق عدة مزايا أهمها القدرة التنافسية والقدرة على تحقيق البقاء.

¹ نعيم أبوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

وتبرز أهمية الإبداع التسويقي في مدى الاستفادة التي يحققها على مستوى (المجتمع، المنظمة، الزبائن) وكالاتي:¹

(1) **المجتمع:** تظهر أهميته في المجتمع من خلال المزيج التسويقي بمنافع جمة على مستوى كل من المنظمات التي تطبقه، والزبائن الذين يوجه إليهم، وبالتالي ينعكس على المجتمع بشكل عام، وذلك من خلال مساهمته في رفع مستوى المعيشة وزيادة الناتج القومي.

(2) **المنظمة:** إن المنظمات التي تطبق الإبداع التسويقي تساعد على رسم صورة حقيقية جديدة في أذهان زبائنها من خلال تحقيق التميز والتفوق بمنتجاتها على الآخرين بالشكل الذي يساعدها على المحافظة وعلى زيادة حصتها السوقية، ففي الكثير من الحالات في عالم الأعمال اليوم يعد الإبداع التسويقي الفاصل بين المنظمات بنجاحها أو بفشلها، وتتعرض أنشطتها للزوال لاسيما في ظل نظام دولي جديد من حيث الازدياد التنافسي الشديد على المستوى العالمي الذي تستهدفه عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها.

(3) **الزبائن:** إن الإبداع التسويقي يمكن أن يحقق للزبائن الكثير من المنافع سواء كانوا أفراد أم منظمات والتي تأخذ شكل إشباع حاجات ورغبات وتوقعات قائمة لم يتم إشباعها بشكل أفضل. وعلى هذا نقول بأن أهمية وفوائد الإبداع التسويقي تمس أطراف عديدة وتلبي مصالح مختلفة لأطراف مختلفة، فعلى المؤسسات الاهتمام التسويقي.

باسمة محمد باني، دور الزبون الخارجي في تحقيق الإبداع التسويقي، المعهد التقني بالكوفة، العراق، بدون سنة نشر،
ص 607.¹

المطلب الثاني: الإبداع في عناصر المزيج التسويقي

إذا كان التسويق يقف على أربعة ركائز أساسية ألا وهي المنتج، السعر، الترويج والتسعير فإن الإبداع التسويقي لا يخرج عن العناصر الأربعة السابقة الذكر، حيث توجه المؤسسة عملياتها الإبداعية إلى عنصر واحد على حدة أو توجيهها إلى العناصر الأربعة المشتركة وهذا بحسب الظروف والمتطلبات الإبداعية المطلوبة أمام المؤسسة، وسنطرق إلى حيثيات إبداع كل عنصر على حدة.

أولاً: إبداع المنتج

المنتج عادة ما يكون أول شيء يلمسه الزبون من منظمة ما، لذا فإنه من المهم تصميمه بما يتوافق مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.¹

وبشكل عام هناك ثلاثة أنواع من المنتجات هي:²

- (1) المنتجات حسب طلب الزبون: وهي منتجات خاصة مصممة وفق ما يرغب به المستهلك.
- (2) المنتجات المستندة إلى الخيارات: وهي تشكيلة خاصة من الأجزاء التي يتم تجميعها في ضوء اختيارات الزبون لمفردات إضافية يتم إدخالها على المنتج.
- (3) المنتجات القياسية: وهي منتجات معيارية تنتج بكميات كبيرة ولا يوجد للمستهلك خيار في تصنيعها.

وأيًا كان نوع أو صنف المنتج فإن عملية إبداع المنتج تبقى ضرورية ومهمة، ويعتبر إبداع المنتج المحور الأساسي لدراستنا، ويمكن اعتبار إبداع المنتج باختصار عملية معقدة وواسعة إبتداءً من عملية البحث عن فكرة جديدة وتسويقه ومتابعة تحسينه وتطويره إلى حين تقديمه إلى الزبائن أو المستهلكين.³

¹ دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، بغداد، العراق، العدد 27 ص: 72.

² Evans James, Applied production and operations management, 4th.USA, 1993, page 156

³ محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011، العراق، ص: 281.

ويعد إبداع المنتج من الخصائص التطويرية المهمة للصناعة، ويتضمن تقديم منتجات جديدة للأسواق والمنظمة معاً، أو إبداعات لتطوير منتجات قائمة تكون جديدة للمنظمة.¹

وسنعالج هذه النقطة (إبداع المنتج) بالتفصيل في قادم البحث باعتباره محور أساسي للبحث.

ثانياً: الإبداع في السعر (إبداعية التسعير)

يعد السعر أحد عناصر المزيج التسويقي، إذ يمثل أحد المحددات المحدثة في أرباح المنظمة وهو العنصر الذي يدر عوائد إليها وقد عرف التسعير بأنه انعكاس لقمة الشيء في مدة معينة، أما إبداع التسعير فقد عرف بأنه ابتداء طريقة تسعير جديدة لتغيير القيمة) وتتمكن المنظمة من تطبيق إبداع التسعير عن طريق استعمال الأسعار الترويجية بشرط أن يكون مدعوماً بالترويج، ويعد نوعاً من أنواع الذي يساعدها على اختراق السوق لزيادة مبيعاتها، فهناك بعض المنظمات قد أبدعت بالتسعير من خلال تأكيدها على الإبداع السعري الذي يعتمد قيمة الزبون كأساسي وحصلت على التميز والتفوق على الآخرين.²

وبشكل الإبداع التسويقي في الأسعار من أهم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المنظمة وربحيته، وجذب المستهلكين لشراء منتجاتها، نظراً لعلاقته المباشرة مع المبيعات، التكاليف، الأرباح وهو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات، بينما تؤثر باقي العناصر على التكاليف، كما يعد من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله استراتيجياً أحد أهم القرارات التي تنفذها المنظمة.³

¹ الرحيم آخرون، الإبداع التكنولوجي وأثره في قرارات تصميم المنتج، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 39، العراق، 2005، ص: 71.

² باسمه محمد باني، مرجع سبق ذكره، ص 608.

³ - عطا الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

وخلاصة القول أن إبداع التسعير أو إبداع السعر يتمثل في إدخال تغييرات أو أبداع تغييرات معينة في السعر الحالي أو خلق سعر جديد بهدف خلق قيمة إضافية أو لهدف ترويجي أو لهدف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها.

ثانيا: أهمية الابتكار والإبداع التسويقي في الأسعار

لقد ازدادت أهمية الابتكار والإبداع التسويقي في الأسعار زيادة ملموسة لدى مديري التسويق في الآونة الأخيرة لأن السعر هو المتغير الوحيد الذي يتضمن إيرادات للمنظمة كما أن السعر له تأثير كبير على حجم المبيعات المحقق للمشروع، وبالتالي على ربحيته، لذلك فقد أعطيت هذه الأهمية للأسعار في المشروعات الاقتصادية، ويلاحظ أن أهمية الإبداع التسويقي في الأسعار تتفاوت من منظمة لمنظمة أخرى، ويعد من الجوانب الحساسة التي تواجه المنظمات.¹

ثالثا: الإبداع في الترويج (إبداعية الترويج)

يعد الترويج أحد الأنشطة الأساسية في المنظمة والذي يمكن أن يساهم في تحقيق أهدافها، فالترويج له مكانة أساسية تتمثل بخدمة النشاط التسويقي وذلك من خلال تعريف الزبائن بخصائص المنتج، وقد عرف الترويج بأنه عرض مميز لزبون محدد ضمن مدة زمنية معينة، كما أنه ذلك الاتصال الذي يولد ويحافظ على علاقات إيجابية عن طريق إبلاغ وإقناع فرد أو أكثر بالحالة الإيجابية للمنظمة وقبول منتجاتها من خلال إبراز الخصائص المميزة لها ثم إقناع الزبون بتلك الخصائص لشرائها، أما إبداع الترويج فقد عرف بأنه إيجاد أفكار جديدة، طرق جديدة، ووسائل جديدة لتعريف الجمهور بمنتجات المنظمة بغرض شرائها، والتي يمكن استعمالها لتحقيق الاتصال الفعال بالزبائن، والمنظمات الأخرى في البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة لترويج منتجاتها.²

² باسمه محمد باني، مرجع سبق ذكره، ص: 609.

يشمل الإبداع في مجال الترويج كل عناصر المزيج الترويجي كالإعلان، البيع الشخصي والعلاقات العامة...إلخ، فتقوم المنظمة بتصميم إعلان مبتكر ومبدع من خلال عرض أشياء جديدة للمنتج من أجل الاستخدامات الجديدة إلى المستهلكين وإقناعهم بها ويؤدي الإعلان عمومًا دورًا أساسيًا في هذه العملية، والإعلان المبتكر يدعم ويزيد من فعاليتها، كذلك تقوم المنظمة من خلال الابتكار والإبداع في مجال الإعلان لجذب انتباه المستهلك إلى الإعلان وإثارة اهتمامه بما يتضمنه، ويعد الابتكار والإبداع في الإعلان وخاصة في العنوان الرئيسي مهمًا جدًا في نقل المعلومة أو الرسالة أو الفكرة إلى الموجه إليهم، وإما فيما يخص الإبداع في المجال البيع الشخصي فنلجأ إليه المنظمة بهدف زيادة احتمال نجاح العملية البيعية لمنتجاتها وخدماتها في المرحلة الأولى بواسطة البيع الشخصي، وكذا التغييرات التي تجربها المؤسسة في طرق بيعها الشخصي تعتبر إبداعًا ترويجيًا، وأما إبداع تنشيط المبيعات فهدفه تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنظمات، ويكون الإبداع في تنشيط المبيعات عن طريق الإبداع في مجال السعر ومكافآت العملاء ومنح الحسومات ولكن على المنظمة الحذر من هذه الممارسات لأنها قد تؤثر سلبًا على الأداء الترويجي والتسويقي عامةً، وأخيرًا يمكن إبداع العلاقات العامة في طرق وأساليب تنمية العلاقات الوثيقة مع المنظمات والمجتمع وهذا بنشر كل ما هو جميل عن المنظمة والإبداع المستمر في ذلك.¹

رابعًا: الإبداع في التوزيع (إبداعية التوزيع)

لا يقتصر الإبداع أو العملية الإبداعية على كل من المنتج والسعر والترويج فقط إنما يعف أيضًا بوظيفة التوزيع في المؤسسة، ومن المعروف أن التوزيع هي عملية غير ثابتة وتغيرها المؤسسة باستمرار بحسب متطلبات الواقع، وهوما يجعل التوزيع أرضية خصبة للعملية الإبداعية بسبب مرونتها الكبيرة مقارنة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى.

¹ عطا الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 68 (بتصرف)

يعد التوزيع من الوظائف التوزيعية التسويقية الحيوية للمنظمة والتي تسعى من خلالها لتوفير المنتجات للقطاعات المختلفة من السوق في الوقت والمكان المناسبين.¹

يعتبر إبداع التوزيع بأنه إيجاد طرق وأساليب جديدة في توزيع المنتجات، إذ إن تم تقديم منتج جديد أو متطور إلى السوق يتطلب وجود سلسلة من القنوات التوزيعية، لذا يجب على المنظمة أن تجد منافذ توزيعية بدلاً من منافذها التقليدية.²

نستنتج مما سبق بأن المنظمة التي تبذل في المنتج دون الاهتمام بالاستراتيجيات الأخرى ضمن الممكن أن يكون السبب الحقيقي وراء فشل منتجاتها الإبداعية، لأن الإبداع بالمنتج وحدة لا يكفي، بل يتطلب تجديد الطرق والسياسات التسويقية. وكذلك تهيئة المناخ الملائم الذي يساعدها على استشارة القدرات الإبداعية لدى الزبائن المستثمرين فيها للوصول إلى إبداعات تسويقية نافعة، ولأجل أن تستمر المنظمات بالإبداع بتقديم خدمات جديدة وبصورة متكررة ومستمرة، ينبغي أن تركز استراتيجياتها ما يأتي:³

(خدمات أو سلع).

(1) وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي؛

(2) الجودة العالية للمنتج؛

(3) امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

ومن خلال استعراضنا لمجالات الإبداع التسويقي في عناصر المزيج التسويقي التقليدي (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) استنتجنا أنه لا يمكن حصر كل أوجه الإبداع التسويقي أو تحديد الأنشطة التي

¹ عبد الرحمن ثابت وآخرون، التسويق المعاصر، الدار العربية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 317.

² علي الجياشي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والأداء، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص: 11.

³ باسمه محمد باني، مرجع سبق ذكره، ص: 610.

تعتبر عنه وبدقة، ولكن على سبيل الذكر لا الحصر تعتبر أهم النقاط والجوانب التي يمكن أن تعبر عن وجود إبداع أو عملية إبداعية ضمن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي النقاط التالية:

أ) بالنسبة للإبداع في المنتج:

- خلق منتج جديد؛
- تغيير منتج حالي؛
- إضافة مواصفات جديدة للمنتج؛
- استخدام عمليات الإحلال في تسويق المنتجات.

ب) بالنسبة للإبداع في السعر:

- إطلاق أسعار جديدة؛
- وضع أسعار مناسبة؛
- تقديم حسومات سعرية حسب الكمية المشتراة؛
- التخفيضات الموسمية.

ج) بالنسبة للإبداع في الترويج:

- إطلاق إعلانات جديدة؛
- تغيير العلامات والتغليف؛
- خلق علامات عامة جديدة مع منظمات جديدة أو مجتمعات جديدة؛
- تكثيف خدمات العملاء ضمن البيع الشخصي.

د) بالنسبة للإبداع في التوزيع:

- فتح قنوات توزيعية جديدة؛
- تحسين خدمات القنوات الحالية؛

- إتباع أساليب جديدة في التوزيع؛

- خدمات ما بعد البيع.

المطلب الثالث: إبداع المنتج، أبعاده، أساليبه وفوائده

يعد إبداع المنتج من أهم الأنشطة والسياسات التي تتبناها المنظمة في الظرف الراهن لأهميته الكبيرة قصد تحقيق عدة أهداف استراتيجية مثل كسب الميزة التنافسية وتحقيق البقاء ضمن محيط اقتصادي منتفع تنافسي شرس.

أولاً: مفهوم إبداع المنتج

موضوع إبداع المنتج هو موضوع واسع تمت دراسته من طرق باحثين كثر بوجهات نظر مختلفة ساهمت في الإلمام بأهم نقاط وحيثيات الموضوع.

فيقصد بإبداع المنتج إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.¹

ويمثل أيضاً تقدم منتج جديد للشركة والسوق معاً أو تحسين منتج موجود حالياً يكون جديد للشركة ولكنه موجود في السوق.²

هو أحد أجزاء استراتيجية الإبداع للشركة والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به الشركة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية.³

¹ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 34.

² أكرم أحمد الطويل ورغيد إبراهيم اسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، جامعة الموصل، العراق، بدون سنة نشر، ص: 9.

³ السامرائي، أثر تكنولوجيات البحث والتطوير والإبداع على تحقيق الإبداع التقني، العراق، 1999، ص 72.

هو شيء مطلوب من الشركات لأنه تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن وبذلك فإنه يمكن أن يؤدي إلى نجاح وتفوق الشركة على المنافسين، ويستند إبداع المنتج على استراتيجية التمييز إذ تمتاز المنتجات بالجودة المناسبة وفي بقية المواصفات عن المنتجات التي ينتجها الآخرون.¹

يمكن اعتباره على أنه تقديم سلع وخدمات جديدة من أجل تحقيق احسن تلبية لحاجات ورغبات الزبائن.²

يشير البعض إلى أن إبداع المنتج هو نشاط يشما إطلاق منتجات جديدة أو تحسين وتطوير منتجات حالية للمؤسسة مع عدم وجود علاقة بين الإجراءين.³

بناءً على التعاريف السابقة يمكننا القول بأن إبداع المنتج هو مجموعة إجراءات تتخذها المنظمة تتعلق بمنتجها عبر إدخال تغييرات معينة في المنتج أو خلق منتج جديد كلياً بما يتماشى مع حاجيات ورغبات ومتطلبات الزبائن من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة من فرص وتهديدات إبداعية.

ثانياً: أبعاد إبداع المنتج

لا يمكننا الحديث عن إبداع المنتج دون التطرق بأبعاده، حيث يعد الفهم الصحيح لأبعاد إبداع المنتج في المنظمة السبيل الأهم لنجاح سياسة إبداع المنتج ككل، ونميز بين بعدين من أبعاد إبداع المنتج وهما:

(1) **تقديم منتج جديد:** تعتبر الشركات الناجحة هي التي تطلق منتجات جديدة باستمرار، وهذا يعود إلى هدف رئيس وهو ضمان بقائها وزيادة حصتها السوقية.⁴

¹ Lucas Maler, *Archetctural Development Thugh Early Supplier Integration*, R et D Management Journal, 2005, Page 163.

² Schermern et al, *organizational behavior*, 7eme ed, john welly et sons. Usa. 2000, page 304.

³ Joness G.R , *organization theory, publishing company*, inc, usa, 2001, page6.

⁴ أكرم أحمد الطويل وآخرون، العلاقة بين أبعاد التسويق الإلكتروني وأبعاد إبداع المنتج، مجلة بحوث مستقبلية، جامعة الحدياء، العدد 40، 2010، ص 150.

يعتبر المنتج الجديد هو المنتج الذي يدخل إلى السوق لأول مرة وقد لا يكون جديدًا في السوق، وإنما جديد بالنسبة للمؤسسة والذي يقدم منفعة جديدة للزبائن.¹

يضيف (محسن والنجار، 2004، 129) بأن تقديم منتج جديد يعد حاسماً لبقاء الكثير من الشركات، ففي الوقت الذي توجد فيه شركات قليلة تجرب أو تقوم بتغيير منتجاتها فإن أغلب الشركات تراجع منتجاتها، وفي الصناعات سريعة التغيير، يعد تقديم منتج جديد طريقاً للحياة.² يمكن اعتبار تقديم المنتج الجديد هو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج جديد يطرح لأول مرة ويكون جديد على الشركة والسوق الزبائن، وقد يكون جديد بالنسبة للشركة ولكنه غير جديد على الأسواق.³

بناءً على ما سبق يتبين أن تقديم المنتج الجديد بالنسبة للشركة أو بالنسبة للسوق مهم جداً في ضمان بقاء المؤسسة وزيادة مركزها التنافسي، ولهذا على المؤسسة الرغبة في كسب وتحقيق ميزة تنافسية وضمان الاستمرارية السعي المستمر إلى تقديم منتجات جديدة وهذا لن يكون إلا من خلال الاهتمام بالإبداع والعملية الإبداعية بشكل عام عبر الاهتمام بالمبدعين وتحفيزهم مع سماع صوت الزبون.

(2) **تحسين منتج موجود (المنتج الحالي):** يساعد تحسين وتطوير المنتجات الحالية المنظمة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالبقاء والنمو، والمؤسسة التي تنتهج سياسات تطوير المنتجات هي مؤسسة متكيفة مع المحيط والبيئة الخارجية ومتطلباتها مثل شدة المنافسة من جهة وتغير أذواق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى، فالمنتج المحسن هو ذلك المنتج الذي

¹ ثامر البكري، إدارة التسويق، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2002، ص 167.

² عبد الكريم محسن النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 129.

³ أكرم أحمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل - مرجع سبق ذكره - ص 9.

أجريت عليه تغييرات (تعديل أو تحسين) من أجل مواكبة حاجات الزبون مثل استخدام التلفزيون الملون كتطوير للتلفزيون العادي.¹

يعتبر تحسين المنتج الحالي قرار تتخذه الإدارة العليا للشركة، إلا أن المعلومات المطلوبة لعمل وإجراء التعديلات قد تنشأ من الزبون، أما تنفيذ قرار تحسين المنتج فيتطلب تنسيق الجهود بين عدد من الاختصاصات في الشركة، وتتح عملية التحسين الفرصة للشركة للقيام بدراسات تتعلق بـ:²

- تقليل كلف إنتاج المنتج؛
- تحقيق الجودة المتميزة؛
- تنمية القدرة على خدمة الزبائن.

ويؤدي التغيير التقني إلى حدوث دورات جديدة للإبداع وتطوير المنتج، وإن المنظمات والشركات الإبداعية تدرك هذا التغيير كونه فرصاً متاحة لكسب الميزة التنافسية، وتستجيب من خلال تعبئة وتسخير مواردها لغرض تطوير المنتجات بشكل سريع، وحالما تكسب إبداعات المنتج القبول العام عند الزبائن فإنها تبدأ بإشباع الأسواق كونها تفضيلات الزبائن المرضية، وإن عدم التأكد متأكد ف عملية تحسين أو تطوير المنتجات، وقد يكون مثلاً بوظيفة أو عمل أو تصميم المنتج وقابليته للاستعمال، وتحاول المنظمات التقليل من عدم التأكد من خلال اكتساب المعرفة باهتمامات وعادات المستهلكين³، وعلى هذا الأساس تعتبر عملية تطوير المنتجات أو تحسينها عملية معقدة لأنها تخضع لمقاييس غير ثابتة وصعبة التحكم مثل أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.

¹ ثامر البكري - مرجع سبق ذكره - ص 168.

² أكرم أحمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل - مرجع سبق ذكره - ص 9.

³ دنيا طارق أحمد، أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، 2009، ص: 202.

ثالثاً: أساليب إبداع المنتج ومجالاته

هناك عدة أساليب ومجالات تصل المؤسسة من خلالها الى اتباع وتطبيق سياسة إبداع المنتج ومن أهمها ما يلي:

1) أساليب إبداع المنتج:

- يمكن للمؤسسة أن تتبع عدة طرق وأساليب خلال عملية الإبداع، ومهما كان بعد إبداع المنتج فإن أهم الأساليب التي يمكن أن يتجلى فيها إبداع المنتج ما يلي:¹
- استخدام منتجات جديدة تماماً (لم تكن معروفة من قبل): وهي منتجات مبتكرة تعرض في أسواق جديدة (أسواق لم تكن قائمة من قبل)؛
- خطوط منتجات جديدة: وهي منتجات جديدة تساعد الشركة على دخول سوق قائم أول وهلة؛
- إضافات لخطوط منتج قائمة: وهي منتجات جديدة تكون مكملات لخطوط منتجات قائمة تابعة للمنظمة؛
- تحسينات-تعديلات على منتجات قائمة: وهي منتجات جديدة توفر أداء أفضل أو قيمة أكبر تحل محل منتجات قائمة؛
- إعادة ترتيب مواقع المنتجات: أي توجيه المنتجات القائمة إلى أسواق جديدة، أو تقسيمات سوقية جديدة؛
- تقليص التكلفة: أي منتجات تؤدي وظائف متشابهة وبتكلفة أقل.

¹ حميد الطائي والعلاق بشير، تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص:

(2) مجالات إبداع المنتج:

يمكن للمؤسسة تحقيق إبداع المنتج من خلال المجالات التالية:¹

- جمع معلومات أو امتلاكها عن المنتج الجديد؛
- التبني الفعلي للمنتج الجديد؛
- إيجاد طرائق مبتكرة لاستخدام المنتج الجديد؛

نلاحظ تعدد الأساليب والمجالات التي توجه فيها المنظمة عملياتها الإبداعية سواءً بإنتاج منتج جديد أو إطلاق تحسينات وتعديلات على منتجاتها الحالية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الفائدة الكبيرة التي تعود بها سياسة الإبداع عامة وإبداع المنتج خاصة على المؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية وتحقيق النقاء.

رابعاً: فوائد إبداع المنتج

يمكن للإبداع في مجال المنتج الشركات من:²

- (1) الحصول على الحصة السوقية من خلال تقديم جديدة للسوق بشكل مبكر؛
- (2) امتلاك المبادرة في تحديد السعار بعدها أول من يقدم هذه التقنية ؛
- (3) تخفيض فرص الزوال للتصاميم؛
- (4) تقليل كلف إعادة العمل والتصنيع؛
- (5) زيادة الجوانب الهندسية والفنية لطاقة إدخال المنتج الجديد.

¹ أكرم أحمد الطويل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

² نفس المرجع، ص 149.

بالإضافة إلى ذلك يعمل إبداع المنتج على إحداث تغييرات تغيرات في الخصائص المادية للمنتجات مؤدياً إلى تقديم منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات القائمة محققاً بذلك جملة من الأهداف الاستراتيجية والفوائد للمنظمة تتمثل في ما يلي:¹

- (1) الأهداف الاقتصادية: النمو والاستمرار والربح؛
 - (2) الأهداف التسويقية: إشباع حاجات المستهلك ورغباتهم، وحصة سوقية جيدة، والحصول على شهادات عالمية في مجال الجودة؛
 - (3) الأهداف البيئية: الحفاظ على البيئة من خلال التصنيع الأخضر.
- وبناءً على ما سبق نلاحظ أن فوائد وأهداف إبداع المنتج هي كثيرة ومتعددة المستويات ولهذا على المؤسسة السعي إلى التبنّي الصحيح لهذه السياسة الإبداعية من أجل تحقيق أهداف آنية واستراتيجية أهمها:

- (1) تحقيق الميزة التنافسية وتفوقها؛
- (2) تحقيق البقاء والاستقرار؛
- (3) تحسين الجودة؛
- (4) تحقيق أحسن تلبية لحاجات ورغبات الزبائن؛
- (5) تحسين الصورة.

¹ ثائر أحمد سعدون السمان وخضر خليل، انعكاسات إبداع المنتج على تحقيق الحماية للمستهلك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 110، المجلد 34، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 18.

المبحث الثالث: مراحل وسياسات إبداع المنتج

إن أهم ما يميز الإبداع عامة وإبداع المنتج خاصة هو كونه عملية وسيرورة من المراحل المتسلسلة والمتراطة، فلا يمكن الوصول إلى الشيء المبتدع إلا من خلال الانتهاج الصحيح والمنطقي لتلك المراحل، وقد تمت دراسة هذه المراحل عبر الكثير من الكتاب والباحثين بوجهات نظر مختلفة ولكنها تؤول إلى تصنيف واحد متفق عليه تقريباً.

المطلب الأول: مراحل عملية إبداع المنتج والبحث والتطوير

إن أهم ما يميز سياسة ابداع المنتج انها تتبع خطوات معينة متسلسلة ومتراطة بينها يثر احترام ترتيبها التأثير المباشر على نجاح عملية وسياسة ابداع المنتج من عدمه.

أولاً: مراحل إبداع المنتج

يمر إبداع المنتج في المنظمة بمجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي:¹

- (1) الفكرة: والتي غالباً ما تبدأ من مصلحة تطوير المنتجات ورغبات الزبائن؛
- (2) اختيار اسم المنتج وتحديد طبيعته والجمهور الموجه إليهم؛
- (3) جمع المعلومات من الموردين ووضع بدائل المنتج؛
- (4) اختيار البديل الأفضل (المناسب) وإذا كانت عملية الاختيار صعبة فإن المنظمة تلجأ إلى العمال وتجري عملية سبر الآراء، وفيه يتم الاختيار كما يمكن أن تلجأ الشركة أو المنظمة إلى مراكز متخصصة لاختيار البديل الأمثل؛
- (5) شراء المواد الأولية اللازمة للمنتج المبتدع؛
- (6) إخراج المنتج الجديد إلى السوق.

¹ عبد الرؤوف حجاج ومسعود صديقي، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 13، 2013، ص: 67. (بتصرف).

يظهر أن الإبداع وإبداع المنتج ليست عملية واحدة تتم في لحظة زمنية واحدة وسريعة بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة تعتمد بعضها البعض، ومن أهم الرؤى حول مراحل إبداع المنتج أن العملية الإبداعية أربعة مراحل أساسية هي كالتالي:¹

(1) **مرحلة التهيؤ والإعداد:** يتم دراسة المصادر الني لها علاقة بالفكرة وبذل جهد مركز يمكن من خلاله إيجاد اتجاه أو نمط جديد من التفكير؛

(2) **مرحلة الحضانة:** وهي تعد فترة استرخاء بعد الجهود المركزة حيث تترك المشكلة بصورة لا إرادية بهدف إتاحة الوقت لمناقشة الأفكار والعقبات؛

(3) **مرحلة التبصر:** يبدأ إدراك الأفكار الإبداعية والشعور بها، ويبدأ الفكر بالابتعاد عن المألوف والنقاط الأفكار الإبداعية الفذة؛

(4) **مرحلة التحقق:** إذ يجري فحص مدى صحة وفائدة الأفكار الإبداعية التي تم التوصل إليها لوضعها في صورة يمكن أن يستفيد منها الجميع.

يرى فيليب كوتلر أن إبداع المنتج هو عملية متسلسلة المراحل لها ثمانية مراحل أساسية وهي كالاتي:²

- ولادة الفكرة؛

- عرض الفكرة؛

- اختبار الفكرة؛ تطوير استراتيجية التسويق؛

- تحليل العمل التجاري؛

- تطوير المنتج؛

- اختيار السوق؛

¹ أحمد سحر وآخرون، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، العراق، 2010، ص 214.

² Philip Kotler et Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 8th, USA Perntic-Hall, international, 2000, page 275.

- التسويق (تسويق المنتج).

ثانيًا: مراحل الميزة الإبداعية

يعد اكتساب الميزة الإبداعية عملية متسلسلة المراحل على المؤسسات احترامها للوصول الى اكتساب ميزة ابداعية فعالة.

(1) مفهوم الميزة الإبداعية: تعتبر الميزة الإبداعية جهد أو فعل يهدف إلى تعديل أو تحسين منتج المنظمة (سلعة، خدمة، معلومة) بشكل جديد بما يحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية للفرد والمنظمة والمجتمع.¹

(2) خطوات الميزة الإبداعية: نجد أن عملية الميزة الإبداعية تبدأ بولادة الفكرة وتنتهي بالتطبيق أو التنفيذ النهائي لها مرورًا بمرحلة الحضانة أو التبنّي ثم الانهيار أو التلاشي، أي أنها تمثل سلسلة من الخطوات والتي يمكن ذكرها كالآتي:²

- الأفكار؛
- الحاجة؛
- التبنّي؛
- التنفيذ؛
- الموارد.

يمكننا القول أن العملية الإبداعية عامة وعملية إبداع المنتج بصفة خاصة هي عملية مركبة ومتسلسلة المراحل، تبدأ بفكرة بشرية أو إحساس إدراكي بالمشكلة وينتهي بالبحث عن موارد التنفيذ، ولهذا على المؤسسة الإبداعية أن تدرك جيدًا أهمية إتباع هذه المراحل وورها في نجاح عملية إبداع المنتج،

¹ حمد موفق خزل، الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاءة الأداء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والعشرون، بغداد، العراق، 2011، ص: 119.

² نفس المرجع، ص 120.

وخاصة أن المنتج يعتبر قضية دقيقة جدًا بسبب أهميته بالنسبة للمؤسسة والزيون على حد سواء، ولهذا لا يكفي تبني المؤسسة لسياسة إبداع المنتج وإنما من الإلتقان الجيد لهذه السياسة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاحترام والإتباع المرحلي لكل خطوات الإبداع المنتج.

وتتميز المنظمة المبدعة بما يلي:¹

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات وفي التقارير التفصيلية؛
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة للتعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة وتعميق المفاهيم التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل ما لديه؛
- تبسيط المستويات الإدارية والاعتماد على القليل منها.

ثالثاً: البحث والتطوير

بحديثنا عن إبداع المنتج لابد إلى الإشارة إلى البحث والتطوير حيث جعلت التطورات السريعة في إبداعات المنتج المنظمات تعتمد بشكل كبير على نشاطات البحث والتطوير لمواكبة حاجات الزبائن ورغباتهم المتطورة والمنافسة في الأسواق، فالإدارة الجيدة للبحث والتطوير قد حسنت كفاءة وإنتاجية

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منبر عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 32-33.

الإبداع التقني، ويعرف البحث والتطوير بأنها الجهود المنظمة التي يتم توجيهها نحو المعارف العملية المتزايدة لإبداع المنتج.¹

(1) الإبداع وإبداع المنتج أحد مخرجات البحث والتطوير:

إذا كان إبداع المنتج هو عبارة عن عملية متسلسلة ومتراصة المراحل فإنه بدوره أحد مراحل ونتائج نشاط البحث والتطوير في المؤسسة، ومهما كان نشاط البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، فإن أول نتيجة لذلك النشاط هو الابتكار (الإبداع)، تمتاز المؤسسات اليوم بحاجاتها الماسة إلى الابتكار والإبداع كونه المحرك الرئيس للنمو فيها، ويساعد على البقاء والاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة، لذلك ينبغي عليها فهمه فهماً دقيقاً وواضحاً، وإن المشكلة التي تواجه الباحثين ومديري المؤسسات هو عدم وجود تعريف محدد وشامل للإبداع أو لابتكار نظراً لاختلاف المدارس الفكرية وحقوق المعرفة التي تناولت هذا المصطلح ووجود نوع من التداخل بينه وبين المصطلحات ذات المعنى المتقارب.

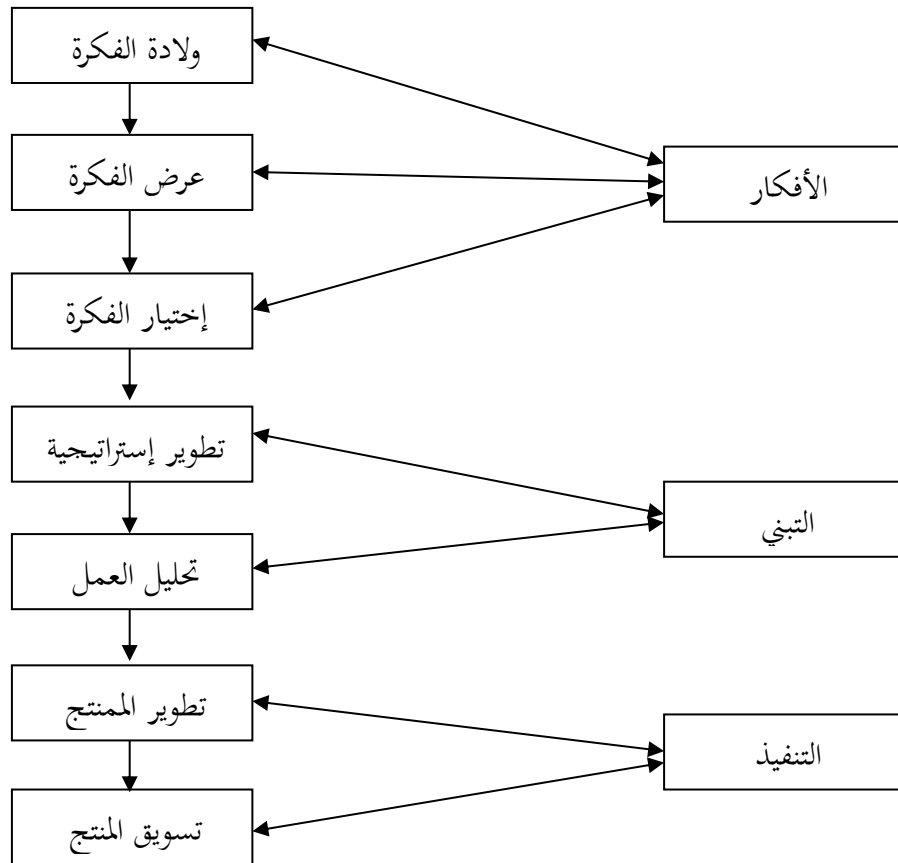
ويمكن تطوير الإبداع من داخل المؤسسة عن طريق وظيفة البحث والتطوير وهي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع، حيث توفر وتمتد المؤسسة أكثر استقلالية في حالة نجاح الإبداع لكنها كذلك الأكثر خطورة، فهي طويلة المدى وتكلفتها عالية، وكذلك أخطار التقليد التي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة.²

وبناءً على ما سبق يمكن اقتراح الشكل التالي الذي يبين أهم مراحل عملية إبداع المنتج:

¹ محمد عباس فردوس، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، بغداد، العراق، 2013، ص: 120.

² Joel brostail et frederic freiry , **le management strategique de l innovation**. Édetion dalloz, france. 1993. P 146.

الشكل رقم (1-2): مراحل إبداع المنتج.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات.

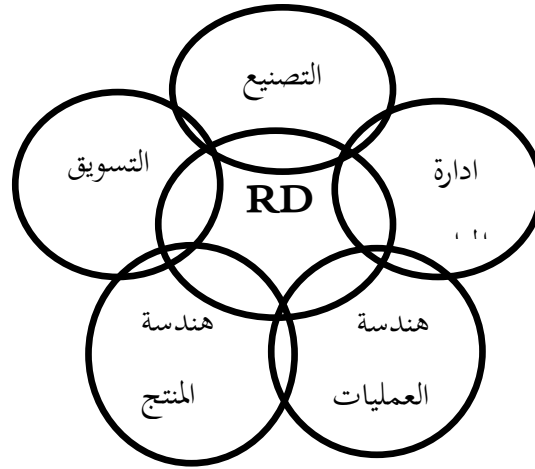
ويرى طاهر محسن منصور أن هناك علاقة تكامل بين الإبداع وإبداع المنتج من جهة والبحث

والتطوير كسياسة تنتهجها المؤسسة من جهة أخرى، إذ أن البحث والتطوير يمثل المحور الرئيس للإبداع

في المنظمة كما يبين الشكل التالي:¹

¹ طاهر محسن منصور، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد 07، العراق، 2011، ص: 177.

الشكل رقم (1-3): الإطار التكاملي لعمليات الإبداع وإبداع المنتج في المنظمة



المصدر: طاهر محسن منصور، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد السابع، العراق، 2011، ص: 177.

نلاحظ من خلال الشكل أن مراحل عملية الإبداع وإبداع المنتج المذكورة سابقاً تشكل أهم المحاور التي تقف عليها سياسة ووظيفة البحث والتطوير في المنظمة، حيث يعتبر كل من هندسة المنتج وإدارة الموارد والتصنيع ثم التسويق أهم أوجه ومراحل عملية إبداع المنتج، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الدور الكبير للبحث والتطوير في رسم خطوات إبداع المنتج ومراحل عملياته الإبداعية، ولهذا على المنظمة الراغبة في كسب وبناء سياسة إبداعية لمنتجاتها أن تهتم كل الاهتمام بمحاور البحث والتطوير.

