

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

بعنوان:

الإبتكار في المنتج كميزة تنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة أورسيم

تحت إشراف:

قارة إبتسام

إعداد الطالبة:

شادي أمال

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة أ	وهبة أنال
مشرفا ومقررا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة ب	قارة إبتسام
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر ب	مداني شريف عبد الله

السنة الجامعية: 2024/2023

## الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي تخرجي وثمره جهدي وفرحتي التي أنتظرها طوال حياتي إلى من ربنتي  
منذ أن أخذت أول أنفاسي في هاته الحياة من سهرت وتعبت وافنت حياتها  
لأجلي أعظم أم أمي التي ربنتني

إلى من مهد لي الطريق وداعمي الأول لتحقيق طموحاتي أبي حبيبي وسندي

وإلى من حملتني وهنا على وهن ولم تنساني في دعائها وحنائها أمي حبيبتني

إلى إخوتي و سندي في الحياة و مصدر قوتي وأبناء أختي مصدر سعادتي

وسبب ابتسامتي

## الشكر

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعانني على إتمام هذا العمل بعد كل الشقاء والتعب الذي مررت به والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.

الشكر الموصول إلى الدكتورة المشرفة قارة إبتسام التي ساعدتني على إنجاز مذكري وعلى كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي

وأشكر كل من عائلتي على تقديمهم لي الدعم المادي والمعنوي لإتمام مذكرة تخرجي بالأخص أختي ليلي التي لها دور كبير في تقديمي ونجاحي

ولن أنسى بالذكر شكر الزميل بن زيان الزوير طالب مالية مؤسسة على مساعدته وكرمه في تقديم المعلومات القيمة التي أثرت بحثي هذا وأخيرا أشكر جميع الأساتذة لأنهم سبب وجودنا هنا الآن وإلى جميع طلبة إدارة أعمال وكل من ساهم من بعيد أو قريب في نجاحي

الطبخ

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الابتكار على تحقيق ميزة تنافسية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد لكل من الابتكار في المنتج والميزة التنافسية ومدى تطبيقها في مؤسسة أورسيم غليزان، المتمثلة في منتج جديد ومنتج مطور كل من التكلفة، الجودة، الوقت والكمية وقد اعتمدت الدراسة على إعداد مقابلة كأداة للدراسة حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة على عينة عمال مؤسسة أورسيم، ليتم معالجة وإختبار مدى صحة الفرضيات، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى جيد من الابتكار في المنتج في المؤسسة محل الدراسة انعكس بصورة إيجابية على تحقيقها ميزة تنافسية قوية، كما دلت على أنّ أفراد العينة على أهمية ودور الابتكار في المنتج في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إبتكار، منتج، ميزة تنافسية، مؤسسة أورسيم

**Abstrat:**

This study aims to know the impact of innovation on achieving a competitive advantage by relying on a set of dimensions for both product innovation and competitive advantage and the extent of its application in Orsim Glizan, represented in a new product and a developed product, both cost, quality, time and quantity.

The study relied on the preparation of an interview as a tool for the study where a set of questions were asked to a sample of Orsim workers, in order to address and test the validity of the hypotheses, the study concluded that there is a good level of innovation in the product in the study organization that reflected positively on achieving a strong competitive advantage, and that the sample members recognized the importance and role of innovation in the product in achieving a strong competitive advantage.

The study concluded that there is a good level of product innovation in the study organization that reflected positively on its achievement of a strong competitive advantage, and that the sample members agreed on the importance and role of product innovation in achieving competitive advantage.

**Keywords:** Innovation, Product, Competitive Advantage, Orsim Corporation

# فهرس المحتويات

المقدمة العامة.....أ

## الفصل الأول: الإطار النظري للإبتكار في المنتج كميزة تنافسية

1..... تمهيد:

2..... I. ماهية الإبتكار في المنتج:

2..... 1. نبذة عن الإبتكار:

2..... 1.1 تعريف الإبتكار:

2..... 2.1 أهمية الإبتكار وأنواعه:

5..... 2. فكرة عن المنتج:

5..... 1.2 مفهوم المنتج:

6..... 2.2 أنواع وخصائص المنتج:

11..... 3.2 تصنيفات المنتج:

13..... 3. مفاهيم حول الإبتكار في المنتج:

13..... 3.1 مفهوم الإبتكار في المنتج:

14..... 2.3 أهمية ابتكار المنتج وأنواعه:

15..... 3.2 أساليب استراتيجية لابتكار المنتج:

16..... II. الأسس النظرية للميزة التنافسية:

## فهرس المحتويات

16	1. مدخل إلى الميزة التنافسية التحديد المفاهيمي: .....
16	1.1 مفهوم الميزة التنافسية: .....
16	2.1 مفهوم المنافسة: .....
18	3.1 مفهوم التنافسية: .....
19	4.1 مفهوم القدرة التنافسية: .....
22	2. خصائص ومتطلبات وأهمية الميزة التنافسية: .....
22	1.2 خصائص الميزة التنافسية: .....
23	2.2 متطلبات الميزة التنافسية وأهميتها: .....
24	IV. العلاقة بين الابتكار في المنتج والميزة التنافسية: .....
24	1. تأثير الابتكار الإنتاجي على مصادر الميزة التنافسية: .....
25	3. عراقيل الابتكار في المنتج لرفع القدرة التنافسية: .....
27	V. الدراسات السابقة: .....
27	1. الدراسات باللغة العربية: .....
28	2. الدراسات باللغة الأجنبية: .....
<b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور الابتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة أورسيم غليزان</b>	
34	I. تقديم المؤسسة ومصحة التربص .....
34	1. نشأة مؤسسة أورسيم orsim .....
34	2. مهام وأهداف مؤسسة أورسيم orsim .....
34	1.2 مهام مؤسسة أورسيم orsim .....
35	2.2 أهداف مؤسسة أورسيم orsim .....
36	3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورسيم orsim .....
33	II. الإطار المنهجي للدراسة .....
38	1. منهجية الدراسة والأدوات: .....
39	2. أدوات جمع البيانات: .....
35	III. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات: .....

## فهرس المحتويات

---

40	1. عرض نتائج الدراسة:
57	2. المناقشة واختبار الفرضيات:
61	خلاصة الفصل:
63	الخاتمة العامة
61	قائمة المصادر والمراجع:
70	الملاحق

فهرس الجدول والأشكال والعلامت

فهرس الجداول:

الجدول رقم 2- 1: مصالح مؤسسة أورسيم..... 39

فهرس الأشكال:

الشكل رقم 2- 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورسيم ORSIM ..... 36

فهرس الملاحق:

الملحق رقم 1: دليل المقابلة ..... 70

الملحق رقم 2: عائلات البراغي ..... 71

الملحق رقم 3 : آلة إنتاج ..... 71

الملحق رقم 4: آلة إنتاج جديدة ومطورة..... 72

الملحق رقم 5: مادة أولية ..... 72

الملحق رقم 6: آلة الضغط..... 73

الملحق رقم 7: براغي..... 73

الملحق رقم 8: المنتج في شكله النهائي ..... 74

الملحق رقم 9: المصنع..... 74

المقدمة العامة

يعد إبتكار المنتج مدخلا حديثا ومتميزا للمؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية وتطويرها والحفاظة عليها لأطول فترة ممكنة، حيث أن التوجه الحديث هو توجه تثنين الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبتكار بمفهومه الواسع، حيث يمكن استيعابه وتجيده في شكل منتجات وطرق إنتاج ومناهج عمل جديدة تمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية من جهة وتقوية وتطوير مزاياها التنافسية الحالية من جهة أخرى.

تولي المؤسسات اهتماما كبيرا لإيجاد ميزة تنافسية للتغيرات السريعة التي تحصل في البيئة التنافسية ممثلة في التغير التكنولوجي ودوره في دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى زيادة شدة المنافسة، حيث أصبحت الأسواق أكثر تعقيدا في ظل الانفتاح الاقتصادي وعالمية الأسواق، فبات من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء واستمرار كسب العملاء، وهذا الوضع الجديد جعل المؤسسات ومنها مؤسسة أورسيم بولاية غليزان في سباق حقيقي لإيجاد طرق جديدة لإرضاء العملاء الذي يعتبر سيد الموقف وصاحب الكلمة الأخيرة مع سرعة تغير رغباته وأذواقه، مما جعل المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق وإسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجياته ورغباته بشكل أفضل بل أكثر من ذلك اكتشاف رغبات كان عاجزا عن التعبير عنها وذلك من خلال الإبتكار في المنتج.

### أولا: إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

هل يساهم الإبتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة أورسيم غليزان؟

### ثانيا: الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها في الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يؤدي ابتكار المنتج إلى زيادة ميزة تنافسية؟
- 2- هل يقود الابتكار في المنتج إلى تحسين العمليات داخل المؤسسة؟
- 3- كيف يمكن للإبتكار في المنتج أن يحقق ميزة تنافسية؟

### ثالثا: الفرضيات

1. الفرضية الأولى: تعمل مؤسسة أورسيم على الاهتمام بالإبتكار في منتجاتها.
2. الفرضية الثانية: يساهم اهتمام مؤسسة أورسيم بعملية الإبتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في كونه من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان الميزة التنافسية، كما أنه يساعد على دراسة شروط لإبتكار في المنتج للوصول إلى نتيجة حقيقية للميزة التنافسية، بالإضافة أنه يساعد في تحديد دور وأثر الإبتكار في المنتج على الميزة التنافسية ومزياء والعراقيل التي تواجهه.

### رابعا: أهداف الدراسة

إن الغرض الأساسي من هذه الدراسة في حقيقة الأمر ما هو إلا محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية الإبتكار في المنتج ودوره في تحقيق الميزة التنافسية؛
- التعرف على مجالات الإبتكار؛
- إبراز مزايا الإبتكار في المنتج على الميزة التنافسية للمؤسسة.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيار الموضوع الذي جاء تحت عنوان "الإبتكار في المنتج كميزة تنافسية في المؤسسة"، بناءً على عدة اعتبارات ومن أهمها:

#### 1. أسباب موضوعية:

من بين الأسباب الموضوعية نذكر ما يلي:

- الارتباط الوثيق بين موضوع الدراسة وتخصصنا الجامعي؛
- قلة البحوث الجامعية التي اهتمت به؛
- السعي لمعرفة مدى أهمية الإبتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى مؤسسة أورسيم.

#### 2. أسباب ذاتية: ومن بين الأسباب الذاتية نذكر ما يلي:

- تزويد مكتبة الجامعة بموضوع جديد ضمن ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- الميولات الشخصية والرغبة في دراسة مواضيع الإبتكار في المنتج كميزة تنافسية في المؤسسة.

### سادسا: منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المناسب لعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث هذا في الجانب النظري معتمدين في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب والمجلات والمذكرات. أما في الجانب التطبيقي يتم الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير العلاقات واستخلاص النتائج بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع، وإسقاط نتائج البحث النظري عليها.

سابعاً: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصول، فصل نظري وفصل تطبيقي:

حيث خصص الفصل الأول الإطار النظري للإبتكار في المنتج كميزة تنافسية

أما الفصل الثاني خصص ل: دراسة تطبيقية لدور الإبتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة أورسيم غليزان

# الفصل الأول

الإطار النظري للإبتكار في المنتج

كميزة تنافسية

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية الناجحة إلى الابتكار والنمو والتطور وذلك عبر الابتكار في منتجاتها وإجراء تغييرات وتطورات في العمليات الإنتاجية والصناعية.

وتقوم المؤسسات الاقتصادية بتبني الابتكار في المنتجات للتفوق على المنافسين وخلق ميزة تنافسية. وتعد هذا الأمر من أولياتها وعلى رأس اهتماماتها، ولا بد أن تلجأ المنظمات اليوم إلى دمج الابتكار في المنتج في استراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية وتلبية متطلبات الزبائن وإرضائهم.

## I. ماهية الإبتكار في المنتج:

### 1. نبذة عن الإبتكار:

#### 1.1 تعريف الإبتكار:

يشكل الابتكار أحد أهم متغيرات المنظمات الحديثة، من خلال ما يمكن أن يحققه لأي مؤسسة تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية، ويمكن التفصيل أكثر في هذا المفهوم وفقا لما يلي:

عرفه (Kotler) على أنه: "الفكرة أو سلعة أو تقنية منحلة في الإنتاج ومعرضة في السوق يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماماً أو تتمتع بخواص وصفات فريدة من نوعها، تعليق للمرة الأولى في بعض السلع التقنية ومعرضة في السوق". (شعبان، 2023 / 2022، الصفحات 6-7)

أما (P.F.Drucker) لقد عرف الابتكار بأنه: "التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله (Schumpeter) من أن الابتكار هو هدم خلاق". (النجار، 2000، صفحة 7)

ويعرف توم بيترز (T-petres) الابتكار تعريفاً واسعاً وهو: "التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره، وهذا يوسع الابتكار إلى حدود القصوى لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أنّ التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة، وقد يعني أيضاً شراؤه من الآخرين لاسقاط عليه لما تبتكره هذا أو تقليده. (أمير، 2019/2018، صفحة 8)

وهناك تعريف آخر تحده لدى شاني ولاو (shani and Lou) بعد أن ميزا بين الإبداع والابتكار: الإبداع (التوصل إلى الفكرة) والابتكار (تطبيق الفكرة الجديدة) فإنهما يؤكدان على أن الفكرة قد تكون تكنولوجيا جديدة منتجاً جديداً، عملية تنظيمية أو إدارية، كما قد تكون تقليداً لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر، ويصبح تطبيقاً فريداً عند وضعه في سياق جديد". (بوران، 2017، صفحة 10)

#### 2.1 أهمية الإبتكار وأنواعه:

##### أ. أهمية الإبتكار:

تكمن أهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي:

- ✓ ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- ✓ يحسن من جودة المنتجات؛

✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت؛

✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية؛

✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات؛

✓ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛

✓ بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة الابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للتسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار؛ (شعبان، 2023 / 2022، الصفحات 7 - 8)

✓ الإبتكار له تأثير فعلي وكبير على خفض النفقات، سواء استخدام مواد أقل في المنتج (مراحل الإنتاج) أو تكلفة أقل أو خفض كلفة التلف. (بوران، 2017، صفحة 268)

### ب. أنواع الإبتكار:

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنظمة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء الجودة، سواء كان الابتكار في مجال المنتج، أم طرق الأداء الإداري، أو المالي، أو التسويقي، أو الإنتاجي، فصنف (Samon and Harison) الابتكار إلى ثلاثة أنواع هي: (كريمة، 2019 - 2020، صفحة 84)

✓ ابتكار المنتج (منتجات جديدة محسنة. مواد جديدة): بمعنى أن الابتكار ينطوي على أن تكون منتجات جديدة تماماً لم يسبق وجودها من قبل، أو منتجات سبق وجودها ولكن أضيف لها تحسينات، وكذا يمكن أن يكون الابتكار في المواد الداخلة في إنتاج المنتجات وبالتالي تصبح ضمن المنتجات الجديدة.