المطلب الثاني: سياسة إطلاق المنتجات (المنتجات الجديدة)

إن من أهم سياسات إبداع المنتج تلك المتعلقة بإطلاق أو إبداع المؤسسة لمنتجات جديدة كلياً، إما جديدة على المنظمة والسوق معاً أو جديدة على المنظمة فقط، وقد حظي هذا الموضوع بإثراء العديد من الباحثين في الطرف الراهن وهذا لأهميته الكبيرة والفوائد الجمعة التي يعود بها على الفرد، المجتمع والمنظمة على حد سواء (فوائد إطلاق وإبداع المنتج الجديد).

أولاً: مفهوم المنتج

يمكن اعتبار المنتج كل ما يكن عرضه في السوق بقصد لفت الانتباه، الامتلاك، والاستعمال أو الاستهلاك، والذي بدوره ربما يرضى حاجات ورغبات المستهلكين.¹

ويمكن اعتبار أي سلعة، خدمة، فكرة، حدث، فرد، مكان، مؤسسة أو أي شيء يمكنه تقديم منفعة للمؤسسة.²

وهناك من يرى أن المنتج هو الذي يقتصر على مفهومه المادي الضيق وهو ما يعرف بالسلعة، ولكن حسب التعريفين السابقين يمكننا وضع تعريف موجز عن المنتج يكونه مجموعة من الخصائص المرئية والغير مرئية قابل للتداول بين طرفين يقدم منفعة معنية ويمكن امتلاكه واستهلاكه والتصرف فيه بحرية، ومن أمثلة عن خصائص المادية ما يلي:

(1) المكونات الفيزيائية (مثل الغلاف)؛

(2) القيمة المادية للمنتج (مثلاً القيمة الغذائية لمنتج غذائي)؛

(3) الذوق.

ومن الأمثلة حول الخصائص غير المادية للمنتج ما يلي:

¹ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 151.

² Ph.Koter et autres, **Marketing Management**; Pearson education, France, 12^{eme}ed, 2006, P 430.

(1) الاسم (اسم المنتج، اسم المنظمة، اسم الحدث... إلخ)؛

(2) الشهرة؛

(3) القيمة المعنوية للمنتج؛

(4) الرمز.

ثانيًا: مفهوم المنتج الجديد

يعرف المنتج الجديد بأنه أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة بهذا المنتج، كما يعتبر منتجًا جديدًا أي تعبير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري.¹

يعرف أيضًا بأنه أي شيء يمكن تغييره، أو إضافته، أو تحسينه أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج، سواءً المادية أو غير المادية، والذي يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين.²

يمكن اعتباره تلك المنتجات التي لم يسبق أن طرحت في الأسواق، أو تلك المنتجات التي لم يسبق للمنظمات أن تعاملت بها بعض النظر عن السوق.³

يرى البعض أن المنتج الجديد هو أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود مثله سابقًا. وبناءً على التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المنتج الجديد هو المنتج الذي يطرح لأول مرة في السوق من طرف المنظمة أو يطرح لأول مرة من المنظمة بينما كان موجودًا في السوق من ذي قبل، وهذا شريطة عدم وجود خبرة استهلاكية لدى المستهلك وهناك من يدرج المنتجات التي طرأت عليها تغييرات ضمن المنتجات الجديدة كليًا.

¹ عبد السلام أبوقحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 321.

² مأمون نديم عكروش وآخرون، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 94.

³ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 191.

يقدم كوتلر تصنيفاً للمنتجات الجديدة يقوم على دمع معيارين هما، درجة الابتكار بالنسبة للسوق ودرجة الابتكار بالنسبة للمؤسسة، حيث ميز بين ستة أصناف:¹

(1) **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، تطرح لأول مرة في السوق.

(2) **إضافة خطوط منتجات جديدة:** هذه المنتجات ليست جديدة على السوق، إنما جديدة على المؤسسة تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوافرة في قطاعات سوقية معينة؛

(3) **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالي حيث تكون خصائصها مواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية؛

(4) **تحسين المنتجات الحالية:** تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق؛

(5) **إعادة إحلال (تموقع المنتجات):** تعمل المؤسسة في هذه الحلة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات؛

(6) **المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة:** من وجهة نظر المؤسسة، إذا كان تخفيض التكاليف سواءً تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين، فإنه يعتبر منتجاً جديداً ولكن ليس بالنسبة للسوق.

¹ Philip Kotler et.al, **op.cit**, page 726, 727.

ثالثاً: مراحل عملية إطلاق وتطوير المنتجات الجديدة

تمر عملية تطوير المنتجات الجديدة بعدة مراحل متسلسلة ومتراصة فيما بينها وقد اتفق الكتاب على أهمها، وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:¹

(1) **خلق وتوليد الأفكار:** وهي أول مرحلة من مراحل خلق وإبداع المنتج الجديد يتبلور فيها المنتج

على شكل فكرة أولية نطرح فيها السؤال: هل الفكرة تستحق الأخذ بعين الاعتبار ؟

(2) **غربلة وتقييم الأفكار:** حيث نقوم باختيار الأفكار الجيدة والقابلة للتحقيق نطرح فيها السؤال: هل

الفكرة ملائمة مع أهداف، استراتيجيات ومصادر المنظمة ؟

(3) **تطوير المفهوم:** وهي مرحلة خلق مفهوم جديد للمنتج الجديد وكل ما يتعلق به نطرح فيها السؤال:

هل نستطيع إيجاد مفهوم جيد يجعل المستهلك يجربه ؟

(4) **تطوير الاستراتيجية التسويقية:** وهي محاولة رسم استراتيجية تلائم امكانات المؤسسة نطرح فيها

السؤال: هل نستطيع إيجاد استراتيجية تسويقية ذات تكلفة فعالة ؟

(5) **التحليل المالي:** وهي مرحلة تقوم المؤسسة من خلالها بدراسة توقعية للجانب المالي للمنتج نطرح

فيه السؤال: هل يستحق المنتج الجديد الربح المستهدف؟

(6) **تطوير المنتج الجديد:** وفيه تشرع المؤسسة في تطوير وخلق المنتج الجديد حسب طبيعته وتطرح

السؤال: هل طورنا منتج تقني؟.

(7) **اختبار المنتج الجديد:** وهو الطرح الأولي للمنتج في السوق ومراقبة مبيعاته نطرح فيها السؤال:

هل مبيعات المنتج ملائمة للتوقعات؟

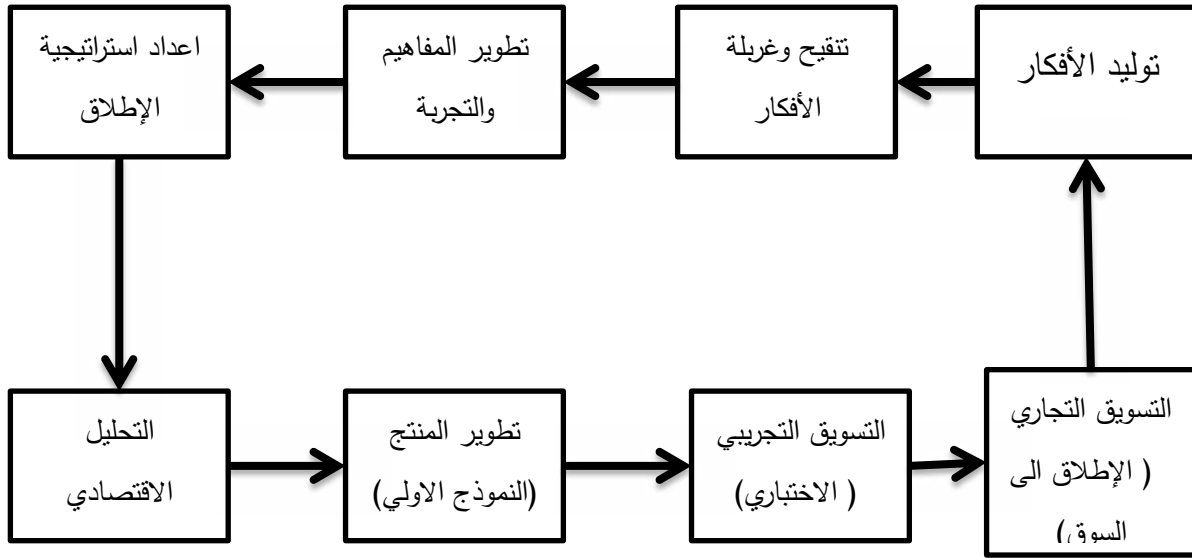
¹ سامر وليد حلاق، أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص:22.(بتصرف).

(8) طرح المنتج بشكل تجاري في السوق: وهي المرحلة الأخيرة حيث تشرع المؤسسة في تسويق

المنتج بكل عادي تطرح دائما السؤال: هل مبيعات المنتج ملائمة للتوقعات؟

ويمكن تقديم المراحل السابقة ضمن المخطط التالي:¹

الشكل (1-4): مراحل عملية تطوير المنتجات الجديدة



المصدر: غول فرحات، الابداع من خلال المنتجات الجديدة بين مقومات النجاح ومقومات الفشل، مداخلة ضمن **الملتقى**

الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والابداع، أيام 17 و 18 أبريل 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، البليدة، الجزائر، ص: 22.

نلاحظ من خلال الشكل السابق ان عملية تطوير وخلق المنتجات الجديدة هي عبارة عن

سيرورة معقدة المراحل ومتراصة الخطوات، فهناك علاقة بين كل مرحلة او خطوة بالمرحلة أو الخطوة

التي قبلها والتي بعدها، وكل مرحلة تتأثر بالمرحلة التي قبلها وتؤثر في التي بعدها، مثلا مرحلة التحليل

الاقتصادي تتأثر بالاستراتيجية ومتطلباتها المالية وتؤثر في تطوير النموذج الاول من عدمه.

¹ غول فرحات، الابداع من خلال المنتجات الجديدة بين مقومات النجاح ومقومات الفشل، مداخلة ضمن **الملتقى الدولي**

الأول حول اقتصاديات المعرفة والابداع، أيام 17 و 18 أبريل 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، البليدة، الجزائر، ص: 22.

رابعاً: مقومات نجاح وفشل المنتجات الجديدة

لا بد أن عملية ابداع وإطلاق منتج جديد هي عملية محفوفة بالمخاطر حيث تعترضها عدة عقبات وصعوبات تحول دون نجاحها وتحقيق أهدافها، لكن بالمقابل هناك مقومات عدة على المؤسسة اتباعها إذا أرادت نجاح عملية اطلاق المنتج الجديد وسيروته.

1) أسس نجاح تطوير المنتجات الجديدة:

حتى تصل المؤسسة إلى انجاح عملية تطوير منتجها الجديد لا بد من ما يلي:¹

- أ- إيجاد ذهنية التطوير من مختلف المستويات الإدارية والفئات العمومية؛
- ب- توافر العوامل البيئية المؤيدة لعملية التطوير وذلك بهدف حفز تلك الفئات المرغوبة أو المترددة من الأفراد لتقديم ما لديها من الأفكار بتدرج وانتظام؛
- ت-توظيف أو استخدام الإدارات العليا في المؤسسات الاقتصادية للموارد المالية والبشرية المطلوبة لإنجاح مشروعات التطوير؛
- ث-إجراء الترتيبات اللازمة.

2) معوقات وصعوبات إطلاق المنتجات الجديدة:

تعترض عملية إطلاق المنتجات الجديدة عدة صعوبات ومعوقات أهمها:²

- أ- الإعداد السيئ للدراسات السوقية والمعالجة غير المناسبة لها أو انعدامها كلياً؛
- ب- المبالغة في التقديرات السوقية؛
- ت-التصور السيئ للمنتج؛
- ث-صغر حجم السوق المحتمل أو عدم جاذبيته لسوء تقدير الدراسات التسويقية؛

¹ محمد إبراهيم عبيدات، إدارة التسويق المعاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 13.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

ج- خلل في تصميم المنتج الجديد وافتقاره إلى النوعية؛

ح- عدم توفر خواص مميزة للمنتج مقارنة بما يقدمه المنافسون.

خامسا: أهداف وأهمية إطلاق المنتجات الجديدة

تسعى المؤسسة الى تحقيق أهداف مالية بزيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح مع تحقيق أهداف غير مالية مثل زيادة رضا العملاء وتحسين صرة المؤسسة وكسب الخبرة.¹

المطلب الثالث: سياسة تطوير المنتجات الحالية

إن التغيرات الكثيرة والمستمرة لحاجات ورغبات المستهلكين في الظرف الراهن تجبر المؤسسة على العمل على الاستجابة لتلك التغيرات عبر سبل وسياسات مختلفة، وومن أهم الحلول اللازمة لذلك هي سعي المؤسسة الى ما يسمى بتطوير منتجاتها الحالية، ويكون تطوير المنتجات الحالية من خلال إدخال تغييرات وتحسينات مختلفة في خصائص وجوانب المنتج المتعددة بما يتناسب مع متطلبات الزبائن واهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم تطوير المنتجات

لقد تم التعرض لموضوع تطوير المنتجات من طرف الباحثين بإسهاب كبير لأهمية الموضوع من جهة وكثرة الأنشطة وتوسع مفهوم تطوير المنتجات من جهة أخرى.

فيعتبر تطوير المنتج عملية بناء المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات الي ترغب الشركة الصناعية في تقديمها الى السوق، وتبدأ هذه العملية من تحليل السوق لمعرفة حاجات الزبائن بصورة دقيقة وتصميم المنتج بحيث يحقق هذه الحاجات، فضلا عن تصميم العملية الانتاجية وتحديد الطرق

¹ مأمون نديم عكروش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

التقانية المستخدمة في تصنيع ذلك المنتج، كما وتشمل فضلا عن ذلك خطة تسويق المنتج وخطة الانتاج الشاملة له.¹

يمثل تطوير المنتج من جهة اخرى عملية إجراء تعديلات وتحسينات على المنتج لغرض تقديمه الى السوق بشكل جديد وذلك لتلبية حاجات ورغبات الزبائن باستمرار.²

ويشير مصطلح تطوير المنتجات الى تطوير المنتجات القائمة وظهور منتجات بمواصفات وخصائص جديدة، وإذ تهدف عملية التطوير الى تحقيق التوافق لحاجات ورغبات الزبائن الجديدة، من خلال إجراء التحسينات والتعديلات في المنتج القائم المرفوض من قبلهم، وتلجأ المؤسسات الإنتاجية إلى هذه الوسيلة في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج بهدف إطالة عمره قدر الإمكان في هذه المرحلة من خلال تحسين جودة المنتج والتصميم والشكل.³

بناء على ما سبق من التعريفات يمكننا القول بأن تطوير المنتجات هي عبارة عن إدخال تعديلات وتحسينات وتغييرات مختلفة على الخصائص المتعددة للمنتج (المرئية وغير مرئية) تماشيا مع متطلبات داخلية مثل أهداف المنظمة المتجددة ومتطلبات بيئية خارجية مثل الاستجابة لتطور وتغير حاجات ورغبات الزبون قصد البقاء في السوق وتحسين صورة المنتج والمؤسسة.

ثانيا: استراتيجيات تطوير المنتجات

ان تطوير المنتجات يعتمد على مستوى من التغذية الصناعية، ويمثل إحدى الضروريات التي تتطلبها البيئة التسويقية المتغيرة باستمرار والتي تؤدي إلى ارتفاع معدل تقادم السلع الموجودة في الأسواق،

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 125.

² أكرم احمد الطويل وصفوان ياسين الزاوي، علاقة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج وتأثيرها فيه، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، كلية الحداثة، العراق، 2007، ص: 19.

³ سالم محمود رديعان العزاوي، مسؤولية المنتج، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 1991، ص: 65.

ويجب على المنشأة أن تختار التوقيت المناسب إذ ما قررت تطوير منتجاتها، لأن التوقيت مهم جدا في نجاح او استثمار الفرص التسويقية المتاحة.

تستخدم المؤسسات التي ترغب في تحسين منتجاتها الحالية عدة إجراءات وأساليب في عملية تطوير هذه المنتجات، وهذه الأساليب (التقدم لتكنولوجي، تغيرات السوق، قصر دورة حياة المنتج...الخ) تعد عاملا مهما في عملية التطوير هذه، حيث أصبحت ضاغطة على المنظمات من أجل تحسين منتجاتها.¹ وهناك ثلاثة استراتيجيات رئيسية لتطوير المنتجات هي:²

(1) تطوير الجودة:

تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المنتج وخاصة فيما يتعلق بطول عمره الانتاجي، المتانة والسرعة.

(2) تطوير الخصائص (السمات):

تهدف إلى إضافة مزايا جديدة مثل الحجم (الوزن)، وهذا يقدم قيمة مضافة للمنتج، مثل الأمان، الملائمة.

(3) إجراء تحسينات على التصميم الأساسي للمنتج:

يهدف الى تحسين الجوانب الجمالية في التصميم الأساسي للمنتج مثل صناعة السيارات وصناعة الساعات.

وقد تكون تكنولوجيا الأساس المفيدة لدرجة قد توفر لمنشأة انتاج مواد حديثة عن طريق التطوير في الأداء، مثال ذلك الاجيال الجديدة من الأدوية المعتمدة على البنسلين في الصناعة الدوائية، ولذلك فإن المسوقون الذين يعملون في الصناعات التكنولوجية الخصبة سيواجهون قيودا مختلفة، ولا سيما إذا كانت

¹ Darion unger and stiven eppinger, **improving product development Prices disign**,journal of engineering design, vol22, n 10, page 689.

² عبد الباسط إبراهيم حسونة وسمير عبد الرزاق العبدلي، دور نظام المعلومات التسويقية في بناء استراتيجية تطوير المنتجات، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد34، العدد100، 2012، ص: 39.

المنشأة تعاني من ضعف في بعض حقول التكنولوجيا، إلا أن بعض المنتجات سرعان ما تصنف على أنها قديمة بسبب التطويرات السريعة فيها، مثل صناعة أجهزة الكمبيوتر، ويمكن تنفيذ معظم الفعاليات التسويقية في وقت قصير من دون أي استثمار كبير في رؤوس الأموال، وهذا يؤدي إلى فشل الكثير من المنشآت بسبب عدم الموازنة بين الخطط التسويقية والإمكانات التصنيعية، وقد أظهرت الكثير من التحليلات أن اليابانيين وتميزهم التسويقي كان نتيجة الربط الدقيق والموضوعي بين الفرص التسويقية المتاحة أمامهم، والقدرة الإنتاجية لأغراض تطوير المنتجات التسويقية.¹

ثالثاً: أبعاد تطوير المنتجات

هناك من يرى لتطوير المنتجات بعدين أساسيين هما التكنولوجيا والوظيفة (التكنولوجيا المستخدمة في تطوير المنتج ووظيفة هذا الأخير بعد التطوير):²

1) التكنولوجيا بعد من أبعاد تجديد المنتج:

تقدم التكنولوجيا يسمح بتطوير السلع والخدمات الحالية، حيث تتطلع المؤسسات إلى الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة بغية الحصول على منتجات جديدة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق، فمثلاً تطور ما يعرف ب (semi-conducteur) سمح بتقليص حجم المكونات الإلكترونية للحاسوب من المعالج الدقيق (microprocesseur) الذي هو عبارة عن شريحة صغير الحجم، بالإضافة إلى زيادة سرعة الحاسبات مما يسمح بظهور أجهزة حاسوب جديدة مثل جهاز الحاسوب المحمول.

2) وظائف المنتج بعد من أبعاد تطوير المنتج

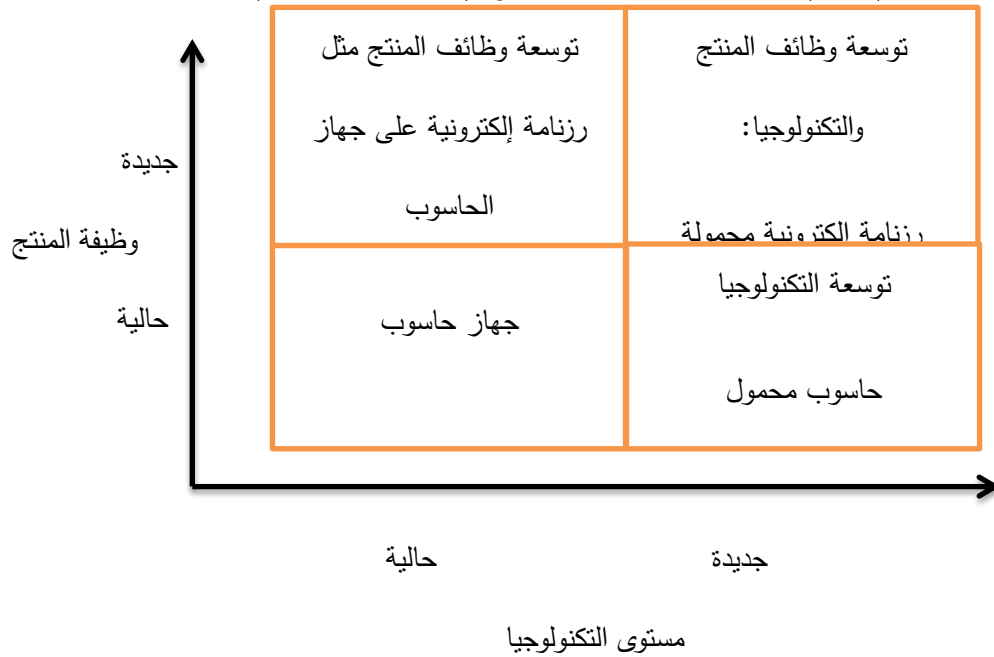
يمكن للمؤسسة أن تطور منتجاتها دون اللجوء إلى الجانب التكنولوجي والاقتصار فقط على زيادة أداء المنتج بزيادة وظائفه مما يسمح بزيادة قيمة المنتج لدى الزبون.

¹ عبد الباسط إبراهيم حسونة وسمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

² إبراهيم بوطالب، دور تجديد المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2008، ص: 64.

ويمكن تبيان البعدين السابقين من خلال الشكل التالي:¹

الشكل (1-5): تجديد التكنولوجيا والزوج (تكنولوجيا، وظيفة)



المصدر: إبراهيم بوطالب، مرجع سابق، عن

Richard soparnot et eric stevens , managment de l innovation, dound, pariss, 2007, page 12.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان عملية تطوير المنتجات لها بعدين أساسيين هما (تكنولوجيا، وظيفة) وقد تقتصر العملية التطويرية للمؤسسة على احد الأبعاد دون الآخر مثل التركيز على تطوير الجانب التكنولوجي للمنتج دون وظائفه وأدائه او العكس، وقد تقوم المؤسسة بعملية تطوير المنتج من خلال الزوجين (تكنولوجيا، وظيفة) في آن واحد ويتوقف كما أشرنا سابقا الى ظروف العملية التطويرية والهدف منها وإمكانيات المؤسسة، فإذا تطلب تغير حاجات ورغبات الزبائن الرفع من الاداء الوظيفي للمنتج فإنه من المستحسن بالنسبة للمؤسسة اقتصر عملياتها التطويرية على جانب الوظيفة فقط، لأن ذلك يشكل مطلب الزبائن من جهة واقتصاد في التكاليف (تكاليف التطوير التكنولوجي) من جهة اخرى.

¹ إبراهيم بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

هناك من يرى أن سياسة تطوير المنتجات لها أبعاد أخرى وهي:¹

(1) التفوق: وهو يعني ذلك التميز والتقدم الذي تكسبه المؤسسة على حساب المنافسين بعد تطوير

منتجاتها، ولن يكون التفوق إلا إذا اتسمت منتجات المؤسسة بالجودة والمرونة والأداء.

(2) السرعة: أصبحت دورة حياة المنتج في الوقت الحالي قصيرة بسبب التغير المستمر في أذواق

المستهلكين مما يجعل السرعة في الاستجابة لهذه التغيرات ضرورية جداً، وبالتالي فعلى المؤسسة

السرعة في العملية التطويرية لمنتجاتها.

(3) التبسيط: ويقصد به تبسيط المنتج في مكوناته الداخلية وطرق استخدامه إلى أبعد درجة ممكنة

وهذا دائماً تماشياً مع حاجات ورغبات الزبون وسبل كسب رضاه، زد على ذلك أن التبسيط يقلل

من تكاليف تطوير المنتج.

(4) الفحص والاختبار: وهذا يعني أن المؤسسة عليها القيام بفحص واختبار منتجها المطور والمعدل

جيداً عن طريق ما يسمى بالتسويق الاختباري وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء في التطوير إن

وجدت وتصحيحها في الوقت المناسب.

رابعاً: آجال عملية تطوير المنتجات وسبل تقليصها

تتمتع آجال عملية تطوير المنتجات بأهمية بالغة بسبب:²

(1) تقلص دورة حياة المنتج في السوق؛

(2) الرغبة في الاستجابة وفي أسرع وقت ممكن لآمال وتطلعات الزبائن؛

(3) التطور المتسارع للتكنولوجيا؛

¹ أكرم احمد الطويل، إمكانية تعزيز أبعاد تطوير المنتج من خلال مكونات نظام المعلومات التسويقية، مجلة بحوث مستقبلية، بغداد، العراق، المجلد 27، العدد 28، 2009، ص: 55 (بتصرف).

² غنية فيلاني، اساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2008، ص: 90. (بتصرف).

4) المنافسة الحادة والتي تركز على السرعة.

من الأساليب المستعملة في اختصار آجال عملية تطوير المنتجات ما يلي:¹

- 1) العمل والبحث المعمق حول خصوصيات المنتج والتي تسمح بربح الوقت لاحقاً؛
- 2) الموازنة بين العمل في مراحل التطوير المتعددة بإعداد عدة خطوات في نفس الوقت؛
- 3) الدعم الكامل والغير مشروط المقدم للإدارة العامة.

¹ غنية فيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 90.

خاتمة الفصل الأول

بعد معالجتنا في هذا الفصل لمفاهيم وأساسيات كل من الإبداع، الإبداع التسويقي وإبداع المنتج يمكننا القول أن القاسم المشترك بين هذه العناصر هو التوصل إلى ما هو جديد بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للسوق أو لكليهما في نفس الوقت، وهذا في ظل بيئة تسويقية تنافسية تحتم على المؤسسة تبني مختلف سياسات الابداع من أجل تحقيق أهداف قصيرة المدى أو أهداف طويلة المدى (استراتيجية) لاسيما تحقيق البقاء في السوق وضمان التفوق التنافسي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن سياسة إبداع المنتج تعتبر في الظرف الراهن من انجع السبل الكفيلة بمساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها المختلفة، وتعتبر عملية ابداع المنتج عملية تسلسلية المراحل والخطوات ومتعاقبة الاجراءات، حيث يعتبر احترام هذه المراحل والخطوات وتسلسلها من أهم مسببات فعالية ونجاح سير العملية الابداعية، ولا تقل سياسة ابداع المنتج أهمية عن باقي السياسات والقرارات الاستراتيجية المهمة والمختلفة التي تتخذها المؤسسة بشكل مستمر لتحقيق أهداف استراتيجية، ولهذا على كل مؤسسة حديثة الأخذ في حساباتها بهذه السياسة وتوفير كل المتطلبات اللازمة لفعاليتها ونجاحها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإبداع المنتج

تتسم البيئة الاقتصادية والتسويقية الحديثة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق محليا ودوليا بالكثير من الديناميكية والتعقيد، وهذا نتيجة حرية الدخول والخروج من الاسواق من جهة، والتطور الكبير المشهود في كل المجالات ذات الصلة بالاقتصاد والتسويق من جهة اخرى، ومما تجدر الاشارة إليه التغير المستمر في متغيرات المنظومة التجارية والتسويقية بشكل خاص مثل تغير وتطور حاجات ورغبات وتطلعات الزبائن بصفة مستمرة ومتجددة، الأمر الذي يجعل المنافسة تبلغ ذروتها بين منظمات الأعمال، وهذا ما يدفعها جاهدة إلى محاولة فهم التغيرات والتعقيدات السابقة وافتكاك مكانة تنافسية مرموقة مبنية على ميزة تنافسية فعالة ومتينة، وللوصول إلى هذه الغاية على المنظمة البحث على السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، ومن أهم السبل تلك المتعلقة بتبني المؤسسة لسياسة ابداع المنتج للوصول الى امتلاك ميزة تنافسية وكسب التفوق التنافسي الذي عن طريقه تضمن البقاء والاستمرار.

لمعالجة هذا الفصل من مختلف جوانبه قمنا بتقييمه إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في المنافسة والتنافسية؛

المبحث الثاني: الميزة التنافسية، أبعادها وسبل تحقيقها؛

المبحث الثالث: دور ابداع المنتج في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في المنافسة والتنافسية

لقد أسال موضوع المنافسة والتنافسية الكثير من الحبر في الظرف الراهن بسبب اهميته الكبيرة في ظل حقبة تتصف بالمنافسة الشديدة وتعتبر فيها الميزة التنافسية القوية اهم هدف وغاية لمنظمات الاعمال.

المطلب الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

يعتبر مصطلح المنافسة والتنافسية من المصطلحات الاكثر رواجاً في هذا العصر خاصة على المستويين الاقتصادي والسياسي، وهما وكن اختلافاً ال حد ما في مدلولهما بحيث يستعمل الاول في المدلول الاقتصادي على المستوى الدولي والثاني على مستوى المؤسسة، فهما يتداخلان الى حد بعيد ضمن ما أصبح يعرف بالميزة التنافسية، المبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الانتاج الموروثة التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائمة على اختلاف مزاياها.

أولاً: مفهوم المنافسة

تعتبر المنافسة أهم خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يركز على الحرية الاقتصادية فاسحا المجال لقيام المنافسة بين المؤسسات بغية تحقيق أقصى الأرباح، أوبين الزبائن قصد تحقيق الاشباع، والمنافسة ان دلت على شيء انما تدل على مدى المسابقة نحو الحصول على اكبر منفعة ممكنة، والوصول الى درجة التميز عن المنافسين الآخرين¹.

ويمكن تفسير المنافسة على أنها حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، وهي تشكل أساساً النظرية الليبرالية، أذ يقال عن مؤسسة

¹ حكيم بن جروة ومحمد حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص: 2.

أنها قادرة على المنافسة اذا كانت مؤهلة لتحمل منافسة الآخرين داخل السوق، ولذا يجب ان تكون أسعارها منخفضة نوعا ما لأجل إثارة أقصى حد من قرارات الشراء، وبالتالي فالمنافسة تشكل احدى الدعائم التي لا غنى عنها في ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع والخدمات، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة على فعاليات المشاريع الخاصة¹.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكننا القول بأن المنافسة هي تلك المنازعة والمزاومة بين المنظمات في قطاع سوقي معين من خلال اعتماد عدة أساليب كالتركيز على جودة منتجاتها او خدماتها، التميز في التسعير (أسعار منخفضة وتنافسية)، التميز التوزيعي من خلال تقديم خدمات توزيعية مجانية للزبائن، أو التميز في تقديم خدمات ما بعد البيع، وللإشارة فإن التنافسين عادة ما تكون لديهم اهداف مشتركة أو متقاربة أو هدف واحد مشترك.

ثانيا: خصائص المنافسة في ظل عولمة الاقتصاد

تتسم المنافسة في الطرف الراهن بعدة مميزات من اهمها ما يلي²:

(1) **الحدة:** وهذه الاخيرة دفعت العديد من المؤسسات العالمية الى التعاون من خلال التحالفات

الاستراتيجية وعمليات الاندماج؛

(2) **السرعة:** ويقصد بها اقتصار المنافسة الحالية على السرعة حيث يتبارى المتنافسون في

اقتصاد الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد، واختزال وقت انتاج وتقديم المنتج وتسليم

المنتجات في الوقت المتفق عليه؛

(3) **الابتكار والابداع:** أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي الى تخفيض زمن دورة حياة

المنتج، وهذا ما يتطلب السرعة من المؤسسة في معدل تقديم المنتجات الجديدة الى الأسواق

¹ البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة ألوان، الرياض، السعودية، 1993، ص:115.

² سمية بروبي، مرجع سبق ذكره (بتصرف).

مع الاهتمام بكل الواجه الإبداعية والابتكارية للمنتج من شكل وتصميم مع الاحتفاظ بالتغيرات الأساسية للمنتجات في حدود أقل؛

(4) **الحداثة:** تركز المؤسسات الحالية على عمليات ونظم التصنيع الحديثة من خلال زيادة كفاءة الأداء التكنولوجي وكسب المرونة والجودة مع تحقيق ادنى تكاليف معينة وريح الوقت لكسب التفوق التنافسي؛

(5) **التركيز على الجودة:** وهذا وفقا للمعايير (معايير الإيزو) التي تضعها المنظمة العالمية للمواصفات؛

(6) **الاستراتيجية:** أصبحت المنافسة تقوم على استراتيجيات منظمة ومحكمة.

ثالثا: مفهوم التنافسية

ان أهم ما يبدر بذهننا عند ذكرنا للمنافسة هي مدى قدرة المنظمات على مواجهتها أو مدى تنافسيتها، وتشكل التنافسية اليوم مرتبط الخيط لكل المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق لأطول مدة ممكنة.

(1) **تعريف التنافسية:** تعرف التنافسية على انها الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة اكبر ورقة اكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها¹.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص:2.

وتعرف التنافسية على المستوى الدولي على انها قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية، الاجتماعية والثقافية التي تعمل في ظلها تلك المشاريع¹.

ويقصد بها أيضا القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية².

ويمكن اعتبار التنافسية القدرة على الصمود أمام المتنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الاعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري وهذا نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية³.

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا القول باختصار أن التنافسية هي صفة تمتلكها المؤسسة، تتمثل هذه الصفة في قدرتها على مواجهة أنشطة واعمال المؤسسات المنافسة ذات الأهداف المشتركة مع أهدافها، ومما تجدر الإشارة اليه هو انه لا بد م استمرار تنافسية المؤسسة وتجديدها وتقويتها باستمرار.

¹ عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص:2.

² نفس المرجع، ص:2.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:10.

(2) نتائج التنافسية: عندما تمتلك المنظمة صفة التنافسية لا بد أن تشهد النتائج التالية:¹

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار؛
 - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
 - تحسن المركز التنافسي للمؤسسة؛
 - تحسن ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات.
- إذن تمثل التنافسية تحد متزايد الصعوبة والذي يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شامل ولأوضاعها التنظيمية وقدراتها الانتاجية وأساليبها التسويقية وتفعيل استثمار ما تملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يتطلب مع متطلبات المنافسة.

(3) سبل الرفع من تنافسية المؤسسة: هناك عدة عوامل وسبل تساهم في تحقيق وتثبيت

تنافسية المؤسسة أهمها:²

- التركيز على عناصر الانتاج المتخصصة مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة استراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية هو الذي يحقق تنافسية المؤسسة وليس تشتيتها؛
- ظروف الطلب المحلي: فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة فغن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفعاً قوياً للتجديد والابتكار؛
- وضع الأهداف التي تقود الى استمرارية الاستثمار ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير؛
- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الانتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند الى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

² فايزة عبد الكريم محمد، أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحوث العلمية، جامعة بغداد، (بدون سنة نشر)، العراق، ص: 249.

وبناء على هذا الأساس نقول بأن كسب صفة التنافسية ليس بالأمر الهين بتاتا في ظل رغبة كل المنظمات ذوات القطاعات السوقية المشتركة الى نفس الهدف، ولهذا فتنافسية المؤسسة هي الأرض الخصبة لزراعة وتطوير الميزة التنافسية السليمة على حساب المنافسين في نفس القطاع.

رابعاً: قياس التنافسية:

عندما تؤكد النظرية الاقتصادية ان التنافسية العالمية كما هو الحال بالنسبة للتجارة، تزيد الازدهار الاقتصادي للشعب، يبرز سؤال مهم وهو كيف يتم قياسها.¹

(1) **المؤشرات المحدودة:** أهم هذه المؤشرات الناتج المحلي للفرد أو بقية المؤشرات المشابهة، فهي مؤشرات تقيس الثروة لكنها تعاب في انها لا تميز المداخل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة مثل النفط، وهناك من يرى أن تنافسية بلد لا يمكن قياسها على مؤشرات مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الانتاجية، وهناك عدة مؤشرات محدودة مثل اسعار الصرف وتكلفة وحدة العمل...الخ؛

(2) **تنافسية المشروع:** يركز هذا المؤشر على ربحية المنظمة كمشروع، فالمشروع الذي تكزن تكلفة انتاجه المتوسطة تجاوز سعر منتجاته في السوق لا يعتبر تنافسياً، وأهم المؤشرات المستخدمة للحكم على تنافسية المشروع لدينا كل من الربحية، تكلفة الصنع، الانتاجية والحصة السوقية؛

(3) **تنافسية فرع النشاط الاقتصادي:** نقيس تنافسية فرع النشاط الاقتصادي حين نملك معطيات عن المشروعات قاصرة باستعمال المتوسطات قد لا تعكس اوضاع مشروع معين ضمن الفرع المدروس، إن إجراء التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقد يشترط ان تكون

¹ محمد متناوي وزهير عراية، دراسة لاهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص ص: 13، 15 (بتصرف).

المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتكمن الفرق عادة في توليفة المنتجات، عوامل الانتاج،

عمر المشروع، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل اخرى؛

(4) **تنافسية البلد:** تتنافس الامم مثلما تتنافس المنشآت وهناك احتمال وجود خاسرين ورابحين،

واهم مؤشرات قياس تنافسية البلد مؤشر نمو الدخل الحقيقي من خلال الاخذ بعين الاعتبار

دخل الفرد الحقيقي ونمو الانتاجية، فارتفاع الانتاجية يزيد من دخل الفرد ويمكن ان يرتفع هذا

الاخير بالارتفاع الناجم عن الابتكار التقني والتنظيمي والمهارات والمعارف الانسانية،

وهناك أيضا مؤشر النتائج التجارية حيث تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسية

للنتائج التجارية المواتية لبلد ما وهي فائض الميزان التجاري، الحصة السوقية والصادرات.