✓ ابتكار العملية (يتعلق بتطوير عمليات تصنيع جديدة): تكنولوجيا تصنيع جديدة، وطرق إمداد وتوزيع جديدة).

✓ الابتكار الإداري والتنظيمي: (إدارة الجودة الشاملة ونظام التوقيت المطلوب).

✓ ابتكار تسويقي: (تقديم سياسات وطرق تسويقية جديدة تختلف عن المنافسين أو عما هو موجود).

فيتضح أن الابتكار قاعدته فكرة جديدة يتم تنفيذها وتطبيقها في طرق الإنتاج أو العمليات أو الخدمات، وهذا من خلال إحداث تحسينات أو تطوير جوهري تفوق إلى خلق شيء جديد ذو قيمة، وفي التسويقي الخدمي، وكافة التقنيات والأساليب التسويقية المبتكرة والمعدلة.

### 2.1 مجالات الإبتكار:

تتضمن مجالات الإبتكار ما يلي: (أبعاد قيادية، مجالات الإبتكار)

- **المنتجات:** إن مجال الإبتكار في المنتجات واسع جداً، ففي عالم يتغير فيه المزاج الإستهلاكي بإيقاع غير مسبوق ينبغي العمل على إجراء تعديلات على المنتجات وطرح منتجات جديدة على الدوام. والتعديلات قد تشمل المضمون، كما قد تقتصر على الشكل الخارجي، التغليف وطريقة العرض.
- **الخدمات:** والخدمات المقدمة للزبائن ينبغي العمل على الإرتقاء بها على الدوام بحيث تقترب أكثر وأكثر من توقعات ومتطلبات الزبائن فتجد الحد الأعلى من الرضى لديهم. فمقدمي الخدمات في المؤسسات المنافسة يعملون على الدوام على تحسين خدماتهم وابتكرون في ذلك، وهذا ما يجب إفتراضه على الأقل لكيلا يجد مقدم الخدمات نفسه متخلفاً عن منافسيه.
- **عمليات الإنتاج:** تترك عمليات الإنتاج أثرها على شكل المنتج وعلى كلفته. لذلك فإن تطوير عمليات الإنتاج بطريقة مبتكرة ينجم عنها إنخفاض في التكلفة ناجم عن رفع الكفاءة وتحسين المناولة وخفض عدد عمليات الإنتاج المطلوبة لإتمام تصنيع المنتج... إلخ.
- **أسواق جديدة:** يحتاج فتح أسواق جديدة إلى قدر كبير من الإبتكار، فكثير ما يميل المصدرون إلى التفكير في الأسواق التقليدية ويعتقدون أن بعض الأسواق محرمة عليهم لسبب أو لآخر. فإقتحام سوق جديد يعني التغريد خارج السرب، ويعني التفكير بطريقة غير نمطية، وهذا إبتكار. كما أن السوق الجديد غالباً ما يكون له طلبات خاصة تحتاج إلى حلول مبتكرة لتلبية هذه الطلبات.
- **موارد جديدة:** إن إدارة المشاريع الصناعية والخدمية تقوم على إدارة الموارد المتاحة، والتي تشح أحياناً فتطلب حلول مبتكرة للتعامل مع الشح وعدم توفر الموارد. وهذا ينطبق على الموارد البشرية ومورد الطاقة ومورد الوقت، كما ينطبق على شح السيولة التي يواجهها الكثيرون في بعض مراحل نمو شركاتهم. إن العمل في جو عمل يتسم بنقص بعض الموارد، والتعامل مع ذلك بنجاح يعد إختباراً هاماً لأي إدارة.
- **مدخلات جديدة:** كثيراً ما تحتاج القطاعات الصناعية والإنشائية والخدمية إلى بدائل لبعض المدخلات نتيجة لعدم توفرها في السوق، وهذا يتطلب قدر كبير من الإبداع والإبتكار، بل غالباً ما يتضمن الحل براءة إختراع. وهذا يحصل في أوقات الأزمات والحروب حيث يتعذر الوصول إلى بعض الأسواق نتيجة لغياب الأمن أو للمقاطعة وغير ذلك من الأسباب.

إن مجالات العمل الإبداعي واسعة جداً، وتتراوح أهميتها من مجال إلى آخر، فبينما يهدف الإبتكار في بعض الحالات إلى تعزيز التنافسية وزيادة الربحية، يهدف في حالات أخرى إلى الحفاظ على الذات حيث يكون الإستمرار مهدداً.

## 2. فكرة عن المنتج:

### 1.2 مفهوم المنتج:

**التعريف الضيق:** يمكن تعريف المنتج على أنه: "مجموعة من الخصائص الملموسة الطبيعية والكيميائية".

كما يعرف أيضاً على أنه: "كل شيء مادي يتم بيعه إلى المشتري في السوق".

من خلال التعريفين السابقين حكن القول أن المنتج في مفهومه الضيق يقتصر على الأشياء ذات التكوين المادي:

وهو ما يعرف بالسلعة فقط، وهنا لا بد أن نشير إلى أن هذا المفهوم يمكن اعتماده في المدخل الإنتاجي للتسويق.

**التعريف الواسع:** وعلى هذا الأساس يمكن تقديم تعريف للمنتج وفق ما يلي: "المنتج هو كل ما يقدم إلى السوق لإشباع

حاجة ويشمل السلع الملموسة والخدمات والأفكار والأماكن والأشخاص". (مُجَّد، 2019-2020، الصفحات 25-

26)

ويعرف أيضاً على أنه: "أية سلعة، أو خدمة أو فكرة، أو حدث، أو فرد، أو مكان، أو مؤسسة أو أي شيء

يمكنه تقديم منفعة للمستهلك". (الغالي، 2007، صفحة 5)

ويعرف أيضاً على أنه: "مجموعة من اللواصفات التي تؤدي في استخدامها واستعمالها إلى الحصول على منافع

معينة، تؤدي بدورها إلى إشباع حاجات ورغبات معينة لدى الزبائن سواء كانت أشياء مادية أو خدمات أو أفكار".

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن يعرف المنتج على أنه: "مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والتي

يتم تقديمها للسوق المستهدف سواء كانت سلعة، خدمة، مكان، شخص أو فكرة، بغرض الاستهلاك النهائي، إعادة

الاستخدام أو الحياة، بغية تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات ورغبات المستهلكين وتوقعاتهم بشكل يمكن للؤسسة من

تحقيق الربح، النمو والاستمرارية". (الميلود، 2024، صفحة 12)

ومنه تستنتج أن للمنتج خصائص ملموسة وغير ملموسة: (بوران، 2017، صفحة 12)

الخصائص الملموسة: أي الخصائص للادية المتمثلة في اللون، الشكل والتصميم والحجم.

الخصائص غير الملموسة: تتمثل في الخصائص ذات الطابع الاجتماعي الأخلاقي المتمثلة بالشعور بالراحة والسعادة

وغيرها.

ومن هنا يمكننا القول بأن المستهلك لا يقوم بشراء المنتج بقدر ما يشتري المنافع والإشباع الذي يتوقعه من هذا للمنتج.

## 2.2 أنواع وخصائص المنتج:

### أ. أنواع المنتج:

فيما يلي سيتم عرض أنواع المنتج: (كل ما يجب أن تعرفه عن أنواع المنتجات وإدارة تطويرها ، 2024)

#### ✓ أنواع المنتجات حسب الفئة المستخدمة:

تُصنّف المنتجات بناءً على عوامل عدة، مثل ماديتها وعمرها ودورة حياتها، لكن الأشهر هو تصنيفها حسب الفئة التي تستخدمها، إذ ينقسم مستخدمو المنتجات إلى فئتين رئيسيتين، الفئة الأولى هي الشركات المصنعة التي تستخدم منتجات أخرى لتصنيع منتجاتها؛ أما الفئة الثانية فهم المستهلكون النهائيون للمنتج، وإليك أدناه كلاً من أنواع المنتجات الاستهلاكية وأنواع المنتجات الصناعية.

#### • المنتجات الاستهلاكية Consumer products

يُشار إلى المنتجات التي يستخدمها الأفراد أو العائلات لأغراضهم الشخصية باسم المنتجات الاستهلاكية، وهي إحدى أنواع المنتجات التي تُباع للمستهلك النهائي وليس لجهات أخرى ستعيد بيعها بطريقة أخرى، ومن أنواع المنتجات الاستهلاكية:

#### • منتجات الراحة Convenience Products

هي واحدة من أنواع المنتجات التي يشتريها المستخدمون بسرعة وسهولة، وعادةً ما يحتاجونها على نحو متكرر، فهي رخيصة الثمن وذات عمر قصير، كما أنها تنتشر في كل الأماكن على نحو واسع، ومن الأمثلة على هذه المنتجات:

- العصائر والمشروبات الغازية.
- الفاكهة والخضروات.
- الشامبو والصابون ومواد التنظيف.
- الأقلام والدفاتر.
- الشاي والقهوة والسكر ونحو ذلك.

إذا أمعنت النظر في الأمثلة السابقة، فستجد أن جميعها احتياجات يومية، عادةً لا يأخذ الأفراد وقتًا طويلاً في التفكير قبل شرائها، كما يمكن أن يشتروها من أي متجر أو بقالة، فهي لا تحتاج إلى الكثير من الحملات التسويقية

لإقناع الناس بها، لكن الشركات تحتاج إلى إنتاجها بكميات كبيرة وبجودة عالية ليعتاد الناس على اقتنائها من هذه العلامة التجارية.

#### • منتجات التسوق Shopping products

هي إحدى أنواع المنتجات التي يستغرق الأشخاص عادةً وقتًا لشرائها، إذ يأخذون وقتهم في التفكير والمقارنة ما بين العلامات التجارية المتاحة، وذلك من ناحية سعرها وجودتها والمزايا التي تقدمها، ليقرروا أي العلامات التجارية الأنسب لهم، وتتميز منتجات التسوق بعمرها الطويل نسبيًا وبارتفاع ثمنها مقارنةً مع أنواع المنتجات الأخرى، ولا سيّما منتجات الراحة، وفيما يلي بعض الأمثلة على منتجات التسوق: (أوكيل، 2020، صفحة 12)

- الهواتف المحمولة والحواسيب والأجهزة اللوحية.

- البرادات والغسالات والمكيفات وغيرها من الأدوات الكهربائية وأثاث المنزل.

- الدراجات والسيارات.

- الملابس والأحذية.

- تذاكر الطيران.

تتطلب منتجات التسوق حملات تسويقية مركزة تراعي احتياجات السوق المستهدف ورغباته، وذلك من خلال التركيز على مزايا المنتج ومواصفاته الجيدة، إضافةً إلى أسباب تفوقه على العلامات التجارية المنافسة.

#### • المنتجات المتخصصة Specialty Products

يمكن تعريف المنتجات المتخصصة على أنها أحد أنواع المنتجات التي تنفرد ببعض المزايا الخاصة، والتي يصعب رؤيتها في منتجات أخرى، أو هي المنتجات التي تتبع إلى علامة تجارية مميزة، ففي هذا النوع من المنتجات، يتجنب المشترون المقارنة ما بين العلامات التجارية، نظرًا لخصائص المنتج الفريدة. ومن الأمثلة التي يمكن طرحها على المنتجات المتخصصة:

الأعمال الفنية بكافة أشكالها، مثل لوحات الرسم والتخطيط وأعمال النحت ونحو ذلك.

منتجات الشركات المميزة، مثل منتجات شركة آبل. Apple

الساعات الفاخرة.

تصميمات الملابس الفريدة.

الأمثلة السابقة هي مجرد أفكار بسيطة، والحقيقة هي أن المنتجات المتخصصة أوسع من ذلك، ولتفهم الأمر أكثر، تذكر آخر مرة ذهبت فيها إلى السوق، لقد اخترت شراء عطر شركة معينة دون السؤال عن أسعار العطور الأخرى، لأنك

تريد شراء هذه العلامة التجارية تحديداً، بغض النظر عن أسعار المنتجات البديلة، وهذا ما يجعل الولاء للعلامة التجارية إحدى أهم أهداف الشركات الكبيرة.

#### • المنتجات غير المرغوبة Unsought Products

هي المنتجات التي لا يفكر الأشخاص عادةً بشرائها في الأحوال الطبيعية، لكنهم قد يضطرون إلى شرائها بسبب الخوف أو لتجنب الضرر أو بسبب الحاجة إليها، ولا يمكن تحديد مستوى معين لأسعار المنتجات غير المرغوبة، وذلك نظراً لاختلاف أشكالها وأنواعها، ومن الأمثلة على المنتجات غير المرغوبة:

- خدمات المحامين، مثل إجراءات معاملات الطلاق وحضانة الأطفال وحصر الإرث وغيرها.
- الأدوية والمنتجات الطبية.
- خدمات التأمين على الحياة.
- طفايات الحريق.

تحتاج المنتجات غير المرغوبة إلى جهود تسويقية ضخمة تفوق أنواع المنتجات الأخرى، إذ يجب أن تسعى إلى تحويل منتجاتك غير المرغوب بها إلى منتجات يرغب الناس بشرائها، وذلك من خلال إبراز أهميتها وضرورتها، والآثار السلبية لعدم وجودها في حياة المستخدمين.