وتفترض دراسة قطاع اقتصادي ما أن تكون الوسائل والامكانيات القطاعية هامة ومعتبرة،

رغم اننا نجد فروقا معتبرة داخل نفس فرع النشاط، والتي ترجع بالأساس لجملة من العوامل

أهمها: عوامل الانتاج، تشكيلة المنتجات، عمر المؤسسة، الظروف للتاريخية وعوامل

اخرى.¹

¹ Doanld Mc fetiridge « la compétitivité , des notions et mesures , industrie canada, canada. April 1995. P11.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

إن أهم ما التنافسية (تنافسية المؤسسات) انه يتم صياغتها في استراتيجية مخططة ومحكمة من أجل التنفيذ، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع من خلال تحديد أهم الاستراتيجيات التنافسية الناجعة والفعالة.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية الى كلمة (strategos) وتعني فن الحرب، وقد انتقل مفهوم الاستراتيجية الى الإدارة وصار فن الإدارة اوفن القيادة، وقد انتقل هذا المفهوم الى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الامريكية حيث احتل العمل الرائد ل: (kenneth r- andrews) في كتابه (the concept of corporate strategy) مكانة بارزة في تشكيل حقل الادارة الاستراتيجية، ومن اهم تلك التعريفات التي قدمت للاستراتيجية ما يلي:¹

هي تحديد اهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وغالبا ما تتبع الاستراتيجية من طرف المؤسسة عندما ترغب في النمو وذلك للانتقال الى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة، أو تقديم بعض الخدمات الجديدة أو إضافة بعض الاسواق الجديدة الى اسواقها الحالية.

وبناء على ما سبق يتضح بصفة عامة أن الاستراتيجية هي عبارة نظرة استشرافية مستقبلية توقعية لتغيرات وظروف معينة ووضع خطة او مخطط يتناسب مع هذه التوقعات مع تخصيص

¹ رايح بوقرة ونبيل جعيجع، أثر استراتيجية التنويع على مؤسسة كوندور، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص:4.

الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق الخطة (المخطط الاستراتيجي)، وللإشارة فان الاستراتيجية شيء نسبي لأنها مبنية على توقعات في الحالة العادية، يمكن أن تصيب المؤسسة في وضع الاستراتيجية كما يمكن ان تخطئ عند ظهور احداث غير متوقعة.

ثانيا: استراتيجيات التنافسية وأنواعها

للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على قدرتها على تحقيق اهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن المؤسسة من تحديد الاستراتيجية التي ستتبعها.

وقد حدد "porter" ثلاثة انواع رئيسية للاستراتيجية التنافسية والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:¹

الشكل (1-2): الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر

التميز	التكلفة الأقل	
استراتيجية التميز	استراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع
استراتيجية التركيز		سوق مستهدف ضيق

source : porter. Michael ; **choix strategiques et concurrence** ;ed economica ; paris ; 1982. Page 42.

يتضح من خلال الشكل ان الاستراتيجيات التنافسية تنقسم الى:²

1- استراتيجيات الريادة في التكلفة: والتي تعتمد على الكلفة المنخفضة، إذ تسمح بوضع اسعار

بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة الى اسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي الى زيادة

¹ منال جبار سرور وحسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، ص 387، عن michael porter، مرجع سبق ذكره، ص 42:.

² منال جبار سرور وحسام أحمد محمد، مرجع سب ذكره، ص ص: 386، 387.

حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أدوات وأساليب محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

2- استراتيجية التمييز: وهي موجهة الى سوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون التمييز على اساس الجودة، العلامة، أو الخدمة وترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج او الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المتميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة؛

3- استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية الى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق كلها، اذ تسعى للمؤسسات الى الاستفادة من ميزة تنافسية فيقطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات اسعار وتكلفة أقل من المنافسين، او منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو العملاء.

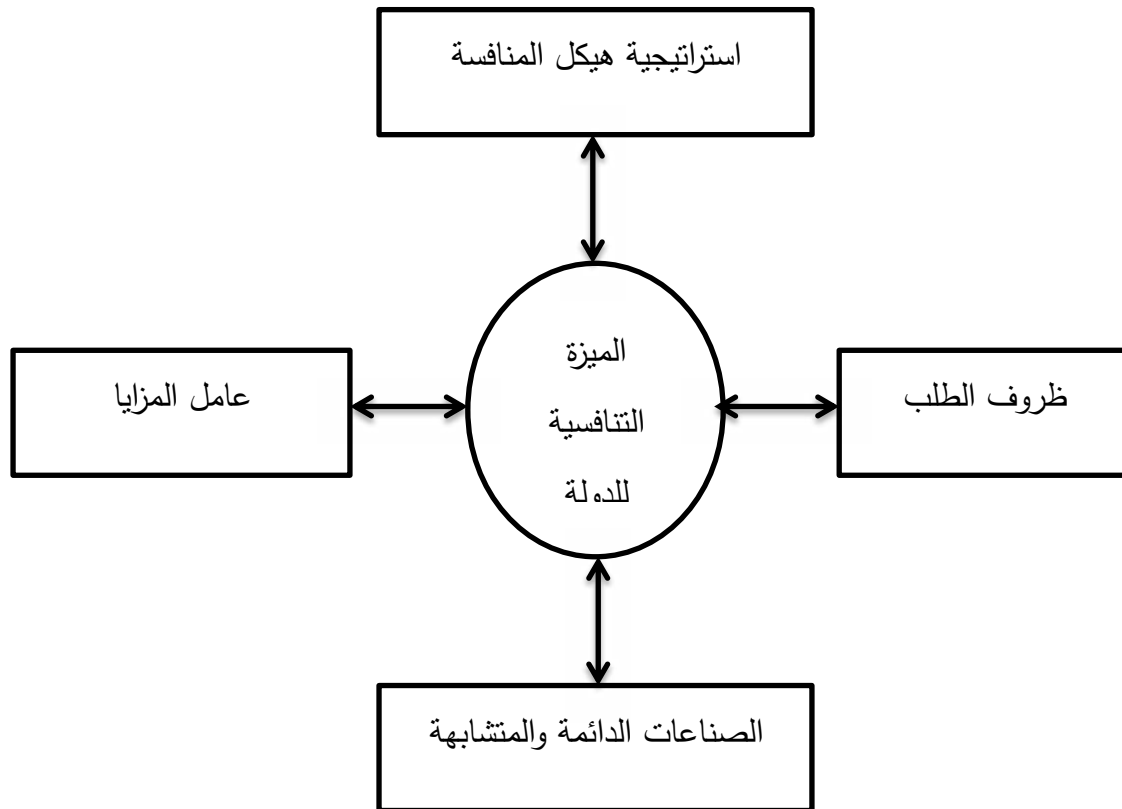
ثالثا: الاستراتيجية، الهيكل والمنافسة

تعتبر الاستراتيجية والهيكل والمنافسة الخاصة بالمؤسسات داخل دولة ما الخاصية الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر، حيث حدد حولها نقطتين أساسيتين هما ان الدول المختلفة تتميز باتباعها ايدولوجيات متباينة يمكن ان تساعد او تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية (محلية)، فعلى سبيل المثال يلاحظ بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالشركات اليابانية والألمانية ويرجع ذلك الى تأكيد هذه الشركات على تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج، أما في الشركات الامريكية يلاحظ بورتر سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستوى الإدارة العليا، ويربط ذلك بنقص الاهتمام بتحسين العمليات الصناعية وتصميم المنتج

وزيادة التأكيد على الربحية في الاجل القصير، والنقطة الثانية في نموذج بورتر هو وجود علاقة بين المنافسة المحلية القوية وتكوين ميزة تنافسية والاستمرار فيها في أي صناعة، حيث أن المنافسة المحلية القوية تدفع الشركات الى السعي نحو تحسين الكفاءة وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تخلق المنافسة المحلية نوعا من الضغوط على عملية التجديد وعلى تحسن الجودة، ويساعد على خلق طبقة من المنافسين الدوليين¹.

ويتمثل نموذج بورتر للتنافسية في الشكل التالي:

الشكل (2-2): خواص حالة الدولة المؤثرة على الميزة التنافسية



المصدر: هاللي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 13 عن:

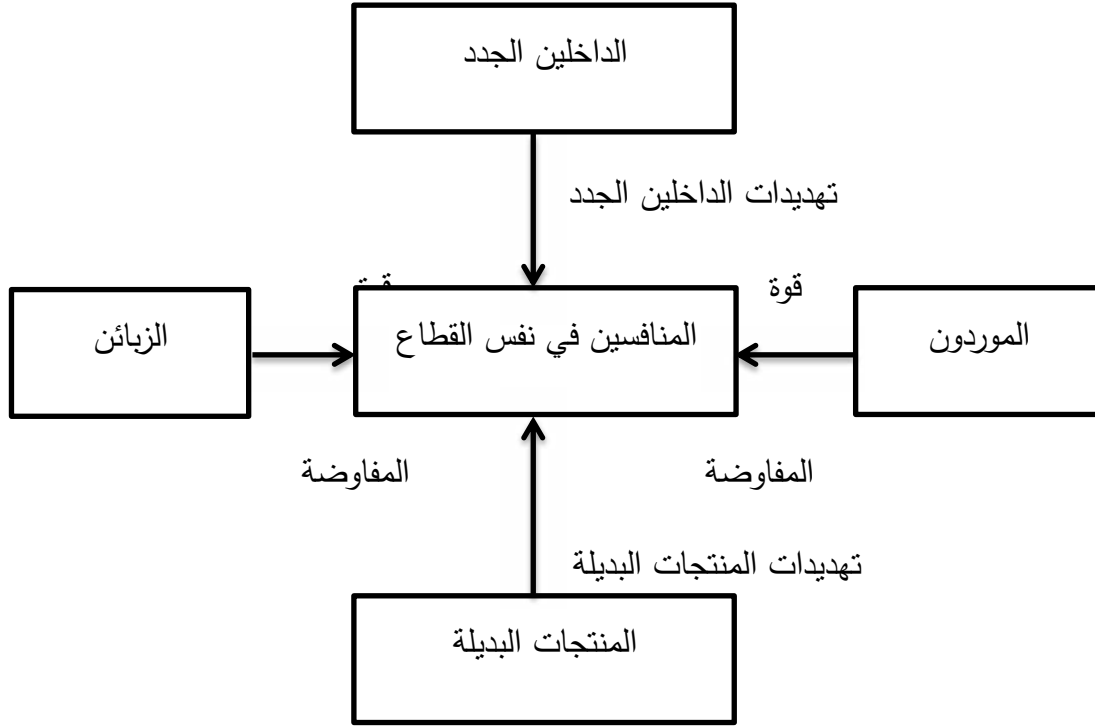
M porter , l avantage concurrentiel des nations, inter edition, paris, 1993, page 80.

¹ الوليد هاللي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2009/2008، ص17.

رابعاً: قوى التنافس الخمسة لبورتر

يمثل الشكل التالي القوى الخمسة الأساسية التي تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال:¹

الشكل (2-3): قوى التنافس الخمسة



المصدر: فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير

منشورة، جامعة خروبة، الجزائر، 2005، ص: 100.

وفي ما يلي شرح مختصر للقوى التنافسية الخمسة لبورتر:²

1- التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة: والذي يؤدي الى زيادة الرغبة في الحياة

على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدا للمؤسسات القائمة،

¹ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة خروبة، الجزائر، 2005، ص: 100.

² نفس المرجع، ص: 100.

ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة، مثل اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال؛

2- المنافسين المباشرين في قطاع الصناعة: ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة او الخدمة، حجم التكاليف الثابتة؛

وتعتبر القدرات والكفاءات الصناعية قدرات هيكلية تتمثل في توجيه مجموع موارد المؤسسة خاصة خدماتها نحو هدف إنتاجي يحمل في طياته ميزة تنافسية للمؤسسة.¹

3- تهديدات المنتجات او الخدمات البديلة: وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة من منتجات او خدمات ولكنها تحقق نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمنافسة؛

4- قوة المشترين أو العملاء على المساومة: اذ يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الاسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات؛

5- قوة الموردين على المساومة: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الاسعار او تخفيض السلع او الخدمات المشتراة؛

ترتبط قوة الموردين بثلاث عناصر مهمة وهي:²

- طبيعة مجموعة الموردين حيث تزداد قوة المنظمين إذا كانوا منظمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي.

¹ Anne le bras, **l innovation sans recherche** . thèse de doctorat . fac de mendes. France. 2001, page 102.

² , Armand payal et all, **l analyse concurrentielle. Manuel et gestion**, ellipses édition ; paris 1999. P151

- طبيعة الموردات: تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي للسلسلة الإنتاجية لذلك الزبون.
- التكاليف: تكون المؤسسة الزبونة للمورد أقل حساسية لتقلبات أسعار الموردات حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد إلى آخر.
- القوة النسبية لأصحاب المصالح الأخرى: وتمثل القوة السادسة حيث تضمن جماعات المصالح من البيئة الخاصة بالمؤسسة، والمتمثلة في النقابات، الحكومة، الممولين، أصحاب الاسهم وكل من لديه علاقة بالمؤسسة.
- تقوم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية بهدف معرفة وتحديد الفرص والتهديدات، ويتمثل عامل الفرص في مزيج من الظروف البيئية إذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائدا كبيرا، أما التهديدات فتمثل احتمال حصول حدث يؤثر على اختلاف المؤسسة وعدم توازنها وإمكانية زوالها حتى¹.
- على هذا الأساس نقول ان تنافسية المؤسسة ليست بالأمر الهين على الإطلاق، على المؤسسة التعامل مع كل قوة بحذر من اجل كسب التفوق التنافسي والبقاء.

خامسا: انواع الاستراتيجيات التنافسية

تتمثل انواع الاستراتيجيات التنافسية في ظل المنافسة فيما يلي:²

(1) استراتيجية الرائد.

(2) استراتيجية المتحدي.

(3) استراتيجية التابع.

¹ هشام الغريبي، إدارة البقاء، مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص:13.

² عبد السلام أبوقحف، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص:78.

(4) استراتيجية المتخصص.

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية، مرتكزاتها ومعوقاتها

هناك العديد من المؤشرات التي يمكننا من خلالها الحكم على مدى فعالية ونجاعة الميزة التنافسية لمؤسسة ما من عدمها.

أولاً: مؤشرات التنافسية

في الواقع العملي للمؤسسات نجد اغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد او القدرة، وهذا التباين كل واحدة منها الى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، و التموقع فيها، وبحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وحتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية او العالمية، فقد لجأت الى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنحاول الإلمام بالمؤشرات ونتطرق الى ما يلي:¹

(1) مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض

مؤشرات المالية مع تلك الخاصة بنشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية،

المردودية، التوازن المالي... الخ.

(2) مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة

مؤشرات مثل حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبون، الجودة، تكلفة البيع.

¹ ميلود وعيل، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص: 4.

(3) مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار... الخ.

(4) مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية اولا مركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.

(5) مؤشرات تسييرية: ترتبط المؤشرات التسييرية بقيمة المسيرين وخبرتهم وفلسفتهم في القيادة وطرقهم في التسيير والتفاوض والتعاون... الخ.

(6) مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة، فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة وتتمثل في ما يلي:¹

(1) مستوى الانفتاح الوطني على التجارة العالمية الخارجية؛

(2) نوعية البنية التحتية؛

(3) حجم الاستثمار الاجنبي؛

(4) دور الحكومة في النشاط الاقتصادي؛

(5) تطور الأسواق المالية؛

(6) المستوى التقني؛

(7) مرونة سوق العمل؛

(8) نوعية الإدارة في قطاع الأعمال؛

¹ ميلود وعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

(9) نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

ومنه يمكن القول ان المؤشرات ان كانت كثيرة ومتنوعة فهذا يدل على الجوانب الكثيرة التي يمكن ان تكسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية أو ترفع تنافسيتها من خلالها.

ثانيا: مرتكزات ومعوقات التنافسية

1- المرتكزات تركز التنافسية على سبعة عناصر أساسية وهي:¹

- تحقيق رضا كافة الاطراف المعنية، من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة عن المنافسين؛
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من منافسيها؛
- السرعة في اقتناص فرصة امتلاك مزايا تنافسية قبل ان يسبقها المنافسون؛
- القدرة على مفاجأة وابهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة؛
- استخدام سلسلة من التكتيكيات لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغر قواعد لعبة المنافسة؛
- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر؛

2- المعوقات: من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية نجد ما يلي:²

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛
- انخفاض الهياكل التنظيمية في المجتمع؛
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الادارية؛
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛
- غياب حرية المديرين والمسيرين؛

¹ Richard d avenir , **hyper compétition**, édition vuibert. Paris, 1995, p263.

² فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

- غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛

- تدهور المناخ التنظيمي؛

- غياب الأداء الأفضل في العمليات؛

- الفشل في قياس الفرص والتهديدات البيئية.

ثالثاً: اليقظة التنافسية عامل للتنافسية المؤسسة

تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لمل يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التكنولوجية والتسويقية و التسييرية للمنافسين الفعليين، كما تبحث أن تكون على علم بالمنافسين المحتملين وامكانياتهم، ويمكن تعرف اليقظة على انها:

ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر (تحدد) منافستها الحالية او المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد العلامات، الاستثمارات، المشاريع التجارية...الخ) وتمكنها هذه اليقظة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الاجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها بالسوق، ولا شك ان الاهتمام الاكبر بهذه اليقظة ينصب على الانتاج والتنظيم والتكاليف، فهي تهتم بحراسة قوى وضعف تنظيم المؤسسة والتصنيع والتكاليف¹.

وبناء على هذه الفكرة يمكننا القول بان هناك علاقة قوية بين يقظة المؤسسة من جهة وتنافسيتها من جهة اخرى، فهما تشكلان عاملان متلازمان، حيث لا تتحقق تنافسية المؤسسة الا

¹ محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005، ص:13.

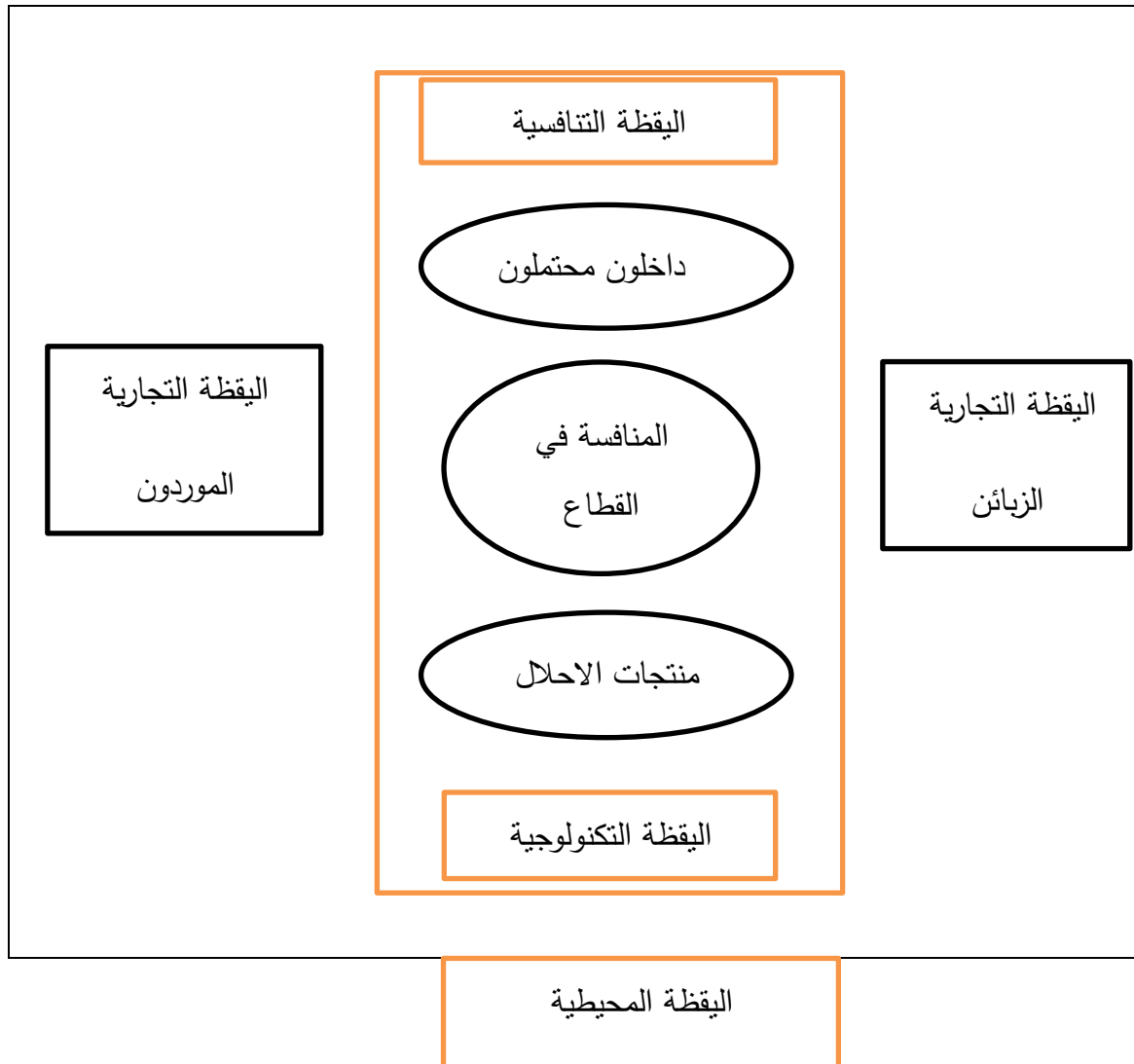
غذا كانت تملك يقظة على جميع الاصعدة والمجالات (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التسويقية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية والثقافية...الخ)،

ولهذا فاليقظة يجب ان تكون على مستوى المنظمة الداخلي والخارجي لتجنب آثار التغيرات المفاجئة على استراتيجية المؤسسة.

رابعاً: محتوى اليقظة ومخطط بورتر للقوى التنافسية

إن أهمية اليقظة بأنواعها في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية لكبيرة في الظرف الراهن بسبب التغيرات المستمرة في المحيط الاقتصادي عامة والتسويقي خاصة، الأمر الذي يحتم على المؤسسة الاستعداد الدائم وتوقع هذه التغيرات قبل حدوثها والتكيف معها، وهذا لن يكون الا اذا امتلكت المؤسسة يقظة شاملة وفعالة، ويبين الشكل التالي أهمية اليقظة ضمن مخطط بورتر للقوى التنافسية:

الشكل (2-4): محتوى اليقظة ومخطط بورتر



المصدر: محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

نلاحظ من خلال هذا الشكل الأهمية الكبيرة لليقظة بأنواعها في كسب التنافسية ومواجهة

القوى الخارجية التي تستهدف المؤسسة واستراتيجياتها التسويقية، ولهذا على كل مؤسسة تطمح الى

السيطرة على قواها التنافسية الخمسة تفعيل كل الاجهزة التي لعل علاقة باليقظة

من اجل ضمان وكسب التفوق التنافسي وتحقيق البقاء.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية، أبعادها وسبل بناءها

تعتبر الميزة التنافسية من اهم الغايات السامية التي تسعى إليها منظمات الأعمال في الظرف الراهن، وهذا بسبب اتسام البيئة التسويقية وبيئة الأعمال بصفة عامة بتنافسية شديدة مع ضرورة التكيف مع هذه المنافسة بالنسبة للمنظمة، وهذا لن يكون إلا من خلال بناء وامتلاك ميزة تنافسية ناجعة تساهم في تدعيم تنافسية المنظمة وتحقيق البقاء.

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية، اهميتها ومصادرها

أسالت الميزة التنافسية الكثير من الحبر خلال التعرض المتجدد لها من طرف الكتاب والباحثين بسبب اهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال الحديثة من جهة و شساعة مفهومها من جهة ثانية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

وردت عدة تعاريف للميزة التنافسية من بينها انها ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها الى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق اسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية اكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن¹.

تعرف أيضا على انها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تطبيق

¹ محمد طرشي، محمد أمين بربري، أهمية الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي بالشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر، ص:3.

وتصميم استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على التميز¹.

وتعرف أيضا على انها المنافع والعوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.²

ويعرفها كوتلر على أنها قدرة المؤسسة على الأداء العالي وبأساليب متنوعة يصعب على المؤسسات الأخرى اتباعها أو تقليدها في الحاضر أو المستقبل.³

تتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين هما القدرة على الابتكار والتغيير، اما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات العميل بطريقة سريعة تزيد رضاهم وتضمن ولائهم⁴. للإشارة فهناك من يركز في معالجته لموضوع الميزة التنافسية على القدرات الداخلية للمنظمة من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتكون بموقع أفضل مقارنة بالمنافسين، في حين يركز قسم آخر على ما تقدمه المنظمة لزيائنها، مما يعكس حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها عن طريق القيمة الأعلى لزيائنها أي أن امتلاك المنظمة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تحول الى منتج وخدمات يستطيع الزبون ان يقيّمها مقارنة مع المنظمات المنافسة لذا ذهب قسم آخر من الباحثين الى الدمج بين المفهومين⁵.

¹ حيدر معالي فهم، نظم المعلومات، مدخل للتنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص:8.

² Hitt M et all. *Stratégie management compétitiveness and globalization*, south western college publishing , new york. 2001. Page 5.

³ علي حسون وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد32، 2012، ص: 15.

⁴ منال جبار سرور وحسام أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 388.

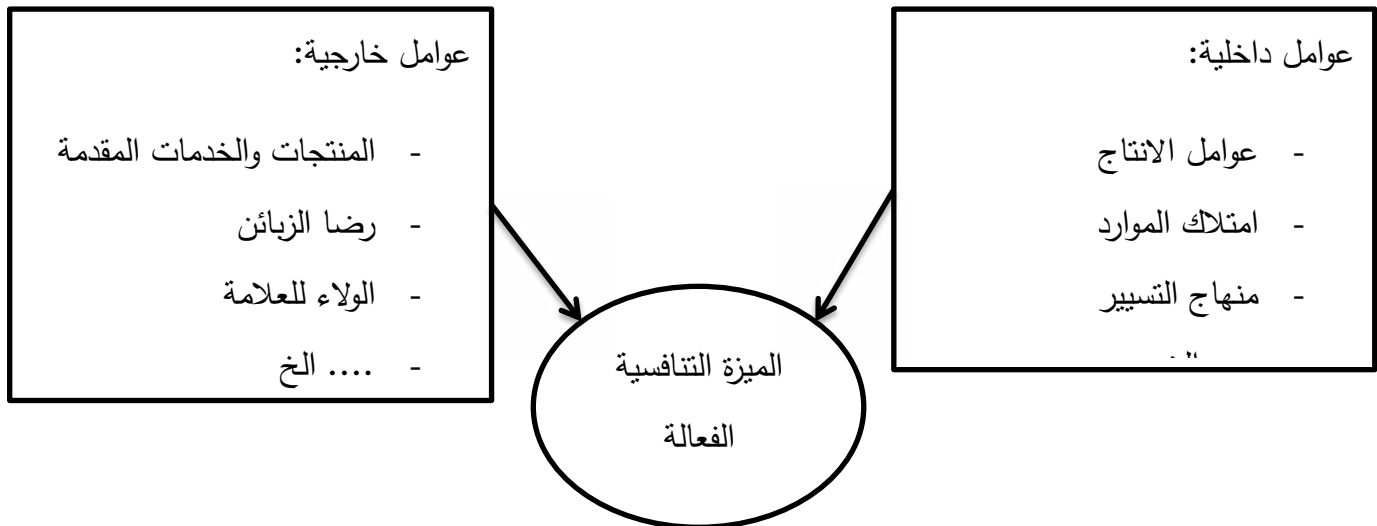
⁵ أحمد حميد كريم، تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد91، 2012، ص:225.

في حين يرى البعض أن الميزة التنافسية هي العمل الذي يساهم في دفع ودعم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التي سطرته وهذا من خلال القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية وهي الجودة، المرونة، التسليم والاعتمادية.¹

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن الميزة التنافسية بصفة عامة هي عبارة عن صفة مختلفة تملكها منظمة دون غيرها من المنظمات، حيث تساهم هذه الصفة أو هذا الاختلاف في تقريبها أكثر من جمهورها وزبائنها، وللإشارة فإن الميزة التنافسية الكاملة أو الفعالة هي التي تقتصر على الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة على حد سواء، حيث تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية داخلية من خلال امتلاكها لموارد وعوامل انتاج ومناهج تسييرية فعالة، واما الميزة الخارجية فهي المتعلقة بما تقدمه المؤسسة لجمهورها الخارجي وزبائنها ونسبة رضاهم وولائهم لها.

ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-5): مرتكزات الميزة التنافسية الفعالة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

¹ Brown s, **stratégic manufacturing, for compitétévé advantage**, prentice hal , inc, 1996, page 611.

نلاحظ من خلال الشكل ان تكامل مرتكزات الميزة التنافسية هو السبيل الأمثل لامتلاك ميزة تنافسية فعالة.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بأهمية بالغة في الظرف الراهن بسبب المزايا الكثيرة التي تقدمها لمنظمة الاعمال الحديثة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي:¹

(1) هناك من يعرف الادارة الاستراتيجية على انها الميزة التنافسية، إذ لا تخلو الدراسات

والابحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية؛

(2) ان الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، حيث

تتمي المنظمة قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة؛

(3) غنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة

السريعة للزبون؛

(4) انها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة

حجم مبيعاتها وأرباحها؛

(5) إن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها

الى البحث والتطوير من اجل المحافظة عليها وتقويتها؛

¹ علي حسون وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (بدون سنة نشر)، ص:15.

بالإضافة الى هذا فإن الميزة التنافسية اكتسبت اهميتها من كونها:¹

أ- تتمثل الميزة التنافسية بالقدرة على التقدم على الآخرين بالسعر والانتاج وحجم السوق المستهدف والتمايز بالموارد؛

ب- إن المنظمات لديها القدرة الى إضافة قيمة وندرية الموارد وعدم القدرة على التقليد؛

ت- الخصائص المميزة التي تمكنها من السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع في السوق.

ومنه نجد ان الاهمية الكبيرة للميزة التنافسية لن تأتي من العدم، بل للدور الكبير الداخلي والخارجي الذي تلعبه في تقوية تنافسية المنظمة وتحقيق بقاءها.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

إذا كانت الميزة التنافسية تمثل الغاية المثلى للمؤسسة ومنظمات الاعمال الحديثة نظرا لأهميتها البالغة ودورها في نجاح المؤسسة وبقائها فإنه على هذه الاخيرة معرفة مصادرها والعوامل التي تؤثر فيها.

يستند بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد داخلية مختلفة ومن نقاط قوة تؤهلها الى اكتساب ميزة تنافسية تفرد بها عن المنظمات الاخرى، ومن خلال مراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:²

1) المصادر الداخلية: تتضمن الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة والانشطة والمهارات التي

تقوم بها، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل

المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، ويعتبر تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات

مؤهلات علمية متقدمة او امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين يجعلها تتميز عن

¹ بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية

والإدارية، العدد السابع عشر، العراق، 2008، ص: 21.

² أحمد حميد كريم، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

المنافسين والاهم هو كيفية ادارة المنظمة لاستخدام هذه الموارد، واما الانشطة والمهارات فتتعلق أساسا بالإدارة وأساليبها وانشطتها، ولا تكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الحظ أحيانا احد مصادر الميزة التنافسية ووضعه ضمن أربع مصادر وهي الفشل التنافسي للمنافسين الآخرين، المهارات الفريدة للمنظمة، الموارد الفريدة لها والحظ، ويلاحظ ان الحظ لا يعول عليه كثيرا خاصة أن المنظمة وصلت الى درجة عالية من التطور والتقنية المستخدمة، فلا فرصة له في العملية، بل إن التخطيط الاستراتيجي العلمي السليم هو السبيل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(2) المصادر الخارجية: أشارت بعض التقارير أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدرا للميزة التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر على المنظمات بالإيجاب أو بالسلب.

وعلى الرغم من ان كل من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إلا انه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا وظروفا مناسبة لها، فإن التميز لا يتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

رابعا: التفوق التنافسي ومصادره

يعرف التفوق التنافسي على أنه المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين، وهو امتلاك القدرة والمهارات والقابليات والكفاءات المميزة واداء الأنشطة بصورة متفردة ومتميزة تتيح للمنظمة بناء ميزة تنافسية واستدامتها وبناء صورة ذهنية ايجابية لدى

زبائنها الحاليين والتأثير بالزبائن المستقبليين بما يجعل من المنظمة وعلامتها التجارية الخيار الأفضل مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبون¹.

وتتخصر بدورها مصادر التفوق التنافسي في ما يلي:

أ- مصادر داخلية: تتبع من داخل المؤسسة متمثلة في قدراتها ومواردها وما موجود فيها من

نقاط تمثل مصدر للتفوق التنافسي مثل:

- الإمكانيات المادية والبشرية؛

- طرق وأساليب العمل؛

- تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة عالية.

ب- مصادر خارجية: تتمثل المصادر الخارجية في البيئة الخارجية وما موجود بها من فرص

تمثل مصدر للتفوق التنافسي والتي تتضمن: التكنولوجيا وبراءات الاختراع والمنافسة

والتحالفات والتشريعات.

¹ سارة علي سعيد العامري وسعدون حمود خثير، أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 18، العدد 68، ص: 131.

المطلب الثاني: مراحل تطوير الميزة التنافسية، جذورها وأبعادها

تعتبر الميزة التنافسية كما أشرنا سابقا الهدف الرئيس الذي تسعى إليه أغلبية منظمات الأعمال الحديثة غن لم نقل كلها، ويعتبر الوصول الى بناء وتحقيق الميزة التنافسية عملية متسلسلة ومتراطة المراحل، على المنظمة اتباعها واحترام تسلسلها.

أولا: مراحل تطوير الميزة التنافسية

يمر تطوير الميزة التنافسية بعدد من المراحل وهي:¹

(1) مرحلة قيادة عوامل الانتاج: وهي المرحلة الاولى ن مراحل تطوير الميزة التنافسية، حيث يسود في هذه المرحلة اعتمادها على المنافسة السعرية واستخدام مستويات متوسطة من التكنولوجيا التي تم استيرادها من دول أخرى؛

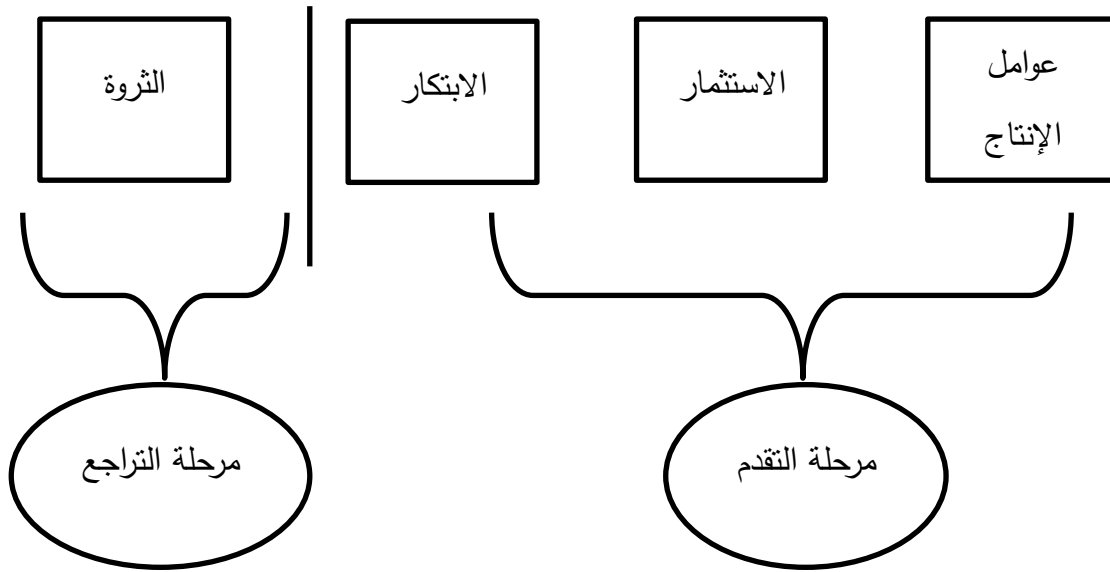
(2) مرحلة قيادة الاستثمار: يتم في هذه المرحلة الاعتماد الكبير على الاستثمار وهذا حسب رغبة المنظمة في الاستثمار، ويشمل هذا الأخير البنية الأساسية للمنظمة من حيث التطور والكفاءة والأداء والحدثة ومزودة بأحدث التكنولوجيا، وع امتلاك العمليات الانتاجية وحقوق التصنيع؛

(3) مرحلة قيادة الابتكار: تعمل خلال هذه المرحلة جميع عناصر التنافسية معا في أقوى درجات الترابط التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية الصناعية، ومناهم مميزات المنظمة في هذه المرحلة انفتاحها الخارجي وقدرتها التنافسية الديناميكية وقد تتحدد وتتكامل مع منظمات خارجية او محلية بحثا عن النمو والعالمية؛

¹ شوقي جباري وزهية بوديار، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقد الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص: 15-18 (بتصرف).