لنفترض أنك كنت تباع أنظمة إنذار الحرائق على سبيل المثال؛ هنا ينبغي أن تركز في حملاتك التسويقية على مخاطر الحرائق وأضرارها، إضافةً إلى أهمية توفر هذه الأنظمة في الشركات والمتاجر والبيوت وجميع الأبنية المغلقة، لأن الناس لا يفكرون في الحالات الطبيعية في شراء هذا النوع من المنتجات. (أوكيل، 2020، صفحة 7)

#### • المنتجات الصناعية Industrial Products

يمكن تعريف المنتجات الصناعية على أنها المنتجات التي تُباع إلى جهة أخرى ستستخدمها في صناعة منتج آخر أو لتبئعها بشكل آخر، على عكس المنتجات الاستهلاكية التي تُباع إلى المستهلك النهائي مباشرةً.

#### ✓ أنواع المنتجات حسب الحاجة إليها:

أحد أهم معايير تصنيف المنتجات وأشيعها هو تصنيف أنواع المنتجات حسب حاجة المستخدمين إليها، ويمكن تصنيفها وفق هذا المعيار على النحو التالي:

#### • المنتجات الضرورية:

هي المنتجات الأساسية التي يحتاجها جميع الأشخاص في حياتهم، ولا يمكنهم العيش بدونها؛ نظراً لارتباطها باحتياجاتهم الضرورية. ومن الأمثلة التي يمكن طرحها على هذا النوع من المنتجات:

- المنتجات الغذائية الأساسية: مثل الخبز والأرز والسكر والزيت والملح ونحو ذلك.

- منتجات اللباس الأساسية: مثل القمصان والسرراويل والمعاطف.

- أدوات التعلم الضرورية: مثل الدفاتر والكتب والأقلام.

يجب أن تركز الحملات التسويقية لهذه المنتجات على المزايا التي يتفوق بها المنتج على غيره من المنافسين، دون بذل الجهود الكبيرة في محاولة إقناع المستهلكين بأهمية هذه المنتجات في حياتهم، لأنهم يعرفون أساسًا أنهم بحاجة إليها، لكنهم يبحثون عن الخيار الأفضل لهم. (الميلود، 2024، صفحة 8)

#### • المنتجات البديلة:

تدخل هذه المنتجات ضمن قائمة احتياجات الأفراد الأساسية، لكنها تختلف عن المنتجات الضرورية في كونها تنوب عن بعضها البعض، فعلى سبيل المثال، يؤدي الغاز المنزلي والحطب ذات الوظيفة، وهي توليد النار للطبخ والتدفئة، حيث يمكنك استبدال أحدهما بالآخر، فهما يدخلان تحت بند المنتجات البديلة، بغض النظر عن كفاءة كل منتج وسعره.

#### • المنتجات الكمالية:

هي المنتجات التي يشتريها الأفراد لتسهيل أمور حياتهم، لكنها لا تدخل ضمن قائمة المنتجات الضرورية جدًا، إذ يمكن الاستغناء عنها والعيش بدونها، فهي منتجات رديفة تعين على أمور الحياة وتزيد من مستوى الرفاهية، مثل الحاسوب والسيارة والساعات والعطور وغيرها. في الحقيقة، ليس هناك معيار ثابت للمنتجات الكمالية، فهي أمر نسبي يختلف ما بين الدول والثقافات والطبقات الاجتماعية، وكذلك عبر الأجيال المختلفة، فما هو كمالٍ في مجتمع أو زمن ما، قد يكون ضروريًا في مجتمع أو زمن آخر، فعلى سبيل المثال، يُعدُّ الهاتف المحمول من المنتجات الضرورية في يومنا هذا، بينما كان يندرج تحت صنف المنتجات الكمالية قبل عقدين من الزمن.

يجب أن تركز الحملات التسويقية لهذه المنتجات على مدى أهميتها وتأثيرها في حياة المستخدم، وكيف أنه يمكن لهذه المنتجات أن تسهل عليه العديد من أمور الحياة، وهذا لا يعني إغفال ذكر المزايا التي يتفوق بها المنتج على غيره من المنافسين، بل ينبغي التركيز على الجانبين معًا، ومن المهم استهداف الجمهور المناسب في هذه الحملات، لأن الكثير من الناس قد لا يهتمون بمنتجاتك، نظرًا لمستواهم المادي أو ثقافتهم الاجتماعية.

✓ أنواع المنتجات حسب ماديتها:

علاوةً على تصنيف المنتجات حسب الفئة المستخدمة، يمكن تصنيف المنتجات بناءً على حالتها الفيزيائية، وفيما يلي أنواع المنتجات حسب التصنيف المادي:

• المنتج الملموس:

المنتجات الملموسة هي جميع أنواع المنتجات التي يمكن لمسها باليد والإحساس بها، وتشمل مختلف أنواع المنتجات التي يمكن أن تشتريها من المتاجر الإلكترونية وتشحنها إلى بيتك. يجب أن تأخذ في الحسبان أن المنتجات الملموسة تحتاج إلى مساحة تخزين وعمليات تغليف وتكاليف شحن، عكس المنتجات الرقمية التي لا تحتاج إلى ذلك، وفيما يلي بعض الأمثلة على المنتجات الملموسة:

- السيارات والدراجات.
- الأقلام والدفاتر والقرطاسية.
- الملابس والحقائب والأحذية.
- الأثاث المنزلي والأدوات الكهربائية.

• المنتج الرقمي:

على النقيض من المنتجات الملموسة، ليس للمنتجات الرقمية أي شكل مادي، فهي تتواجد رقمياً عبر شبكة الإنترنت، وهذا ما يجعل تداولها وبيعها أمراً سهلاً بالمقارنة مع المنتجات الملموسة، وتتميز معظم المنتجات الرقمية بإمكانية بيعها عدة مرات لأشخاص مختلفين، مما يجعلها رخيصةً للمشتري ومرحبةً للبائع.

من مزايا المنتجات الرقمية أنه يمكن تحسينها وتعديلها باستمرار لتواكب التطورات والتوجهات المختلفة، مما دفع الكثير من شباب الجيل الحالي إلى العمل في مجال بيع المنتجات الرقمية، وتحقيق أرباح ضخمة، كما هو الحال على منصة بيكاليكا العربية التي تتيح بيع وشراء المنتجات الرقمية الجاهزة. (أوكيل، 2020، صفحة 6)

ب. خصائص المنتج:

المنتج العنصر الرئيسي والأكثر أهمية من عناصر المزيج التسويقي، والذي يعول عليه المصنع كثيراً في تحقيق أهدافه بنجاح، والتفوق على الآخرين في سوق الصناعة، والمنتج هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغي الملموسة، متمثلة باللون والغلاف والشكل والسعر والجودة والخدمات التي يقدمها كل من المصنع وتاجر التجزئة، وإنّ هذه الخدمات أو الصفات التي يتلقاها المستهلك في التي ستلبي حاجاته ورغباته.

وإنّ المستهلك عندما يشتري سلعة ما، فإنه يشتريها نظراً لتكامل الخصائص الملموسة وغير الملموسة، وبالتالي فإن أي تغيير في الخصائص التي تتوفر في هذه السلعة ستؤدي إلى تكوين سلعة بمواصفات جديدة.

ويتم تحسين المنتج لغرض إعادة الحياة له، إما بتطوير ملامح جديدة، أو صفات جديدة، أو عرضه في أسواق جديدة، وفي الغالب يتم التعديل في تغيير نوعية المنتج وسماته وفي تشكيله. ولنتأمل مصنعاً يواجه منافسة قوية من مصانع أخرى، فقد يكون على المصنع المعني أن يطور ويحسن بعض منتجاته معتمداً على ما قد يجذب المستهلكين المحتملين، ويجب لأن يجري مسحاً لمستهلكيه الحاليين، للتأكد من درجة قناعتهم بنوعية منتجاته، فإذا ما بقيت تلك المنتجات على حالها وبدون أية تحسينات جوهرية أو شكلية، فإن ذلك قد يؤدي إلى نتائج ليست في صالح المصنع وسمعته، ومن ثم أرباحه، وبقائه في السوق. (ميروان، 2023، الصفحات 14-15)

## 2.2 تصنيفات المنتج:

للأمانة، هناك العديد من المقاربات أو الزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى المنتج وتصنيفه على أساسها، فبعضها يعتمد على نوع المنتج وحالته الفيزيائية والبعض الآخر يعتمد على تصنيف المنتج على أساس تقييم المستهلك للمنتج والقيمة المالية أو سعر المنتج.

في جميع الأحوال، ومع تعدد زوايا أو اسس تصنيف المنتج، نستعرض هنا بعض هذه التصنيفات ونبدأ بالتصنيف حسب الحالة الفيزيائية للمنتج: ([/https://www.e-marketips.com](https://www.e-marketips.com))

### ➤ المنتج المادي (الملموس):

هذه عناصر ملموسة، على سبيل المثال الأجهزة الكهربائية أو الإلكترونية، الكتب، السيارات وغيرها.

### ➤ المنتج غير المادي (غير الملموس):

هذه عناصر غير مادية، أي تفتقر للملامح الفيزيائية مقارنة بالمنتجات المادية، ومن أمثلتها العلامات التجارية، الأسماء التجارية، الحسابات المصرفية، حقوق الملكية الفكرية وغيرها.

زاوية أخرى لتصنيف المنتج تشمل المنتج من حيث المنافع، وهو الذي يستخدمه المستهلك مباشرة حسب الحاجة إليه الدائمة واليومية أو ذلك الذي يهتم بجماليته للاستفادة منه على المدى الطويل تحت مسمى السلع الاستهلاكية، أو ذلك المنتج الذي يقدم كأساس ضروري لتصنيع منتج آخر كالمواد الخام.

مع المنتجات المدرجة أدناه، يتم استخدام معيار الجهد والمخاطرة، حيث يقصد بالجهد Effort الوقت والقيمة المالية والجهد المبذول من طرف الزبون لاقتناء السلعة، في حين المقصود بالمخاطرة Risk هو فشل المنتج أو عدم قدرته على تحقيق الخصائص والمزايا المطلوبة منه، والمنتج طبقاً لهذا التصنيف هو كالتالي:

### ✓ المنتج الملائم Convenience Good

يمثل هذا المنتج أقل درجات الجهد والمخاطر بالنسبة للزبون، بمعنى أن الزبون لن يستغرق الكثير من المال والوقت لإقتناء هذه المنتجات، كما مستوى المخاطرة الذي يقع على عاتقه عند إقتناء هذا المنتج تظل ضئيلة. من أمثلة هذا المنتجات الطازجة، المواد الغذائية والصمغ والبطاريات، هذا بالإضافة إلى إمكانية إدراج المواد الخام كسلع مناسبة أو ملائمة للصناعة. يمكن لبعض الخدمات أيضاً أن تصنف تحت هذا النوع من المنتجات مثل خدمات النقل كسيارات الأجرة أو خدمات نقل القمامة.

### ✓ المنتج المفضل Preferences Good

هذا النوع من المنتجات يتطلب جهد أكبر من طرف المستهلك (وقت ومال) بالإضافة إلى عامل مخاطرة أكبر كنتيجة لعمليات الدعاية والإعلان والتسعير والتسويق التي تقوم بها الشركة المنتجة. المثال الشائع لهذا النوع من المنتجات، هي المنتجات المعلبة، مثل معاجين الأسنان والمشروبات، حيث قد "يفضل" الزبون إقتناء نوع معين من المشروبات أو من معاجين الأسنان بناء على صورة أو إعلان شاهده. بعض الشركات تعمل في بعض الأحيان على تحويل منتجاتها من المنتج المناسب أو الملائم إلى النوع المفضل للزبون من خلال إجراء بعض التعديلات على منتجاتها من حيث تغيير طريقة التغليف وشكل العبوة ورفع السعر مع الترويج لها من خلال حملة دعائية مكثفة.

### ✓ منتج التسوق Shopping Good

وهي المنتج أو المنتجات التي تعمر بعض الشيء ولا يقبل المستهلك على شراؤها بصورة دورية، وفيها يقارن الزبون أو المستهلك بين عدة علامات تجارية ليختار الأنسب منها بسبب إرتفاع سعرها مقارنة بالمنتجات الميسرة. بعض هذه السلع يشمل السيارات وبعض المواد الإلكترونية والمنزلية والمنازل وغيرها. بعض الخدمات مثل التأمين والعناية الصحية وتأجير العقارات يمكن أيضاً أن تندرج تحت هذا التصنيف.

### ✓ المنتج المتخصص Specialty Good

وهو منتج أو منتجات متميزة وذات مواصفات خاصة يسعى الزبون إلى البحث عنها لشراؤها بعينها عوضاً عن عملية البحث والمقارنة التي يجريها عند شراء سلع التسوق، أي توجه الزبون منذ البداية لإقتناء هذه السلعة تحديداً دون غيرها بالرغم من صعوبة الحصول عليها في بعض الأحيان لسبب أو لآخر (إرتفاع السعر مثلاً أو تواجدتها في أماكن محددة).

هذه المنتجات تصنف بأنها الأعلى في منحنى الجهد والمخاطرة.

من أمثلة هذه السلع الهواتف والسيارات ذات علامة تجارية محددة، أو لوحات فنية لرسام بعينه.

### 3. مفاهيم حول الإبتكار في المنتج:

قبل التطرق لمفهوم الإبتكار في المنتجات يجب أولاً التطرق لمفهوم الإبتكار التسويقي ويمكن القول أن التسويق الإبتكاري يعبر عن: "قدرة المؤسسة على، فرص متعددة للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية، زيادة المبيعات، كسب رضا الزبائن ... حيث تجد أن الأكثر والأسرع ابتكاراً هو الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرض مستقبلية يستطيع الاستفادة منها".