4) مرحلة قيادة الثروة: وهي المرحلة الاخيرة وتسمى مرحلة تدهور الميزة التنافسية، حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة بصدد المحافظة على مكسب الميزة التنافسية وهذا ما يعرقل سعيها للتطور من جديد من أجل كسب ميزة تنافسية جديدة، ولهذا على المنظمة انتهاز سياسة الابداع والابتكار مع استحداثها باستمرار لاستدامة الميزة التنافسية ويمكن تبيان المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل (2-6): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: شوقي جباري وزهية ديار، مرجع سبق ذكره، ص15، عن مركز المعلومات ; اتخاذ القرار، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: الإطار النظري، 2003، ص: 27.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الميزة التنافسية لها أربعة مراحل أساسية مترابطة ومتعاقبة ومأثرة ومتأثرة ببعضها البعض، فعلى المنظمة الرغبة في تحقيق وبناء ميزة تنافسية فعالة الاهتمام بعوامل الانتاج والاستثمار والابداع والابتكار مع الحرص الشديد على تجديد الميزة التنافسية أثناء مرحلة التراجع وهذا من أجل استدامتها لأطول مدة زمنية ممكنة.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية:¹

- (1) تبنى وتصاغ على التمايز والاختلاف مقارنة بالمنافسين؛
- (2) تؤسس على المدى البعيد باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل؛
- (3) غالبا ما تكون مركزة جغرافيا؛
- (4) تشتق من حاجات ورغبات الزبائن؛
- (5) تقدم المساهمة الأهم في مجال نجاح الأعمال؛
- (6) تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

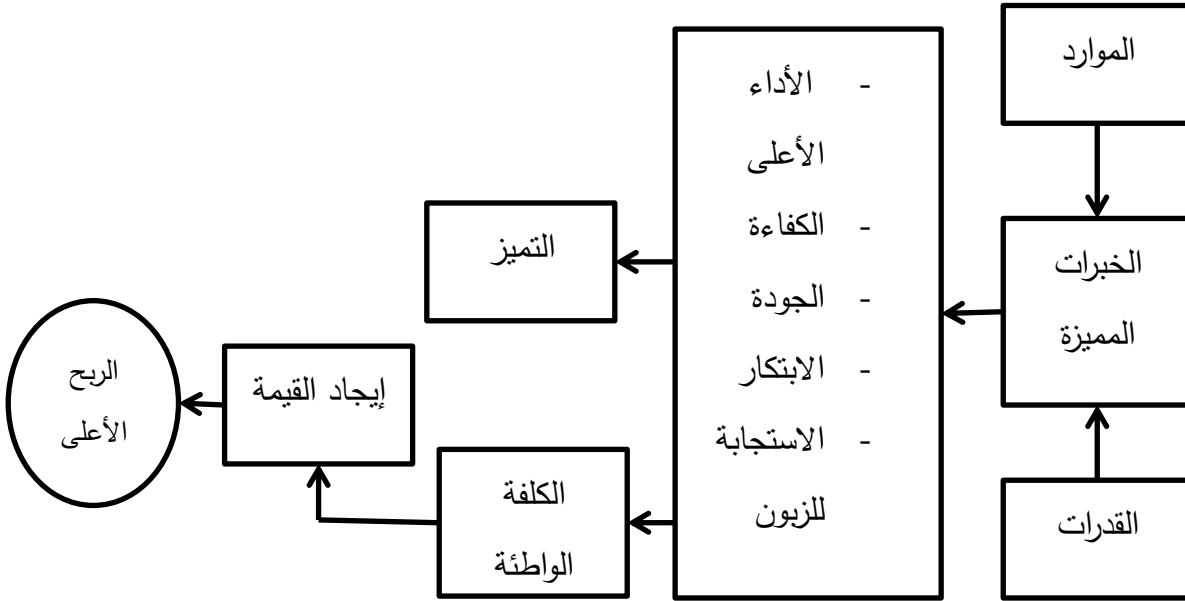
ثالثا: جذور الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة هي قوة متفردة تسمح لها بتحقيق الكفاءة العالية والجودة العالية والابتكار والاستجابة السريعة للزبون، وبواسطتها يمكن إيجاد القيمة العالية وتحقيق الميزة التنافسية، غن الخبرات المميزة للمنظمة يمكن ان تميز منتجاتها وتخفيض كلف هذه المنتجات أكثر مما يعمل منافسوها، وبذلك يمكنها أن توجد قيمة ألعى من منافسيها وتكسب الربح بمعدل أعلى من المعدل العام في الصناعة التي تعمل فيها، وتظهر الخبرة المتميزة للمنظمة من خلال مصدرين يتم بعضها البعض وهما موارد المنظمة وقدراتها، ويمكن تقسيم موارد المؤسسة الى موارد مالية، بشرية، مادية وتكنولوجية، ويمكن تقسيمها الى موارد ملموسة (الأرض والبنائات والمصانع والمعدات) وموارد غير ملموسة (العلاقة التجارية للمنظمة وسمعتها ومعرفة الكيف والتسويق والتكنولوجيا، وبغرض رفع الخبرة المميزة للمنظمة، فإن مواردها يجب ان تكون ذات صفة متفردة وذات قيمة، اما

¹ شريف غياط وفيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 بالشلف، ص:9.

القدرات فهي تعود الى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها وموقعها في مجال الاستخدام الانتاجي، وتعتبر قدرات المنظمة إحدى أهم جذور الميزة التنافسية ونتائج بنائها التنظيمي وانظمة رقابتها، ويمثل الشكل التالي جذور الميزة التنافسية:¹

الشكل (2-7): جذور الميزة التنافسية



المصدر: علي حسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية وعناصرها

اختلف في تحديد الأبعاد أو العناصر الوحدة للميزة التنافسية وهذا حسب وجهات نظرهم

المختلفة وثقافتهم الأيديولوجية المتباينة، ومن أهم الأبعاد لدينا:²

(1) **تطوير خبرة مهارات العاملين:** سلط العديد من الباحثين الضوء على أهمية التعليم التنظيمي

بشقيه على صعيد الفرد وعلى صعيد المنظمة وعلى الخبرة بوصفها مصدر للميزة التنافسية

المستدامة، إن استمر التعليم التنظيمي سيضيف معارف إلى الخبرة ومثل هذه الإضافة تؤدي

¹ علي حسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص: 64.

الى تطوير كفاءة وفاعلية الاداء، وكلما كانت هذه المعرفة التي يحملها الأفراد العاملين معرفة ضمنية ومعقدة سيكون من الصعب محاكاتها؛

(2) **تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع:** فالثقافة التنظيمية تشمل القيم والعادات والتقاليد والرموز السائدة والمستخدم في منظمة معينة، وإنها الفلسفة التي تقود المنظمة نحو العاملين والزبائن، فالمنظمات التي لها ثقافات وقيم مشتركة شائعة تصل إلى أداء فائق؛

(3) **الاستخدام والتوظيف الجيد لثقافة المعلومات:** ليست الحكمة في الحصول على المعلومات وإنما في توظيف التقنية لتطوير عمليات المنظمة كي يمكن عدها بعدا لتطوير الميزة التنافسية.

هناك من يرى ان أبعاد الميزة التنافسية هي التي تبني كفاءة المؤسسة داخليا وخارجيا حيث تتمثل الأبعاد في هذه الحالة:¹

(1) الكفاءة العالية؛

(2) الابتكار العالي؛

(3) النوعية العالية؛

(4) الاستجابة السريعة للزبون.

هذا ومن أهم الأبعاد أو من أهم التصنيفات التي اتفق عليها الكثيرين الأربعة الأساسية للميزة التنافسية وهي التي تتمثل في ما يلي:

(1) **الكلفة (التكلفة):** تعتبر التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للمصارف التي تسعى لتحقيق

الميزة التنافسية، وهي إدارة العمليات التي تسعى الى تخفيض كلف الانتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق¹.

¹ علي حسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص7.

يمكن الوصول إلى تخفيض التكلفة من خلال التركيز على الاستغلال والاستثمار الأمثل

للموارد البشرية والمادية التي تملكها المؤسسة، مع الرفع من مستوى الأداء وريح الوقت.²

(2) **الجودة:** حيث يتطلب حصول المؤسسة على ميزة تنافسية تحديد توقعات الزبائن ز رغباتهم

عن الجودة والعمل على تحقيقها، فالجودة تعد من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال

من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق اوتفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ثم اسعادهم

وهذا يسهم في تعزيز التنافسية للشركة في السوق.³

(3) **المرونة:** يركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على

تغيير النظام الانتاجي بما يتناسب مع تلك التوقعات.⁴

(4) **التسليم:** ويقصد بالتسليم مدى سرعة المؤسسة في تعاملها مع الزبائن من خلال عنصر (

الوقت) وقد أدت اهمية الوقت لدى الزين إلى زيادة المنافسة بين الشركات التي غايتها

السرعة في تقديم منتجات جديدة ودخول الاسواق.⁵

يمكن تبيان أبعاد الميزة التنافسية الأساسية من خلال الشكل التالي:

¹ إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، ص:272.

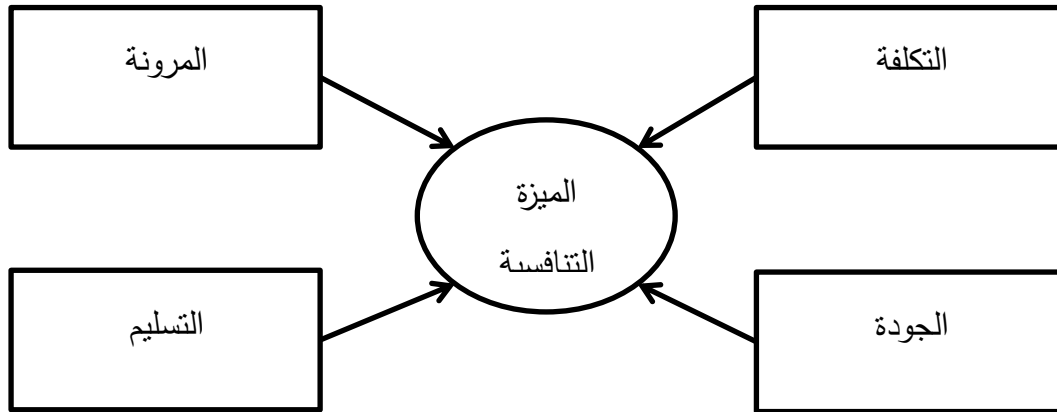
² Pitts et al, **stratégic management, building and sustaining compitétéve advantage**, west pub, 1996, page 93.

³ أكرم أحمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص:14.

⁴ أنثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد الأول، 2008، ص:105.

⁵ غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:26.

الشكل (2-8): الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: عوامل ومحددات وسبل بناء الميزة التنافسية الجيدة

لا يمكننا الحديث عن الميزة التنافسية دون التطرق الى تحديد العوامل والمحددات التي

تؤدي الى ذلك، حيث تتعدد وتختلف سبل بناء الميزة التنافسية الفعالة في الظرف الراهن.

أولاً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

هناك عدة عوامل تساهم بشكل او بآخر في تقوية تنافسية المؤسسة ومن اهمها تذكر العوامل

التالية:¹

(1) **المعرفة التسويقية:** إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات

البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة

التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية وتوفير أنظمة المعرفة

¹ فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص ص: 11.12.

تحديدا دقيقا لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة.

(2) **مهارات التسويق:** إن نجاح إدارة التسويق في التعامل مع متغيرات السوق سيشكل الركائز الأساسية لذلك وهذا يعتمد بشكل مباشر على تعامل العاملين بقدرة التسويق مع تلك المتغيرات من خلال مهاراتهم وقوة حدسهم والقواعد المكتسبة من خلال الخبرة التي تراكمت لديهم عبر الزمن وشكلت المعرفة الضمنية لديهم، وبالتالي سيتعامل هؤلاء العاملين مع قضايا المؤسسة بالكثير من المهارات وستعاملون مع المعلومات مع المعلومات بالشكل الذي يؤدي الى بناء ميزة تنافسية ثابتة من خلال تقويم الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية، زد على ذلك سلوكهم في تشارك المعلومات والأفكار الذي سيحقق الإبداع والابتكار في بناء استراتيجيات تقود الى ميزة تنافسية ثابتة.

(3) **إدارة العلاقة مع الزبون:** تعمل منظمات الأعمال اليوم وفق مبدأ اعرف زبونك بشكل جيد إذ يمثل الزبون مركز اهتمام منظمات الأعمال لأنه يمثل المحور الأساسي لنشاطها، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق أقصى درجة ممكنة من الرضا لدى زبائنهم من خلال إشباع حاجياته وتحقيق القيمة القصوى له؟ لأن التنافس في السوق سيعتمد على من يستطيع ان يلبي حاجته ورغباته بشكل أفضل.

ولكن هذا لا يعني أن الميزة التنافسية تتأثر فقط بهذه العوامل بل هناك عوامل عدة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

(1) رأس المال الفكري للمؤسسة؛

(2) الاخذ بصوت الزبون؛

(3) مواكبة التكنولوجيا؛

(4) الكفاءة التسييرية والإدارية؛

(5) استراتيجيات الريادة؛

(6) التراكم المعرفي؛

(7) الذكاء التنافسي.

ثانيا: مستويات الميزة التنافسية والعلاقة بينها

(1) مستويات التنافسية والميزة التنافسية : تتمثل مستويات الميزة التنافسية في ما يلي:¹

أ- الميزة التنافسية للبلد: يربط الكثيرين الميزة التنافسية بالميزان التجاري، حيث يعتبر الفائض فيه ميزة تنافسية للبلد او الدولة، ولكن بعض الاقتصاديين يرون ان هذا لا يكفي لكسب ميزة تنافسية بل يرون ان الأوضاع المعيشية أو المستوى المعيشي ونصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي، وهناك فريق ثالث يرى أن الميزة التنافسية للبلدين على الأساسين السابقين في آن واحد من خلال قدرة الدولة للتوازن في ميزانها التجاري بالإضافة الى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لمواطنيها.

ب-الميزة التنافسية للقطاع: هي تعني اكتساب مؤسسات قطاع معين في دولة ما ميزة تنافسية تسمح لها بالنجاح المستمر في الأسواق الدولية دون اللجوء الى الإعانات الحكومية.

ت-الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: يقصد بها ميزة المؤسسات ومنظمات الأعمال التنافسية من خلال قدرتها على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة دون الدعم الحكومي.

¹ مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأغواط، 2005، ص:30 (بتصرف).

(2) العلاقة بين مستويات التنافسية والميزة التنافسية: تتصف العلاقة بين التنافسية على

الأصعدة والمستويات الثلاثة المذكورة سابقا بأنها علاقة تكاملية بحيث أن أحد يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة وميزة تنافسية على الصعيد الدولي وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل، لكن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرات وميزة تنافسية عالية وفريدة لا يعني أولا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة قطاعا، وفي المقابل فغن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على ان النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

ولقد أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة الدولة يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار المباشر، ولا يعد امتلاك مؤسسة ما لميزة تنافسية واحدة في دولة ما مقياسا على القدرة التنافسية لها، حيث يمكن أن يعود نجاح وامتلاك مؤسسة واحدة لميزة تنافسية إلى عوامل استثنائية لا يسهل محاكاتها من طرف المؤسسات الأخرى¹.

ومما سبق يتضح بأن ميزة تنافسية مستدامة من طرف المؤسسة الاقتصادية ليس بالأمر الهين في ظل وجود متغيرات وعراقيل كثيرة مثل تنافسية الدولة أو تنافسية القطاع.

ثالثا: محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل

يرى بورتر أن المحددات الأساسية للميزة التنافسية هي كالآتي:²

(1) استراتيجية وهيكل المنظمة والمنافسة؛

¹ مسعود بن مويرة، مرجع سبق ذكره، 31 (بتصرف).

² الطاهر مولاي وعبد المجيد بدري، الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، يومي 17 و18 أبريل 2013، ص:10.

(2) عوامل الإنتاج؛

(3) الطلب المحلي؛

(4) الحكومة؛

(5) الصناعات المكملة والمدعمة؛

(6) الصدف.

حيث اكتشف بورتر من خلال دراسة لعشرة (10) دول أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متواصلة ومتصلة، وليس من خلال إجراءات منفردة ولمرة واحدة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم المكاسب، ولقد حدد بورتر المحددات السابقة كركائز للنظام التنافسي الوطني التي تسام في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات، وأوضح ان أداء هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المحددات من بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وتنقسم هذه الى محددات رئيسية وأخرى مساعدة ومكملة كما هي موضحة في الشكل أدناه:

المنتج والتفرد به في تقديمه، السمعة والعالمية التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة المعرفة المتخصصة؛

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: حالة ملكية المؤسسة لميزة واحدة فقط قد يؤدي الى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها؛

(3) درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية، وعليها أن تبذل مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة، وتقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الانتاجية والتي لم تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الابداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم دوافع التجديد في الميزة التنافسية نذكر ما يلي:

- (1) ظهور حاجات جديدة تحتم على المؤسسة تغيير الميزة التنافسية للاستجابة لها؛
- (2) حدوث تغيرات في القطاع الحكومي بمنح فرص جديدة للمؤسسة؛
- (3) ظهور قطاع صناعي جديد، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين؛
- (4) تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الاولية...الخ) مما يؤثر على ميزة المؤسسة.

المبحث الثالث: دور الإبداع وإبداع المنتج في تحقيق الميزة التنافسية

لا بد ان سعي المؤسسة المستمر الى كسب ميزة تنافسية مستدامة يشكل الشغل الشاغل لمنظمات الاعمال الحديثة، ولا بد ان الإبداع واهميته البالغة في الظرف الراهن يشكل احدى اهم السبل التي من خلالها تحقق المنظمة غايتها (امتلاك ميزة تنافسية مستدامة)، وفي ظل هذا سنحاول إيجاد علاقة الابداع عامة وابداع المنتج خاصة بالميزة التنافسية وتحقيقها.

المطلب الأول: أهمية الابداع في ظل بيئة تنافسية وعلاقته بالتنافسية

لا شك ان للإبداع وابداع المنتج اهمية بالغة في ظل بيئة تتميز بالتغير والتطور المستمر على مستويات عديدة ومجالات مختلفة.

اولا: أهمية الابداع في ظل بيئة تنافسية

1) ان الميزة التنافسية هي ان تكون الأفضل بين المنافسين في بعد اواكثر من أبعاد الاداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الابداع....الخ) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمان لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الابداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية¹.

2) يمكن ان يكون الابداع بوصفه البعد الجديد من الاداء الاستراتيجي وسيلة فعالة طويلة الامد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية في

¹ الزين منصور ونصر الدين بن نذير، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالبلدية، ص 14.

أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في ادخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية ادامة الابداع من اجل ادامة الميزة التنافسية طويلة الامد¹.

(3) يعتبر الابداع الدعامة الاساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يعتبر الابتكار والابداع إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وهذا يظهر التسلسل من الفكرة الى المنتج عن بقية منتجات المنافسين، ومن ثم يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والابداع والميزة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-10): علاقة الابتكار بالميزة التنافسية

$$\text{الابتكار} = \text{الميزة التنافسية}$$

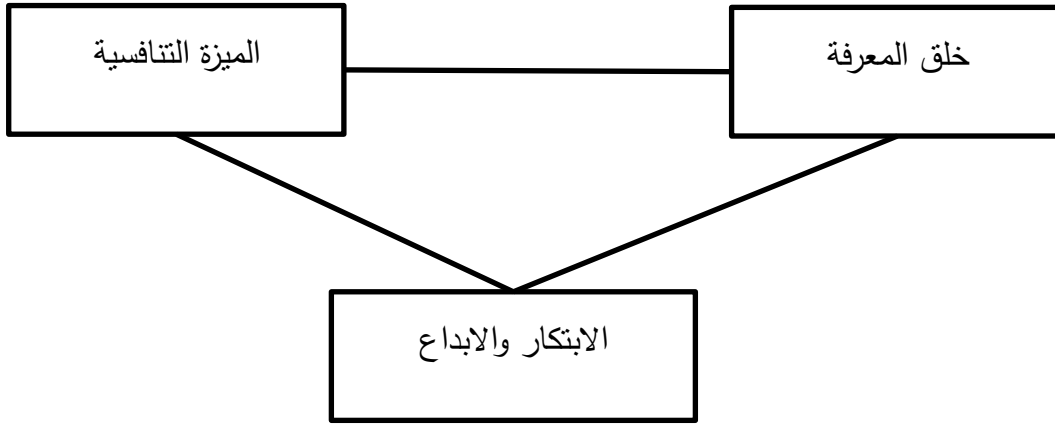
المصدر: نعيمة بارك وعبد القادر برانيس، متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص:8

ينبغي ان نشير الى وجود الابداع وابداع المنتج في أسلوب الانتاج، ولكلا النوعين أثر كبير على الميزة التنافسية، ويعد الابتكار من اهم العوامل لاكتساب ميزة تنافسية خاصة اذا كانت قدرة الابتكار والابداع عالية لدى المؤسسة، حيث توصلت بعض الدراسات الميدانية الى ان المنظمات المبتكرة تملك القدرة على تحسين ادائها بالنفاذ الى اسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية ورفع أرباحها كما يرجع الفرق بين القدرة التنافسية للمنظمات الى التفاوت القائم بينها في قدرتها على الابتكار وفي معدل هذا الابتكار، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية:²

¹ نفس المرجع.

² نعيمة بارك وعبد القادر برانيس، مرجع سبق ذكره، ص9.

الشكل (2-11): العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية



المصدر: نعيمة برك وعبد القادر برانيس، مرجع سابق، ص: 9.

4) يدفع الفرد المبدع ويقود المنظمة الى التفوق والمنافسة في مجال عملها وفي بيئتها من خلال تحقيق الاستقرار والرقي والتقدم بها، وبالتالي سيطرتها على المواقع المتقدمة وتفوقها على مثيلاتها من أقرانها من المنظمات العاملة في نفس المجال.¹

ثانيا: مساهمة الابداع في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الاعمال

يساهم الابداع في مساعدة المؤسسة في زيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها من التفوق على منافسيها والبقاء في السوق، في هذا المجال يساهم الابداع في تحسين اراء منظمات الاعمال من خلال:²

1) **تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء:** يؤدي الابداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة الى زيادة القدرة الانتاجية للمؤسسة، كما يعمل على

¹ نوال محمد يونس، سليم عبد اللطيف بسمان، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 96، ص: 38.

² ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الاول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة، 17 و 18 أبريل 2013، ص: 11-13 (بتصرف).

الاستعمال العقلاني للموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء؛

(2) **تحسين التنظيم الاداري في المؤسسة:** يعمل الابداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الابداعية، كما يسمح الابداع بالتحول من الانتاج الواسع للمنتجات النمطية الى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الانتاج ذات المرونة العالية في تقديم المنتجات المتميزة؛

(3) **مواكبة التطور التكنولوجي:** يؤدي الابداع التكنولوجي الى قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها وبالتالي تمديد دورة حياتها؛

(4) **تحقيق التميز في المنتج:** وذلك من خلال تقديم منتج متميز سواءً من حيث التكلفة أو الجودة وهذت بتوفر المزايا التالي: الاختلاف والتميز، سرعة الاستجابة وانخفاض تكلفة المنتجات؛

(5) **زيادة الحصة السوقية للمنظمة:** يعمل الابداع على اكساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الاسعار، كما يعمل الابداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الانتاجية، بالإضافة الى تحسين الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير اساليب الانتاج وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل اوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، والذي يؤدي الى

تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية؛

(6) **حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين:** تعتبر حواجز الدخول الى السوق وسيلة فعالة لحماية المنظمات المبدعة، كما تشكل عائقا أمام دخول منافسين محتملين، ويسمح الابداع بحيازة المنظمات على تكنولوجيا جديدة، مما يمنها من التحكم في وسائل الانتاج والقدرة على اعداد تصميمات جديدة للمنتجات، وبالتالي يعمل الابداع على تشكيل حواجز دخول، مما يشكل قوة دافعة لتنافسية المنظمة.¹

ثالثا: علاقة الابداع بقوى التنافس

يؤدي الابداع الى تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتبقى قوة الابداع على اثاره المنافسة السوقية من خلال:

(1) **التأثير على القوة التنافسية:** عندما يؤدي الابداع الى خفض التكلفة فان الضغوط التنافسية تنمو وتزيد من اجل تخفيض الاسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الاسعار لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة المرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الاسعار وان استلزم الامر التضحية بهامش الربح، وعليه فان التكنولوجيا الحديثة تدعم الاستراتيجية التنافسية لتي تستهدف الانتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة.²

(2) **علاقة الابداع بالدخول المحتمل لمنافسين:** إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء ولاء علامة منتجاتها، وذلك من خلال الابداع المستمر، فإن هذا الامر يترتب عليه تقليص

¹ ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

المخاطر المترتبة عن دخول منافسين جدد، ومن الواضح انه من مصلحة المؤسسات ان تسعى وراء بناء استراتيجيات ابداعية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وعلى العموم هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الابداع التأثير على امكانية دخول مؤسسات جديدة اهمها الانفراد بأساليب الانتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق الملكية أو الانفراد بالأساليب الانتاجية للمؤسسة وخاصة مع تغيير متطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول الى الصناعة وهذا ما يتطلب على المؤسسة الاستثمار المكثف في البحث والتطوير حتى تتمكن من مسايرة الابداعات الجديدة.

(3) **علاقة الابداع بقوة المشتريين:** إذ أدى الابداع الى تمييز المنتجات الموجودة في الاسواق، فان هذا يمكن المشتريين من تحويل طلباتهم الى مؤسسات (موردين) اخرى وبسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي الى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين، واذا ساهم الابداع بإضافة خصائص جديدة للمنتجات فسوف يؤدي ذلك الى خلق تفضيل قوي من الزبائن مما يؤدي الى تضيق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين،

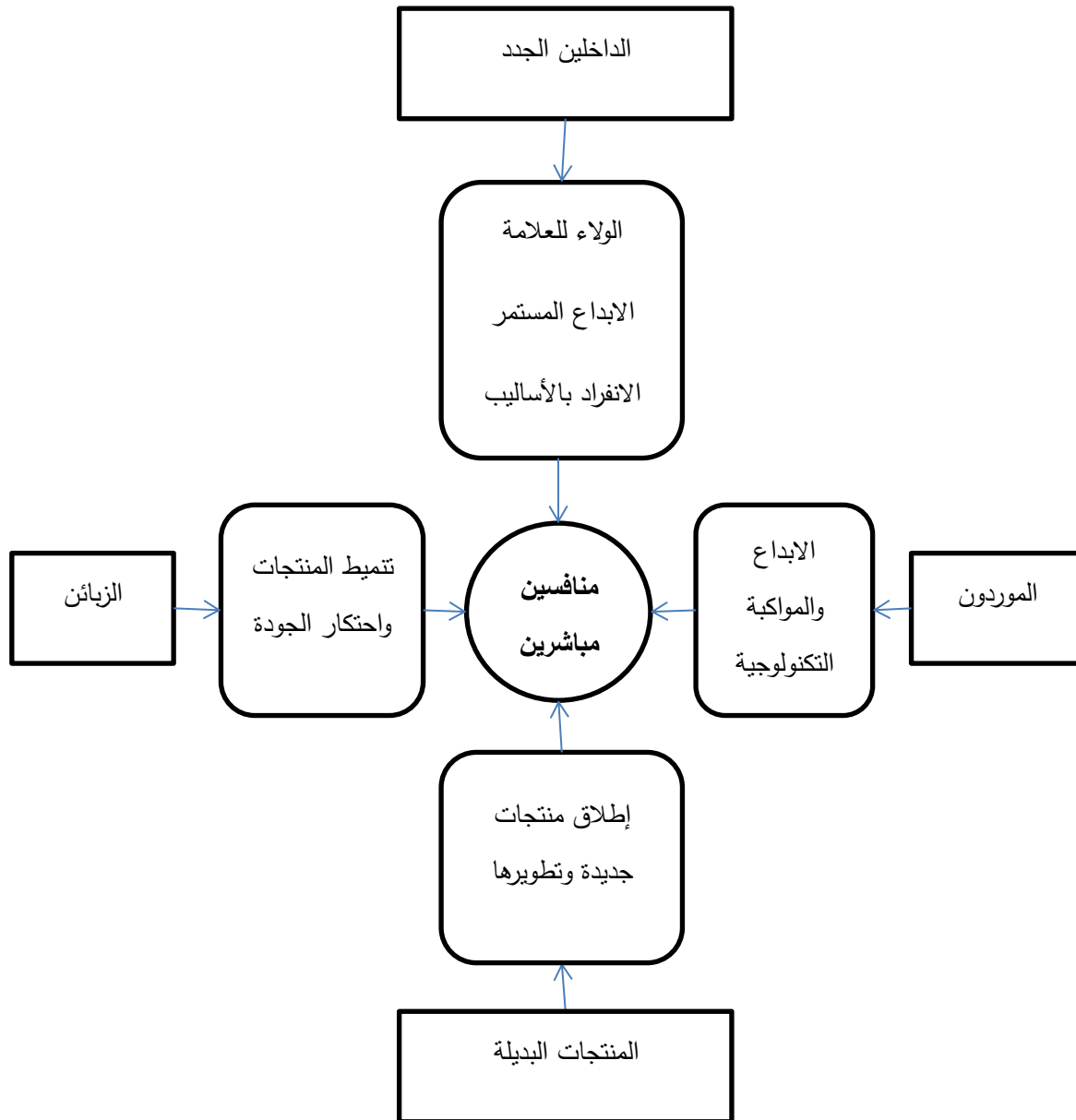
(4) **التأثير على الموردين:** يظهر تأثير الابداع على الموردين من خلال إتاحة الابداع في مجال المنتجات امام عدد كبير من الموردين، الامر الذي يسهل على الزبائن الانتقال من مورد الى آخر، وهذا ما يضعف القوة التفاوضية للموردين بسبب المنافسة الشرسة بينهم، زد على ذلك أن توفر الموردين على تكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة بخصائص معينة لها، تستطيع ان ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين وهذا ما يمنح الموردين قوة لعلها حساب عملائهم.

وللإشارة فإن كل قوة من القوى التنافسية لها أهميتها الخاصة، لكن يبقى الزين هو العامل الاهم الذي تسعى المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة عبر تلبية حاجاته ورغباته بأفضل شكل،

حيث أصبح التنافس بين المنظمات على من يشبع هذه الحاجات والرغبات بأفضل شكل (أفضل من الآخرين).¹

ويبين الشكل التالي تأثير الابداع على قوى التنافس السابقة الذكر:

الشكل (2-12): علاقة الابداع بالقوى التنافسية الخمسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

¹ Andrew smith and leigh sparks, **all about iva**, journal of marketing management . vol20, no3/4, 2004, page 363.

المطلب الثاني: أثر المنتج الجديد على تحقيق الميزة التنافسية

لا بد ان امتلاك ميزة تنافسية مستدامة يمكن الوصول اليه عبر طرق وأساليب وسياسات كثيرة ومتعددة، وهذا حسب ظروف وأهداف وإمكانيات المنظمة، ولعل اهم هذه السياسات تلك المتعلقة بإطلاق منتجات جديدة.

أولاً: أهمية المنتجات الجديدة في ظل بيئة تنافسية

تعتبر عملية اطلاق المنتجات الجديدة من أهم مؤشرات كفاءة المنظمة غذا حققت هذه المنتجات النجاح او الاهداف المخطط لها قبل الاطلاق، ومن اهم استمدت هذه السياسة (سياسة اطلاق المنتجات الجديدة أهميتها) وفي ظل بيئة تنافسية تنسم بالصراع التنافسي الشديد والدائم تكمن اهمية المنتجات الجديدة وإطلاقها في ما يلي:

(1) ان المنافسة الحادة التي تشهدها الاسواق المحلية والدولية، دفعت بالمؤسسات الى اعتماد ميزات تنافسية جديدة فضلا عن الجودة والمرونة والتكلفة المناسبة، فهذه العناصر بالرغم من اهميتها الكبيرة للمؤسسات لم تعد كافية، والسبب بالطبع هو المنافسة الحادة وكثرة المنتجين فضلا عن ثورة المعلومات والتغير السريع في اذواق المستهلكين وحاجاتهم، كل ذلك اوجب على المؤسسة التفكير في استراتيجية قائمة على البحث والتطوير شعارها "أبتكر أو مت"، هذه الاستراتيجية تضمن الاستمرارية والبقاء والنمو والتطور خاصة بعد تغير النظرة لنشاط البحث والتطوير من نشاط مهدر للأموال الى نشاط استثماري مربح.¹

(2) تعتبر المنتجات الجديدة مطلب ضروري للنمو والبقاء ذلك أن الجزء الاكبر من المبيعات المحققة للمؤسسة لا يأتي الا من خلال المنتجات الجديدة، والتي تسهم بكل كبير في رفع

¹ عبد الكريم شوكمال وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف، ص:2.

المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح، ومضاعفة الحصة السوقية وهذا ما يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية في المنافسة.¹

(3) إن وجود المنافسين امام المنتجات المطروحة يخلق ضغوطا متبادلة من اجل التفوق، وقد يعني القضاء على بعض المنتجات البديلة، وبالتالي على المؤسسة العمل باستمرار للبقاء ضمن المنافسة، أمام هذا التحدي فان أحد الاساليب المؤدية لهذا التفوق هو اعتماد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة، سعيا للمحافظة على تحقيق اهدافها.²

(4) يمكن اعتبار تطوير المنتجات الجديدة من الضروريات الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة الاستمرار والبقاء عن طريق توفير بعض الفرص والمساعدة على تقوية المركز التنافسي للمنظمة مقارنة مع المنافسين الرئيسيين لسوق او أسلوب السلعة.³

(5) يعتبر تطوير المنتجات الجديدة مسعى المنظمات من اجل مواجهة المنافسة الحادة بين المنظمات ومواكبة التطور التقني والسعي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة من اجل نمو المنظمات وبقائها في عالم الأعمال.⁴

(6) إن القدرة المالية والقوة التنافسية للمنظمات يعتمدان على تقديم منتج جديد ناجح، وفي دراسة ل (rollovers) والذي بدوره يعتمد على إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج، شركة سلع معمرة أمريكية اوضح ان 40% من المنتجات الجديدة فشلت بعد ان قدمت للسوق، وعندما تكون

¹ جلول بن قشوة، تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص:15.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص:258.

³ وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في إنجاح المنتجات الجديدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 21، العراق، 2009، ص:6.

⁴ ثائر أحمد سعدون السمان وخضر خليل شيخوالجرجري، مرجع سبق ذكره، ص:19.

معدلات النجاح لإعادة جدولة برنامج تقديم المنتج إعادة جدولة قليلة فإن المنظمات تحتاج الى عمليات أفضل لتقليل التمويل او المخاطر التسويقية المصاحبة لهم.¹

ومنه يمكن القول أن تطوير المنتجات الجديدة أصبح ذو أهمية بالغة في ظل محيط تسويقي تنافسي ومحيط اعمال متغير باستمرار، فعلى منظمات الاعمال الحديثة تسخير امكانياتها المالية، المادية والبشري لإطلاق منتجات جديدة تساهم بطريقة او بأخرى في تقوية تنافسيتها وضمان بقائها في السوق لمدة طويلة.

ثانيا: تأثير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية

إن تبني المؤسسة لاستراتيجية قائمة على التطوير في المنتجات يعني انها تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات وطرق انتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة او تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك، ويؤدي بدوره الى التأثير على القوى التنافسية في الأسواق بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس خدمة للموقع التنافسي للمؤسسة المبتكرة، وبشكل عام تظهر أهمية تطوير المنتجات في كونه يعطي للمؤسسة القدرة على مواجهة المنافسين وهذا على المستوى الجزئي، بينما على المستوى الكلي يعتبر رقوة دافعة نحو تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية.

ويظهر تأثير تطوير المنتجات الجديدة على الميزة التنافسية من خلال ما يلي:²

1) تأثير المنتجات المطورة على البيئة التنافسية: ان طبيعة الاقتصاد الجديد المبني على

اقتصاد المعرفة والمنافسة الحادة في الاسواق، دفع بالمؤسسات الاقتصادية سواء الصناعية

أو الخدمية منها الى تبني أساليب طرق الانتاج التقليدية، وهذا كله بغية خلق حركة نشيطة

¹ نضال بدر شيت، أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدا، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 38، 2012، العراق، ص: 47.

² عبد الكريم شوكمال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 9، 10 (بتصرف).

في المجتمع من أجل التطور من خلال خلق فرص لتحقيق الربح وزيادة الدخل، وإذا نظرنا إلى تطوير المنتجات بوصفه يحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز عن طريق البحث عن كل ما هو جديد من منتجات، طرق إنتاجية وتنظيمية وغيرها، مستهدفا تغيير النمط الحالي للأسواق الذي يتجلى في سرعة ادخال المنتجات الجديدة واختفاء المنتجات القديمة، ظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق قديمة، وتغيير بنية الصناعات الحالية وبالتالي التأثير على البيئة التنافسية القائمة في الاسواق الفعلية أو المحتملة.

(2) التأثير على عوامل المنافسة: من الواضح ان تطوير المنتجات أصبح يشكل ضرورة بالنسبة للمؤسسات الساعية الى التفوق والبقاء في ظل صعوبة البقاء في محيط تنافسي، ويعتبر التطوير مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية باعتباره يمنح المؤسسة شيئا متفردا يفتقد اليه منافسوها، ويسمح التفرد بتميز المؤسسة وتحقيقها لجودة عالية، فضلا عن فرضها لأسعار عالية أو خفض التكاليف بنسبة كبيرة وهذا كله يؤدي الى تحقيق تواصل مستمر مع المستهلكين والتأثير على سلوكهم الشرائي خدمة لأهداف المؤسسة، ومن اهم عوامل المنافسة التي يؤثر عليها:

أ- التكلفة: حيث تهدف المؤسسة وراء تطوير المنتجات الى تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الانتاجية مع التعديل في حصة المشتريات واستهلاك الطاقة، ويعتبر البعد الحقيقي للتطوير هو التكلفة وتقليصها، من خلال زيادة الكمية المنتجة وبيع الوقت مع تقليص المدة الزمنية اللازمة لتحقيق ذلك.

ب- الجودة: تمثل الجودة احدى اهم النقاط التي تتسابق اليها المؤسسات من أجل تحسين مركزها التنافسي، ذلك ان الجودة تعطي للمؤسسة سمعة جيد وطيبة لمنتجاتها في الاسواق، ومن اهم

الطرق التي تلجا اليها المؤسسات من أجل تحقيق الجودة وتحسينها تبنيها لتطوير المنتجات لأنه على وضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية.