ومنه فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال التسويق الإبتكاري، والذي لا يقتصر على مجال تسويقي معين وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية، وأهم مجالاته: الإبتكار في المنتجات (السلع والخدمات) الإبتكار في السعر، الإبتكار في الترويج، الإبتكار في التوزيع الجوانب المادية العمليات، أداء الأفراد، مجال بحوث التسويق. (الميلود، 2024، صفحة 567)

#### 3.1 مفهوم الإبتكار في المنتج:

في الواقع مفهوم المنتج الجديد هو مصطلح متعدد الأبعاد، ودرجة الحدائة مصطلح نسبي، إذا لم يكن المنتج الجديد نتيجة ابتكار أساسي، فإن اسيل (Assael) يعتقد أن المنتج الجديد ليس بالضرورة جديداً على المستهلكين بل يمكن أن يكون أيضاً جديداً على المؤسسة نفسها، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه المنتج الجديد الذي لم يكن موجوداً أصلاً في السوق وتم ابتكاره لأول مرة في ضوء هذا الاختلاف في وجهات النظر حول معنى منتج جديد، تقدم هذا التعريف الشامل، الذي يختلف في مفهوم منتج جديد من وجهة نظر تسويقية: المنتج الجديد هو شيء يمكن تعديله أو إضافته أو تحسين أو تطويره لمواصفات خصائص المنتج، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أو الشريحة السوق الحالية، أو الأعلى للعمليات مع الخدمات ذات الصلة هذا المنتج الجديد للمؤسسة للمستهدفة أو السوق أو العملاء أو جميعهم مما يؤدي إلى تلبية احتياجات ورغبات العميل معاً، بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدم في تطوير منتجات. (الميلود، 2024، صفحة 567)

### 2.3 أهمية ابتكار المنتج وأنواعه:

#### أ. أهمية ابتكار المنتج:

يمثل الابتكار في المنتجات عنصراً أساسياً في إستراتيجية النجاح والتميز لأي شركة أو مؤسسة حيث يساهم في تحقيق نمو مستدام ومواكبة التطورات في السوق واحتياجات العملاء من خلال الجوانب التالية: (الميلود، 2024، صفحة 569)

✓ **تحسين تجربة العملاء:** عندما تطور شركة منتجات جديدة أو تحسن منتجاتها الحالية، لتحسن تجربة العملاء بشكل ملحوظ وذلك يؤدي إلى رضا عملاء أفضل، وزيادة الولاء للعلامة التجارية، وبالتالي زيادة معدلات البيع والإيرادات.

✓ **التميز التنافسي:** يمنح الابتكار المؤسسة ميزة تنافسية قوية في السوق، يمكن للمنتجات المبتكرة أو المحسنة أن توازن بين منافسيها وتجذب المستهلكين بشكل أفضل، سواء من حيث الجودة أو السعر أو الخصائص الفريدة.

✓ **تلبية احتياجات السوق:** يمكن للابتكار في المنتجات أن يساعد الشركات في اللبنة احتياجات السوق بشكل أفضل وأكثر فعالية من خلال فهم الاتجاهات والاحتياجات المتغيرة للعملاء.

✓ **زيادة القدرة على التوسع:** يساهم الابتكار في المنتجات في توسيع نطاق عمل الشركة، سواء داخلياً غير إطلاق منتجات جديدة في الأسواق المحلية أو خارجياً من خلال دخول الأسواق العالمية هذا يساهم في زيادة الإيرادات وتعزيز مكانة الشركة في السوق العالمية.

✓ **تحفيز الابتكار الداخلي:** عملية الاشكار في المنتجات تشجع الشركات على التفكير الإبداعي والابتكاري داخل الشركة، مما يعزز الثقافة الابتكارية ويحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات.

#### ب. أنواع ابتكار المنتج:

هناك خمس فئات رئيسية للمنتجات المبتكرة والتي تتمثل في: (الميلود، 2024، صفحة 568)

✓ **الابتكارات الرئيسية:** هي منتوجات لم يتم تحديدها بعد وتم إدخالها إلى السوق والتي لا تعرف أبعادها، ومن الأمثلة على ذلك وقت خدمة توصيل الطرود في اليوم التالي للشحن.

✓ **نقطة انطلاق الأعمال:** تشمل المنتجات الجديدة الموجودة بالفعل والتي تخدمها المنتجات التي تلي الجمهور needs.An مثال على هذا النوع من الخدمة مركز جراحة العيادات الخارجية التي يقدم خدمات الجراحة في نفس اليوم بدلا من الاستلقاء في المستشفى.

✓ **الإضافات على خطوط الإنتاج:** الإضافات إلى خطوط الإنتاج الحالية -ملحقات الخط- أو طرق متميزة جديدة لتقديم خدمات القائمة، وطرق جديدة لشركات الطيران.

✓ **تحسين المنتج:** هذه واحدة من أكثر طرق الإبتكار شيوعاً حيث تم إجراء تغييرات على ميزات وخصائص ومكونات المنتجات الحالية ومن الأمثلة على ذلك تمديد ساعات تقديم الخدمات، أو إتاحة كشف بحسابات العملاء آلياً....

✓ **تغيير النموذج:** يمثل الطريقة الأكثر تواضعاً للإبتكار، مثل إعادة جسم الطائرة بألوان جديدة، أو تقديم ملابس عمل جديدة للموظفين، أو تغيير العلامة التجارية للمصاحبة للمنتج، أو تغيير شعار المنتج... .

### 3.2 أساليب استراتيجية لإبتكار المنتج:

هناك أربعة خيارات إستراتيجية للشركات لإبتكار منتجات يمكن اختيارها وفقاً لحالة وقدرات كل شركة، وتتمثل فيما يلي: (الميلود، 2024، الصفحات 569-570)

✓ **إستراتيجية الإبتكار الراديكالي:** هي إستراتيجية هجومية تهدف إلى أن تكون المنظمة الأولى في هذا افعال من خلال تقديم منتجات جديدة، وتصل هذه الإسم التحية إلى مزايا ثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج الأولى إلى السوق) هذه الإستراتيجية تعتبر عائقاً أمام القادمين الجدد.

✓ **إستراتيجية الإبتكار التحسيني:** يمكن أن تجذب المستهلكين لشراء سلع بأسعار أعلى لما توحى به أنواع جديدة من الإبتكار.

✓ **إستراتيجية الإبتكار (التحسين الموجه نحو التميز):** هذه إستراتيجية موجهة نحو التطبيق، تعتمد على قدرة المؤسسات الكبيرة على إجراء تعديلات على المنتجات الحالية، وهي كافية لخدمة قسم محدد ومحدود السوق، عادة ما تتبع هذه الإستراتيجية الشركات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج.

✓ **إستراتيجية الإنتاج الفعالة:** تتبع هذه الإستراتيجية الشركات ذات التصنيع الجيد وكفاءة التحكم في التكاليف، مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، ولا تتطلب هذه الاستراتيجية جهوداً كبيرة في البحث والتطوير والأنشطة الأخرى.

ويعتمد اختيار الإستراتيجية المناسبة على مجال العمل واحتياجات الشركة والسوق المستهدفة، وغالباً ما يكون استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات هو الأمل لتحقيق النجاح في ابتكار المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية.

## II. الأسس النظرية للميزة التنافسية:

### 1. مدخل إلى الميزة التنافسية التحديد المفاهيمي:

#### 1.1 مفهوم الميزة التنافسية:

يصعب إعطاء تعريف محدد للتنافسية نظرا لخصوصية كل بلد لذا فقد عرفت كما يلي:  
التنافسية هي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد". (النجار، 2000، صفحة 11)

عرفها مجلس التنافسية الأمريكي بأنها: "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات ومن ثم الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية (المقدامية) وبالعملة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف". (نوري، 2006، صفحة 23)  
أما المنتدى الاقتصادي العالمي فقد عرفها بأنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة". (مقال بعنوان الميزة التنافسية/ مفهومها وأهميتها وأنواعها وخصائصها)  
من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل للتنافسية على أنها عبارة عن مؤشر، مفهوم ديناميكي ينطوي على قدرة المنشآت على الاستجابة للظروف الاقتصادية، التكنولوجية المتغيرة بوتائر متسارعة لإعادة الهيكلة والتطوير.

#### 2.1 مفهوم المنافسة: (بوقندورة، 2017-2018، الصفحات 5-6-7)

إنّ تحديد تعريف دقيق للمنافسة يعتبر من الصعوبة بمكان ذلك أننا إزاء مفهوم اقتصادي يصعب السيطرة عليه بالنظر إلى إثارته، غير أن هذه الصعوبة لم تمنع الفقهاء من محاولة تأطير هذا المفهوم الغامض عن طريق تقديم تعريفات وصفية له.

فالمنافسة مصطلح من أصل يوناني **Concurrence** تفيد التسابق لبلوغ هدف واحد.

**المنافسة لغة:** المعنى اللغوي للمنافس يدور حول معانٍ متقاربة منها:

المنافسة من التنافس وهي الرغبة في الشيء والإنفراد به ونافست في الشيء منافسة ونفاسا إذا رغبت فيه.  
وجاء في أقوى المعاجم اللغوية تفسيرا لغويا لكلمة منافسة مُنافِسٌ: مُزاحِمٌ، مُتَسَابِقٌ، مُتَبَارِكٌ، نَافِسٌ / نَافِسٌ / يَنَافِسُ، مُنَافِسةٌ، فهو مُنَافِسٌ، والمفعول مُنَافَسٌ نَافَسَ فلانا في كذا: سابقه وباراه فيه من غير أن يلحق الضّرر به نَافَسَهُ في العمل: فَاحِرُهُ نَافَسَ في الأمر: عَالَى فيه، بَالَعٌ، رَعَّبَ نَافَسَ فيه: غَالَى فيه وزايد.

زايد منافسَه: عرض في المزاد أكثر منه أسعار لا تُنَافَسُ: لا يدانيها سعرٌ في انخفاضها.

وهي الحرص على الغلبة والإنفراد بالحروس عليه من نَفَسٍ يُنْفَسُ فهو منافس في الشيء منافسة ونفاسا إذا رغبت فيه.

(بوران، 2017، صفحة 8)

**المنافسة اصطلاحا:** عرّفت المنافسة في كتب الاقتصاد بما يلي: (أوكيل، 2020، صفحة 10)

هي المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، وهي التزاحم بين التجار في اجتذاب العملاء وترويج أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات ضمانا لازدهار التجارة إزدهار يؤدي إلى بقاء الأصلح. وقد عرف مفهوم المنافسة تطورا، إذ أنه في سنة 1559 كان يعني "المزاومة بين عديد الأشخاص أو القوى لبلوغ نفس الهدف".

وفي منتصف القرن الثامن عشر عرف هذا المصطلح مفهومه الحالي وهو "العلاقة بين المنتجين والتجار من أجل استقطاب الحرفاء".

كما عرف البعض المنافسة بأنها مزاومة اقتصادية، إذ أنها سلوك نشيط يهدف إلى تحقيق مكاسب والتفوق على المزاومين كما ربط آخرون بين مفهوم المنافسة والمؤسسة والسوق، ذلك أن المنافسة هي مواجهة بين المؤسسات للرفع من حصتها في السوق.

كما ربط BAZEX المنافسة بتحقيق أسعار منخفضة إذ اعتبرها قطاع خاص لنشاط السوق حيث تمكن المواجهة بين الطلبات والعروض من إرساء أسعار منخفضة في مستوياتها الدنيا.

إن حوصلة الخصائص المشتركة للتعريفات السابقة للمنافسة تدفعنا إلى القول بضرورة توفر خاصية المنافسة والمزاومة بين أشخاص طبيعيين أو معنويين في ممارستهم نشاط له نفس الموضوع بفرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وجلب العملاء من خلال الاستحواذ على حصة من السوق.

وقد أحدثت المدارس الفقهية عدة تقسيمات للمنافسة، فهناك المنافسة المثلى *Concurrence parfaite* والمنافسة المعممة *Concurrence généralisée* تعني أن جميع القطاعات المهنية على اختلاف أنواعها واختصاصاتها هي في حالة مزاومة فيما بينها قصد الاستحواذ على أكبر جزء ممكن من القدرة الشرائية للمشتري والمنافسة القطاعية *Concurrence sectorielle* فهي لا تهتم إلا بالعلاقات التي تربط العاملين في قطاع محدد. كما توجد المنافسة الحرة والمنافسة المحدودة والمنافسة الشريفة والمنافسة غير الشريفة والسلمية والشرسة والمنافسة الموضوعية والمنافسة الداخلية والمنافسة الخارجية.

فالإدراك العميق لمفهوم المنافسة كسلوك اقتصادي لا يمكن فصله عن المنهج الليبرالي وإطار اقتصاد السوق. (مروان، 2020-2021، صفحة 12)

إن التلازم بين اقتصاد السوق وحرية المنافسة تلازم وثيق، فالبعض يعتبر حرية المنافسة إحدى الحريات الاقتصادية التي يقوم عليها اقتصاد السوق إضافة إلى الحرية التعاقدية وحرية الملكية وحرية الصناعة والتجارة. فالمنافسة هي محرك للسوق الذي يفرض علينا تحليل مفهوم المنافسة من وجهة نظر القانون والبحث عن رداء قانوني نصبغه عليها ذلك أننا إزاء تحليل قانوني واقعي يفرض علينا تلمس الأسس القانونية التي يتركز عليها هذا المفهوم.

واعتبر الأستاذ روبياي Roubier أن المنافسة الحرة هي تنافس المصالح بين التجار والصناع ومحاوله جذب الزبائن إليهم بأفضل الأسعار وأحسن جودة"

فالمنافسة قبل كل شيء هي عبارة عن لعبة اقتصادية يسعى إليها كل المتدخلين إذ لا يمكن تصورها إلا في إطار قوانين تتحكم في إدارة هذه اللعبة فلا وجود لربح أو رفاة اقتصادية دون وجود منافسة وكل مؤسسة طرفا في اللعبة يجب أن تتمكن من لعب دورها مهما كانت قوتها أو ضعفها.