ت-سلوك المستهلك: ان نظرية انتشار وتبني المنتجات الجديدة لدى المستهلكين مرتبطة أساسا بالابتكار، فعلى المؤسسة معرفة الاثر يحدثه الابتكار (الابداع) والدور الذي يلعبه في خلق قيمة متميزة ترضي هذا المستهلك، ومن وجهة نظر تسويقية تعبر عملية قبول او رفض المنتجات الجديدة أمرا في غاية الاهمية، وبناء على ذلك يجب على المؤسسة عند طرحها للمنتج الجديد في السوق معرفة الاثر الذي يحدثه ذلك المنتج على سلوك المستهلك عن طريق تحليل وتقييم المستهلكين بحسب درجة الاقبال على المنتجات الجديدة ومراحل تبنيهم لها، إضافة الى الدور الأساسي لخصائص وتصميمات المنتج في عملية التبني، يختلف المستهلكون فيما بينهم اختلافا جليا بخصوص درجة اقبالهم على المنتجات الجديدة، فبينما يفضل البعض ان يكون من الاوائل في استعمال المنتج، يميل الآخرون الى استعماله في وقت متأخر.

على هذا الأساس يمكننا القول بأن عملية تطوير المنتجات الجديدة تشكل الطريق المهم لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة وافتكاك مكانة تنافسية مرموقة وإثبات تفوقها التنافسي على المنافسين في نفس القطاع السوقي، ومن المهم الإشارة في هذه الحالة الى ضرورة تحديد عملية تجديد المنتجات من خلال البحث المستمر عن نماذج وسبل اطلاق منتجات جديدة كلما انتهت دورة حياة المنتجات التي تسبقها.

المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين المنتجات الحالية

إن أهم ما يميز منظمات الاعمال خاصة الصناعية منها هو اعتمادها سياسة تطوير وتحسين منتجاتها باستمرار، وقد يعود هذا الى عدة أسباب أهمها محاولة التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبائن، أو الانصياع لقيود وشروط التنافسية التي تفرض على المنظمات أحيانا تطوير وتعديل وتحسين منتجاتها لعدة أسباب أهمها حصول تطور تكنولوجي جديد اوقطاع سوقي جديد

أولا: أهمية تطوير وتحسين المنتجات الحالية في ظل بيئة تنافسية

لا شك ان التطور الذي يحدث في منتجات منظمات الاعمال الحديثة لم يحدث من اجل الحدوث فقط، إنما يحدث هذا التطور المتعدد المعايير والابعاد لأهميته البالغة للزبائن والمنظمة على حد سواء، وتكمن اهمية تطوير المنتجات وتحسينها في النقاط التالية:

(1) إن التغيير التقني والتسويقي بالإضافة الى التغيير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن يجعل من غير الممكن المحافظة على الحصة السوقية نفسها ومركزها في السوق من حيث تقديم المنتجات دون تغيير أو تعديل او تحديث لمدة طويلة وبهذا الحال كل منظمة لا تطور او تحسن منتجاتها أو خدماتها بالتأكيد سوف تواجه خطر الفشل والتقادم والانهيار مقارنة بالمنظمات الاخرى الموجودة والتي تهتم بالتعديل أو التطوير للمنتجات او الخدمات.¹

(2) إن تطوير المنتجات من القدرات الاستراتيجية المهمة التي ينبغي على كل المنظمات الالتزام بها واعطائها الاهمية اللازمة، لان نجاح أي منظمة مرهون بمدى قدرتها على تطوير المنتجات القائمة مع تقديم منتجات جديدة، وان تطوير المنتجات وخصوصا

¹ محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011، بغداد، العراق، ص: 282 (بتصرف).

المنتجات ذات المستوى الابداعي العالي هو المفتاح الرئيس لاستمرار المنظمات ونموها وتحقيق الارباح.¹

(3) هدف البقاء والاستمرار الذي تستهدفه المنظمة يملئ عليها الاهتمام بتطوير المنتجات القائمة، حتى يمكنها الارتقاء بهذه المنتجات الى مستوى حاجات ورغبات الزبائن الاستهلاكية التي تتصف بدرجة عالية من التطور، ويعد تطوير المنتجات القائمة نشاطا مهما للمنظمة، إذ يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة في الأسواق من خلال كسب حصة سوقية عالية.²

(4) يساهم تطوير المنتجات الحالية في تطويرها تنافسية المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية لأنه يساهم بشكل مباشر في ما يلي:³

أ- تطوير الجودة: وهذا من خلال الارتقاء بمستوى اداء المنتج وخاصة فيما يتعلق بطول عمره الانتاجي، المتانة والسرعة؛

ب- تطوير الخصائص (السمات): من خلال إضافة مزايا جديدة مثل الحجم (الوزن)، وهذا يقدم قيمة مضافة للمنتج مثل الامان والملائمة؛

ت- إجراء تحسينات على التصميم الأولي (الأساسي) للمنتج: وهذا بهدف تحسين الجوانب الجمالية في التصميم الأساسي للمنتج مثل صناعة السيارات وصناعة الساعات.

(5) يساهم تطوير المنتج ويعد امرا حيويا لنجاح اي شركة اعمال، سواء كانت ربحية او غير ربحية، ويسهم تطوير المنتج في هدف واحد ألا وهو التوصل الى ما هو جديد لأنه يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق.⁴

¹ ثائر احمد سعدون السمان و خليل شيخوالجرجري، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

² نفس المرجع ، ص: 18.

³ عبد الباسط إبراهيم حسونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

⁴ حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 53 (بتصرف).

ومما سبق، يمكننا القول أن أهمية تطوير المنتجات الحالية في ظل بيئة تنافسية تتصف بالتنافس الشديد تنبع من أهمية التكيف والاستجابة لمتطلبات وشروط هذه البيئة، وخاصة متطلبات وقيود البيئة الخارجية والتي حاولنا ذكر أهمها في ما يلي:

(1) التطور التكنولوجي الكبير يفرض على المنظمة الاستجابة له واستخدامه في تطوير المنتجات قبل المنافسين؛

(2) التطور الكبير والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين يدفع بالمنظمة جاهدة الى فهم هذه التغيرات وتطوير منتجاتها وتعديلها بما يناسب هذه الحاجات والرغبات؛

(3) اكتشافات وتطويرات المنافسين لمنتجاتهم يهدد الحصة السوقية للمؤسسة وهذا ما يفرض عليها الرد بالمثل والسعي الى تطوير منتجاتها؛

(4) امتلاك المنظمة لقدرات إبداعية متفردة، وأساليب انتاجية متفردة وإدارة الابداع يجعلها تتبني سياسة تطوير وتحسين منتجاتها الحالية.

ثانيا: علاقة تطوير المنتجات الحالية وأبعادها بالميزة التنافسية للمنظمة

كما تمت الإشارة سابقا تعتبر عملية تطوير المنتجات الحالية ذات أهمية بالغة بسبب فوائدها الكثيرة على مستوى الزبائن والمنظمة على حد سواء، ولعل أهم عائد للمنظمة من تطويرها لمنتجاتها الحالية تطويرها لتنافسياتها وامتلاكها لميزة تنافسية مستدامة تتماشى مع استمرار العملية التطويرية للمؤسسة.

(1) التفوق: إذا أرادت المؤسسة أن تحقق تفوق لمنتجاتها على منتجات المنافسين لا بد لها ان تشرك كل وظائف الشركة في دعم وإسناد هذا التفوق، فوظيفة الانتاج تسعى الى تحقيق جودة متميزة للمنتجات، فضلا عن الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، والمالية تسعى الى توفير السيولة اللازمة لأعمال الشركة، وجهود المبيعات تركز على بناء علاقات جيدة مع

الزبائن، والموارد البشرية تسعى الى حصول العاملين على فرصة مناسبة لإيصال أفكارهم الابداعية لإنتاج منتجات متميزة وان يحصلوا على مكافآت لقاء عملهم، ومن اهم وسائل تفوق المؤسسة على منافسيها هي مدى قدرتها على تقديم منتجات تلبي متطلبات وتطلعات الزبائن في السوق بشكل أفضل من منتجات الشركات الأخرى، زد على ذلك أن قيام الشركة بتميز منتجاتها عن منتجات المنافسين تعد عملية مريحة لان الزبائن سيكونون مخلصين موالين للشركة وسيدفعون أسعارا للوئل الى ذلك المنتج المتميز، وعلى هذا الأساس فإن هذا التفوق يستخدم لتمييز منتجات الشركة عن المنتجات المنافسة، وذلك من خلال تمتعها بخصائص فريدة.¹

(2) السرعة: لقد أصبحت دورة حياة المنتج في الوقت الحالي أقصر مما كانت عليه وهذا أدى الى زيادة أهمية سرعة تطوير المنتجات أذ تمكن سرعة تطوير المنتجات وبشكل مستمر الشركة في الحصول على ميزة تنافسية، ولهذا فالشركة يمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية في ظل المنافسة في السوق من خلال السرعة في إجراء التغييرات العملياتية في الشركة اللازمة لتطوير المنتج.²

(3) التبسيط: هناك الكثير من الشركات مثل شركة (ibm) الامريكية اكتشفت أن تبسيط تطوير المنتج يساعد كثيرا على تطابق أتمتة عمليات التجميع وتبسيطها وجعلها تنفذ بسرعة وبمستوى عال من المعولية، فالتبسيط (تبسيط المنتج وتطويره) يزيد من الكفاءات التشغيلية لنظام الانتاج، فضلا عن أن التبسيط يحمل ميزة أساسية تتمثل في الاستفادة بدرجة كبيرة من اقتصاديات الحجم وبالتالي يحق التكلفة الأدنى للوحدة الواحدة من المنتج.³

¹ أكرم أحمد الطويل وغانم محمود الكيكي، مرجع سبق ذكره، ص: 55 (بتصرف).

² نفس المرجع، ص: 56. (بتصرف).

³ نفس المرجع. ص: 57 (بتصرف).

وعندما يحقق الكلفة الأدنى فإن التبسيط يسمح للمنظمة باستخدام السعر المنخفض كسلاح تنافسي أمام منافسيها، زد على ذلك ان ذلك يعطيها قوة تفاوضية سواء مع زبائنها أو مورديها.

(4) الفحص والاختبار: يعني اجراء الفحص والاختبار الدرجة التي عندها يمكن فحص المنتج واخضاعه للاختبار التجريبي بأدنى حد من التكاليف التي ينفقها الزبون، فتمتع المنتجات المطورة بسهولة فحصها واختبارها تعزز من مكانتها في ذهن الزبون ويتم ذلك من خلال الجهود الكثيفة بغرض تحسين جودة المنتجات ابتداء من السيطرة على مدخلات العملية الانتاجية وتحقيق الفاعلية في العملية التصنيعية وانتهاء بالمنتج النهائي، وهذا باستخدام أساليب السيطرة الاحصائية لتصحيح الانحرافات.¹

بناء على ما سبق يمكننا القول ان العملية التطويرية الناجحة هي التي تتميز بالخصائص التالية:

- التفوق في الانتاج من خلال امتلاك المميزات والأساليب الانتاجية الفريدة؛
- سرعة عملية التطوير؛
- الاعتماد على تبسيط المنتج المطور لأبعد حد ممكن؛
- الأخذ بصوت الزبائن وتطلعاتهم وبناء عملية التطوير عليها،
- الاعتماد على الفحص والاختبار وتصحيح الانحرافات والاطفاء بصفة مستمرة للوقوف على رضا وولاء العملاء بصفة دورية ومستمرة.

ثالثا: تطوير المنتجات (تعديل المنتجات أو اطلاق منتجات جديدة) على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة والتكلفة):

¹ اكرم احمد الطويل وغانم محمود الكيكي، مرجع سبق ذكره، ص: 58 (بتصرف).

تلعب سياسة تطوير المنتجات بشقيها (تعديل المنتجات الحالية واطلاق المنتجات الجديدة) الدور البارز في التأثير على بعدي الميزة التنافسية (الجودة والتكلفة) ويظهر هذا التأثير من خلال ما يلي:¹

(1) تطوير المنتجات والجودة: تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق إحدى أهم عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة، ذلك ان هذه الاخيرة تعطي للمؤسسة سمعة جيدة وطيبة لمنتجاتها في الاسواق، كما تقلل من مخاطر الديون وتخفض من التكلفة وتزيد من الانتاجية، ومن اهم الطرق التي تلجأ اليها المؤسسة قصد تحقيق الجودة وتحسينها بتبنيها لتطوير المنتجات لانه يعمل على وضع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية، والعمل على منح الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وتطوير مهارات فرق العمل، مما يمكن من وضع التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الانتاجية التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.

(2) تطوير المنتجات والتكلفة: ان الغرض الأساسي من عملية تطوير المنتجات هو تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الانتاجية والتعديل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة، فالتطوير مهما كانت درجته، جذريا ام طفيفا، يؤدي عموما الى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج والى تعديل بنية التكاليف وتوزيعها حسب طبيعتها مما يعني التأثير ايجابا على المردودية، ويعتب البعد الحقيقي للتطوير هو تقليص التكلفة، فعندما يتم ادخال تقنيات جديدة في عملية الانتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الانتاج حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الاسراع في عملية الانتاج من خلال معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الانتاج غالبا

¹ عبد الكريم شوكال، مرجع سبق ذكره، ص:10.

تؤدي الى التفيض من تكاليف الانتاج عامة وتكلفة الوحدة الواحدة المنتجة خاصة، الامر الذي يضمن للمؤسسة أحسن انتاجية (مردودية)، وهذا يظهر الأثر الحقيقي للتطوير في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الانتاجية والاستخدام الامثل لعوامل الانتاج.

خاتمة الفصل الثاني

إثر تطرقنا في هذا الفصل الى مواضيع التنافسية، الميزة التنافسية وعلاقة الابداع وابداع المنتج بالميزة التنافسية وتحقيقها، تبين لنا جليا مدى صعوبة البيئة التسويقية الحديثة ومدى اتسامها بالدرجة العالية من المنافسة والتنافسية من جهة، ومدى أهمية اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ودور سياسة إبداع المنتج في تحقيق ذلك من جهة أخرى، حيث تعتبر التنافسية ذلك الصراع الذي يحدث بين مؤسسات مختلفة تنشط في قطاعات سوقية موحدة أو متشابهة ومقاربة الاهداف، حيث تسعى المؤسسة الحديثة عبر كافة السبل والوسائل إلى تقوية تنافسيتها وزيادة حدتها وفعاليتها في مواجهة الخصوم، ولكن هذا لن يحدث الا من خلال امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة وفعالة، ومن أجل ذلك تنتهج المؤسسة سياسات مختلفة لعل أبرزها وأهمها تلك المتعلقة بإبداع المنتج، حيث يساهم هذا الأخير عبر سياسته (إطلاق منتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية) المساهمة الأهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا من خلال تكييف مخرجات المؤسسة مع متطلبات البيئة التسويقية التي تنشط فيها، وبالتالي نيل رضا الجمهور وامتلاك ميزة تنافسية فعالة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: أثر تبني مؤسسة مخابر فينوس لسياسة إبداع المنتج على تحقيق ميزتها التنافسية

بعد دراستنا في الفصلين السابقين لكل من سياسة إبداع المنتج و الميزة التنافسية من جهة، و العلاقة التأثيرية بينهما من جهة أخرى، سنحاول إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع التسويقي لمؤسسة مخابر فينوس، و هذا من خلال العمل على توضيح مدى اتباع هذه المؤسسة لسياسة الإبداع بصفة عامة و إبداع المنتج بصفة خاصة، ومدى مساهمة هذه السياسة في تحقيق ميزتها التنافسية في سوق مستحضرات التجميل، مع التركيز على أهم المنتجات الجديدة والمطورة (المحسنة) في الفترة الاخيرة للمؤسسة، سنعالج هذا الفصل من خلال النقاط الرئيسية التالية:

المبحث الأول: تقديم حيثيات الدراسة الميدانية و إجراءاتها؛

المبحث الثاني: مؤسسة مخابر فينوس، ميزتها التنافسية وسياستها الإبداعية؛

المبحث الثالث: تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: حيثيات الدراسة الميدانية

سنعالج من خلال هذا المبحث و صفا لكل ما يتعلق بالدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة مخابر فينوس، هذا الوصف يتجلى في تحديد منهج الدراسة، البيانات المستخدمة و طريقة جمعها، مجتمع الدراسة، الأداة المستخدمة في الدراسة و صدقها و ثباتها، بالإضافة الى الإشارة الى مختلف الطرق و الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها من أجل تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لابد لأي دراسة أن تتبع منهجا معينا، حيث اختار الباحث المناهج التي رآها مناسبة لمثل لهذا النوع من الدراسات.

أولا: منهج الدراسة

تم استخدام منهجين أساسيين في هذه الدراسة و هما كل من المنهج الوصفي و التحليلي.

1) المنهج الوصفي:

حاولنا من خلال هذا المنهج و صف كل ما يتعلق بالمؤسسة المستقبلية " مؤسسة مخابر فينوس" من خلال الإشارة الى ميزتها التنافسية، عواملها و أبعادها الأساسية لدى المؤسسة، بالإضافة الى مصادرها و ومدى فعاليتها في سوق مستحضرات التجميل في الجزائر، مع التعرّيج و وصف السياسة الإبداعية بشكل عام و سياسة إبداع المنتج بشكل خاص لدى المؤسسة، مميزات هذه السياسة لدى مؤسسة مخابر فينوس، مصادرها و واقعها الحديث.

(2) المنهج التحليلي:

يتجلى استخدام هذا المنهج في تحليل عنصري إبداع المنتج و الميزة التنافسية و العلاقة التأثيرية بينهما (أثر إبداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية)، وهذا من خلال العمل على فهم متغيرات العلاقة التأثيرية و أبعادها، و هذا من خلال تحليل كل فقرة على حدة و التحليل الكلي لل فقرات في ما بعد من أجل تأكيد واقع المتغيرين لدى مؤسسة مخابر فينوس و تحديد العلاقة بين المتغيرين بصيغة إحصائية.

ثانيا: البيانات المستخدمة ومصادر جمعها

تم الاعتماد على نوعين من البيانات خلال هذه الدراسة و هما البيانات الأولية و البيانات الثانوية.

1) البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الأسئلة التي تم تصميمها و توزيعها على عينة و مجتمع البحث، و قد تم جمع المعلومات الضرورية للبحث، و قد تمت دراسة هذه البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي spss، و هذا من خلال استخدام الاختبارات و المعالجات الإحصائية اللازمة من أجل الوصول إلى أفضل و صف وتحليل لمتغيرات الدراسة و العلاقات المختلفة بينها، هذا بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض الإطارات في كل من مديرية التسويق، المصلحة التجارية، المصلحة التقنية ومصلحة البحث و التطوير، و هذا من أجل استقاء كل البيانات و المعلومات الخاصة بواقع الابداع و ابداع المنتج، الميزة التنافسية، و العلاقة بينهما لدى مؤسسة مخابر فينوس وهذا من خلال مساهمة ابداع المنتج في رفع مستوى الجودة و تحقيق رضا الزبون، أو العمل على تقليل التكاليف و اكتساب ميزة السعر المنخفض مقارنة بالمنافسين.

(2) **البيانات الثانوية:** تم استخدام البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على مختلف الدوريات و المراجع و الوثائق و التقارير التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع قيد الدراسة، و هذا من اجل إثرائه أكثر، وتم التعرض لكل المصادر التي رأينا انها تثبت وتبين واقع ابداع المنتج و أثره على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في إطارات مؤسسة مخابر فينوس و تم الاقتصار على الإطارات التي لها معرفة بالتسويق من خلال استعمال المسح الشامل لهم، وهذا بسبب دقة وحساسية متغيرات الموضوع قيد الدراسة (ابداع المنتج و الميزة التنافسية)، و قد تم توزيع قائمة الاستقصاء على (42) إطار و تم استرجاع (38) منها 37 صالحة للاستعمال، أي بنسبة قدرها (88.09%)، و للإشارة فقد تم استبعاد الاستبانة الناقصة من أجل المحافظة على مصداقية الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

هناك عدة ادوات يمكن للباحثين استعمالها في مثل هذه البحوث، و تعتبر عملية الاختيار الصحيح للأداة المناسبة لجمع البيانات من اهم عوامل نجاح الدراسة و الوصول الى نتائج منطقية قابلة للاستعمال في اتخاذ القرارات المناسبة.

أولا: اختيار الأداة المناسبة للدراسة

قبل الشروع في الدراسة الميدانية تم التعرض لمجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا هذه وتم الاطلاع على طرقهم و أساليبهم المستخدمة في تحليل البيانات التي جمعوها، وقد تمت ملاحظة أن هناك تباين و اختلاف في مناهج و طرق معالجة تلك المواضيع، فهناك من

اثبت العلاقة بين متغيرات بحثه من خلال استقاء معلومات و أرقام واقعية ومباشرة تؤكد العلاقة بين المتغيرات، والمعلومات تتميز بالدقة والمصداقية والموثوقية، وهناك من لجأ الى استخدام الاستبانة ، و من الجدير بالذكر اننا خططنا في البداية الى عدم اللجوء الى الاستبانة بل اقتصر الدراسة الميدانية على مجموعة معلومات و بيانات كنا بصدد جمعها من المديریات و المصالح المختلفة لمؤسسة مخابر فينوس، و قد تم تحضير كل البيانات و المعلومات اللازمة و التي تثبت فعلا العلاقة و الأثر بين مكونات سياسة إبداع المنتج من جهة و أبعاد الميزة التنافسية من جهة اخرى، و لكن و لقيود وعراقيل إدارية وتنظيمية في المؤسسة لم نستطع الحصول على المعلومات الكافية المخطط لها من قبل بسبب سريتها وحدائتها، و لهذا تم اللجوء إلى الأسلوب الثاني و هو الاستبانة، و قد تم الاعتماد في تصميم الاستبانة على الدراسات و الابحاث المشابهة السابقة.

ثانيا: مراحل إعداد وتصميم أداة الدراسة

للوصول الى القائمة النهائية التي جمعنا بها البيانات المستخدمة في الدراسة مررنا على المراحل

التالية:

(1) إعداد استبانة مؤقتة(أولية) بناء على الدراسات السابقة و فرضيات الدراسة و محتوى

الجانب النظري للبحث؛

(2) تقديم الاستبانة الى الأستاذ المشرف من أجل تصحيحها وتصويبها؛

(3) عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة (داخليين وخارجيين) من أجل تحكيمها و

تزويدنا بكل الملاحظات و التصحيحات و التصويبات اللازمة بناء على خبرتهم و مشوارهم

في الميدان العلمي و التسويقي؛(أنظر الملحق رقم 1).

(4) جمع كل الملاحظات التي تم تلقيها من الاساتذة المحكمين؛

5) تصحيح الاستبانة من خلال الاخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات التي تتلاءم مع متطلبات و أهداف الدراسة؛(أنظر الملحق رقم 2).

6) إجراء عملية استقصاء تجريبية على بعض مفردات المجتمع من اجل معرفة الصعوبات التي يمكن للمستقصى منه أن يواجهها في فهم فقرات الاستبانة و الإجابة عنها؛

7) إزالة كل الصعوبات و المفردات التي صعب على المستقصى منه فهمها؛

8) تصميم القائمة النهائية و توزيعها على المجتمع قيد الدراسة.(أنظر الملحق رقم 2).

ثالثا: مكونات أداة الدراسة (الاستبانة)

شملت الاستبانة أربعة أجزاء (محاور) أساسية وهي كالتالي:

المحور الاول:

يضم هذا المحور خمسة فقرات تتعلق بواقع سياسة إطلاق المنتجات الجديدة لدى مؤسسة مخابر فينوس و أبعادها الأساسية.

المحور الثاني:

يضم هذا المحور خمسة فقرات تتعلق بواقع سياسة تحسين منتجات مؤسسة مخبر فينوس الحالية و أبعادها الأساسية.

المحور الثالث:

يضم هذا المحور خمسة فقرات تتعلق بواقع جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس و مدى ملائمتها لزيائنها.

المحور الرابع:

يضم هذا المحور خمسة فقرات تتعلق بواقع تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس و مدى انعكاس ذلك على أسعارها.

ملاحظة: تم استخدام سلم ليكرت الخماسي من أجل قياس مدى العلاقة و الأثر المعنويين بين كل من سياسة إبداع المنتج و تحقيق الميزة التنافسية وهو كآآتي:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
رقم العبارة و نصها	1	2	3	4	5

رابعاً: صدق و ثبات أداة القياس (الدراسة)

سنقوم بقياس مدى صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من أجل معرفة مدى ملائمة فقراتها للموضوع المدروس، و سنقيس مدى ثباتها من أجل معرفة مدى تكرار نفس النتائج اذا تم إجراؤها في المرات المقبلة، وكانت نتائج الاختبارين ما يلي:

1) صدق أداة القياس

عادة ما يتم قياس صدق اداة القياس من خلال ناحيتين أساسيتين، صدق المحكمين و صدق انسجام و اتساق العبارات (الفقرات) مع بعضها البعض و مع الموضوع الذي خصصت من أجله.

أ- صدق المحكمين: تم عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الاساتذة من اهل التخصص من كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة البليدة2 و المدرسة العليا للتجارة، و بلغ عددهم خمسة (5) أساتذة (أنظر الملحق رقم3)(*)، و قد قدم لهم طلب تحكيم استبيان (الملحق رقم1) من أجل اعطائنا ملاحظاتهم حول مدى صحتها و مدى ملائمتها للموضوع الذي خصصت من أجله، مع تقديم التصحيحات و التوصيات اللازمة من أجل أكثر دقة و ملائمة، و قد تمت الاستجابة الى تلك الملاحظات من أجل

(*)الدكتور كريم بيشاري، الدكتور بدو محمد، الدكتور خالد قاشي، الاستاذ الدكتور عيسى عنابي و الاستاذ الدكتور بوزعور عمار.

أفضل قياس للظاهرة المدروسة من خلا العمل على حذف و تعديل و تصحيح كل الاخطاء التي وردت منا سابقا.

بـ صدق اتساق و انسجام العبارات (الفقرات): قبل القيام بجمع البيانات التي من خلالها نقيس الظاهرة المدروسة قمنا بقياس اداة الاستبانة المحكمة على عينة تجريبية تتكون من عشرة(10) مستقصين، وهذا من اجل التأكد من سلامة فقرات الاستبانة لغويا بما يتماشى مع قدرات الفئة المستقصاة، مع تصحيح كل الفقرات التي يجد المستقصي منه صعوبات و مشاكل في الاجابة عليها، وقد تم اكتشاف عدة صعوبات في الاجابة تتلخص اهمها في عدم فهم المستقصين لبعض المصطلحات العلمية (التسويقية) و تمت تصحيحها من اجل اكثر ملائمة لهم و للموضوع المدروس، هذا من جهة، ومن جهة اخرى تم اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و الفقرات من خلا حساب معامل الارتباط بينها و بين المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى خدمة فقرة للمحور الذي تنتمي اليه، و كانت نتائج اختبار اتساق الفقرات مع محاورها كما يلي:

1- اتساق فقرات المنتج الجديد:

قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المنتج الجديد مع المحور الذي تنتمي اليه (المنتج الجديد) من أجل معرفة مدى اتساقها معه، و يبين الجدول التالي ان معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ان مستوى الدلالة أقل من (0.01) لكل فقرة، و قد لاحظنا ان فقرات و عبارات المنتج الجديد متسقة داخليا.

الجدول (3-1): الصدق الداخلي لفقرات المنتج الجديد

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تولي المنظمة اهتماما بإطلاق المنتجات الجديدة	0.877	0.00
02	تطلق المنظمة المنتجات الجديدة بصفة دورية (متكررة)	0.870	0.00
03	تعتمد المنظمة على عدة مصادر للحصول على أفكار المنتجات الجديدة	0.922	0.00
04	يعتبر الزبون مصدر مهم لأفكار المنتجات الجديدة	0.745	0.00
05	تتصف المنتجات الجديدة التي تطلقها المنظمة بالمعايير الدولية	0.811	0.00

المصدر: من عداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان فقرات قياس متغير المنتج الجديد هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من اجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية.

2 _ اتساق فقرات المنتج المحسن:

قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المنتج المحسن مع المحور الذي تنتمي اليه (المنتج المحسن) من أجل معرفة مدى اتساقها معه، و يبين الجدول التالي ان معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ان مستوى الدلالة أقل من (0.01) لكل فقرة، و قد لاحظنا ان فقرات و عبارات المنتج المحسن متسقة داخليا.

الجدول (3-2): الصدق الداخلي لفقرات المنتج المحسن

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتميز عملية تحسين المنتجات في المنظمة بالسرعة	0.825	0.00
02	يساهم تحسين منتجات المنظمة في تفوقها على منتجات المنافسين	0.693	0.00
03	تتميز عملية تحسين منتجات المؤسسة بالبساطة	0.577	0.00
04	تختبر و تفحص المنظمة منتجاتها المحسنة قبل اطلاقها من جديد	0.825	0.00
05	المنتجات المحسنة هي اكثر المنتجات نجاحا في السوق	0.756	0.00
06	تحسن مؤسسة فينوس منتجاتها برفع مستوى جودتها	0.882	0.00
07	تعتمد المؤسسة في تحسين منتجاتها على تطوير الخصائص و السمات الأساسية للمنتجات	0.992	0.00
08	تعتمد المؤسسة في تحسين منتجاتها على إجراء تحسينات على التصميم الأساسي للمنتج	0.776	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

و نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان فقرات قياس متغير المنتج المحسن هي فعلا متنسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من اجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية.

3 _ اتساق فقرات الجودة:

منا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجودة مع المحور الذي تنتمي اليه (الجودة) من أجل معرفة مدى اتساقها معه، و يبين الجدول التالي ان معاملات الارتباط

المبينة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ان مستوى الدلالة أقل من (0.01) لكل فقرة، و قد لاحظنا ان فقرات و عبارات الجودة متسقة داخليا.

الجدول (3-3): الصدق الداخلي لفقرات الجودة

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها	0.765	0.00
02	تحقق جودة منتجات المؤسسة تطلعات و حاجات و رغبات الزبائن	0.787	0.00
03	تتميز منتجات المؤسسة من خلال جودة منتجاتها العالية	0.765	0.00
04	تخضع جودة منتجات المؤسسة للمعايير الدولية و تحظى باعتراف منظمة الايزو	0.787	0.00
05	تعتبر جودة منتجات المنظمة نتاج تكامل عوامل كثيرة مادية و بشرية	0.822	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان فقرات قياس متغير المنتج المحسن هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من اجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية.

4_ اتساق فقرات تقليل التكلفة:

قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التكلفة مع المحور الذي تنتمي اليه (التكلفة) من أجل معرفة مدى اتساقها معه، و يبين الجدول التالي ان معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث ان مستوى الدلالة أقل من (0.01) لكل فقرة، و قد لاحظنا ان فقرات و عبارات التكلفة متسقة داخليا.

الجدول (3-4): الصدق الداخلي لفقرات التكلفة

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تسعى المنظمة دائما الى التخفيض من تكلفة منتجاتها	0.815	0.00
02	تعتبر منتجات المنظمة الاقل تكلفة في سوق مستحضرات التجميل	0.612	0.00
03	تساهم التكلفة المنخفضة في تميز المؤسسة مع الزبائن و المنافسين	0.740	0.00
04	تعود التكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة الى انخفاض تكلفة المواد الاولية	0.771	0.00
05	تمنع التكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة دخول منتجات و منافسين جدد الى سوق مستحضرات التجميل	0.834	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

و نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان فقرات قياس متغير المنتج المحسن هي فعلا متسقة داخليا مع المحور الذي خصصت من اجله، وهذا ما سيعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي ستسفر عنها هذه الدراسة الميدانية.

5_ صدق الاتساق الكلي لحاور الدراسة

بالإضافة الى الاتساق الداخلي لفقرات كل محور على حدة، قمنا ايضا بقياس مدى اتساق المحاور ذاتها مع المحور او الموضوع الرئيسي قيد الدراسة، وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول (3-5): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات

الاستبانة

الرقم	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقديم منتج جديد	0.782	0.00
02	تحسين منتج حالي	0.612	0.00
03	رفع مستوى الجودة	0.530	0.00
04	تخفيض التكاليف	0.806	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

و يمكننا القول بان المتغيرات الاربعة (تقديم منتج جديد، تحسين منتج حالي، رفع مستوى الجودة و التقليل من التكاليف) متسقة بنائيا مع المحور الكلي موضوع الدراسة وهذا ما سيعطي أكثر مصداقية للدراسة الميدانية محل الانجاز.

(2) ثبات فقرات الدراسة

يعتبر ثبات فقرات الدراسة أمرا في غاية الاهمية لانه يبين مدى ثبات نتائج هذه الدراسة اذا تم اجراؤها مستقبلا، وسنقيس ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرومباخ، وكانت نتائج ثبات فقرات الاستبانة كما يلي:

الجدول(3-6): ثبات فقرات الدراسة

الرقم	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	تقديم منتج جديد	5	0.895
02	تحسين منتج حالي	5	0.792
03	رفع مستوى الجودة	5	0.780

04	تخفيض التكاليف	5	0.807
05	جميع العبارات	20	0.712

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان العبارات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت درجة ثبات المحاور على الترتيب (0.895)، (0.792)، (0.780) و (0.807) و هي نسبة تعبر عن ثبات مقبول جدا لفقرات الاستبانة وهذا يدل على ان إعادة الدراسة سيعطينا نتائج مقارنة لحد كبير للنتائج الحالية، فيما بلغت درجة ثبات العبارات الكلية (0.712) و هي نسبة عالية باعتبار ان ادنى معدل ثبات مقبول هو (0.6) عادة.

من خلال اختباري الصدق و الثبات اللذان قمنا بهما أعلاه تبين لنا أن فقرات الدراسة ومحاورها متسقة داخليا و بنائيا و لها معدل ثبات عالي جدان وهذا يدل على ملائمتها وجاهزيتها لجمع البيانات الأولية النهائية التي ستجرى عليها عملية اختبار الفرضيات و الاجابة على تساؤلات الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب و المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

- تمت دراسة موضوع الدراسة و كل ما يتعلق بها من خلال المعالجات الإحصائية التالية:
- اختباري صدق وثبات فقرات الاستبانة من خلال قياس مدى الاتساق الداخلي بين كل فقرة و المحور الذي تنتمي إليه من جهة، و بين المحور و الموضوع الكلي للدراسة من جهة اخرى؛
 - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات الدراسة وفقراتها، و هو يعطي لنا مدى ثبات نتائج الدراسة غذا تم اجراؤها مرة ثانية؛
 - تم استعمال اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار كولومجرف_سميرنوف لمعرفة مدى اتباع البيانات المستقاة من فقرات الدراسة للتوزيع الطبيعي؛

- تم استخدام اختبار (ت) t للعينة الواحدة من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمدى امتلاك مؤسسة مخابر فينوس لسياسة ابداع المنتج و و لميزة تنافسية فعالة ومستدامة مبنية بالأساس على كل من الجودة والتكلفة؛
- تم إثبات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة المختلفة من خلال استخدام معامل الارتباط؛
- تم إثبات العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة المختلفة من خلال استخدام الانحدار المتعدد؛
- تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرضيات الفرعية التابعة لها إما بقبولها او رفضها بناء على نتائج المعالجات الاحصائية السابقة مع قبول أو رفض الفرضيات البديلة الرئيسية و الفرضيات الفرعية التابعة لها.

المبحث الثاني: واقع ابداع المنتج و أثره على الميزة التنافسية لمؤسسة

مخابر فينوس

يعالج هذا المبحث مؤسسة مخابر فينوس من حيث الموقع الاجتماعي و تحليل هيكلها التنظيمي مع العمود الى شرح أهم أسس السياسة التسويقية المنتهجة من طرف المؤسسة، لاسيما سياسة الابداع و ابداع المنتج و أثره على ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة مخابر فينوس

تعد مؤسسة مخابر فينوس مناهم المؤسسات في مجال تخصصها (صناعة مستحضرات التجميل) ان لم نقل الالهة على الاطلاق، وهذا نتيجة اعتمادها على استراتيجية التغطية الشاملة للسوق من خلال الاخذ بعين الاعتبار الجنسين في تطوير منتجاتها بالإضافة الى تسويق منتجاتها عبر كامل التراب الوطني، و اهم ما يميز مؤسسة مخابر فينوس عن منافسيها هي اهتمامها الكبير بالابداع وتطوير المنتجات تماشيا مع متطلبات السوق و تغيرات أذواق و حاجات و رغبات الزبائن المستمر، و هذا ما أثر بشكل مباشر على ميزتها التنافسية.

اولا: بطاقة فنية لمؤسسة مخابر فينوس

الاسم القانوني: المنتجات الجزائرية للرعاية الاجتماعية و مستحضرات التجميل من مختبر

"SAPECO"

الاسم الاجتماعي : مخابر فينوس

الشكل القانوني : شركة ذات مسؤولية محدودة "ش.ذ.م.م" "SARL"

التصنيف: مصنفة ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تاريخ الإنشاء: 1981.

المقر الاجتماعي : 80 شارع 17 ديسمبر 1956 أولاد يعيش البلدية 09100

الهاتف: 025.43.85.85 / 025.43.80.80

الفاكس : 025.43.71.71 / 025.43.78.78

البريد الإلكتروني: contact@labovenus.dz

الموقع الإلكتروني: <http://www.laboratoiresvenus.com/>

المساحة: يقدر مجموع مساحة الأراضي ب 16000 متر مربع بما في ذلك 3300 متر مربع من

المساحة المبنية و 12700 متر مربع مساحة فارغة.

رأس مال الشركة : 113.393.800.000 دج.¹

الموارد البشرية : 326 عامل، 40 منهم إطارات، يتقاسمون وظائف مختلفة داخل المؤسسة حسب رتبهم.

زيائن المؤسسة : ينقسم أهم زيائن المؤسسة إلى تجار جملة، تجار تجزئة و المساحات الكبرى.

مهام الشركة :إنتاج منتجات العناية بالبشرة و مواد التجميل الصيدلانية و الشبه صيدلانية المراقبة و تحسين نوعية الجودة و إقامة الشراكات.

ثانيا: تاريخ وتطور مؤسسة مخابر فينوس

إن بداية علاقة عائلة مولى بالمنتج تعود الى عام 1981، حيث قام السيد مولى مراد بإنشاء مصنع صغير في منطقة واد العلايق فقد بدأ نشاطه بعدد قليل من العمال و عدد قليل من المنتجات، حيث كان ينتج في بداية الأمر ثلاثة أنواع الغسول، ثم بدأ المصنع في زيادة الإنتاج و الأنواع تدريجيا حسب متطلبات السوق المحلية التي كانت في أمس الحاجة الى هذا النوع من

¹ مديرية الإدارة والمالية، مصلحة المحاسبة.

المواد نظرا لقلّة المؤسسات المنتجة لهذا النوع من المنتج، باستثناء بعض المؤسسات العمومية التي كانت مهيمنة على السوق الوطنية.

و مع زيادة نشاطها و صغر المكان المخصص لها ارتأت عائلة مولى أن تنقل نشاطها الى منطقة أولاد يعيش التي تعرف نشاطا تجاريا و صناعيا كبيرا في عام 1991، حيث حصلت على مساحة أرض كبيرة تقدر ب 10500 متر مربع سمحت لها أن تنشأ مؤسسة كبيرة تحتوي على ثلاثة أقسام بمواصفات عالية، و قد ارتأت العائلة اتخاذ جملة من القرارات الهامة أنصبت جميعها في ضرورة تحسين المنتج و مراعاة الجودة لأجل الحصول على غسول يشبع رغبة المستهلك، و بالفعل فقد لقت منتجاتها الرضى عند المستهلكين مما أدى الى توسع دائرة الزبائن، و لزيادة تطور المؤسسة و تطوير برامج و وسائل الإنتاج و زيادة كفاءة رجال التسيير بصفة عامة فقد تلقت المؤسسة عدة برامج تحسينية ابتداء من سنة 2002 حيث خضعت المؤسسة في إطار برنامج للأمم المتحدة الذي يعمل على تطوير المؤسسة.

و في سنة 2003 تلقت المساعدة المالية من طرف وزارة الصناعة في إطار تطوير التنافسية الصناعية، و في سنة 2004 تلقى أعوان المؤسسة تكوين في مجال التسويق و بعض البرامج الأخرى.

كل هذا الدعم الذي تلقتة المؤسسة سواء من طرف الدولة الجزائرية او من طرف المؤسسات الدولية ساعدها في أن تصبح من المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال صناعة منتجات التجميل، و هذا ما حتم على المؤسسة الرفع من عدد عمالها من 107 سنة 2003 الى 145 سنة 2006 في مختلف المجالات كما أدى ذلك الى ارتفاع مستمر في رقم اعمالها من 601 الى 1115 دينار جزائري، كما سجل ارتفاع كبير في حجم الإنتاج من 10603294 وحدة الى 18627970 وحدة في سنة 2006.

و بفضل الشهادات التي نالتها منتجات المؤسسة في الجودة و الحفاظ على البيئة و التحسينات و التطويرات في وسائل الانتاج و برامج التسيير، مكن المؤسسة من اقتحام اسواق جديدة من خلال عملية التصدير التي بدأت في سنة 2007 الى غاية يومنا هذا حيث تبحث المؤسسة عن شركاء جدد و تقوم بدراسة كل الفرص التي تسمح لها بتحسين نوعية منتجاتها.

ثالثا: أهداف مؤسسة مخابر فينوس

قامت المؤسسة بتحديد أهداف أساسية تعمل على تحقيقها و ضمانها ،و يمكننا تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :

- (1) تلبية حاجات و رغبات المستهلك بأحسن طريقة مع خلق الوفاء و الثقة اتجاه المؤسسة.
- (2) التطوير الدائم و التوسيع في مزيجها السلعي.
- (3) التعامل مع أكبر قدر ممكن من أسواق جديدة.
- (4) العمل على عقد الشراكات مع مؤسسات أجنبية في هذا المجال مثل (Shwarskoff).
- (5) الرفع من الإنتاج و المبيعات و ضمان رقم أعمال جيد.
- (6) العمل على حفظ العلامة و ضمان الجودة.

رابعا: مهام مؤسسة مخابر فينوس

تكمن المهمة الأساسية لمخابر فينوس "VENUS" في إنتاج مواد التجميل و العناية الجسدية ذات جودة عالية مستغلة بذلك تموينها المواد الأولية المستوردة من الخارج، و استعمالها لوسائل إنتاج جد متطورة لضمان النوعية التي أصبحت تمثل السياسة الجديدة للمؤسسة، فهي تحتوي على مجموعة من التجهيزات و أدوات أساسية للإنتاج و مراقبة النوعية جد حديثة، حيث تسمح لها

بتحقيق منتج ذو نوعية مطابقة لمتطلبات السوق التي هي دائما في تغيير دائم، و بفضل مستوى مردود إنتاجية المؤسسة أصبح من الممكن لمخابر فينوس "VENUS" الاستثمار و البقاء بصفة دائمة لمواجهة شركائها الاقتصاديين في هذا المجال.

خامسا: تقديم وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مخابر فينوس

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة مخابر فينوس عدة مديريات ومصالح كل حسب تخصصه و مهامه (انظر الملحق رقم4). ونفصلها فب ما يلي:

1) : **رئيس المدير العام:** و هو العضو المركزي في المؤسسة، بحيث يقوم بعدة أدوار تتمثل في القيادة، التنسيق و المراقبة، و في هذا الإطار فإنه يعمل على تطبيق استراتيجية المؤسسة و كذا مخططات العمل.

2) : **المدير العام:** يقوم بإدارة الأمور التقنية في المؤسسة.

3) : **الأمانة:** و تتمثل مهامها في:

أ- تصنيف الملفات الخاصة بالعمل .

ب- توجيه الرسائل و المكالمات التي تتلقاها الإدارة العامة.

4) : **مسؤول إدارة النوعية/البيئة :** و هو يحتوي على ثلاثة تقنيين ساميين مكلفين بالمراقبة

و تتمثل مهامهم في :

أ- فحص المنتج تام الصنع "مدة الصلاحية".

ب- تقييم و تحليل النوعية.

ت- مراقبة الكمية و احترام المقاييس العالمية المعمول بها في صنع المنتجات.

5) : **المكلف بالنظافة و الأمن :** يهتم بكل ما يضمن سلامة العمال و نظافة المؤسسة وكذلك

التأمين و الأمن الداخلي و الخارجي

(6) **المساعد المكلف بمراقبة التسيير:** يقوم بمراقبة سير المؤسسة و ضمان استغلال الموارد

المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية و نجاعة للوصول الى الأهداف المسطرة، إضافة الى

جملة من الرسائل و المواقف و العمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل.

(7) **مسؤول نظام الإعلام الآلي :** يقوم بتصميم و إعداد مختلف البرامج المعلوماتية التي تقوم

بها المؤسسة و كذا حفظ المعلومات الخاصة بالمؤسسة و المتعاملين معها.

(8) **مديرية الإدارة و المالية :** مكلف بتأمين سير الموارد البشرية و تحقيق الأهداف المسطرة

في السياسة المالية المنعقدة داخل الجهاز، و هي بدورها تنقسم الى :

أ- **مصلحة المحاسبة :** مكلفة بتسيير مختلف العمليات المحاسبية و المالية التي تقوم بها المؤسسة .

ب- **مصلحة الموارد البشرية :** تهتم هذه المصلحة بتوظيف العمال الجدد و أعداد برامج تكوينية لهم.

(9) **مديرية المشتريات :** مكلفة بمتابعة إجراءات الشراء بالتنسيق مع الهيئات المعنية، بمعنى

إتمام الإجراءات اللازمة لتحقيق المشتريات "العلاقات العامة، البنوك، الموردون" و هي بدورها تنقسم الى قسمين هما :

أ- **مصلحة المخزونات :** والتي تهتم بتخزين المواد التي تقوم المؤسسة بشرائها و هذا لاستعمالها في مختلف الورشات . و تحتوي أيضا على :

- **فرع الوسائل العامة :** و هو يهتم بالمواد الاستهلاكية.

- **مصلحة تسيير المخزونات :** و مهامه دخول و استلام المواد الى المخازن عن طريق المنوال داخل المخزن و كيفية الاحتفاظ بهذه المواد، و تغيير المخازن الملائمة لها و الطرق

السلامية لفرز هذه المواد و تصنيفها حسب درجة الخطورة.

ب- فرع مخزن المواد الأولية و مواد التغليف: وهو مكلف بضمان الأداء الجيد لآلات التغليف و ذلك بضمان النوعية الجيدة للغلاف الخاص بالمنتج و الصيانة الأسبوعية للآلات.

10) : مديرية التسويق و المبيعات : و هي تنقسم الى ثلاثة أقسام :

أ- مصلحة التسويق : تهتم هذه المصلحة بدراسة الأسواق التي تريد المؤسسة دخولها و كذا عن طريق الإشهارات التي تقوم بها المؤسسة .

ب- المصلحة التجارية : مكلفة بتحديد الاستراتيجيات و أهداف البيع بالتشاور مع المديرية العامة و من مهامها نجد :

- تطوير شكلية المنتجات بالتعاون مع المديرية العامة و التقنية.
 - متابعة احتياجات الزبائن و معالجتها.
 - إدارة عمليات بيع المنتجات بالتعاون مع رؤساء أقسام البيع المباشر.
 - مسؤولية مباشرة لإجراء البيع غير المباشرة.
- و تحتوي هذه المصلحة على فرع مخزن المنتج النهائي و الذي يتم فيه تجميع و حفظ المنتجات النهائية للمؤسسة ليتم بيعها حسب الطلب.

ج- مصلحة شبكة التوزيع : الذي يهتم بتوزيع مختلف منتجات المؤسسة على العملاء و الموزعين عبر التراب الوطني.

11) : المديرية التقنية : و تحتوي هذه المديرية على الأقسام التالية

أ- مصلحة التصميم و التطوير : تهتم هذه المصلحة بتصميم مختلف منتجات المؤسسة كما يعمل على تطوير هذه المنتجات باستخدام التكنولوجيا وفق احتياجات السوق و أذواق المستهلكين حتى لا يصبح المنتج راكدا و غير مطلوب.

بـ مصلحة الصيانة : و يتم فيها صيانة العتاد "الآلات" لأن أي عطل في الآلة الإنتاجية

يتوجب تدخل المصلحة و من مهامها :

- مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج.
- المحافظة على الآلات الإنتاجية و العتاد من التآكل و الهلاك.
- تهتم بصيانة كل من وحدات التطهير و التعبئة.

جـ دائرة الإنتاج 1 : تحتوي على ثلاثة ورشات و كل ورشة تنتج نوع من المنتجات

الخاصة بالمؤسسة و تتمثل هذه الورشات في :

- ورشة إنتاج الشامبو : تهتم بصنع النوع الأول منه.
- ورشة صنع الكريمات : ويتم في هذه الورشة إنتاج مختلف أنواع الكريمات التي تنتجها المؤسسة وفق المقاييس العالمية.

- ورشة تعبئة الشامبو و الكريمات : يتم في هذه الورشة تعبئة و تغليف منتجات الورشتين السابقتين وفق المعايير التي تسمح بالحفاظ على سلامة هذا المنتج.

دـ دائرة الإنتاج 2 : و هي أيضا تحتوي على ثلاثة ورشات كل ورشة لها مهامها الخاص

و تتمثل هذه الورشات في :

- ورشة إنتاج الشامبو : تهتم هذه الورشة بصناعة النوع الباقي منه "نوع آخر".
- ورشة صناعة الروائح : يتم في هذه الورشة تعبئة الروائح التي تم تصنيعها من طرف العمال .

- ورشة تعبئة الشامبو و الروائح : يتم في هذه الورشة تعبئة الشامبو و الروائح داخل غلافها الخاص.

المطلب الثاني: واقع ابداع المنتج و الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس

لابد الى الإشارة الى ان مؤسسة مخابر فينوس تعد رائدة في مجالها كما تمت الإشارة سابقا و هذا بسبب استراتيجياتها التنافسية المتكاملة و الشاملة المبنية على حاجات و رغبات الزبون، وهذا من خلال اعتبار الجودة الهدف الأسمى للمؤسسة عبر جميع خطوطها الانتاجية، زد على ذلك سعيها الدؤوب في تجديد المنتجات باستمرار عبر أساليب مختلفة مستنسخة او مبتكرة.

أولا: الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس

تمتلك مؤسسة مخابر فينوس ميزة تنافسية فريدة جعلتها متميزة بين كل المنافسين في السوق المحلية، ولعل هذا يعود الى عدة عوامل أهمها:¹

(1) **التركيز على الزبون:** ان اهم ما يميز مؤسسة مخابر فينوس هو اهتمامها الكبير بالزبون عند اعداد كل الاستراتيجيات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج و التوزيع) واخذها لرضا العميل كهدف أساسي للاستراتيجيات السابقة، ويظهر هذا جليا من خلال دراسات الرضا التي تقوم بها المؤسسة بصفة دورية (عادة سنة)، الا في حالات استثنائية، حيث توصلت دراسة قامت بها مصلحة التسويق لمؤسسة مخابر فينوس نهاية سنة 2013 الى ان نسبة رضا الزبائن على منتجات و خدمات المؤسسة بلغت 83.67%، و قد تمحورت الدراسة حول النقاط الاساسية التالية: (أنظر الملحق رقم 05):

أ- جودة استقبال الزبون، بلغت نسبة الرضا 86%.

ب-بلغت نسبة رضا الزبائن على سرعة تنفيذ الطلبات 76%.

ت-بلغت نسبة رضا الزبائن على الأداء الاجمالي للمؤسسة و منتجاتها 84%.

ث-بلغت نسبة رضا الزبائن على الجودة والسعر 100%.

¹ مديرية المبيعات و التسويق لمؤسسة مخابر فينوس.

ج- بلغت نسبة رضا الزبائن على تنوع منتجات المؤسسة 89%.

ح- بلغت نسبة رضا الزبائن على تلبية رغباتهم 90%.

خ- بلغت نسبة رضا الزبائن على تغليف المنتجات 78%.

و من خلال النتائج السابقة يتضح جليا ان نسبة رضا الزبائن الاجمالية قد بلغت 83.67% و هي نسبة جيدة جدا، و هذا نتيجة اهتمام المؤسسة بزبائنها و العمل على تحقيق احسن تلبية لحاجاتهم و رغباتهم من أجل رفع مستوى رضاهم ووفائهم للمؤسسة و علامتها و منتجاتها ككل.

(2) **رفع مستوى الجودة:** من اهم شعارات مؤسسة مخابر فينوس و التي تعتبر القاسم المشترك بين كل السياسات و الاستراتيجيات التسويقية نجد الجودة، حيث تعمل المؤسسة من خلال تسخير كافة الطاقات المادية و البشرية المتاحة الى تقديم أحسن المنتجات جودة مقارنة بالمنافسين، و قد تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9001 المتعلقة بالجودة عام 2003 و 2008، وهذا ان دل على شيء إنما يدل على أن منتجات المؤسسة تتمتع بقدر مهم من الجودة خاصة ان منتجاتها (مستحضرات التجميل) دوافع شراؤها عاطفية بحتة.

(3) **السعر المنخفض:** تحسن مؤسسة مخابر فينوس التعامل مع تكاليف الانتاج و التسويق من خلال العمل على استخدام أحدث الوسائل من اجل تقليل التكاليف و قد بلغت نسبة رضا الزبائن على أسعار منتجات المؤسسة نسبة 100%، (أنظر الملحق رقم 05)، و هذا ما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية على حساب الموردين و قدوة تفاوضية معهم أو مع الزبائن.

(4) **الاعتماد على الآلات المتطورة:** إن اهم ما يميز مؤسسة مخابر فينوس هو تتبعها الدائم لمستجدات التسويق الصناعي و البيئة التسويقية الصناعية من حيث الآلات الصناعية المستخدمة في الانتاج و آخر المستجدات الاخرى، وهذا عن طريق حضور مختلف

المعارض المعنية بالأمر أو البحث عن المعلومة آليا عن طريق استخدام الانترنت و شبكة المعارف و المعلومات لتي تملكها المؤسسة مثل الموردين، مثل آلة:¹

cuve préparation hh500 – 1500 litres _

agitateur zz1er choix _

ettiquetteurs _

(5) الاعتماد على التنوع في الانتاج: إن اهم ما يميز مؤسسة مخابر فينوس عن غيرها هو

انتهاجها لأسلوب تنويع منتجاتها من خلال امتلاكها لخطوط انتاجية متعددة تسمح لها بما

يلي:

- تغطية أقسام سوقية متعددة؛
 - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
 - تحقيق و تلبية حاجات و رغبات أهم زبائن القطاع السوقي الذي تنشط فيه؛
 - الرفع من درجة رضا الزبائن على منتجات المؤسسة؛
 - المنافسة على عدة جبهات؛
 - تجنب خطر الخروج من السوق؛
 - وضع قيود للداخلين المحتملين؛
 - الرفع من ولاء الزبون للعلامة التجارية فينوس وزيادة شهرتها.
- ورغم كل هذه الامتيازات التنافسية التي تملكها المؤسسة بناء على تبنيتها لسياسة التغطية الشاملة إلا ان هذه الأخيرة لديها سلبيات كثيرة من اهمها النقاط التالية:

¹ المصالح التقنية لمؤسسة مخابر فينوس.

- ارتفاع التكاليف التسويقية لمؤسسة مخابر فينوس بسبب كثرة الحملات الاشهارية و الاعلانية المتعلقة بكل منتج على حدة؛
- وقوع عدة مشاكل وسوء الفهم لدى الزبون بسبب تشابه النماذج و العبوات الأمر الذي صعب على الزبون فهم الاختلاف و هذا يعود لعدة اسباب اهمها المستوى التعليمي للمستهلك الجزائري بصفة عامة؛
- ضرورة مواجهة منافسين متخصصين في كل قطاع سوقي من القطاعات التي تنشط فيها مؤسسة مخابر فينوس.

ثانيا: الإبداع و إبداع المنتج لدى مؤسسة مخابر فينوس

تولي مؤسسة مخابر فينوس أهمية بالغة للإبداع عامة وإبداع المنتج بصفة خاصة باعتبار الإبداع و إبداع المنتج حسب مسؤولي المؤسسة أساس التميز، أساس التنافسية و أساس البقاء، و من اهم المجالات التي تشهد ابداعا متواصلا لدى مؤسسة مخابر فينوس مجال المنتجات، حيث تسعى المؤسسة الى التجديد المستمر في خطوطها الانتاجية وذلك عبر:

- إنتاج منتجات جديدة كلياً؛
 - العمل على تحسين منتجات حالية.
- (1) مراحل وصور إبداع المنتج لدى مؤسسة مخابر فينوس: التجديد بالنسبة لمخابر فينوس يبقى سيد الكلمة ، فهي تعمل دائما على تطوير منتجاتها و الذي يعكس بقاء المؤسسة في السوق و هذا رغم التغيرات الدائمة و المفاجأة له. و يتضمن التجديد ثلاثة مراحل وهي

كالآتي ¹:

¹ وثائق داخلية لمؤسسة مخابر فينوس.

أ . المرحلة الأولى : التجديد في تركيب المنتجات

- إدخال تركيبات جديدة.
- استعمال مواد جد حديثة.
- صيغة مستحدثة من أجل نتائج قياسية معتبرة "تركيب/استعمال".

ب . المرحلة الثانية : التجديد و التغليف

- البحث في التجميل و الاستعمال، مما يوضح تطور منتجات المؤسسة و تنافسها الشديد مع العلامات الأجنبية المشهورة.
- السعات المتوافقة.

ج . المرحلة الثالثة : تجديد المنتج

- البحث عن المنتجات التي تتماشى مع الموضة و اتجاهاتها، خدمة و تحقيق رغبات المستهلكين و التفاعل مع متطلبات السوق الدائمة التغير.
- **ضمان النوعية:** فهي تعمل جادة حتى أنه أصبح همها الوحيد هو ضمان نوعية جيدة لزبائننا و جودة عالية لمنتجاتها، و هذا راجع للمنافسة القوية في هذا المجال، و التي تدفع بالمؤسسة دائمة الى التحسين و التطوير.
- **البحث و التطوير:** مخابر فينوس "VENUS" دائمة التجديد والابتكار، فبواسطة مصلحتها الدراسية و المتخصصة في البحوث و التطوير استطاعت أن تجعل من البحث و روح التجديد سياسة عملية فعالة .
- **حفظ العلامة:** تسعى المؤسسة في المحافظة على علامتها و الاعتراف بها بكونها مهمة بفعالية النوعية مع أسعار سهلة المنال، عاملة على خلق الوفاء الدائم في زبائننا.

(2) مصادر إبداع المنتج لدى مؤسسة مخابر فينوس:

تستقي مؤسسة مخابر فينوس افكارها الابداعية المتعلقة بالمنتجات من عدة مصادر مختلفة و متعددة لعل اهمها المصادر التالية:¹

(أ) **اقتراحات و انشغالات الزبائن:** تهتم مؤسسة مخابر فينوس كل الاهتمام بالزبون وصوته، حيث تستقبل الزبائن الذين يريدون طرح انشغالاتهم و اقتراحاتهم حول المؤسسة و منتجاتها و جودتها ومدى ملائمة أسعارها لقدرتهم الشرائية، وهناك نماذج لمنتجات جديدة اطلقتها مؤسسة مخابر فينوس بناءً على فكرة واقتراحات الزبائن مثل هلام الاستحمام للرجال (أنظر الملحق رقم 06)، باعتبار منتج هلام الاستحمام لم يكون موجود ضمن الخطوط الانتاجية لمؤسسة مخابر فينوس من قبل، او غاسول الشعر بالحناء لأصحاب الشعر الداكن والغير لامع، فقد تم تقديم هذا المنتج (أنظر الملحق رقم 07) بناءً على طلب السيدات ذوات الشعر الداكن، وبالتالي يمكننا القول ان صوت الزبون مهم جدا بالنسبة لمؤسسة مخابر فينوس في الظرف الراهن من اجل خلق أفكار منتجات و خطوط انتاجية جديدة حسب حاجاتهم و رغباتهم، وهذا ما يوجه الانشطة و الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة الى السعي قدر المستطاع الى الاستجابة الى هذه التطلعات في المستقبل، وهذا الامر تدركه مؤسسة مخابر فينوس جيدا و قد حققت نتائج ملموسة مهمة بناءً ذلك.

(ب) **استعمال بنك المعلومات و التورة المعلوماتية المشهودة حاليا:** بالإضافة الى صوت الزبون الذي تولي له مؤسسة مخابر فينوس اهمية بالغة في استقاء الافكار المختلفة نجدها تلجأ الى بنك معلوماتها الذي تملكه بناءً على خبرتها السابقة و مشوراها الطويل في صناعة مستحضرا التجميل، بالإضافة الى ذلك نجد أن المؤسسة تستخدم الانترنت بشكل كبير في

¹ مديرية المبيعات و التسويق لمؤسسة مخابر فينوس.

خلق الافكار الابداعية و العمل على تجسيدها على ارض الواقع و هذا من خلال العمل على التتبع المستمر لمستجدات سوق مستحضرات التجميل وتتبع مستويات الموضة غما داخليا او خارجيا، او المشاركة في المعارض التي تقام داخليا أو خارجيا مثل معرض الابتكار و الابداع الذي أقيم بالجزائر تحت شعار " الابتكار مفتاح التنافسية" (انظر الملحق رقم 08) وقد نالت مؤسسة مخابر فينوس ميدالية الابداع في هذا المعرض، و للإشارة فغن هذه المهمة هي مهمة الجميع في مديرية التسويق للمؤسسة او المصالح التقنية و البحث و التطوير من اجل المساهمة في خلق اكبر عدد ممكن من الافكار الخامة التي يمكن تصبح مشاريع حية لإبداع المنتج على أرض الواقع.

(ت) اللجوء الى الشراكة مع مؤسسات اخرى: إن من اهم الأساليب التي تنتهجها مؤسسة مخابر فينوس بالإضافة الى التي سبق ذكرها في خلق الافكار الابداعية نجد تلك المتعلقة بإيجاد أفكار ابداع منتج جديدة غما بخلق منتجات جديدة او تحسين منتجات حالية، و هذا عن طريق توحيد الرؤى و الأفكار و خلق الشراكات مع مؤسسات اخرى مثل عقد الشراكة مع الشركة الفرنسية "صوفيا كوسميتيك" و الذي أثمر إطلاق منتج جدد في الجزائر وهو " منتج علاج مزيل البقع البنية كريمة لتفتيح البشرة"، وهو منتج يسوق بالجزائر فقط (انظر الملحق رقم 09)، و للإشارة فإن كريمة غزالة البقع و تفتيح البشرة كانت موجودة مشبقا ضمن الخطوط الانتاجية لمؤسسة مخابر فينوس، لكن من خلال الشراكة مع الشركة الفرنسية السابقة الذكر تم اطلاق المنتج بجودة اكبر و اكثر ملائمة للمستهلك الجزائري و تطلعاته، و هذا من خلال تغيير مركبات المنتج بالاعتماد على تموين الشركة الفرنسية بالمواد الاولية اللازمة لطرح تلك التغييرات.

(ث) الاهتمام بالبحث و التطوير: إن أهم ما يبين اهتمام مؤسسة مخابر فينوس بالإبداع و ابداع المنتج هو امتلاكها لمصلحة بحث وتطوير تعنى بالعمل على البحث المستمر على الافكار الجديدة المتعلقة بإبداع المنتج، مما جعل الإبداع و الابتكار من أهم السياسات الكبرى و التوجهات المهمة للمؤسسة.

المطلب الثالث: المنتجات المبدعة من طرف مؤسسة فينوس و أثرها على تحقيق ميزتها التنافسية

إن أهم ما يميز مؤسسة مخابر فينوس هو امتلاكها لعدد لا بأس به من الخطوط الانتاجية، وهذا ما انعكس بالإيجاب على حصتها السوقية ورقم اعمالها و رضا زبائنهم، بالإضافة الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن أو ضمنت مكانة المؤسسة في سوق مستحضرات التجميل لمدة طويلة قادمة.

أولاً: منتجات مؤسسة مخابر فينوس

تمتلك مؤسسة مخابر فينوس مزيج سلعي يشمل المنتجات التالية:¹

المجموعة الأولى خاصة بالشعر:

❖ شامبو بروتينات الحرير . ❖ شامبو بزيت الأرغان ❖ شامبو بالحنة	أنواع غاسول كوافيكس "COIFFIX"
❖ بلسم بروتينات الحرير ❖ بلسم بزيت الأرغان	بلسم كوافيكس "COIFFIX"
❖ سيروم بروتينات الحرير ❖ سيروم بزيت الأرغان فيتامين E	سيروم كوافيكس "COIFFIX"
LA LAQUE COIFFIX	مثبت الشعر كوافيكس "LA LAQUE"

¹ وثائق داخلية على مستوى مؤسسة مخابر فينوس.

❖ كريم بزيت القمح ❖ كريم بزبدة الكيراتين	كريمات كوافيكس "COIFFIX"
❖ شامبو بالخواخ و البرتقال ❖ شامبو بالعسل ❖ شامبو بالتفاح الأحمر	أنواع غاسول "ILLOV"
❖ شامبو بزيت الزيتون و اليمون ❖ شامبو ببروتينات البيض و 8 فيتامينات ❖ شامبو مركز بالفواكه ❖ شامبو بالحبة السوداء	أنواع غاسول فينوس "VENUS" ml400
❖ شامبو ضد القشرة درمولامين "DERMOLAMINE" ❖ شامبو 1en2	أنواع غاسول + بلسم 1en2
❖ شامبو بزيت اللوز الناعم ❖ شامبو بالنعناع ❖ شامبو بالليمون	أنواع الغسول ضد القشرة
❖ شامبو بالكيراتين ❖ شامبو بالبابونج	أنواع غاسول 1en3
❖ شامبو بزيت اللوز الناعم	أنواع الغاسول العائلي
❖ شامبو منوع بالفيتامينات ❖ شامبو بزيت القمح ❖ شامبو بالبيض ❖ شامبو بالبابونج	أنواع الغاسول الأخرى ml 450

المجموعة الثانية خاصة بالأطفال

- ❖ Shampoing bébé
- ❖ Lait de toilette
- ❖ Eau de Cologne

❖ Eau de toilette

المجموعة الثالثة خاصة بالكريمات

❖ هلام لتسخين و تنحيف الجسم ❖ كريم لتلطيف الوجه و الجسم ❖ كريم ضد التجاعيد ❖ كريم ضد التقد في السن ❖ كريم لتنحيف البشرة و إزالة البقع	أنواع الملطفات الخاصة بالوجه
❖ كريم إزالة الشعر بزيت اللوز الناعم ❖ كريم إزالة الشعر بالأليوفيرا ❖ كريم إزالة الشعر بزبدة الكيراتين	أنواع مزيل الشعر
❖ كريم ضد أشعة الشمس ❖ IP25 – IP 40 – IP50 – IP60	أنواع كريمات ضد أشعة الشمس

المجموعة الرابعة خاصة بمزيل الروائح:

❖ Léda – doris – illusion – séduction ❖ Fun – flora – océan – oriental ❖ Beauty – fushia – coton & dry – parfum rubis ❖ Gamme fleurs de lys ❖ Pure invisible ,fleurs de lotus	أنواع مزيل الروائح للنساء
❖ Bronx – power dry – action plus – blacktiger red – blacktiger green – blacktiger blue ❖ Sport plus – bronx choco –	أنواع مزيل الروائح للرجال

bronx men	
-----------	--

المجموعة الخامسة خاصة بصحة الاسنان

❖ معجون أسنان برائحة النعناع ❖ معجون أسنان بالليمون	أنواع معجون الأسنان
--	---------------------

ثانيا: إبداع المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة مخابر فينوس

خلال مسيرة الثلاثين عاما الماضية شكلت و كما أشرنا سابقا سياسة الإبداع و إبداع المنتج منهجا رئيسيا في الادارة الاستراتيجية لمؤسسة مخابر فينوس، و من أهم آثار هذه السياسة على المؤسسة و ميزتها التنافسية نذكر ما يلي:

(1) زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في سوق مستحضرات التجميل: حيث كانت داخل جديد

الى السوق مطلع الثمانينات لتصبح الآن رائد السوق بدون منازع، وهذا لعدة أسباب و اعتبارات أهمها اعتمادها الدائم على ابداع وتجديد منتجاتها؛¹

(2) تحقيق رضا وولاء الزبائن: كلما قامت مؤسسة مخابر فينوس بعملية تجديد منتجاتها إلا

ولاحظت ارتفاع في نسبة رضا زبائنها الاوفياء، فقد أظهرت آخر دراسة قامت بها المؤسسة حول رضا زبائنها على منتجاتها أن نسبة رضاهم بلغت 83.87% و هي نسبة مهمة جدا، و من أهم أسباب هذه النسبة الجيدة التجديد المستمر للمؤسسة لمنتجاتها.²

(3) الرفع من مستوى الجودة: إن اهم ما يميز منتجات مؤسسة مخابر فينوس عند زبائنها هي

جودتها العالية، فبالإضافة الى كون الجودة واحدة من اهم شعارات المؤسسة الأساسية فقد تحصلت على شهادة الايزو 9001 المتعلقة بالجودة، و نجد أيضا ان نسبة رضا زبائن

¹ المصلحة التجارية لمؤسسة مخابر فينوس.

² مديرية المبيعات و التسويق بمؤسسة مخابر فينوس.

مؤسسة مخابر فينوس على جودة منتجاتها قد بلغت 100% وهي نسبة تتحدث عن نفسها (أنظر الملحق رقم 5)، و هذا ان دل على شيء انما يدل على أن منتجات مؤسسة مخابر فينوس هس فعلا تتمتع بمستوى عال من الجودة، و هذا بدوره يعود الى عدة أسباب لعل اهمها اعتماد المؤسسة على التجديد المستمر لمنتجاتها.

(4) طرح المنتجات بأسعار تنافسية: تتمتع منتجات مؤسسة مخابر فينوس بأسعار منخفضة و في متناول وفي متناول القدرة الشرائية لزبائن المؤسسة، وهذا يعود الى عدة أسباب اهمها اعتماد المؤسسة على عتاد وآلات انتاجية عالمية تساهم في ربح الوقت و تقليل تكاليف الانتاج، او استرداد مواد اولية ذات تكلفة اقل تساهم في تخفيض أسعار المنتجات إلى متناول الزبائن وبالتالي كسب ميزة تنافسية.¹

(5) ارتفاع معدل المنتجات المحسنة:

إن من اهم الأنشطة والسياسات التي تتبعها مؤسسة مخابر فينوس تلك المتعلقة بالتحسين و التغيير المستمر لمنتجاتها وهذا حسب ظروف السوق ومستجداته، ومتطلبات إشباع حاجات ورغبات الزبائن، و يشمل التغيير في منتجات مستحضرات التجميل عدة جوانب أهمها:

أ- **التكلفة الداخلية للمنتج:** وهذا من خلال إحداث تغييرات و تعديلات في التركيبة المادية

والفيزيائية للمنتج مثل زيادة نسبة التركيز في المنتج، مثلا :

_ غسول 2 في 1، انظر الملحق رقم 10.

_ غسول 3 في 1، انظر الملحق رقم 11.

_ غسول 5 في 1، انظر الملحق رقم 12.

¹ مديرية المبيعات و التسويق بمؤسسة مخابر فينوس

بـ_ العبوات و التغليف: تملك مؤسسة مخابر فينوس وحدة خاصة بالتغليف و انتاج العبوات، ويعنى تصميم العبوة من حيث الشكل، الحجم و اللون بالأهمية البالغة لدى مؤسسة مخابر فينوس و هذا لأهميته البالغة في تسويق المنتج خاصة منتجات مستحضرات التجميل الذي يعطي الزبون فيها لهذه المعايير (الشكل، اللون؟...الخ) دور مهم في اتخاذ قرار الشراء، و من اهم النماذج التي تم تغييرها بناءً على اذواق الزبون منتج "إكسبار 5في1"، حيث تم اطلاق المنتج في بداية الامر موجه لأربعة انواع من الشعر (انظر الملحق رقم13)

_ الشعر الملون.

_ الشعر الجاف والتالف.

_ المجعد.

_ شامبو بدون كلوريد الصوديوم.

و لكن من خلال ما يبينه الملحق السابق وجد المستهلك أو الزبون مشاكل في التعرف على المنتج الذي يريده بالتحديد، وهذا لعدة أسباب لعل اهمها اللون المتشابه للعبوات الأربعة ومحدودية المستوى التعليمي للمستهلك لبعض الزبائن لا تخول لهم التفرقة بين النماذج الأربعة، وقد شهدت مبيعات المنتج تراجعاً كبيراً و بنسب مهمة في الثلاثي الأول لتسويقه، فبعدما ارتفعت المبيعات لشهر جوان مقارنة بشهر ماي بنسبة 34% تراجعت في شهر جويلية بنفس النسبة (34%)، ثم تواصل التراجع في شهر اوت مقارنة بشهر جويلية و هذا بنسبة 13%، و أخيراً ازدادت التراجع في شهر سبتمبر الى 23% مقارنة بالشهر الذي يسبقه (انظر الملحق رقم14)، مما فرض على المؤسسة اعادة النظر في المنتج ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية لتراجع مبيعات المنتج، وبناءً على التقارير التسويقية لمصلحة

التسويق تم اكتشاف مشكلة لون العبوات، فاتخذت المؤسسة قرارا بتغيير ألوان العبوات لكي يسهل على الزبون التفرقة بين المنتجات، فأصبحت العبوات كالآتي:(أنظر الملحق رقم15)

_ شامبو الشعر الملون لون عبوته احمر .

_ شامبو الشعر الجاف و التالف لون عبوته برتقالي .

_ شامبو الشعر المجعد أصبح لون عبوته بنفسجي .

_ شامبو بدون كلوريد الصوديوم احتفظ بنفس لون عبوته و هو اللون الأسود .

و الأهم من هذا ان مبيعات المنتج ز نسبة رضا الزبائن قد ارتفعت بنسب مهمة، وحتى و ان كنا لم نتحصل على مقدار و نسبة الارتفاع بدقة لأسباب تنظيمية الا ان المعلومات المستقاة من مصلحة التسويق اكدت ارتفاع المبيعات و زيادة معدل رضا الزبائن قد شهد بدوره ارتفاعا ملحوظا حول هذا المنتج في صورته الجديدة وهذا مباشرة بعد إجراء التغييرات السابقة الذكر .

ت_ أهم النماذج المبدعة من طرف مؤسسة مخابر فينوس

- المنتج الجديد:

أطلقت مؤسسة مخابر فينوس آخر منتج جديد لها نهاية 2013 و نلخص اهم جوانب

الاطلاق في النقاط التالية:¹

- اسم المنتج: هلام الاستحمام.
- الفئة المستهدفة: الرجال و النساء.
- صاحب الفكرة الاولى: اقتراحات زبون.
- أهم المواد الاولى المستعملة (صوديوم سولفات و فيتامين E)

¹ مديرية المبيعات و التسويق بمؤسسة مخابر فينوس.