فالمنافسة طريقة للتنظيم الاجتماعي تفرض على الأعوان الاقتصاديين سلسلة من المناهج والمفاهيم حددتها النصوص القانونية الخاصة بالمنافسة غايتها تحسين طرق الإنتاج وتجويد المنتجات وتشجيع التقدم الصناعي والتكنولوجي، ذلك أنه على كل عون اقتصادي بذل قصار جهده لتحسين طرق ووسائل تخفيض تكاليف إنتاج المنتجات والخدمات إلى أدنى سعر ممكن فقد قلصت السلطة العامة من تدخلها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لوضع حد لكل ما قد يؤدي إلى انعدام المنافسة أو اضطرابها وهو ما يطلق عليه بقانون المنافسة الذي هو مجموعة القواعد القانونية التي تحكم الأنشطة الممارسة من قبل الأعوان الاقتصاديين في إطار البحث والمحافظة على الزبائن.

كما يمكن أن يعبر قانون المنافسة عن القواعد التي تهدف إلى كسب حصة في السوق.

ويعرف قانون المنافسة بأنه مجموعة من القواعد القانونية الموضوعية من قبل السلطة العامة قصد تنظيم الحياة الاقتصادية فيما بين المتعاملين الاقتصاديين مع ضمان حقوقها والتزاماتها فيما بينها ومع غيرها.

لذا فإن تقييد المنافسة وإخراجها من مسارها الطبيعي يعتبر عملا غير مشروع وسلوكا محظورا يخل بأهداف المنافسة الحرة كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. (بوران، 2017، صفحة 12)

### 3.1 مفهوم التنافسية:

هناك عدّة مفاهيم للتنافسية وفق معايير معينة وهي كالتالي:

✓ **تعريف التنافسية حسب المؤسسات:** يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك يتوفر سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكون بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. (أمير، 2019/2018، صفحة 27)

✓ **تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:** تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية النفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. (أوكيل، 2020، صفحة 10)

✓ **تعريف التنافسية على مستوى الدول:** اهتم الكتاب والاقتصاديين وكنا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط. (نعيمة، ديسمبر 2017، صفحة 16) ([/https://www.e-marketips.com/](https://www.e-marketips.com/))

✓ كما يعرفها بعض الباحثين أنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي متارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر.

بالإضافة إلى ما سبق توحد المفاهيم التالية: (النجار، 2000، صفحة 20)

على أنها تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظرائها كما يعتبر مفهوم التنافسية من ارتباطها مع كل المؤشرات الاقتصادية بعض الاقتصاديين يحددون لقياس القدرة التنافسية على الناتج المحلي الإجمالي وبعضهم على أسعار الصرف المعتمدة أو تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة وحدة العمل أو حجم الصادرات إلى إجمالي الإنتاج أو إنتاجية العمل.

#### 4.1 مفهوم القدرة التنافسية:

تشير القدرة التنافسية إلى الخصائص التي يمكن أن تميز المؤسسة عن المنافس، وتحقق هذه المؤسسة. موقعا قويا ضد الأطراف المختلفة. يمكن لأي شركة تحقيق ميزة تنافسية بعدة طرق (الإنتاج بتكلفة تنافسية، أو البيع بسعر منخفض) وتمييز منتجاتها فيزيائيا (الابتكار في المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان والشهرة).

نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تعاملوا مع هذا الموضوع، فهناك العديد من التعريفات المتعلقة بالقدرة التنافسية، وفيما يلي بعض هذه التعريفات: (الميلود، 2024، الصفحات 570-571)

"التنافسية القدرة على الصمود أمام المنافسين لتحقيق أهداف الربحية والنمو والاستقرار والابتكار هي والتجديد".  
ووفقا لاوغتون Oughton: "القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات نوعية جيدة في الوقت المناسب بالسعر المناسب، وهو ما يلبي احتياجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمة".

ويعتقد أحمد سيد مصطفى أن: "التنافسية قدرة المنظمة على مغازلة العملاء بسرعة من خلال إرضاءهم وكسب الولاء". (نوري، 2006، صفحة 12)

أما ماك فاتريدج FETRIDGE MC فيعرف القدرة التنافسية للمؤسسة على النحو التالي: "يمكننا تحقيق ذلك إذا تمكنا من الحفاظ على مستوى عال من الإنتاجية والربح مقابل تكاليف منخفضة وحصة سوقية عالية، وليس على حساب الأرباح".

كما تعني التنافسية أيضا: "الجهود والإجراءات والابتكار والضغط وجميع الأنشطة الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتنموية التي مارستها المنظمة لاكتساب شريحة أكبر ومساحة أوسع في السوق محل اهتمامها". (نوري، 2006، صفحة 8)

في جميع التعريفات السابقة، وعلى الرغم من وجهات النظر المختلفة داخلها، إلا أنها تشارك في بعد تعريف القدرة التنافسية على النحو التالي:

- تهدف قدرتها التنافسية إلى أن تكون أفضل من منافسيها؛
- تعتمد القدرة التنافسية على توفر منتجات تحقق رضا العملاء وتكسب الولاء؛
- العناصر التنافسية هي: الجودة والابتكار، والسعر، وحسن التوقيت؛
- يتم قياس القدرة التنافسية على أساس مجموعة من المؤشرات الربحية والتكلفة والإنتاجية، وحصصة السوق؛
- القدرة التنافسية تمثل قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة وتحمل المنافسين، والمنافسة تمثل حالة الازدحام بين مؤسسات السوق للفوز وجذب العملاء وتجاوز المنافسين؛
- القدرة التنافسية تشمل جميع الجهود سواء في الإدارة، أو التسويق، أو الإنتاج، وغيرها من مجالات التميز داخل المؤسسة.

### 5.1 مصادر الميزة التنافسية:

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا يعني أن توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية: هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة كالموارد المالية طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)، إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية: (حلموس، 2016-2017، صفحة 192.191)

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل مدخلات إلى مخرجات فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

**الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع . منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ومن أهم للمصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع كفاءة للمنظمة يجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

● **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في للمعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

وهناك من يضيف الى المصادر السابقة المصادر التالية: (الغالي، 2007، صفحة 310)

● **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛
- الالتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

وهناك مجموعة مصادر أخرى تخص بالذكر ما يلي: (حلموس، 2016-2017، صفحة 193)

- ❖ **المصادر الداخلية:** والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري طرق التحفيز مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.
- ❖ **المصادر الخارجية** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظرف الطلب على المواد الأولية المالية الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- ❖ **المصادر الداخلية** والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز ، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة المصادر الخارجية و هي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

## 2. خصائص ومتطلبات وأهمية الميزة التنافسية:

### 1.2 خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بجملة من الخصائص، وهي: (مقال بعنوان الميزة التنافسية: مفهومها وأهميتها وأنواعها وخصائصها، 2024)

- الاستدامة: الميزة التنافسية تحقق الأفضلية والسبق على الأمد الطويل للمنظمة وليس فقط على الأمد القصير.
- النسبية: تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها خلال فترات زمنية مختلفة.
- متجددة: يجب أن تتوافق الميزة التنافسية مع المتطلبات الجديدة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- المرنة: أي أن تسمح الميزة التنافسية بإحلال مزايا تنافسية جديدة مكملتها أو بديلة لها.
- مناسبة للأهداف: يجب أن تتناسب الميزة التنافسية مع الأهداف الأساسية التي تضعها المنظمة على الأمد القصير والطويل.

## 2.2 متطلبات الميزة التنافسية وأهميتها:

### أ. متطلبات الميزة التنافسية:

إن امتلاك ميزة تنافسية مجموعة من المتطلبات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (عبارة، دون ذكر السنة، صفحة

(5)

- ✓ أن يتولى المستهلك بنفسه تقييم المفهوم، فالميزة التي لا يقدرها العميل لن ينتج عنها أية زيادة في المبيعات.
- ✓ ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحديث قابلية الإحلال والاستبدال لما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول إلى زبائن شركة أخرى .
- ✓ يجب أن يتوفر لدى المؤسسة الموارد والإمكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة. فكون الميزة مرغوبة غير كاف إذا لم تستطع المؤسسة الوفاء بها.
- ✓ يجب أن تتميز بصفة الدوام؛ أي يصعب تقليدها لوجود عائق معين يمنع عملية التقليد، كوفرات الحجم أو الكفاءة الإستخدامية أو التعاقد مع أفضل الموردين.

### ب. أهمية الميزة التنافسية:

- ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في الآتي: (مفهوم الميزة التنافسية- أهميتها- أبعادها، 2024)
- هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية الميزة بالتنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وأن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة لأنها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من
- الاستجابة السريعة للعميل لأنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيهم مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

- تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات تنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة.
- يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي على ثلاثة عوامل تتمثل في: القيمة التي يوليهها المستهلكون لمنتجات الشركة والسعر الذي تفرضه الشركة على منتجاتها وتكاليف القيمة وعليه يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن، ولاءهم وتحسن جودة المنظمة في أذهانهم.
- تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة أي قيام المؤسسة على تلبية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل الاستمرارية. وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا K فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقة للضعف أو الفشل لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة.

#### IV. العلاقة بين الإبتكار في المنتج والميزة التنافسية:

##### 1. تأثير الابتكار الإنتاجي على مصادر الميزة التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتميز، وبسبب التطورات والتغيرات الدنيية وتغير حاجات ورغبات العملاء تغيرت مصادر وأبعاد التفوق التنافسي، بعدما كانت المؤسسات تعتمد على خفض التكاليف كبعد أساسي للمنافسة، قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن طرق أخرى تتميز بها سعياً لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ويمكن توضيح تأثير الإبتكار من خلال: (قباجة، 2020، صفحة 30)

أ. أثر الإبتكار على التكاليف:

يأتي الإبتكار بالمنتج الجديد كلياً أو جزئياً، الأمر الذي قد ينتج عن ارتفاعاً في التكلفة وبالتالي في سعر البيع، لكن الإبتكار يسمح للمؤسسة والتي هي في وضع احتكاري ولو بشكل مؤقت بخفض التكلفة، لكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق، وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة، إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى إبتكار منتجات جديدة أفضل وعليه فالأرباح الإضافية المتوقعة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة نفسها مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة، الإبتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد حققت ميزة أخرى.

## ب. أثر الإبتكار في تدعيم استراتيجية التميز:

إن تأثير الإبتكار على استراتيجية التميز يمكن التطرق إليه من خلال:

- يمن للمؤسسات ان تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من تحقيق أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهنا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتميزها.
- إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية، يؤدي إلى تحسينها وإضافة سمات جديدة، يمكن أن تكون أقرب إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملائمته للغرض.

## 2. عراقيل الإبتكار في المنتج لرفع القدرة التنافسية:

بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكلفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في الماضي قدما في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي: (أوكيل، 2020، الصفحات 60-61-62-63)

✓ ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة: يعتبر ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث يصل معدل الفشل في السلع الصناعية من 20 إلى 30% وفي الخدمات ما بين 15 و 25% وما بين 40% و 60% بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95% من السلع الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي، وقد قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان المتناقضة وربما يعود هذا إلى استخدام معايير أو مقاييس مختلفة لقياس الفشل.

✓ ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات: إن العملية الإبداعية تتطلب تكلفة مرتفعة جدا متمثلة في الأموال المنفقة على أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات وعلى دراسة الجدوى المختلفة لهذه

الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الإبداع ما ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة، ويعتبر ارتفاع إبتكار المنتجات الجديدة أكثر الذرائع المستخدمة من طرف بعض مسيري المنظمات للرفض القطعي لتبني أي توجهات إبداعية. إن ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات من شأنها أن تصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وكبديل عن ذلك أصبح الاهتمام الأكبر بالابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية.

✓ **قصر دورة حياة المنتج:** في ظل السرعة الكبيرة والحركية المستمرة للمنتجات في السوق أصبحت دورة حياة المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقا، ما جعل المنتج لا يعيش في السوق إلا لفترة وجيزة، يجد ثم المستهلك بعد ذلك بدائل جديدة تجذبه ليتحول عن المنتج الأول.

✓ **ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح:** في حالة طرح منتج جديد وبعد تعديده لكل مراحل الابتكار التسويقي وفي ظل التكلفة التي تحملتها المؤسسة في طرحه، ستواجه المؤسسة تحد جديد وهو المنافسة الشرسة التي تقوم على طرح منتجات منافسة بأقل سعر لاستفادتها من فارق تكلفة الابتكار التسويقي المرتفعة التي تحاول المؤسسة المبتكرة تغطيتها من خلال مبيعات المنتج الجديد طول عملية ابتكار المنتجات يعتبر طول فترة عملية ابتكار المنتجات الجديدة في الصناعات الثقيلة والكيميائية ناهيك عن المبالغ الضخمة التي يتطلبها ذلك من أبرز عوائق تبني مفهوم الابتكار فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السوق غير مناسب للسلعة عند طرحها). مقاومة المستهلك ويعود ذلك لرضا المستهلكين بالوضع الحالي وعدم المجازفة بتجريب الجديد الذي غالبا ما يكون مرتفع السعر بالإضافة أن الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضا المستهلكين على المنتجات الحالية ما يشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك.

✓ **القيود والتشريعات الحكومية خاصة القيود والاشتراطات التي تفرضها المنظمات الحكومية والتي في كثير من الأحيان قد تلغي إبرام صفقات تصدير واستيراد أو طرح منتجات جديدة لما قد يكون لها من تأثير سلبي على البيئة وصحة الأفراد ما ينعكس بشكل سلبي على المؤسسة من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة.**

V. الدراسات السابقة:

1. الدراسات باللغة العربية:

- 1.1 دراسة فيصل قميحة ، 2018 بعنوان: أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية. العدد 1، المجلد 8 ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر
- توضح الدراسة مدى تأثير أنشطة البحث والتطوير في الابتكار وتطوير منتجات جديدة وكذلك معرفة أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، حيث تم توزيع استبانته على عينة من إطارات مؤسسة الحضنة وتحليل نتائجها. وقد تم التوصل إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين البحث والتطوير وابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وكذلك وجود أثر ضعيف للابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- 2.1 دراسة بلمهدي يوسف 2018 بعنوان: إعتمادية تطوير المنتجات كمدخل لتمييز منتجات منظمات الأعمال الحديثة وتعزيز تنافسيتها - دراسة حالة مؤسسة محابر فينوس ،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية العدد 2 المجلد 9 جامعة البليدة 2، الجزائر
- هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة والأثر المعنويين بين سياسة تطوير المنتجات وتنافسية منظمات الأعمال الحديثة من خلال تمييز منتجاتها في حالة مؤسسة محابر فينوس، حيث تبين بعد المعالجة النظرية والميدانية مدى الأهمية البالغة التي أصبحت تولى لهذه الوظيفة (تطوير المنتجات في الوقت الحالي ومدى أهمية دورها في تمييز منتجات منظمات الأعمال الحديثة وتعزيز تنافسيتها).
- 3.1 دراسة احمد عمان 2022 بعنوان: ابتكار المنتجات كآلية من آليات التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية على عينة من زبائن بنك الخليج في الجزائر - وكالة الوادي مجلة إضافات اقتصادية. العدد 1 المجلد 6 جامعة غرداية ، الجزائر.
- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير الابتكار في المنتجات على الميزة التنافسية لعينة من زبائن بنك الخليج في الجزائر - وكالة الوادي ولقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Sps في التحليل الإحصائي، وتم التوصل في النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في المنتجات على الميزة التنافسية للمؤسسات البنكية، وبنسبة ايجابية ارتباطيه تقدر ب 78,2%.

## 2. الدراسات باللغة الأجنبية:

2.1 Herman, H. (2018, 8 21). the influence of market orientation and product innovation on the competitive advantage and its implication toward small and medium enterprises (UKM) performance. *international journal of science and engieneering*, 4(8).

يستخدم هذا البحث تصميمًا استكشافيًا يهدف إلى إجراء بحث والكشف عن العوامل التي يمكن تقديرها كسبب لحدوث حالة لم يعرف سببها وآلياتها بعد. مجتمع الدراسة في هذه الدراسة هو الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة باتام بنوع الأعمال الإنتاجية التي يبلغ عدد أفرادها 153 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم. تم تحديد عدد العينات باستخدام تقنية العينة المشبعة التي تم فيها أخذ عينات من جميع السكان في الدراسة. لذا كان عدد العينات في هذه الدراسة 153 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم.

تبين من نتائج الدراسة أن التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية. كما أن ابتكار المنتجات له تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية. للتوجه نحو السوق وابتكار المنتجات معًا تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية بقيمة R2 تبلغ 83%. المتغير المهيمن الذي يؤثر على الميزة التنافسية هو ابتكار المنتجات بقيمة معامل انحدار 0,62. التوجه نحو السوق له تأثير إيجابي وهام على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. ابتكار المنتجات له تأثير إيجابي وهام على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تؤثر الميزة التنافسية بشكل إيجابي وهام على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن للتوجه نحو السوق وابتكار المنتجات والميزة التنافسية معًا تأثير إيجابي وهام على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بقيمة R2 تساوي 90%. المتغير المهيمن الذي يؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة هو الميزة التنافسية بقيمة معامل انحدار 0.47.

2.2 Reguia, C. (2014, June). prduct innuvation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 1.

من خلال الدراسة تبين لنا أنه ترتبط استمرارية الشركة بقدرتها على تطوير مزايا تنافسية في منتجاتها تسمح لها بالحصول على ولاء العملاء وتوسيع حصتها السوقية من خلال ابتكار المنتجات. لذلك تصبح الشركات ملزمة بتبني ابتكار المنتجات وتوفير البيئة المواتية من خلال تشجيع البحث والتطوير؛ توفير مصادر مالية لدعم الابتكارات الجديدة؛ وضع برامج وسياسات فعالة؛ تحفيز المبتكرين.

2.3 aprih santoso, ardiani ika sulistyawati.(2022). role of product innovation in increasing competitive advantage

<https://journal.uns.ac.id/noctis/index> . vol(01).No01.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية على تأثير التكنولوجيا على الميزة التنافسية مع ابتكار المنتجات كمتغير وسيط في صناعة الطهي الإبداعية الصغيرة في تلوغوساري سيمارانج. كانت عينة البحث المستخدمة 87 شخصًا تم الحصول عليها باستخدام طريقة التعداد السكاني لأخذ العينات. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار بمساعدة برنامج SPSS'25 استنادًا إلى نتائج الاختبار، فإن التكنولوجيا وابتكار المنتجات لها تأثير كبير وإيجابي على الميزة التنافسية وابتكار المنتجات كمتغير وسيط قادر على التوسط في التكنولوجيا للتأثير على الميزة التنافسية في صناعات الطهي الإبداعية الصغيرة في تلوغوساري سيمارانج.

من نتائج الاختبارات الإحصائية، يمكن الاستنتاج أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي وهام على ابتكار المنتجات. وللتكنولوجيا وابتكار المنتجات تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية في صناعة الطهي الإبداعية في تلوغوساري سيمارانج. بالإضافة إلى ذلك، اتضح أن ابتكار المنتج كمتغير وسيط قادر أيضًا على التوسط في التكنولوجيا للتأثير على الميزة التنافسية في صناعات الطهي الإبداعية الصغيرة في تلوغوساري سيمارانج.

## 3. تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تطرقنا إلى هذا البحث الذي أصبح أكثر الموضوعات التي تشغل الاقتصاديين، أصحاب المؤسسات الإنتاجية، العملاء وكل من يهمله الأمر بمختلف جنسياتهم باعتباره موضوع حديث وظهر مؤخرا أي أنه موضوع الساعة، لقد وجد الكثير من الباحثين شحا في المراجع والموارد العلمية لتحليل الأوضاع في بداية ظهور العصرية والإبتكار عكس موضوع الميزة التنافسية الذي فيه العديد من المراجع والمتغيرات التفسيرية الي توضح أهم مصادر الميزة التنافسية وواقعها في المؤسسات الاقتصادية لكن بعد فترة طويلة من انتشار التطور والابتكار في جميع المجالات خصوصا في المجال الإنتاجي اتضحت الرؤى أمام الباحثين وأهل الاختصاص الذين قدموا دراسات أكثر واقعية للإبتكار في المنتج كميزة تنافسية. تتميز دراستي على أنها أكثر تحديثا مقارنة بالدراسات السابقة التي قمت بذكرها سابقا، هذا من الناحية الزمنية. أما من ناحية المراجع فالدراسة شملت أوسع عدد ممكن من المراجع المحلية والدولية ولم أجد مشكلة في شح المراجع.

أما من ناحية مكان الدراسة فقمت بالدراسة في تقديم المؤسسة الرائدة في الجزائر للصناعات الميكانيكية وملحقاتها (إنتاج البراغي) وهذا ما عزز من بحثي وزاده قيمة في مجال الابتكار والمنافسة. أما من ناحية أداة الدراسة فقمت باستخدام تقنية المقابلة بدل الاستبيان في جميع البيانات والذي أعطى قيمة وبعد تحليلي أكثر للموضوع.

## خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبتكار في المنتج والميزة التنافسية ظهر لي في البحث أن الإبتكار في المنتج يشكل عنصرًا أساسيًا في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، واتضح أن هناك علاقة ترابطية فيما بينها، لأنه بفضل التطوير والتجديد المستمر في وسائل الإنتاج بحد ذاتها يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية قوية تسهم في نجاحها وازدهارها في السوق لذلك يعتبر الاستثمار في الإبتكار وتطوير المنتجات خطوة حاسمة للمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية للتفوق والازدهار في البيئة التنافسية.

# الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لدور الابتكار في المنتج  
في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة أورسيم

غليزان

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الإطار النظري لماهية للإبتكار في المنتج ولميزة التنافسية في المؤسسة ومراحل ودوره، كما عرفنا دور الابتكار في المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، سوف نحاول في هذا الفصل عرض دراسة تطبيقية لمؤسسة ORSIM فرع واد رهوي ولاية غليزان، ومحاولة صد واستطلاع على آراء الأطراف الفاعلة في الساحة المالية، وبالخصوص وموظفي مؤسسة ORSIM-غليزان، قصد معرفة دور الابتكار في المنتج لتحقيق ميزة التنافسية لدى مؤسسة أورسيم ومن ثم سوف يتم تحديد العلاقة بينهما.

## I. تقديم المؤسسة ومصلحة التربص

### 1. نشأة مؤسسة أورسيم orsim

يعود تاريخ صناعة اللولب إلى عام 1979م مع إنشاء الشركة الوطنية للهندسة الميكانيكية صونا كوم "SONACOM". في عام 1983م في أعقاب إعادة هيكلة صونا كوم تم إنشاء الشركة الوطنية لإنتاج البراغي وأدوات المائدة والصنابير "ENBCR".

في عام 1990 تأسست "ENBCE" كشركة ذات أسهم مع الهيئة الإدارية ورأس المال المسجل نائبة عن الدولة، ونتيجة لذلك انتقلت الشركة إلى نموذج الشركة التجارية المنصوص عليها في القانون التجاري الذي يمنحها استقلالية كاملة في الإدارة ومسؤولية عن النتائج.

في يناير 2002 نشأت ORSIM الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها في وادي رهيو كشركة تابعة لمجموعة "BCR".

بعد إعادة تنظيم المجموعة الميكانيكية في جويلية 2016 تم إلحاق أورسيم إلى "AGM" (المجتمع الجزائري الميكانيكي). (معلومات مقدمة من طرف مؤسسة أورسيم orsim)

## 2. مهام وأهداف مؤسسة أورسيم orsim

### 1.2 مهام مؤسسة أورسيم orsim

وتتمثل مهام مؤسسة أورسيم فيما يلي: (معلومات مقدمة من طرف مؤسسة أورسيم orsim)

- تعزيز مكانتها في السوق؛
- التطور التكنولوجي والإتقان؛
- تنمية المهارات؛
- ترسيخ وضعها الاقتصادي والمالي؛

- تعمل أورسيم جاهدة على إرضاء عملائها قدر الإمكان وتعزيز صورة علامتها التجارية، مع جعل حماية البيئة أولوية؛
- من خلال نهج التطوير، تهدف أورسيم إلى توسيع نطاق منتجاتها لإرضاء قطاعات النشاط الأخرى مثل السيارات والترامواي؛
- توسيع الطاقة الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد للعملاء؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتج لتعزيز القدرة التنافسية للشركة؛
- تنوع مجموعة المنتجات للوصول إلى أسواق وعملاء جدد؛
- زيادة ربحية الشركة من خلال الإدارة الفعالة للتكاليف وتحسين عمليات الإنتاج؛
- تعزيز تواجد الشركة في الأسواق الوطنية والدولية؛
- تعزيز الابتكار والبحث لتحسين المنتجات وعمليات الإنتاج باستمرار.

## 2.2 أهداف مؤسسة أورسيم orsim

يمكن تلخيص أهداف المؤسسة في النقاط التالية: (معلومات مقدمة من طرف مؤسسة أورسيم orsim)

### أ. تلبية الاحتياجات الوظيفية من المنتجات:

- تعظيم الإنتاج؛
- الحصول على أعلى التكنولوجيات في هذا الميدان؛
- ترقية صناعة البراغي بالجزائر عن طريق استعمال تقنيات جديدة متطورة؛
- تجديد الآلات لتوزيع المنتج وضمان وصول السلعة لأصحابها.

### ب. تغطية الفرق بين الطلب والعرض:

- تسويق وتصدير أقصى كمية ممكنة من المنتجات؛
- ضمان وفرة البراغي في السوق؛

- ضمان خدمات ما عد البيع.

ت. تدنية أسعار المنتجات والخدمات مع ضمان مراد وديتها:

- تدنية سعر التكلفة.

ث. التكوين المكثف والعالي لعمال المؤسسة:

- لمساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال صناعة راغي السيارات؛

- تكوين عمال لتحسين الأداء بالتأقلم ومراقبة التطورات الحاصلة ودخول ميدان المنافسة؛

- توسيع الدائرة الإنتاجية وانتهاج تقنيات تسويقية حديثة لتسويق المنتج كبعث إعلانات تعرف بالمنتج والقيام بالإشهار.

ج. المساهمة في التطوير الاجتماعي والاقتصادي:

- محاولة تجسيد فكرة تصدير المنتج من خلال خلق جودة له محاكاة المنتج الأجنبي وبالتالي ضمان التوسع الصناعي والتجاري على كامل التراب الوطني ودخول السوق الإفريقية والدولية.

- محاولة التصدير إلى الخارج وهذا من أجل تدعيم الصادرات خارج المحروقات ومنه الزيادة في العائدات الخاصة بالإيرادات من العملة الصعبة.

- رفع حجم الإنتاج إلى 10000 طن سنة 2020.

- التوجه إلى إنتاج براغي السيارات مع الحفاظ على تشكيلة المنتجات السابقة.

3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورسيم orsim

يتميز الهيكل التنظيمي بمد التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي.

ولهذا الغرض سوف نعرض الهيكل التنظيمي لشركة ORSIM وشرح مهام كل منصب مبين في الهيكل.

الشكل رقم 2-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أورسيم ORSIM



## II. الإطار المنهجي للدراسة:

### 1. منهجية الدراسة والأدوات:

#### المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة:

- **المجال المكاني:** تم تحديد مكان الدراسة وفقا لطبيعة الموضوع الذي تضمنه عنوان مذكرتنا المتمثل في: "الابتكار في المنتج كميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية" فإن دراستنا تمت على مستوى مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المراقبة ومصلحة المبيعات بمؤسسة أورسيم ولاية غليزان.
- **المجال الزمني للدراسة:** كان نزولنا لأول مرة في شهر أبريل 2024 كدراسة استطلاعية قابلنا فيها رئيس مصلحة البحث والتطوير وكذا مصلحة المراقبة، أجرينا معهما حوار للموافقة حول إجراء تربص بمؤسستهم ومحاولة شرح الموضوع وأهميته في دراستنا تمت الموافقة على إجراء الدراسة حول موضوع "الابتكار في المنتج كميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية".
- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري في مجموعة من موظفي مصلحة البحث والتطوير، مصلحة المراقبة ومصلحة المبيعات بمؤسسة أورسيم بولاية غليزان، ومعظمهم مختصين في الابتكار وتطوير ومراقبة المنتجات ولهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة أو يزيد، حيث قمنا بطرح 12 سؤالاً على 8 موظفين من المصالح محل الدراسة لمعرفة مدى أثر الابتكار في المنتج كميزة تنافسية في مؤسسة أورسيم.
- **مجتمع الدراسة:** بما أننا إختارنا دراسة حالة مؤسسة أورسيم غليزان فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كل الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- **عينة الدراسة:** بما أننا إستخدمنا تقنية المقابلة فإن عينة الدراسة لا تتعدى 12 مفردة ، لذا قمنا بإختيار 12 موظف لكن بعد إعتذار 4 منهم عند إجراء المقابلة تم إعتقاد عينة مكونة من 8 أفراد من مختلف مصالح المؤسسة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي: مصلحة البحث والتطوير، مصلحة المراقبة، ومصلحة المبيعات.