- المصدر: المانيا و فرنسا.
- اهم الآلات الانتاجية المستعملة: (AGITATEUR , MIXEUR ,)

(ETTIQUETEUR, BALANCEUR, CODIFICATEUR

- المصدر: فرنسا
 - السعر الأولي: 100 دج
 - الميزة التنافسية: الجودة العالية والسعر المنخفض
 - نسبة رضا الزبائن على جودة المنتج: 100%
 - نسبة رضا الزبائن على سعر المنتج: 100%
 - أثره على تنافسية مؤسسة مخابر فينوس: ساهم هذا المنتج في مايلي:
- زيادة مستوى الجودة من خلال ادخال تركيبة جديدة من المواد مثل فيتامين e المفيد و المغذي للبشرة؛
 - الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة حيث ساهم اطلاق هذا المنتج الجديد في الرفع من رقم أعمال المؤسسة و حصتها السوقية في سوق مستحضرات التجميل حتى وان لم نتلقى الرقم الدقيق لهذا الارتفاع و هذا لأسباب تنظيمية داخلية بالمؤسسة ا لا ان المصلحة التجارية اكدت لنا زيادة رقم الأعمال و الحصة السوقية للمؤسسة مباشرة بعد اطلاق هذا المنتج.
 - كسب زبائن جدد: بعد إطلاق هذا المنتج الجديد " هلام استحمام" تم استقطاب زبائن جدد للمؤسسة لم يستهلكوا منتجات مؤسسة مخابر فينوس من قبل، وهذا يعود الى الحملة الاشهارية الكبيرة المرافقة لإطلاق هذا المنتج، وهذا عن طريق الاعلانات في الصحف و الملصقات العملاقة .. الخ (انظر الملحق رقم16).

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

بعدما تأكدنا من ملائمة وصدق وثبات أداة الدراسة قمنا باستقصاء المجتمع المدروس من جمع البيانات التي تسمح باختبار فرضيات الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل فقرات الدراسة

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجورف_ سميرونوف) اختبار يسمح لنا بمعرفة مدى اتباع البيانات التي جمعناها للتوزيع الطبيعي، وهو امر مهم و ضروري باعتبارنا مقدمون على اختبار الفرضيات، وهو ما سيعطي صبغة الثبات على الدراسة وفرضياتها، أي انه اذا تمت اعادة فرضية ما في دراسة مختلفة فان نتائج اختبارها ستكون مقارنة لاختبار الذي سنقوم به و هذا لان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (3-7): اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجورف_ سميرونوف) للبيانات

الرقم	محتوى المحور	عدد العبارات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
01	تقديم منتج جديد	5	1.233	0.096
02	تحسين منتج حالي	8	0.643	0.803
03	رفع مستوى الجودة	5	0.943	0.336
04	تخفيض التكاليف	5	0.726	0.668
05	جميع العبارات	23	0.849	0.467

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان القيمة الاحتمالية للمحاور الاربعة (تقديم منتج جديد، تحسين منتج حالي، رفع مستوى الجودة و تخفيض التكاليف) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تفسير و تحليل عبارات (فقرات) محاور الاستبانة

من أجل تحليل و اختبار الفقرات تم استعمال اختبار T للعينة الواحدة (one sample t test)، وقد قمنا اولاً من اجل ذلك الى تقسيم الاجابات التي حصلنا اليها الى مجالات حتى يتسنى لنا تحديد درجة الموافقة حسابياً و بأكثر دقة، و لأجل ذلك قمنا بالخطوات التالية:

- حساب المدى (مدى الاجابات) و هو يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة للإجابات مع ادناها، حيث تم الحصول على اجابات من درجة خمسة (5) و درجة واحد (1) و بالتالي فإن مدى الاجابات في هذه الحالة هو ($4=1-5$).

- حساب طول الفئة الواحدة عن طريق قسمة أعلى الاجابات درجة (5) على مدى الاجابات (المحسوب سابقاً)، و منه فطول الفئة الواحدة هو ($0.8 = 4/5$).

- نقوم بإضافة طول المدى الى أصغر قيمة في القياس و هي واحد (1) لنتحصل على حدود مجال الفئة الاولى من الاجابات.

- نقوم بنفس العملية للحصول على حدود مجال فئة الاجابات التالية و يكون ذلك ك الآتي:

- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (1) و (1.8) يصنف ضمن فئة " غير موافق تماماً"
- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (1.8) و (2.6) يصنف ضمن فئة " غير موافق "
- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (2.6) و (3.4) يصنف ضمن فئة " محايد"
- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (3.4) و (4.2) يصنف ضمن فئة " موافق "
- الوسط الحسابي الذي تقع قيمته بين (4.2) و (5) يصنف ضمن فئة " موافق تماماً"

و قد تم تحديد القيمة الجدولية t و التي تقدر ب (2.021) من خلال الاطلاع على الجدول الاحصائي student، و يكون استخلاص إيجابية الفقرة او العبارة انطلاقا من كون t المحسوبة أكبر من t الجدولية المبينة اعلاه، و الوزن النسبي أكبر من (60%) أو مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وتكون الفقرة او العبارة سلبية اذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية مع مستوى الدلالة أقل من (0.05) و الوزن النسبي أقل من (60%)، و اخيرا تكون آراء أفراد العينة محايدة اذا كان مستوى دلالتها أكبر من (0.05).

أولاً: تحليل فقرات إطلاق المنتج الجديد

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى اطلاق المؤسسة للمنتجات الجديدة:

الجدول (3-8) تحليل فقرات اطلاق المنتج الجديد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
01	تولي المنظمة اهتماما بإطلاق المنتجات الجديدة	3.27	1.539	12.923	2.021	0.000
02	تطلق المنظمة المنتجات الجديدة بصفة دورية (متكررة)	3.11	1.760	10.739	2.021	0.000
03	تعتمد المنظمة على عدة مصادر للحصول على أفكار المنتجات الجديدة	3.92	1.164	20.483	2.021	0.000
04	يعتبر الزبون مصدر مهم لأفكار المنتجات الجديدة	4.54	0.650	42.520	2.021	0.000
05	تتصف المنتجات الجديدة التي تطلقها المنظمة بالمعايير الدولية	4.49	0.901	30.279	2.021	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ (3.27) و هو أكبر من (2.6) و أقل من (3.4) كما بلغت قيمة t المحسوبة (12.923) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين توجه المؤسسة الصريح نحو اهتمام المؤسسة بإطلاق المنتجات الجديدة، حيث تصنف آراء العينة ضمن الصنف "موافق".
- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بلغ (3.11) و هو أكبر من (2.6) و أقل من (3.4) كما بلغت قيمة t المحسوبة (10.739) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين توجه المؤسسة نحو اطلاق المنتجات الجديدة بصفة دورية ، حيث تصنف آراء العينة ضمن الصنف "موافق".
- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة بلغ (3.92) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (20.483) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين التعدد الكبير في مصادر أفكار المنتجات الجديدة للمؤسسة ، حيث تصنف آراء العينة ضمن الصنف "موافق".
- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة بلغ (4.54) و هو أكبر من (4.2) و أقل من (5) كما بلغت قيمة t المحسوبة (42.520) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين التعدد الكبير في مصادر أفكار المنتجات الجديدة للمؤسسة ، حيث تصنف آراء العينة ضمن الصنف "موافق".

(0.05)، وهذا يبين الأهمية الكبيرة للزبون كمصدر مهم جداً لأفكار المنتجات الجديدة، حيث تصنف آراء العينة ضمن الصنف "موافق تماماً".

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة بلغ (4.49) و هو أكبر من (4.2) و أقل من (5) كما بلغت قيمة t المحسوبة (30.279) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان المنتجات الجديدة التي تطلقها المؤسسة تحمل دائماً المواصفات الدولية، حيث تصنف آراء العينة ضمن الصنف "موافق تماماً".

ثانياً: تحليل فقرات تحسين المنتج الحالي

- تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى قيام المؤسسة بتحسين منتجاتها.

الجدول (3-9): تحليل فقرات تحسين المنتج الحالي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
01	تتميز عملية تحسين المنتجات في المنظمة بالسرعة	4.11	0.994	25.140	20.21	0.000
02	يساهم تحسين منتجات المنظمة في تفوقها على منتجات المنافسين	4.16	0.800	31.656	2.021	0.000
03	تتميز عملية تحسين منتجات المؤسسة بالبساطة	3.46	1.095	19.212	2.021	0.000
04	تختبر و تفحص المنظمة منتجاتها المحسنة قبل اطلاقها من جديد	4.11	1.048	23.836	2.021	0.000

05	المنتجات المحسنة هي اكثر المنتجات نجاحا في السوق	4.11	0.809	30.884	2.021	0.000
06	تحسن مؤسسة فينوس منتجاتها برفع مستوى جودتها	4.05	1.177.	20.947	2.021	0.000
07	تعتمد المؤسسة في تحسين منتجاتها على تطوير الخصائص و السمات الأساسية للمنتجات	4.16	0.727	34.825	2.021	0.000
08	تعتمد المؤسسة في تحسين منتجاتها على إجراء تحسينات على التصميم الأساسي للمنتج	4.27	0.652	39.847	2.021	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول التالي مايلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الاولى بلغ (4.11) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (25.140) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان عملية تحسين المنتجات عند مؤسسة مخابر فينوس تتميز بالسرعة الكبيرة ، حيث تصنف آراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".
- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بلغ (4.16) و هو أكبر من (4.2) و أقل من (5) كما بلغت قيمة t المحسوبة (31.656) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

0.05)، وهذا يبين ان عملية تحسين المنتجات عند مؤسسة مخابر فينوس تساعد منتجاتها على التفوق على منتجات المنافسين، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة بلغ (3.46) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (19.212) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان عملية تحسين المنتجات عند مؤسسة مخابر فينوس تتميز بالبساطة، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق".

- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة بلغ (4.11) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (23.836) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان مؤسسة مخابر فينوس تفحص و تختبر جيدا منتجاتها المحسنة قبل اطلاقها ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق".

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة بلغ (4.11) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (30.884) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان المنتجات المحسنة هي أكثر المنتجات نجاحا في السوق، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

- المتوسط الحسابي للعبارة السادسة بلغ (4.05) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (20.947) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05)، وهذا يبين أن مؤسسة مخابر فينوس تعتمد على رفع مستوى الجودة كإحدى أساليب و استراتيجيات تحسين المنتجات الحالية، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

- المتوسط الحسابي للعبارة السابعة بلغ (4.16) و هو أكبر من (4.2) و أقل من (5) كما بلغت قيمة t المحسوبة (34.825) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين أن مؤسسة مخابر فينوس تعتمد على تحسين وتغيير و تطوير الخصائص و السمات الأساسية للمنتج كإحدى أساليب واستراتيجيات تحسين المنتجات الحالية، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

- المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة بلغ (4.27) و هو أكبر من (4.2) و أقل من (5) كما بلغت قيمة t المحسوبة (39.847) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين أن مؤسسة مخابر فينوس تعتمد على تحسين وتغيير التصميم الاساسي للمنتج كإحدى استراتيجيات تحسين المنتجات، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

ثالثاً: القيمة الكلية لإبداع المنتج لدى مؤسسة مخابر فينوس

الجدول (3-10): إبداع المنتج لدى مؤسسة مخابر فينوس

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
01	تقديم منتج جديد	3.4000	0.52493	39.398	2.021	0.000
02	تحسين منتج حالي	4.0541	0.43655	56.488	2.021	0.000
03	مجموع العبارات	3.7170	0.3713	60.114	2.021	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- المتوسط الحسابي لمجموع محاور سياسة ابداع المنتج (اطلاق منتج جديد و تحسين منتج حالي) قد بلغ (3.713) و هو محصور بين (3.4) و(4.2)، و قد بلغت قيمة t المحسوبة (60.114) و هي اكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على امتلاك مؤسسة مخابر فينوس لسياسة ابداع المنتج بشقيها، حيث تصنف اراء العينة ضمن الصنف "موافق".

رابعاً: تحليل فقرات رفع مستوى الجودة

تم الاعتماد على اختبار t للعينات الواحدة لمعرفة مدى جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس و توجيهها و اهتمامها بالجودة.

الجدول (3-11): تحليل فقرات رفع مستوى الجودة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
01	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها	4.11	0.516	48.472	2.021	0.000
02	تحقق جودة منتجات المؤسسة تطلعات و حاجات و رغبات الزبائن	3.97	0.687	35.196	2.021	0.000
03	تتميز منتجات المؤسسة من خلال جودة منتجاتها العالية	3.97	0.866	27.919	2.021	0.000
04	تخضع جودة منتجات المؤسسة للمعايير الدولية و تحظى باعتراف منظمة الايزو	3.59	0.798	27.403	2.021	0.000
05	تعتبر جودة منتجات المنظمة نتاج تكامل عوامل كثيرة مادية و بشرية	3.95	0.664	36.126	2.021	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ (4.11) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (48.472) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.000)

(0.05)، وهذا يبين ان مؤسسة مخابر فينوس تولي أهمية بالغة لجودة منتجاتها ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بلغ (3.97) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (35.196) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس تحقق حاجات و رغبات الزبائن ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق".

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة بلغ (3.97) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (35.196) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين الجودة التي تتمتع بها منتجات مؤسسة مخابر فينوس هي من أهم ما يميزها في السوق مقارنة بمنتجات المنافسين، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق".

- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة بلغ (4.35) و هو أكبر من (4.2) و أقل من (5) كما بلغت قيمة t المحسوبة (27.919) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس دفع منظمة الايزو للاعتراف بها و بوجودتها ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة بلغ (3.95) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (36.126) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر

ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (

0.05)، وهذا يبين ان الجودة التي تتمتع بها منتجات مؤسسة مخابر فينوس هي نتاج تكامل

عوامل عديدة بشرية و مادية ، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

خامسا: تحليل فقرات تخفيض تكاليف المنتجات

تم الاعتماد على اختبار t للعينة الواحدة من اجل معرفة مدى توجه المؤسسة لتخفيض تكاليف

منتجاتها و مدى انخفاض تكاليفها في السوق.

الجدول (3-12): تحليل فقرات تخفيض التكاليف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
01	تسعى المنظمة دائما الى التخفيض من تكلفة منتجاتها	3.73	0.838	27.064	2.021	0.000
02	تعتبر منتجات المنظمة الاقل تكلفة في سوق مستحضرات التجميل	4.05	0.815	30.270	2.021	0.000
03	تساهم التكلفة المنخفضة في تميز المؤسسة مع الزبائن و المنافسين	4.38	0.594	44.835	2.021	0.000
04	تعود التكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة الى انخفاض تكلفة المواد الاولية	3.89	0.906	26.122	2.021	0.000
05	تمنع التكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة دخول منتجات و منافسين جدد الى سوق مستحضرات التجميل	3.08	1.211	15.482	2.021	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بلغ (3.73) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (27.064) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان مؤسسة مخابر فينوس دائمة السعي الى التخفيض من تكليف منتجاتها، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق".
- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بلغ (4.05) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (30.270) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين ان منتجات مؤسسة مخابر فينوس هي الأقل تكلفة في سوق مستحضرات التجميل مقارنة مع منتجات مؤسسات منافسة في نفس القطاع، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق".
- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة بلغ (4.38) و هو أكبر من (4.2) و أقل من (5) كما بلغت قيمة t المحسوبة (44.835) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين انخفاض تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس يساهم في تمييزها عند الزبائن مقارنة عن المنافسين، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".
- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة بلغ (3.89) و هو أكبر من (3.4) و أقل من (4.2) كما بلغت قيمة t المحسوبة (26.122) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين انخفاض تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس يساهم في تمييزها عند الزبائن مقارنة عن المنافسين، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

(0.05)، وهذا يبين أن انخفاض تكاليف المواد الأولية له الدور البارز و المهم في انخفاض تكاليف منتجاتها، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق تماما".

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة بلغ (3.08) و هو أكبر من (2.6) و أقل من (3.4) كما بلغت قيمة t المحسوبة (26.122) و هي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يبين أن التكاليف المنخفضة التي تتمتع بها منتجات مؤسسة مخابر فينوس تعتبر حاجزا مهما في طريق منافسين جدد نحو سوق مستحضرات التجميل في الجزائر، حيث تصنف أراء العينة ضمن الصنف "موافق ".

سادسا: القيمة الكلية للميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس

الجدول(3-13): قيمة الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
01	رفع مستوى الجودة	3.9189	0.36454	65.034	2.021	0.000
02	تخفيض التكاليف	3.8270	0.43503	53.511	2.021	0.000
03	مجموع العبارات	3.8730	0.31238	75.415	2.021	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول مايلي:

- المتوسط الحسابي لمجموع محاور سياسة ابداع المنتج (مستوى جودة مرتفع وتكاليف منخفضة) قد بلغ (3.8730) و هو محصور بين (3.4) و(4.2)، و قد بلغت قيمة t المحسوبة (68.772) و هي اكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب (2.021)، في حين بلغ مستوى الدالة (0.000) و هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على

امتلاك مؤسسة مخابر فينوس لميزة تنافسية فعالة مبنية على أبعاد أهمها الجودة المرتفعة و التكلفة المنخفضة، حيث تصنف اراء العينة ضمن الصنف "موافق".

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالعمل على اختبار الفرضيات التي أجريت على اساسها هذه الدراسة، و هذا من خلال الحكم بقبولها و رفض الفرضيات البديلة لها، او رفضها و قبول الفرضيات البديلة.

أولاً: الفرضية الرئيسية الاولى

- نصت الفرضية الاولى على انه " تمتلك مؤسسة مخابر فينوس سياسة ابداع منتج فعالة و

تعي جيداً مدى أهميتها في ظل البيئة التسويقية التنافسية الحالية"

و تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- تمتلك مؤسسة مخابر فينوس سياسة فعالة لإطلاق منتجات جديدة

2- تمتلك مؤسسة مخابر فينوس سياسة فعالة لتحسين المنتجات الحالية

و قد ثبت بناء على النتائج السابقة ان مؤسسة مخابر فينوس لديها توجه ايجابي جداً تجاه سياسة

ابداع المنتج (اطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) و تتمتع بنسبة عالية من الفعالية،

وعلى هذا الأساس نقوم بقبول الفرضية الرئيسية الاولى السابقة و الفرضيات المنبثقة منها و رفض

الفرضية البديلة لها القائلة "لا تمتلك مؤسسة مخابر فينوس سياسة ابداع منتج فعالة" و الفرضيات

المنبثقة منها.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الثانية على انه " تركز الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس على مدى تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية مع مدى قدرتها على تخفيض تكاليفها الى ادنى المستويات الممكنة "

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- تتمتع منتجات مؤسسة مخابر فينوس بجودة عالية.

2- تتمتع منتجات مخابر فينوس بتكاليف منخفضة.

و قد ثبت بناء على النتائج السابقة ان منتجات مؤسسة مخابر فينوس تتمتع بميزة تنافسية (جودة عالية و تكاليف منخفضة) ، وعلى هذا الأساس نقوم بقبول الفرضية الرئيسية الاولى السابقة و الفرضيات المنبثقة منها و رفض الفرضية البديلة لها القائلة "لا تتمتع منتجات مؤسسة مخابر فينوس بميزة تنافسية فعالة" و الفرضيات المنبثقة منها.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد سياسة ابداع المنتج (اطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) و الميزة التنافسية (جودة عالية و تكاليف منخفضة) لمؤسسة مخابر فينوس"، و قد تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اطلاق منتجات جديدة و زيادة مستوى جودة منتجات

مؤسسة مخابر فينوس.

2- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اطلاق منتجات جديدة و تخفيض تكاليف منتجات

مؤسسة مخابر فينوس.

3- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحسين منتجات حالية و زيادة مستوى جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس.

4- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحسين منتجات حالية و تخفيض تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس.

و من اجل اختبار الفرضية الرئيسية السابقة و الفرضيات المنبثقة عنها تم الاعتماد على اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ابداع المنتج (اطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) و الميزة التنافسية (زيادة مستوى الجودة و تخفيض التكاليف)، و قد كانت نتائج الاختبار ما يلي:

الجدول (3-14): معامل الارتباط بين أبعاد ابداع المنتج و ابعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	ابداع المنتج	اطلاق منتج جديد	تحسين منتج حالي
زيادة مستوى الجودة	معامل الارتباط: 0.828	معامل الارتباط: 0.821	
تخفيض التكاليف	معامل الارتباط: 0.823	معامل الارتباط: 0.852	
مستوى الدلالة	0.000	0.000	
حجم العينة	37	37	

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss

وقد بلغ معامل الارتباط الكلي بين بعدي ابداع المنتج و بعدي الميزة التنافسية (0.950) عند مستوى دلالة (0.000) و عند حجم العينة (37).

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعدي ابداع المنتج (اطلاق منتج جديد و تحسين منتج حالي) و بعدي الميزة التنافسية المعتمدان في هذه الدراسة (الجودة و التكلفة)، وقد بلغ معامل الارتباط بين ابداع المنتج والميزة التنافسية (0.950)،

و على هذا الاساس يمكننا رفض الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد سياسة ابداع المنتج (اطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) و الميزة التنافسية (جودة عالية و تكاليف منخفضة) لمؤسسة مخابر فينوس" و الفرضيات المنبثقة منها مع قبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة معنوية بين ابعاد ابداع المنتج و ابعاد الميزة التنافسية المشار اليها في هذه الدراسة و كل الفرضيات التي تنبثق منها.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على انه "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد ابداع المنتج على الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس" و تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر معنوي لإطلاق المنتجات الجديدة على زيادة جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس.

2- لا يوجد أثر معنوي لإطلاق المنتجات الجديدة على تخفيض تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس.

3- لا يوجد أثر معنوي لتحسين المنتجات الحالية على زيادة جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس.

4- لا يوجد أثر معنوي لتحسين المنتجات الحالية على تخفيض تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس.

و من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار المتعدد لمعرفة الاثر المعنوي لإبداع المنتج ببعديه على الميزة التنافسية، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3-15): تأثير ابداع المنتج على الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس

Sig		F		R ²		R		المتغير التابع المتغير المستقل
الميزة التنافسية								
التكلفة	الجودة	التكلفة	الجودة	التكلفة	الجودة	التكلفة	الجودة	
0.00	0.00	73.34	76.20	0.67	0.68	0.82	0.82	منتج جديد
0	0	6	2	6	5	2	7	
0.00	0.00	92.37	72.36	0.72	0.67	0.85	0.82	تحسين المنتج
0	0	2	4	5	4	1	0	
0.000		321.917		0.901		0.949		إبداع المنتج

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

ملاحظة: قيمة F الجدولية بلغت 9.18

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ما يلي:

- هناك ارتباط ثنائي بين سياسة ابداع المنتج و تحقيق الميزة التنافسية بمعدل (0.949) مع قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.901) مما يعني ان 90.1% من نسبة تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس يعود الى تبنيها لسياسة ابداع المنتج مع عودة نسبة 9.9% الى عناصر اخرى غير مأخوذة بعين الاعتبار في البحث، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (321.917) و هي اكبر من قيمته الجدولية المقدرة ب(9.18) عند درجتى حرية (1.35)، و بما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05) فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة بانه "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد ابداع المنتج على الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس" مع قبول الفرضية العكسية لها.

- هناك ارتباط ثنائي بين اطلاق المنتجات الجديدة وارتفاع مستوى الجودة بمعدل (0.827) مع قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.822) مما يعني ان 82.2% من نسبة جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس يعود الى مدى اطلاقها لمنتجات جديدة، مع عودة نسبة 17.8 بالمئة الى عناصر اخرى غير مأخوذة بعين الاعتبار في البحث، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (76.202) و هي اكبر من قيمته الجدولية المقدرة ب(9.18) عند درجتي حرية (1.35)، و بما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الاولى القائلة بانه "لا يوجد أثر معنوي لاطلاق المنتجات الجديدة على زيادة جودة منتجات لمؤسسة مخابر فينوس" مع قبول الفرضية العكسية لها.

- هناك ارتباط ثنائي بين اطلاق المنتجات الجديدة وتخفيض مستوى التكاليف بمعدل (0.822) مع قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.676) مما يعني ان 67.6% من مدى انخفاض تكلفة منتجات مؤسسة مخابر فينوس يعود الى مدى اطلاقها لمنتجات جديدة، مع عودة نسبة 33.4 بالمئة الى عناصر اخرى غير مأخوذة بعين الاعتبار في البحث، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (73.346) و هي اكبر من قيمته الجدولية المقدرة ب(9.18) عند درجتي حرية (1.35)، و بما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الاولى القائلة بانه "لا يوجد أثر معنوي لاطلاق المنتجات الجديدة على تخفيض تكاليف منتجات لمؤسسة مخابر فينوس" مع قبول الفرضية العكسية لها.

- هناك ارتباط ثنائي بين تحسين المنتجات الحالية وزيادة مستوى الجودة بمعدل (0.820) مع قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.674) مما يعني ان 67.4% من مدى ارتفاع جودة

منتجات مؤسسة مخابر فينوس يعود الى مدى تحسينها لمنتجاتها الحالية، مع عودة نسبة 33.6 بالمئة الى عناصر اخرى غير مأخوذة بعين الاعتبار في البحث، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (72.364) و هي اكبر من قيمته الجدولية المقدرة ب(9.18) عند درجتي حرية (1.35)، و بما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الاولى القائلة بانه "لا يوجد أثر معنوي لتحسين المنتجات الحالية على رفع مستوى جودة منتجات لمؤسسة مخابر فينوس" مع قبول الفرضية العكسية لها.

- هناك ارتباط ثنائي بين تحسين المنتجات الحالية وتخفيض تكاليف المنتجات بمعدل (0.851) مع قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.725) مما يعني ان 72.5% من مدى تخفيض تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس يعود الى مدى تحسينها لمنتجاتها الحالية، مع عودة نسبة 28.5 بالمئة الى عناصر اخرى غير مأخوذة بعين الاعتبار في البحث، في حين بلغت قيمة F المحسوبة (92.372) و هي اكبر من قيمته الجدولية المقدرة ب(9.18) عند درجتي حرية (1.35)، و بما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05) فإننا نرفض الفرضية الفرعية الاولى القائلة بانه "لا يوجد أثر معنوي لتحسين المنتجات الحالية على تخفيض تكاليف منتجات لمؤسسة مخابر فينوس" مع قبول الفرضية العكسية لها.

خاتمة الفصل الثالث

قدمنا في هذا الفصل كل ما يتعلق بحوثيات الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مخابر فينوس، انطلاقاً من وصف متغيرات البحث من خلال الوقوف على الواقع التسويقي و الإبداعي وواقع الميزة التنافسية للمؤسسة مع مدى تأثيرها بسياسة إبداء المنتج، و قد تخللت دراستنا توزيع قائمة استبانة من أجل قياس مدى امتلاك مؤسسة مخابر فينوس للمتغيرات قيد الدراسة (إبداع المنتج و الميزة التنافسية) و قياس العلاقة التأثيرية بينهما، وقد خلصنا إلى عدة نتائج لعل أهمها ما يلي:

- تولي مؤسسة مخابر فينوس أهمية بالغة لسياسة إبداع المنتج بشقيها (إطلاق المنتجات الجديدة و تحسين المنتجات الحالية)؛
- تملك مؤسسة مخابر فينوس ميزة تنافسية فعالة نراها مستدامة تقف على عدة مرتكزات (أبعاد) لعل أهمها الجودة المرتفعة و التكلفة المنخفضة؛
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات و أبعاد سياسة إبداع المنتج (إطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) و الميزة التنافسية لمؤسسة مخابر فينوس (جودة مرتفعة و تكاليف منخفضة)؛
- يوجد تأثير معنوي بين مكونات و أبعاد سياسة إبداع المنتج (إطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) على مكونات و أبعاد الميزة التنافسية (الجودة المرتفعة و التكاليف المنخفضة).

خاتمة

خاتمة

إن من أهم السمات التي تتميز بها البيئة الاقتصادية و التجارية بصفة خاصة في ظرف الراهن تلك المنافسة و التنافسية الشديدة القائمة بين منظمات الاعمال الحديثة، حيث تعددت الغايات و تشابهت الاهداف بين هذه المنظمات، و أصبح الوصول الى الزبون و الظفر برضاه وولائه من الاولويات السامية التي تسعى إليها هذه المنظمات، و هذا كون القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبون بما يتناسب مع تطلعاته و طموحاته هي الطريق الذي يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق التفوق التنافسي و ضمان بقائها في السوق لأطول مدة ممكنة، و لهذا أصبح رضا الزبون القاسم المشترك بين أهداف منظمات الاعمال الحديثة وخاصة الصناعية منها.

لا يمكن الإشارة إلى تنافسية المحيط التسويقي الحديث دون التطرق إلى أهمية القدرة على مواجهة هذه المنافسة و التكيف مع ظروفها و تحدياتها الجمة، حيث وجدت منظمات الأعمال الحديثة نفسها مرغمة على هذه المواجهة إذا ما أرادت تحقيق التفوق التنافسي و ضمان البقاء، و لكن لا بد من سياسات و سبل تصمد المنظمات من خلالها أمام المنافسين و المنافسة الشديدة هذه، و من اهم هذه السبل نجد قدرة المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية فعالة مستدامة تقف من خلالها في وجه القوى التنافسية التي تهدد مركزها التنافسي وبقاءها في السوق، و على هذا الأساس اكتسبت الميزة التنافسية الاهمية القصوى لدى منظمات الأعمال الحديثة.

قادنا الحديث عن الميزة التنافسية و اهميتها في ظرف الراهن إلى الانسياق وراء سبل تحقيقها و مناهج ضمان فعاليتها و كيفية استدامتها في ظل هذه البيئة الشديدة التنافس، حيث اعتمدت المنظمات على مختلف السياسات و الاستراتيجيات التي تؤدي إلى ذلك، و من أهم هذه السياسات

نجد تلك المتعلقة بتبنيها لسياسة ابداع المنتج، حيث يساهم هذا الاخير من خلال بعديه الأساسيين (إطلاق منتج جديد و تحسين منتج حالي) في التأثير على جودة المنتجات و تكاليفها، وهذا ما يؤدي إلى إكساب هذه المنظمات ميزة تنافسية فعالة و مستدامة، و من هذا المنطلق اكتسبت هذه السياسة الاهمية البالغة في القطاع الصناعي، وهذا اكيد بسبب دورها البارز في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

بعد القيام بهذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني تم التوصل إلى بعض النتائج النظرية و الأدبية يتمثل اهمها في ما يلي:

(1) النتائج النظرية:

توصلنا بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث إلى ما يلي:

- تتميز البيئة الصناعية الحديثة بدرجة عالية جدا من المنافسة جعلت من بقاء المنظمة في السوق التحدي الأصعب الذي تواجهه أهم منظمات الاعمال الحديثة.
- هناك عدة سياسات و أساليب و استراتيجيات تواجه منظمات الأعمال الحديثة من خلال تنافسية المحيط التسويقي الحديث، حيث تختلف كل سياسة و استراتيجية حسب هدف المنظمة من جهة و ظروفها و إمكانياتها من جهة اخرى.
- إن من اهم السياسات و السبل المستعملة اليوم لمواجهة المنافسة و تحقيق ميزة تنافسية فعالة و مستدامة، تلك المتعلقة بتبني منظمات الأعمال الحديثة لسياسة الإبداع عامة و إبداع المنتج بصفة خاصة.

- يكتسي إبداع المنتج من خلال بعديه الأساسيين (إطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات
حالية) الاهمية القصوى في التكيف مع البيئة التنافسية.
- تسعى المنظمات الحديثة إلى إطلاق المنتجات الجديدة بصفة دورية بسبب أهميتها البالغة
في تحقيق الميزة التنافسية.
- تتعدد مصادر الأفكار التي من خلالها تطلق المنظمات منتجاتها الجديدة او التي من خلالها
تحسن منتجاتها الحالية.
- أصبحت عملية تطوير و تحسين المنتجات الحالة من اهم الرهانات التي تعتمد عليها
منظمات الأعمال الحديثة كسبيل لزيادة جودة المنتجات و التقليل من تكاليفها، وبالتالي فهي
طريق مباشر لتحقيق الميزة التنافسية.
- تختلف وتتعد الجوانب التي يمكن ان يمسه تحسين المنتجات الحالية انطلاقا من الشكل،
التصميم، النوعية، الحجم، التغليف ... إلخ.
- يعتبر الزبون مصدر مهم جدا من للإبداع و إبداع المنتج من خلال الاستماع الى أفكاره
واقتراحاته لمشاريع إبداع منتجات جديدة او تحسين منتجات حالية.
- تعتبر الميزة التنافسية من اهم السبل و الأسلحة التي تواجه من خلالها منظمات الأعمال
الحديثة تهديدات القوى التنافسية المختلفة.
- تبني الميزة التنافسية لأي منظمة على عدة أبعاد وركائز أساسية اهمها: الجودة، التكلفة،
المرونة و التسليم.
- يمكن كسب الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر و جوانب (كل منظمة و الجانب الذي
تتميز من خلالها عن المنظمات المنافسة).

- يعتبر إبداع المنتج ببعديه الأساسيين (إطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) من اهم السياسات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و الرفع من فعاليتها و استدامتها لأطول مدة ممكنة.

(2) النتائج الميدانية (التطبيقية)

توصلنا بعد الدراسة الميدانية إلى بعض النتائج وكان اهمها ما يلي:

- تتميز مؤسسة مخابر فينوس باهتمامها الكبير بسياسة إبداع المنتج و مستوى نجاحها المرتفع في السنوات الاخيرة.
- تأخذ مؤسسة مخابر فينوس سياسة إبداع المنتج من خلال بعديه الأساسيين (إطلاق منتجات جديدة وتحسين منتجات حالية).
- تطلق مؤسسة مخابر فينوس المنتجات الجديدة بصفة دورية.
- تولي مؤسسة مخابر فينوس الاهمية البالغة لتحسين و تطوير منتجاتها الحالية بما يتناسب مع حاجات و رغبات الزبائن.
- تتميز عملية تحسن المنتجات لدى مؤسسة مخابر فينوس بالسرعة، البساطة ،التفوق، الفحص و الاختبار.
- تتمتع منتجات مؤسسة مخابر فينوس بقدر عالي من الجودة.
- تتميز منتجات مؤسسة مخابر فينوس تكلفة منخفضة تساعد على إطلاق منتجات بأسعار في متناول زبائنها.
- تتنوع مصادر أفكار إبداع المنتج لدى مؤسسة مخابر فينوس.

- يعتبر الزبون مصدر مهم جدا لدى مؤسسة مخابر فينوس من خلال الاستماع إلى انشغالاته و أفكاره التي تترجم حاجاته و رغباته و تطلعاته الدفينة، وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى تلبيةها بأحسن طريقة ممكنة.
- هناك علاقة معنوية موجبة بين سياسة إبداع المنتج ببعديها الأساسيين (إطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) من جهة و تحقيق الميزة التنافسية ببعديها الأساسيين (جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة).
- هناك تأثير معنوي لسياسة إبداع المنتج ببعديه (إطلاق منتجات جديدة و تحسين منتجات حالية) على تحقيق الميزة التنافسية ببعديها الأساسيين (جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة).

(3) الاقتراحات و التوصيات:

- بناء على وقوفنا الادبي و الميداني على موضوع البحث ارتئينا تقديم التوصيات التالية:
- على مؤسسة مخابر فينوس الاهتمام اكثر بسياسة إبداع المنتج من خلال البحث عن مصادر جديدة للأفكار الإبداعية و تطبيقها على أرض الواقع.
- على مؤسسة مخابر فينوس إعطاء حرية اكبر لعمالها في مختلف المصالح من أجل الإبداع بأفكارهم الإبداعية بعيدا عن الضغوطات التنظيمية و المركزية.
- على مؤسسة مخابر فينوس وضع برنامج مكافآت أو جدول علاوات خاص بالأفكار الإبداعية الناجحة من أجل مكافئة المبدعين من جهة و تشجيع الآخرين على بذل مجهودات إبداعية اكبر.
- على مؤسسة مخابر فينوس توفير الجو الملائم للإبداع من خلال خلق حلقات حوار مختلفة بين مستويات العاملين المختلفة من أجل العصف بأفكارهم الإبداعية الحبيسة خارجا.

- على مؤسسة مخابر فينوس السعي إلى تنويع مصادر ميزتها التنافسية من أجل تثبيتها أكثر وزيادة فعاليتها من جهة و ضمان استدامتها لأطول مدة ممكنة من جهة أخرى.
- على مؤسسة مخابر فينوس السعي إلى اقتحام قطاعات سوقية أخرى لها بسوق مستحضرات التجميل من أجل زيادة تنافسيتها من جهة، و توسيع حصتها السوقية من جهة أخرى.
- على مؤسسة مخابر فينوس فهم العلاقة التأثيرية بين كل من سياسة إبداع المنتج و تحقيق الميزة التنافسية من أجل تحقيق الثانية بناء على التركيز على الأولى لأهميتها البالغة في الظرف الراهن.
- على مؤسسة مخابر فينوس تخصيص وقت أكثر وميزانية أكبر للبحث عن أفكار إبداعية جديدة و تطويرها باعتبارها الأسلوب للمحافظة على مركزها التنافسي وضمان البقاء في سوق مستحضرات التجميل لأطول مدة ممكنة.

(4) آفاق الدراسة:

بعد وقوفنا على موضوع هذه الدراسة لاحظنا ان هناك عدة مواضيع تتفرع منه يمكن ان تكون مشاريع بحوث مستقبلية و من اهمها ما يلي:

- التوجه التسويقي لمنظمات الأعمال و أثره على إطلاق منتجات جديدة.
- دور سماع صوت الزبون في تحسين المنتجات الحالية للمنظمات الصناعية.
- رأس المال الفكري و دوره في إنجاح سياسة إبداع المنتج في منظمات الأعمال الحديثة.
- أثر استراتيجية الاستقرار الإبداعي على كسب و لاء زبائن منظمات الأعمال.
- نظام المعلومات التسويقي ودوره في إنجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

• الكتب:

- (1) أبو جمعة نعيم، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003
- (2) البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة ألوان، الرياض، السعودية، 1993.
- (3) أحمد محمود الخطيب و عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2006.
- (4) أكرم أحمد الطويل و رغيد إبراهيم اسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية، جامعة الموصل، العراق، بدون سنة نشر.
- (5) السامرائي، أثر تكنولوجيات البحث و التطوير و الإبداع على تحقيق الإبداع التقني، بغداد، 1999.
- (6) بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي و الإداري، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009.
- (7) ثامر البكري، إدارة التسويق، دار الكتب للطباعة و النشر، جامعة الموصل، 2002.
- (8) حيدر خضر سلمان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع، جامعة الموصل، العراق بدون سنة نشر.
- (9) حيدر معالي فهم، نظم المعلومات، مدخل للتنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.

- (10) حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، اليازوري للنشر، الأردن، 2007.
- (11) حميد الطائي و العلق بشير، تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- (12) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- (13) سليم بطرس جلدة، زيد منبر عبوي، إدارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (14) طارق محمد السويديان و محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، مهند سو الحياة، الطبعة الثالثة، الكويت، 2004 .
- (15) عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الحامد للنشر، البلقاء، 2011 .
- (16) عبد الرحمن ثابت و آخرون، التسويق المعاصر، الدار العربية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (17) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- (18) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- (19) عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.

- (20) عبد الكريم محسن النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2004.
- (21) علي الجياشي، حالة الابتكار في المنظمة و انعكاساتها على الابتكار التسويقي و الأداء، جامعة العلوم التطبيقية و الإدارية، الأردن، 2003.
- (22) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- (23) غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (24) فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- (25) فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2000.
- (26) كوك بيتز، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الجيزة، مصر، 2007 ص 88.
- (27) مأمون نديم عكروش و آخرون، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- (28) محمد إبراهيم عبيدات، إدارة التسويق المعاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- (29) محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 86، 2011.
- (30) محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- (31) محمد سعيد أوكيد، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

(32) ناجي معلا و آخرون، أصول التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

(33) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، 2003.

(34) هشام الغريبي، إدارة البقاء، مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر، الأردن، 1998.

• المقالات و المجلات:

(1) أنير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة و الأثر، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 10، العدد الأول، 2008.

(2) أحمد سحر و آخرون، الإبداع المنظمي و أثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 84، 2010.

(3) أكرم احمد الطويل و صفوان ياسين الزاوي، علاقة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج و تأثيرها فيه، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، كلية الحدا، العراق، 2007.

(4) أكرم أحمد الطويل و آخرون، العلاقة بين أبعاد التسويق الإلكتروني و أبعاد إبداع المنتج، مجلة بحوث مستقبلية، جامعة الحدا، العدد 40، 2010.

(5) أكرم احمد الطويل، إمكانية تعزيز أبعاد تطوير المنتج من خلال مكونات نظام المعلومات التسويقية، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 27، العدد 28، 2009.

(6) الزين منصوري ونصر الدين بن نذير، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بالبلدية.

- (7) إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، المجلد 19، العدد 73.
- (8) باسمه محمد باني، دور الزبون الخارجي في تحقيق الإبداع التسويقي، المعهد التقني بالكوفة، بدون سنة نشر.
- (9) بثنية لقمان أحمد، الإبداع و انعكاساته على تطور الجودة لخدمات المعلومات، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، المجلد السادس، العدد 20، جامعة تكريت 2010 ص 58.
- (10) بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، العدد السابع عشر، العراق، 2008، ص 21.
- (11) ثائر أحمد سعدون السمان و خضر خليل، انعكاسات إبداع المنتج على تحقيق الحماية للمستهلك، *مجلة تنمية الرافدين*، العدد 110، المجلد 34، جامعة الموصل، 2012.
- (12) حمد موفق خزعل، الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاءة الأداء، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد السابع و العشرون، 2011.
- (13) دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، العدد 27.
- (14) دنيا طارق أحمد، أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء، *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، العدد 74، 2009.
- (15) سارة علي سعيد العامري و سعدون حمود خثير، أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، بغداد، المجلد 18، العدد 68.

- 16) عبد الباسط إبراهيم حسونة و سمير عبد الرزاق العبدلي، دور نظام المعلومات التسويقية في بناء استراتيجية تطوير المنتجات، جامعة الموصل، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 34، العدد 100، 2012.
- 17) عبد الرؤوف حجاج و مسعود صديقي، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، *مجلة الباحث*، العدد 13، 2013.
- 18) علي حسون و آخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 32، 2012.
- 19) علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة في الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، *مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية*، العدد العاشر، الأردن، 2011 .
- 20) عبد الرحيم آخرون، الإبداع التكنولوجي و أثره في قرارات تصميم المنتج، *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، المجلد 11، العدد 39، العراق.
- 21) غسان قاسم اللامي و يسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية الفلسطينية، *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، العدد الرابع و السبعون، 2009.
- 22) فاطمة مجمد عبد الله، نظرية الإبداع الفني لدى إريك فروم و أفراد أدلر، *مجلة كلية التربية الأساسية*، العدد الثالث و الخمسون، الكويت، 2088 .
- 23) فايزة عبد الكريم محمد، أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة البحوث العلمية*، جامعة بغداد، (بدون سنة نشر).
- 24) فردوس مجمود عباس، إثر اعتمادية الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية، *مجلة كلية التربية*، العدد الرابع، المجلد الأول، الرصافة، 2010 .

- (25) طاهر محسن منصور، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد الرابع، العدد 07، العراق، 2011.
- (26) منال جبار سرور وحسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي و الهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 19، العدد 72.
- (27) محمد عباس فردوس، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013.
- (28) محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 86، 2011.
- (29) نضال بدر شيت، أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 38، 2012.
- (30) نوال محمد يونس، سليم عبد اللطيف بسمان، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 96. بدون سنة نشر.
- (31) نوال يونس محمد و بسمان عبد اللطيف سليم، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الفردي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 96، المجلد 31 سنة 2009.
- (32) وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في إنجاح المنتجات الجديدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 21، العراق، 2009.
- (33) يسرى محمد حسين، علاقة الإبداع التقني برضا الزبون، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الحادي و الثمانون، 2010 ص 131.

(1) الطاهر مولاي و عبد المجيد بدري، الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة البليدة، يومي 17 و 18 أفريل 2013.

(2) حكيم بن جروة ومحمد حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

(3) رابح بوقرة و نبيل جعيجع، أثر استراتيجية التنويع على مؤسسة كوندور، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

(4) عبد الكريم شوكمال و آخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

(5) عميش عائشة، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

(6) غول فرحات، الابداع من خلال المنتجات الجديدة بين مقومات النجاح و مقومات الفشل، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والابداع، أيام 17 و 18 أفريل 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر.

(7) شوقي جباري وزهية بوديار، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

(8) شريف غياط وفيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 بالشلف.

(9) فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

(10) محمد طرشي، محمد أمين بربري، أهمية الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخله ضمن الملتقى العلمي الدولي بالشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2011.

(11) محمد متناوي و زهير عراية، دراسة لاهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و أهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010 بجامعة الشلف.

(12) مهند سعيد أوكيل، تطوير العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و التسويق الدولي، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2005

(13) ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، البليدة، الجزائر، 17-18 أبريل 2013.

(14) يوسف بومدين، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الأول حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 13 و 14 ديسمبر، 2011.

(15) يوسف مسعداوي، إشكالية الإبداع و اقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن مؤتمر اقتصاديات المعرفة و الإبداع، الممارسة و التحديات 17، 18 أبريل 2013 الجزائر.

• المذكرات و الأطروحات:

(1) الوليد هلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2008/2009.

(2) جلول بن قشوة، تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

(3) رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2012/2013.

(4) سامر وليد حلاق، أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الإدارية و المالية، 2008.

(5) سمية بروجي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.

(6) سالم محمود رديعان العزاوي، مسؤولية المنتج، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1991.

- (7) إبراهيم بوطالب، دور تجديد المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2008.
- (8) عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
- (9) غنية فيلاني، اساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2008.
- (10) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة خروبة، الجزائر، 2005.
- (11) محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005.
- (12) مسعود بن مويرة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأغواط، 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Andrew smith and leigh sparks, **all about iva**, journal of marketing management . vol20, no3/4, 2004.
- 2) Anne le bras, **l innovation sans recherche** . thèse de doctorat . fac de mendes. France. 2001.
- 3) Armand payal et all, **l analyse concurrentielle. Manuel et gestion**, ellipses édition ; parie 1999.
- 4) Brown s, **stratégic manufacturing, for compitétéve advantage**, prentice hal , inc, 1996.

- 5) Darion unger and stiven eppinger, **improving product developement Prices design**, journal of engineering design, vol22, n 10.
- 6) Doanld Mc fetiridge « la compétitivité , des notions et mesures , industrie canada, canada. April 1995.
- 7) Evans James, **Applied production and operations management**, 4th.USA, 1993.
- 8) Joness G.R , **organization theory, publishing company**, inc, usa, 2001.
- 9) Huse E.F **the modern manager**, west publishingg, new york.2006.
- 10)Hitt M et all. **Stratégie management compitévéness and globalization**, south western college publishing , new york. 2001.
- 11)Joel brostail et frederic freiry , **le management strategique de l innovation**. Édetion dalloz. 1993.
- 12)Lucas Maler, **Archetectural Development Thugh Early Supplier Integration**, R et D Management Journal, 2005.
- 13)Maechel poreter, l aventage concurrentiet des nations, inter edetion, paris, 1993.
- 14)Philip kotler, **MARKETING INSIGHTS FROM A to Z**, John Wiley & Sons, 2003.
- 15)Ph.Koter et autres, **Marketing Management**; Pearson education, France, 12^{eme}ed, 2006.
- 16)Philip Kotler et Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 8th, USA Perntic-Hall, international, 2000.
- 17)Pitts et al, **stratégic management, building and sustaining compitétévé advantage**, west pub, 1996.
- 18)Richard d avenir , **hyper compétition**, édition vuibert. Paris, 1995,.
- 19)Schermern et al, **organizational behavior**, 7eme ed, john welly et sons. Usa. 2000.
- 20)Sethi, Rajesh,**New product Quality product developement teams**; journal of Marketing; 2002.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): طلب تحكيم الاستبيان

طلب تحكيم الاستبيان

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

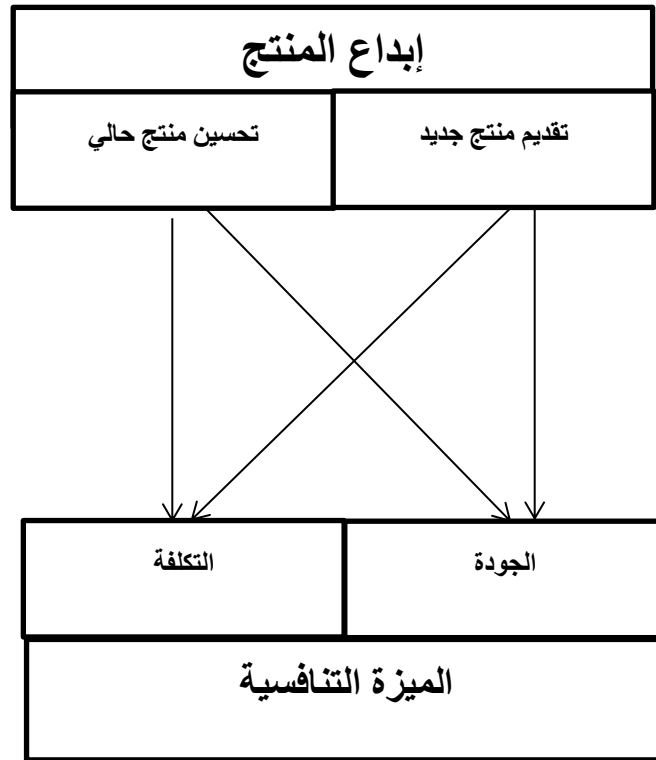
قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

الأستاذ: المحترم؛

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي لدراستي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق، وهي بعنوان "أثر تبني المؤسسة لسياسة إبداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة مخابر فينوس، بإشراف الدكتور بشاري كريم، ورغبة في الاستفادة من علمكم الوفير وخبرتكم أرجو التكرم بإفادتي عن مدى ملائمة الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (X) للفقرات المناسبة وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسباً ليخرج هذا الاستبيان بصورة معبرة وملائمة للإجابة على الفرضيات أدناه، علماً بأن الباحث قد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبيان، و أحيطكم علماً ان الأنموذج الافتراضي للبحث هو كآتي:



تم تصميم النموذج اعلاه بناء على إشكالية البحث و الفرضيات الرئيسية و الفرعية التالية:

(فقط كملاحظة تم اعتماد بعدي التكلفة و الجودة فقط ضمن المتغير التابع الرئيسي " الميزة التنافسية" و هذا كون ان هناك عدة تصنيفات و اقتراحات للكتاب و اهل الاختصاص لهذه الابعاد، كل بحسب تفكيره و أيديولوجيته، و لكننا ركزنا على البعدين السابقين الذكر باعتبارهما أساسيان و تم الاستقرار عليهما عند أغلب الكتاب في الاختصاص، هذا من جهة، و من جهة اخرى فالمؤسسة المبحوثة " مؤسسة مخابر فينوس" تعتمد على تنافسياتها بحسب البيانات و المعلومات التي نملكها على بعدي الجودة و التكلفة بشكل أساسي)

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي:

كيف يساهم تبني المؤسسة لسياسة ابداع المنتج في تحقيق ميزتها التنافسية؟

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

الفرضية الأولى:

- ابداع المنتج ضرورة حتمية امام المؤسسات حاليا، يحتاج الى مشاركة كل الاطراف العاملة في المؤسسة.

الفرضية الثانية:

- تسعى المؤسسة الى تحقيق ميزتها التنافسية عبر مختلف السبل للوصول الى تحقيق هدف البقاء

الفرضية الثالثة:

- يساهم تبني المؤسسة لسياسة ابداع المنتج في تحقيق ميزتها التنافسية

الفرضية الرابعة:

- يساهم ابداع المنتج المتبع من طرف مؤسسة مخابر فينوس في تحقيق ميزتها التنافسية

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إطلاق المنتجات الجديدة لمؤسسة مخابر فينوس وجودة منتجاتها.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إطلاق المنتجات الجديدة لمؤسسة مخابر فينوس و التقليل من تكاليف انتاجها.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحسين المنتجات الحالية لمؤسسة مخابر فينوس و جودة منتجاتها.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحسين المنتجات الحالية لمؤسسة مخابر فينوس و التقليل من تكاليفها.
- يوجد أثر معنوي لإطلاق المنتجات الجديدة في تحسين جودة منتجات مؤسسة مخابر فينوس.
- يوجد أثر معنوي لإطلاق المنتجات الجديدة في التقليل من تكاليف منتجات مؤسسة مخابر فينوس.
- يوجد أثر معنوي لتحسن المنتجات الحالية لمؤسسة مخابر فينوس في تحسين جودة منجاتها.

- يوجد أثر معنوي لتحسين المنتجات الحالية لمؤسسة مخابر فينوس في التقليل من تكاليف منتجاتها.

مع أسمى عبارات التقدير و الاحترام

الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم و بعد، يسعدني سيدي الكريم أن أطلب منك المساعدة في انجاز هذا البحث حول " أثر تبني المؤسسة لسياسة إبداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة مخابر فينوس" و هذا من خلال وضع علامة () في الخانة المناسبة، و أعدك انني سأستخدم هذه البيانات في الميدان العلمي لا غير، و تقبلوا مني في الاخير سيدي أسمى عبارات الشكر و الامتنان.

البيانات الاساسية:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موا فق	ليس لدي رأي (محايد)	غير موافق تماما
01	تولي المنظمة إهتماما بالغاً لإبداع المنتج				
02	يوجد في المنظمة فريق يساهم في ترقية ابداع المنتج				
03	تعتمد المنظمة على عدة مصادر للحصول على افكار لإبداع المنتجات				
04	تتبع المنظمة مراحل معينة ومحددة في عملية ابداع المنتج				
05	يساهم ابداع المنتج في تلبية حاجات و رغبات الزبائن				

					تطلق المنظمة المنتجات الجديدة بصفة دورية	06
					تهتم المنظمة بإطلاق المنتجات الجديدة	07
					يعتبر الزبون مصدر مهم لأفكار المنتجات الجديدة	08
					تتصف المنتجات الجديدة للمنظمة بالمعايير الدولية	09
					يساهم المنتج الجديد في زيادة الحصة السوقية للمنظمة	10
					تتميز عملية تحسين المنتجات في المنظمة بالسرعة في الاداء	11
					يساهم تحسين وتعديل منتجات المنظمة في تفوقها على منتجات المنافسين	12
					تتميز عملية تحسين و تعديل منتجات المؤسسة بالبساطة	13
					تختبر و تفحص المنظمة منجاتها المحسنة قبل اطلاقها من جديد	14
					المنتجات المحسنة و المطورة هي اكثر المنتجات نجاحا في السوق	15
					تملك المؤسسة ميزة تنافسية فعالة ومستدامة	16
					تسعى المؤسسة الى تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية باستمرار	17
					تملك المؤسسة عدة مصادر لميزتها التنافسية	18
					تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة حاجزا مهما يمنع دخول منافسين جدد	19
					تساهم الميزة التنافسية للمؤسسة في خلق ولاء	20

					و رضا زبائنهم	
					تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها	21
					تحقق جودة منتجات المؤسسة تطلعات و حاجات و رغبات الزبائن	22
					تتميز منتجات المؤسسة من خلال جودة منتجاتها العالية	23
					تخضع جودة منتجات المؤسسة للمعايير الدولية و تحظى باعتراف منظمة الايزو	24
					تعتبر جودة منتجات المنظمة نتاج تكامل عوامل كثيرة مادية و بشرية	25
					تسعى المنظمة دائما الى التخفيض من تكلفة مناجاتها	26
					تعتبر منتجات المنظمة الاقل تكلفة في سوق مستحضرات التجميل	27
					تساهم التكلفة المنخفضة في تميز المؤسسة مع الزبائن و المنافسين	28
					تعود التكلفة المنخفضة الى عدة عوامل أهمها المواد الاولية وسرعة الاداء	29
					تمنع التكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة دخول منتجات و منافسين جدد الى سوق مستحضرات التجميل	30

شكرا

الملحق رقم(2): الاستبانة النهائية

الاستبيان

يسعدني سيدي الكريم، سيدتي الكريمة أن أطلب منك المساعدة في انجاز هذا البحث حول " أثر تبني المؤسسة لسياسة إبداع المنتج على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة مخابر فينوس" و هذا من خلال وضع علامة (×) في الخانة المناسبة، و أعدك انني سأستخدم هذه البيانات في الميدان العلمي لا غير، و تقبلوا مني في الاخير سيدي أسمى عبارات الشكر و الامتنان.

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تهتم مؤسسة مخابر فينوس بإطلاق المنتجات الجديدة					
02	تطلق المنظمة المنتجات الجديدة بصفة دورية (متكررة)					
03	تعتمد المنظمة على عدة مصادر للحصول على أفكار المنتجات الجديدة					
04	يعتبر الزبون مصدر مهم لأفكار المنتجات الجديدة					
05	تتصف المنتجات الجديدة التي تطلقها المنظمة بالمعايير الدولية					
06	تتميز عملية تحسين المنتجات في المنظمة بالسرعة					
07	يساهم تحسين منتجات المنظمة في تفوقها على منتجات المنافسين					
08	تتميز عملية تحسين منتجات المؤسسة بالبساطة					

					09	تختبر و تفحص المنظمة منتجاتها المحسنة قبل اطلاقها من جديد
					10	المنتجات المحسنة هي اكثر المنتجات نجاحا في السوق
					11	تحسن مؤسسة فينوس منتجاتها برفع مستوى جودتها
					12	تعتمد المؤسسة في تحسين منتجاتها على تطوير الخصائص و السمات الأساسية للمنتجات
					13	تعتمد المؤسسة في تحسين منتجاتها على إجراء تحسينات على التصميم الأساسي للمنتج
					14	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها
					15	تحقق جودة منتجات المؤسسة تطلعات و حاجات و رغبات الزبائن
					16	تتميز منتجات المؤسسة من خلال جودة منتجاتها العالية
					17	تخضع جودة منتجات المؤسسة للمعايير الدولية و تحظى باعتراف منظمة الايزو
					18	تعتبر جودة منتجات المنظمة نتاج تكامل عوامل كثيرة مادية و بشرية
					19	تسعى المنظمة دائما الى التخفيض من تكلفة منتجاتها
					20	تعتبر منتجات المنظمة الاقل تكلفة في سوق مستحضرات التجميل
					21	تساهم التكلفة المنخفضة في تميز المؤسسة مع الزبائن و المنافسين

					تعود التكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة الى انخفاض تكلفة المواد الاولية	22
					تمنع التكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة دخول منتجات و منافسين جدد الى سوق مستحضرات التجميل	23

تقبلوا مني أسمى عبارات الشكر و العرفان

الملحق رقم (3):

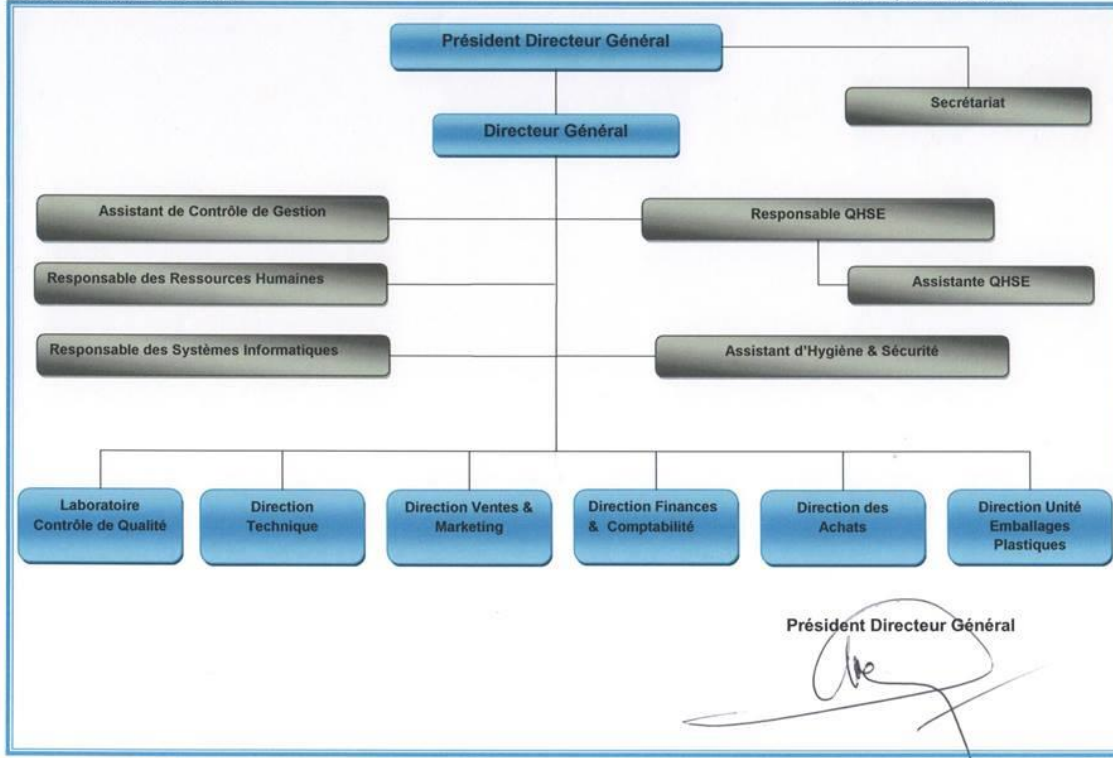
الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة لونيسي علي	د. كريم بيشاري	01
جامعة لونيسي علي	د. خالد قاشي	02
جامعة لونيسي علي	د. محمد يدو	03
المدرسة العليا للتجارة	أد. بن عيسى عنابي	04
جامعة لونيسي علي	أد. عمار بوزعرور	05

الملحق رقم (4):
الهيكل التنظيمي لمؤسسة مخابر فينوس

ORGANIGRAMME GENERAL

Blida le, 10 Mars 2014



الملحق رقم (5):



LABORATOIRES VENUS / S.A.P.E.CO



80, rue du 17 Septembre 1956 – 09100 – Ouled Yaïch – Blida -
Algérie.

Tel : (213) 25 – 43.85.85/43.80.80 - Fax : (213) 25 –
43.71.71/43.78.78

e-mail : labovenus@yahoo.fr - Site web : www.labovenus.dz

Rapport enquête satisfaction clients 2013

**Fait le : 15.01.2013
Par le service marketing**

LABORATOIRES VENUS S.A.P.E.CO Enquête satisfaction clients

Résultat de l'enquête

Date de l'enquête du: 20/12/2013.

Nature du sondage : interne.

Enquête sur : 50 clients.

1/- Comment qualifiez-vous la qualité de l'accueil ?

Excellent	Bon	Moyen	Mauvais
40%	46%	13%	-

86 % interrogées sont satisfaites de l'accueil.

2/- Comment évaluez vous les délais d'exécution de vos demandes ?

Rapides	Lentes	Pénalisantes
76 %	23 %	-

76 % interrogées trouvent les délais d'exécution rapides.

3/- Quel est votre niveau de satisfaction globale concernant nos produits ?

Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout
20 %	64 %	17 %	0 %

84 % interrogées sont satisfaites concernant nos produits

4/- Pensez vous que vos produits offrent un bon rapport qualité /prix ?

Oui, tout à fait	Plutôt, oui	Plutôt non	Non, pas du tout
46 %	53 %	%	%

100 % interrogées sont satisfait du rapport qualité /prix.

5/- Comment évaluez vous la diversité de nos produits ?

Excellent	Bon	Moyen	Mauvais
16 %	73 %	10 %	-

89 % interrogées sont satisfaites de la diversité de nos produits

6/- Avons-nous tous les produits que vous recherchez ?

Oui	Pas vraiment	Non
90 %	10 %	%

90% interrogées trouvent les produits qu'ils recherchent.

10 % interrogées recherchent d'autre produits tels que : savon, gel douche,, gel pour les cheveux.

7/- vous arrive t'il d'enregistrer des ruptures ?

Oui	Non
30 %	70 %

70 % des personnes interrogées enregistrent des ruptures.

8/- Que pensez-vous du packaging ?

Excellent	Bon	Moyen	Mauvais
2%	76%	20%	-

78 % des personnes interrogées trouvent le packaging bon.

10/- Quelles sont les améliorations éventuelles que VENUS pourrait apporter pour votre satisfaction ?

Diversité des produits	Respect des délais	Qualité de l'accueil
13%	6%	-

80 % des personnes interrogées n'ont pas trouvé de remarque à dire.

Remarque et Recommandations :

- Certains clients trouvent que les programmes établis sont très espacés et non stables, de ce fait il faudra planifier des programmes stables.
- Augmenter la quantité commercialisée, car certains clients jugent que la quantité du 2en 1 accordée est limitée.
- Séparer le lieu de chargement des marchandises des clients externes et distributeurs
- Proposer de nouveaux produits par exemple : gel douche, shampoing pour cheveux colorés, gel intime....
- Shampoing 450 ml ne marche pas bien parce qu'on a diminué la contenance de 500 ml à 450 ml et en contre partie le prix a augmenté.

• **Taux de satisfaction clients : 83,67%**

الملحق رقم (6):

المنتج الجديد "هلام الاستحمام رجال"

LABORATOIRES
venus

GEL DOUCHE
POUR HOMME

NOUVEAU
For Men

“Découvrez les nouveaux gels douche des laboratoires Venus.
Avec leurs parfums toniques et leurs fraîcheurs stimulantes, ces gels douche nettoient en douceur, revigorent et parfument agréablement votre corps. Vous apprécierez le confort, la douceur, de ces gels moussants au PH neutre.”

SPORT & FRESH
Force et Fraicheur

afaq Qualité / Environnement
La satisfaction client étant au cœur de notre activité, nous avons mis en place le système de management qualité selon le référentiel ISO 9001. Depuis Mai 2008, et avec la certification ISO 14001 nous fonctionnons selon le système de management intégré Qualité/Environnement (SMI).

Find us on
Facebook Like

www.laboratoiresvenus.com

الملحق رقم (7)

المنتج المطور " غسول الشعر بالحناء "



مخابر
فينوس

تركيبة جديدة غنية بخلاصة أوراق الحناء ، تظهر بريق شعرك البني وحيويته ،
يعطي كثافة و لمعان طبيعي لشعرك .

**شامبو جديد
بالحناء**

لشعر بني أكثر إشراقا

SHAMPOING
LABORATOIRES
venus
RECONSTRUCTEUR
COIFFANT
شامبو
شعر بني
www.laboratoiresvenus.com
Au
Henné
والحناء

الجودة/البيئة
لأن رضا عملائنا هو في قلب نشاطنا ، قمنا بتأسيس نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير ISO 9001 . منذ ماي 2008 و مع شهادة ISO 14001 تعمل وفقا لنظام الإدارة
المكاملة الجودة/البيئة (SMI)

afag
www.laboratoiresvenus.com

الملحق رقم (8):
ملتقى الابتكار و التنافسية



الملحق رقم (09)
كريمة تفتيح البشرة و إزالة البقع



الملحق رقم (10):
المنتج المطور 2 في 1.

LABORATOIRES
venus[®]

Nouveau
Shampooing antipelliculaire
Dermolamine 2 en 1

SHAMPOOING
ANTI-
PELLEULAIRE
DERMOLAMINE
ANTIBACTÉRIEN
2en1

SHAMPOOING
ANTI-
PELLEULAIRE
DERMOLAMINE
ANTIBACTÉRIEN
2en1

SHAMPOOING
ANTI-
PELLEULAIRE
DERMOLAMINE
ANTIBACTÉRIEN
2en1

MENTHOL
100% TROIS DE CHOCOLAT

HUILE D'AMANDE
DOUCE
DEVEUS NORDAUS

CITRON
CHRYSTAL GIPS

afag
REMAR Qualité / Environnement
La satisfaction client est au cœur de notre activité, nous avons mis en place le système de management qualité unique le référentiel ISO 9001 depuis l'été 2005, et avons été
certifiés en ISO 14001 pour fonctionner selon le système de management intégré Qualité/Environnement (PMI).

www.laboratoiresvenus.com

الملحق رقم (11):
المنتج المطور 3 في 1.



الملحق رقم (12):

المنتج المطور 5 في 1.

لمعان محترف
فعلالية
مجربة

Expert
شامبو للمحترفين

فينوس

5 in 1
SHAMPOOING PROFESSIONNEL
{COULEUR INTENSE}
NOURRITIF
HYDRATANT
PROTECTEUR

يحمي اللون
يعطي اللهاة
يرطب الشعر
يسهل التسريح
يعالج من الجذور
خفي الأطراف

5 in 1
SHAMPOOING PROFESSIONNEL
{NUTRITION}
NOURRITIF
HYDRATANT
PROTECTEUR

5 in 1
SHAMPOOING PROFESSIONNEL
{4ème FRET}
NOURRITIF
HYDRATANT
PROTECTEUR

5 in 1
SHAMPOOING PROFESSIONNEL
{LISAGE EXTREME}
NOURRITIF
HYDRATANT
PROTECTEUR

afaq
www.laboratoirevenus.com

Facebook

الملحق رقم (13):

منتج إكسبار في صورته الأصلية



الملحق رقم (14):

منتج إكسبار بعد إجراء التعديلات عليه

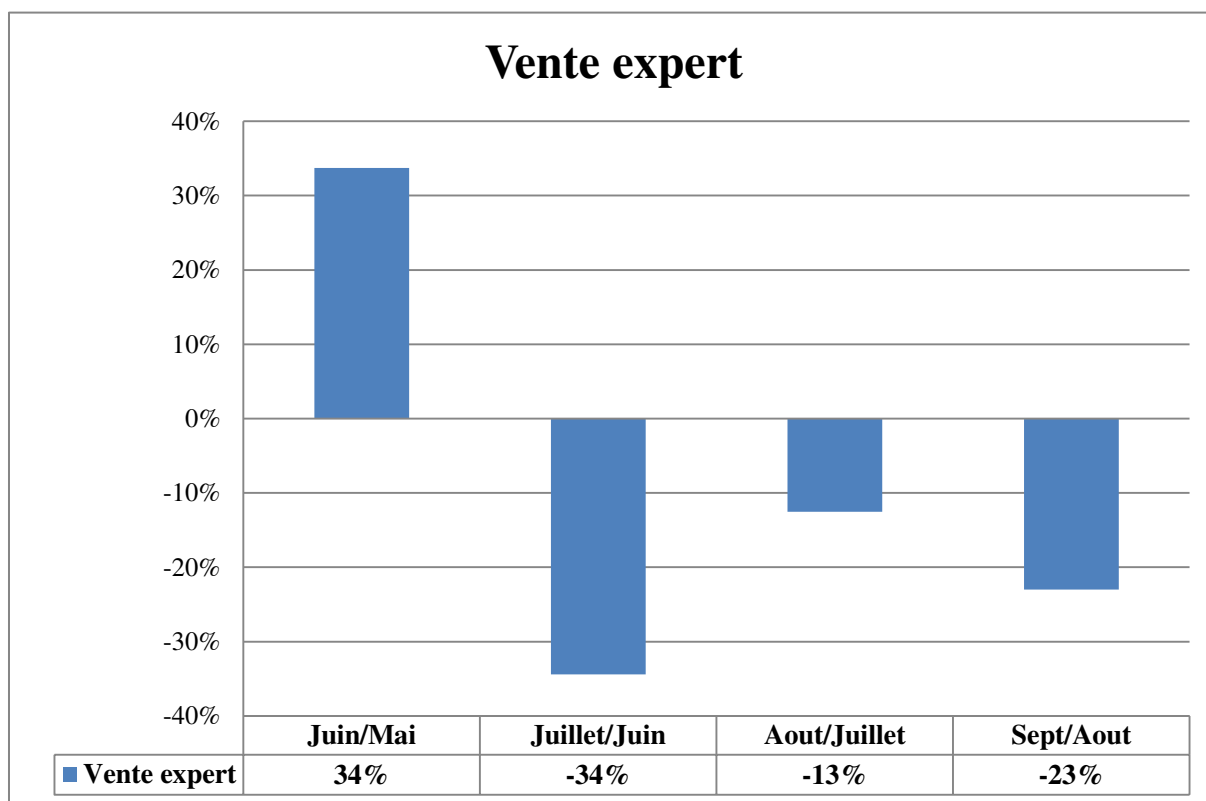


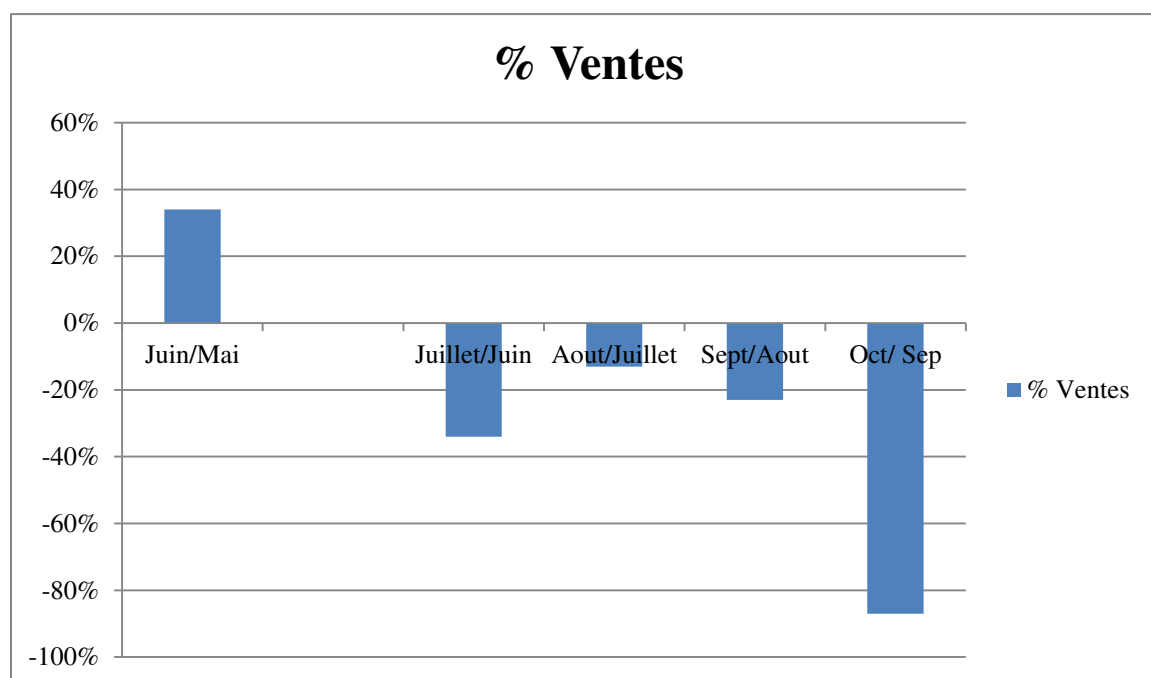
الملحق رقم (15):

تطور مبيعات منتج إكسبار في صورته الأصلية

Taux d'évolution des ventes shampooing expert (Noir
2013)

Juin/Mai	34%
Juillet/Juin	-34%
Aout/Juillet	-13%
Sept/Aout	-23%





Abstract

The topic of this research revolve about the product innovation policy and its impact on achieving the competitive advantage of modern business organizations ,where we established a theoretical study about product innovation with its two main dimensions (launching new products and improving existing ones) and the competitive advantage with its two principal dimensions (the high quality and the low-cost) on the one hand, and the Influential relationship between them on the other hand, with the empirical projection of this study on the marketing's field in Venus's company, and this's through analyzing the impact of products innovation policy on the competitive advantage, for the purpose of reaching an answer about the main question of the extent to which the adoption of product innovation policy allow companies to achieve competitive advantage, and our current study focused on collecting secondary data and information from the institution's records and internal documents, and others from primary data represented by the outputs of questionnaires that were distributed on all the managers in Venus company, especially the marketers ones, and in this study we adopted Comprehensive survey because of the small size of the sample and because it's possible to adopt this method, finally we should notes that the most important findings are: there's a significant correlation between product innovation policy and the competitive advantage and there's a significant Influential relationship between theme.

Keywords: Product innovation, new products, improved products, competitive advantage, quality, cost, laboratories Venus company.