الجدول رقم 2- 1: مصالح مؤسسة أورسيم

الموظف	المنصب	المصلحة
1	إطار تسويق	البحث والتطوير
2	تقني سامي	البحث والتطوير
3	مهندس ميكانيكي	البحث والتطوير
4	مهندس ميكانيكي	البحث والتطوير
5	مهندس ميكانيكي	البحث والتطوير
6	مهندس دولة	المراقبة
7	إطار تقني تجاري	المبيعات
8	إطار تقني تجاري	المبيعات

المصدر: (من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة أورسيم)

2. أدوات جمع البيانات:

إن استخدام أداة معينة من الأدوات المنهجية راجع إلى طبيعة مواضيع الدراسة وهذا ما يلزم الباحث اختيار أدوات البحث الدقيقة التي تكفل لنا جمع البيانات والمعلومات الكافية للإحاطة بموضوع الدراسة وطبيعة الموضوع فرضت علينا استخدام الأدوات التالية:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة هامة من أدوات جمع البيانات من خلالها نستطيع تسجيل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ولهذا كانت الملاحظة أول أدوات بحثنا، حيث أن أغلبية الباحثين والمهتمين يجمعون على أهميتها كأداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلم ومصدر أساسي للحصول على البيانات اللازمة لموضوع الدراسة حيث تعرف على أنها "تلك المشاهدة المباشرة والموجهة والمضبوطة والمحددة الأهداف والمعلومة باطار مرجعي نظري وبناء منهجي ميداني للإحاطة بموضوع البحث وعن طريق هذه المشاهدة تتم عملية جمع المعلومات والبيانات العلمية".

- **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص آخر أو عدة أشخاص آخرين من جهة أخرى تعرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من طرف الباحث التي يتطلب الإجابة من طرف الأشخاص المعنيين بالبحث.

- وقد استعملنا في دراستنا هذه المقابلة كأداة رسمية حيث وجهت بعض الأسئلة لموظفين في مصلحة البحث والتطوير كذا مصلحة المراقبة من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات التي تساعدني في إجراء الدراسة.

- وقد شملت المقابلة 12 سؤالا موزعة (كما هو موضح في الملحق رقم 1) كما يلي:

الأئلة رقم 1-2-3-4-5-10 تتحدث عن واقع الابتكار بالمؤسسة.

الأئلة رقم 6-7-8-9-11-12 تتحدث عن واقع الميزة التنافسية في المؤسسة.

### III. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات:

سيتم من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي قمنا بجمعها.

#### 1. عرض نتائج الدراسة:

دراسة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

**السؤال 1:** هل يتم اختيار المنتجات المبتكرة ومراقبتها من قبل المسؤولين عن الابتكار قبل تسويقها على نطاق واسع؟

#### اطار تسويق في البحث والتطوير

**الجواب:** نعم يتم اختيار المنتجات المبتكرة في المخبر ومراقبتها من قبل مصلحة البحث والتطوير رفقة مصلحة المراقبة باتباع كل عمليات الإنتاج التي تمر بها العينة الأولى إلى أن تصبح منتج جاهز وإرساله للزبون لتجربته ثم تكمل مصلحة المراقبة عملية المراقبة بمفردها.

#### تقني سامي في البحث والتطوير

**الجواب:** أولا نقوم باختيار المنتج المبتكر في مخبرنا المتطور إذا كان هذا المنتج لم تنتجه من قبل أو وضع رسم تخطيطي للمنتج على حسب طلب الزبون ثم نقوم بإنتاج عينة صغيرة للمنتج تكون تحت إشراف مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المراقبة وتتبع خطوة بخطوة إلى أن تخرج العينة في شكلها النهائي وإرسالها للزبون لتجربتها واختبارها والترخيص لهم بإتمام إنتاج الكمية المتبقية.

#### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

**الجواب:** نعم اختبار المنتجات المبتكرة عملية ضرورية في مؤسستنا، أي يجب اختبار المنتج المبتكر في مخبرنا المعتمد من قبل Algerac ومتابعته خطوة بخطوة ومراقبة كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تكون تحت إشراف مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المراقبة ولا تنتهي عملية المراقبة هنا بل تذهب العينة إلى الزبون ويقوم بتجربة المنتج المبتكر ليوقع لنا إتمام عملية الإنتاج للكمية المتبقية وهنا تكمل عملية المراقبة مصلحة المراقبة.

#### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

**الجواب:** نعم، نقوم باختيار المنتجات المبتكرة ومراقبتها لعدم الوقوع في أخطاء تجعل الزبون غير راضي عن منتجاتنا، لذلك نقوم باختيار المنتجات المبتكرة في مخبرنا ذو الجودة العالية المعترف به من قبل algerac ثم يتم مراقبة جميع مراحل

الإنتاج مرحلة بمرحلة لاكتشاف الأخطاء وتصليحها قبل أن تصبح العينة جاهزة ثم تؤخذ العينة للزبون ليجرها ويعطينا موافقة إتمام عملية الإنتاج أي أن مؤسستنا تعطي أهمية كبيرة لعنصر اختبار المنتجات المبتكرة ومراقبتها.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، طبعاً قبل أن نقوم بإنتاج أي منتج جديد أو مبتكر، إذ أتى الزبون بعينة نقوم باختبارها في مخبرنا المعترف به من قبل Algerac ودراستها ثم نذهب لإنتاج عينة صغيرة ليجرها الزبون وهذه العملية تكون تحت إشراف مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المراقبة فتراقب عملية الإنتاج خطوة بخطوة لتفادي أي أخطاء في أي مرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا ما يزيد من مصداقية منتجاتنا وولاء زبائننا.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: نعم، طبعاً (بما إنني) بصفتي عامل في مصلحة المراقبة فنحن من نقوم بعملية مراقبة كل مراحل الإنتاج، أما عندما يكون المنتج جديد لم نصنعه من قبل فيمر على المخبر لاختباره ومن ثم نقوم بإنتاج عينة صغيرة كذلك ليختبرها الزبون ويعطينا الموافقة لإكمال عملية الإنتاج للكمية المطلوبة، وهنا نتدخل مصلحة البحث والتطوير وهي المسؤولة عن المنتجات المبتكرة والجديدة فتقوم بالمراقبة معنا لعملية إنتاج العينة مرحلة بمرحلة.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: أكيد، تقوم مؤسستنا باختبار المنتجات المبتكرة ومراقبتها من قبل المسؤولين في الابتكار، ويتمثلون في مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المراقبة، وهذا لتفادي أي أخطاء في عملية الإنتاج وإخراج منتج على أكمل وجه وتفادي الخسائر المالية وزيادة التكاليف.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نعم، بصفتنا مؤسسة منتجة قبل إنتاج أي منتج جديد أو مبتكر لم ننتجه من قبل نقوم باختباره ومعاينته في المخبر ثم يمر الى عملية الإنتاج التي تراقب مرحلة بمرحلة من قبل المسؤولين عن الابتكار والمراقبة وهم مصلحة المراقبة ومصلحة البحث والتطوير لتجنب حدوث أخطاء إنتاجية تسبب لنا خسائر مادي ومعنوية والتي تتمثل في خسارة ثقة الزبون لذلك نسهر على إنتاج منتج جيد ومتكامل يرضي الزبون.

السؤال الثاني: هل المؤسسة تقوم بالابتكار في جودة المنتج؟

### إطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: نعم، تقوم المؤسسة بالابتكار في جودة المنتج الابتكار في المادة الأولية أو في مدة الإنتاج أو في آلات الإنتاج... إلخ.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: نعم بالطبع، يتم الابتكار في جودة المنتج لان مؤسستنا تحرص دائما على تقديم افضل جودة للعملاء ويمكننا الابتكار في تحسين عمليات الإنتاج أو استعمال مواد أولية وطبعا هذا يكون بموافقة وعلم الزبون.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: أي مؤسسة تسعى للابتكار لمواكبة التطورات وبما أن مؤسستنا هدفها إرضاء الزبائن فتقوم بالابتكار في جودة المنتج سواء من ناحية المادة الأولية أو في المادة التي تغلف فيها البراغي أو الآلات الإنتاجية لأنها هي التي تنتج المنتج أو كذلك اقتراح منتجات مبتكرة على الزبون وهو الذي يقرر ويعطينا موافقته أو رفضه للابتكار في المنتج.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، مؤسسة اورسيم تعمل دائما على الابتكار في جودة منتجاتها، لأن الجودة تعد ن أولوياتها وتسعى المؤسسة دائما الى تحسين عمليات الإنتاج وتطوير تقنيات جديدة لتوفير براغي عالية الجودة وموثوقة في الأسواق لخلق سمعة جيدة وكسب اكبر عدد من الزبائن.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، بصفتنا جزء من مصلحة البحث والتطوير فمصلحتنا هي المعنية بأمور الابتكار سواء في المنتج أو أدوات الإنتاج أو غيرها، فلذلك نسعى للابتكار في عملية الإنتاج.

بإحضار الآت جيدة تسرع عملية الإنتاج وتكون لها مردودية أو الابتكار في المادة الأولية، الابتكار في مراقبة مراحل الإنتاج أي تكون أكثر حرصا ومراقبة ليخرج المنتج ذو جودة عالية.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: لا نستطيع الابتكار في جودة المنتج فهنا نكون قد خالفنا المعايير التي نبتعها لإنتاج منتجاتنا لأنه نحن لدينا شهادة ISO9001 وتتبع معاييرها وقوانينها وهنا سنخسر ثقة الزبون ووفاءه لنا لذلك نسهر جاهدين على تقديم منتوجاتنا في احسن صورة وبجودة جيدة لكن اتباعا وتطبيقا لقوانين الجودة.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: لا نستطيع الابتكار في جودة المنتج لأننا نحن مقيدون باتباع معايير الخاصة بالجودة التي منحت لنا شهادتها ISO9001 لذلك نسعى للمحافظة على الجودة واتباع كل قوانينها لا نستطيع التغيير أو الابتكار فيها لأننا ملزمون بمعايير عالمية.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: لا تقوم مؤسستنا في الابتكار في جودة منتجاتنا لأننا شركة ملتزمة بمعايير الجودة ولا يمكننا الابتكار فيها أو تغييرها، ونحن محدودين بوثيقة تبرز اهم معايير الجودة التي علينا أن نتبعها ونعمل عليها لا نستطيع الخروج عليها، كل منتج له معاييره يجب علينا احترامها.

السؤال الثالث: هل المؤسسة تحرص على استبدال القديمة بأخرى جديدة أو مميزة مقارنة بالمنافسين؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: لا تستبدل المؤسسة منتجات قديمة بجديدة لان في الأصل المؤسسة تصنع كل منتج حسب طلب الزبون لذا لا يوجد منتج قديم أو جديد فهناك منتج حسب طلبية الزبون.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: لا تستطيع مؤسستنا استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة لأننا متخصصين في إنتاج البراغي ولا يمكن أن نغير من أشكاله أو ما شابه فنحن ملزمون باحترام المعايير العالمية التي تخص كل برغي ولأن الإنتاج يكون على حسب الطلب.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: غير ممكن استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة لان مؤسستنا متخصصة في إنتاج البراغي وتعمل على حسب طلب الزبون ذا كان هناك سعة ولم يأخذها صاحبها فتبقى في المخزن، الى حين جاءت طلبية مماثلة نعمل على إقناع الزبون بأخذها مقابل سعر مناسب.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، غالبا ما تحرص مؤسستنا على استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة ومحسنة ومتطورة، ويمكن أن يشمل هذا التحديث تحسينات في التصميم، زيادة في الأداء تحسينات في الجودة، الاستجابة متطلبات العملاء المتغيرة وهذا طبعا يكون بعلم ودراية الزبون وتنفيذ كل متطلباته وكسب رضاه.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: لا يمكن أن نستبدل مؤسستنا المنتجات القديمة بأخرى جديدة لأننا محصورين في مجال إنتاج البراغي وهذا المجال يعتمد على معايير معينة أو على حسب الطلب الزبون لا يمكننا تغيير المنتج أو استبداله فهذا يسبب لنا خسائر كبيرة سواء مادية من حيث التكاليف والأرباح أو من ناحية الزبائن.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: لا تحرص مؤسستنا على استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة ومميزة مقارنة بالمنافسين لأنها ليس من أهدافنا بل نحن نحصر ونسعى جاهدين على رفع الإنتاجية وزيادة الأرباح والمحافظة على زبائننا وجلب زبائن جدد وتقديم احسن منتج وتوفير جميع متطلبات الزبائن.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: لا تحرص مؤسستنا على استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة ومميزة مقارنة بالمنافسين، أولاً لأنه ليس لدينا منافس مباشر يقوم بالإنتاج محلياً وهناك منافسين خارج الوطن أفريقيا.

رغم ذلك مؤسستنا تقوم بتحويل هذه العراقيل الى فرص لتعزيز خدماتها للعملاء، مثلاً تقدم برامج صيانة محسنة أو ترقية لوسائل الإنتاج القديمة لتحسين أدائها ومتانتها وكما تقوم بتعزيز جودة الاتصال مع العملاء لبناء علاقات اقوى معهم.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: لا يمكننا استبدال منتجات القديمة بأخرى جيدة، فعندما ننتج منتج ولا يباع يبقى في المخزن الى أن تأتي طلبية مماثلة لكن لا يتم استبداله أو تغييره لان مجال البراغي مبني على معايير يتم اتباعها في إنتاجه أو لمتطلبات الزبائن وكل طلبية تختلف عن الأخرى أي انه طلبية زبون لا يمكن أن يأخذها زبون آخر إلا نادراً.

السؤال الرابع: هل تسعى المؤسسة الى تطوير وسائل الإنتاج؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: بالطبع أي مؤسسة تسعى لتطوير وسائل إنتاجها سواء من ناحية المادة الأولية أو من ناحية أو الإنتاج.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: نعم، مؤسستنا تسعى دائماً الى تطوير وسائل الإنتاج ومواكبة العصرنة والتطور الحاصل مؤخراً. فلذلك تحاول توفير آلات حديثة ومتطورة لتسهيل عملية الإنتاج وتقليل الوقت والجهد.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: بما أن مؤسستنا تسعى جاهدة لإرضاء زبائننا وتقديم الأفضل لهم وتسهر على خدمتهم، فمن مبادئها وأهدافها تطوير وسائل الإنتاج لتقديم المنتج على اكمل وجه وللابتكار في عمليات الإنتاج، كما انه لدينا أهداف مسطرة مستقبلية منها شراء الآت جديدة ومتطورة لتسهيل عملية الإنتاج كما هو موضح في الملحق رقم (...). وفيما سبق احضرنا آلة تعمل عمل تقوم به 3 آلات أي اختصرنا عملية الإنتاج والجهد والوقت، والعديد من الآلات المتطورة قمنا بإحضارها لتطوير وسائل الإنتاج.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: تطوير وسائل الإنتاج يعتبر جزءا أساسيا من استراتيجية النمو والابتكار لأي مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرارية من خلال تحسين وتطوير وسائل الإنتاج، يمكن للشركة زيادة كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية.

وبالتالي فإن من المعقول أن تسعى مؤسستنا على تطوير وسائل الإنتاج كجزء من استراتيجيتها العامة لتحسين الأداء وزيادة التنافسية في السوق.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم طبعاً، دائما نسعى الى تطوير وسائل الإنتاج لأنها تعتبر هدف من أهداف مؤسستنا، فكل ما رأينا آلة إنتاج لا تعمل عمل جيد أو تعطل عملية الإنتاج فنقوم باستبدالها بآلة احسن لتسهيل وتطوير عملية الإنتاج ومع التطور الحاصل تظهر الآت تجمع عدة مراحل إنتاج في مرحلة واحدة فقمنا بإحضارها أيضا ولا زلنا نسعى لتطوير وسائل الإنتاج لدينا بعض الأهداف نريد تحقيقها.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: نعم، بصفتنا مؤسسة إنتاجية نسعى دائما للتطوير والتحسين من معدات ووسائل الإنتاج، لأننا نسهر على الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير تقنيات جديدة وعمليات إنتاج مبتكرة، لأن عنصر التطوير والابتكار أصبح مهم جدا ومن أولويات أي مؤسسة للحفاظ على مكانتها والبقاء لمدة أطول لذلك نحن نطبق تقنية تطوير وسائل الإنتاج تلبية أيضا للمتطلبات وتطلعات العملاء المتغيرة.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: طبعاً، ما نسعى لتطوير وسائل الإنتاج لتحسين الكفاءة لذلك نقوم بشراء الآت جديدة وحديثة معدات متطورة لمواكبة التكنولوجيا للتقليل من تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية وهذه الإجراءات تقوم بها مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المشتريات.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نعم، تطوير وسائل الإنتاج يعد غاية من غايات المؤسسة، لذلك دائما نحاول استبدال الآلات والمعدات القديمة بأخرى جديدة ومتطورة لتحسين أداءهم وزيادة إنتاجهم وبيع الوقت والجهد، لذلك مؤسستنا دائما تسهر على تطوير وسائل الإنتاج لتقديم الأفضل والأحسن والأجود لربائنا.

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة باستيراد المواد من الخارج أو العمل بالمواد الأولية المحلية؟

#### إطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: نعم، تقوم مؤسستنا باستيراد المواد الأولية من الخارج وكذلك العمل بالمواد الأولية المحلية، يتم استيرادها من الخارج في حالة عدم توفر المادة الأولية محليا أو الكمية المطلوبة.

#### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: هذا الأمر يعود الى توفر أو عدم توفر المادة الأولية والكمية المطلوبة محليان فإذا توفرت المادة الأولية وبالكمية التي تحتاجها فتعمل بالمواد الأولية المحلية وفي حالة عدم توفرها أو عدم توفر الكمية المطلوبة فهنا تلجأ الى استيراد المواد الأولية من الخارج.

#### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: هناك مواد أولية غير متوفرة محليا يجب علينا استيرادها من الخارج من ألمانيا أو الصين أو دول أخرى كما أن هناك بعض المواد الأولية متوفرة محليا نقوم بالعمل بها وفي حالة عدم توفر الكمية المطلوبة أو الجودة المطلوبة نلجأ لاستيرادها من الخارج أي أن مؤسستنا تقوم باستيراد المواد الأولية المحلية أيضا.

#### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: مؤسستنا تستخدم المواد الأولية المستوردة من الخارج والمحلية أيضا وهذا يعود لبعض العوامل كالتكلفة قد تكون المواد المحلية أو المستوردة أرخص من الناحية المالية بناء على تكاليف الإنتاج وتكاليف الشحن والضرائب وغيرها. الجودة: قد يكون هناك فارق في الجودة بين المواد المحلية والمستوردة قد تكون المواد المستوردة ذات جودة اعلى في بعض الحالات، لكن قد تكون المواد المحلية تحظى بالثقة أكثر لبعض العملاء.

التوافر: قد تكون بعض المواد غير متوفرة محليا بالكمية المطلوبة مما يجعلنا نستورد من الخارج.

مصلحة المشتريات هي من تقوم بهذه الإجراءات.

#### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نقوم باستيراد المواد الأولية من الخارج الغير متوفرة محليا فهناك بعض المواد الأولية التي نستخدمها غير متوفرة إطلاقا في الجزائر وفي بعض الأحيان تكون متوفرة محليا بعض المواد الأولية لكن ليست بالجودة المطلوبة أو الكمية المطلوبة هذا ما يدفعنا الى استيرادها من الخارج ولكن في حالة توفر المادة محليا نعمل بها وهذا احسن لأنها اسرع واقل تكلفة.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: تفضل مؤسستنا استخدام المواد الأولية المحلية إذ تواجدت لأنها اقل تكلفة واسرع في الإجراءات ولكن اذا لم تتوفر المادة الأولية محليا سواء من ناحية النوعية أو الكمية المطلوبة فهنا نقوم باستيرادها من الخارج هذا يدل على أن مؤسستنا تقوم باستيراد المواد الأولية من الخارج والعمل بالمواد الأولية المحلية أيضا على حسب الوضع.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: مؤسستنا دائما تسعى لتوفير احسن المواد الأولية والأكثر جودة أي انه أينما تواجدت النوعية المطلوبة والكمية نقوم بالتعامل معهم سواء استيرادها من خارج الوطن أو العمل بالمواد الأولية المحلية، هناك مواد غير متواجدة محليا فنحن مضطرون الى استيرادها من خارج الوطن وهناك مواد أولية متوفرة محليا وبالجودة والنوعية والكمية المطلوبة فنقوم بالعمل بها.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: تقوم مؤسسة اورسيم باستيراد المواد الأولية من الخارج في حالة عدم توفر المادة الأولية أصلا أو عندما تكون متوفرة ولكن ليست بالجودة المطلوبة لان الجودة امر جد مهم في إنتاج منتجاتنا أو في حالة توفر المادة والنوعية لكن ليست بالكمية الكافية التي نحتاجها أو المطلوبة من قبل استيراد المادة الأولية من الخارج.

السؤال السادس: هل المؤسسة على اطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير للمنافسين؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: نعم، المؤسسة على اطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير للمنافسين، كما انه بدأت تظهر مؤخرا بعض المنافسين.... من ناحية الإنتاج لكن ليسوا منافسين كبار فهم لديهم مستودع صغير وبعض الآلات فقط لا يقانوا بمؤسستنا كونها مؤسسة لديها أيزو البيئة والجودة وبالوثائق الرسمية... الخ.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: بما أننا الشركة الإنتاجية الوحيدة في الجزائر ليس لدينا منافس مباشر لكن هذا لا يمنع أن نطلع على مجالات البحث والتطوير للشركات المنتجة من خارج الوطن فهناك معارض دولية تقام موسميا أو سنويا تجتمع فيها العديد من الشركات الإنتاجية للبراغي من مختلف البلدان.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: بما أنه لدينا في المؤسسة مصلحة بحث وتطوير وأنا عامل في هذه المصلحة بالطبع سنكون على اطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير لكن ليس للمنافسين المحليين لأنه ليس لدينا منافسين منتجين هناك موزعين يقومون بشراء

المنتج من عندنا أو من الخارج ويقومون ببيعه، بل نطلع على منتجين خارج الوطن وهذا عمل مصلحتنا مصلحة البحث والتطوير.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم مؤسستنا تسعى دائما الى مواكبة التطورات التي تحصل في مجالاتها لذلك تعمل على مراقبة المنافسين من خارج الوطن لأننا ليس لدينا منافس في الجزائر وذلك يحدث في المعارض التي تقام سنويا وتجمع جميع المجالات من مختلف البلدان ومن خلالها يمكننا معرفة المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وفي بعض الأحيان نحاول التقرب منهم لتكوين علاقات تكون لصالحنا.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم طبعاً، هدف كل مؤسسة البقاء والاستمرارية لذلك يجب عليها التطلع على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين ومواكبة التطور والابتكار الذي يحدث مؤخراً للمحافظة على مكانتها في السوق وبما أننا نحن ليس لدينا منافس مباشر في السوق الجزائرية كمؤسسة إنتاجية فنحن نسعى على الاطلاع المستمر لمجالات البحث والتطوير للمؤسسات الإنتاجية من خارج الوطن فنحن نلتقي بهم في المعارض الدولية أو عبر زبائن مشتركة أو مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها من الطرق وهذا عمل تقوم به مصلحتنا مصلحة البحث والتطوير في المؤسسة.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: لا تقوم مؤسستنا بالاطلاع على مجالات البحث والتطوير للمنافسين لأنه نحن بالأصل ليس لدينا منافس مباشر محليا للاطلاع على إنجازاته بدلا من ذلك نحن نركز على تطوير وابتكار في معدات وعمليات إنتاجنا الخاصة بنا لكن اذا كان هناك منافس مباشر ظهر مستقبلا فطبعاً سنكون متطوعين وعلى دراية بكل ما يخص المنافس ومجال البحث والتطوير الخاص به.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: لا مؤسستنا ليس لها منافس في الجزائر وللتطلع على مجالات البحث والتطوير الخاصة به، نحن لدينا مصلحة البحث والتطوير في المؤسسة تقوم بالابتكار في شركتنا ومنتجاتنا وتركز على الاستراتيجيات الخاصة بنا وتطويرها لان غايتنا هي إرضاء الزبائن بما انه ليس لدينا منافس ننافس والاطلاع على أعماله ومجال البحث والتطوير لديه فهذا ما ميزنا في سوق إنتاج البراغي.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: لا تقوم مؤسسة أورسيم بالاطلاع على مجالات البحث والتطوير لأنها في الأصل ليس لها منافس مباشر محلي ينتج مثلنا كل المنافسين موزعين لا نعددهم منافسين لأنهم لا ينتجون أي ليس لهم مجال البحث والتطوير بدلا من ذلك مؤسستنا تركز على تلبية احتياجات السوق وتحسين منتجاتنا وعملياتنا الداخلية.

السؤال السابع: هل تستطيع منتجاتكم منافسة منتجات خارج الوطن؟

### إطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: نعم، منتجاتنا تنافس منتجات من خارج الوطن بحكم أنها معايير عالمية وذات جودة عالية ونسعى لإرضاء الزبون وتلبية طلبياته بإنتاج المنتج الذي يريده بالكمية التي يريدها والوقت الذي يحدده وبجودة عالية.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: طبعاً منتجاتنا تنافس منتجات من خارج الوطن لأننا نعمل بمعايير عالمية ومنتجاتنا ذات جودة عالية.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، منتجاتنا مصنعة وفق معايير عالمية أي إذا قارنت مع منتج من شركات عالمية سيكون نفس الشيء أي تستطيع منتجاتنا منافسة منتجات من خارج الوطن. هذا يعود أيضاً لتحصلنا على شهادة ISO9001 و ISO14001 أي أن منتجاتنا تطبق كل معايير الجودة والمحافظة على البيئة.

### في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: لا تستطيع منتجاتنا منافسة منتجات من خارج الوطن ليس لأن منتجاتنا ليس لها جودة عالية أو منتجاتنا غير مناسبة للمنافسة لا بالعكس لكن لصعوبة التعاملات مع بلدان الأخرى وسمعة البلدان الأفريقية هذا ما يجعل امر منافسة الدول الخارجية أمراً صعباً وحتى إجراءات النقل وكذا تأخذ وقتاً كثيراً وتكاليف كبيرة.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، تستطيع منتجاتنا منافسة منتجات من خارج الوطن لأنها تصنع بمعايير عالمية وبمواد جد متطورة وتمر على مخبر عالي الجودة معترف به من قبل agerac ومؤسستنا متحصلة على ISO9001 و ISO14001 مما يعزز منتجنا أمام منتجات من خارج الوطن لكن لصعوبة الإجراءات والمعاملات الوطنية لإصدار منتجاتنا خارج الوطن هما يعطلنا، ولكن لا زلنا نسعى لهذا الأمر.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: لا تستطيع منتجاتنا منافسة منتجات من خارج الوطن لان منتجاتنا معروفة بكثرة محليا ولديها سمعة جيدة لكن نظرا لقلّة تعاملاتنا مع البلدان الأخرى هذا ما جعل منتجاتنا لا تستطيع منافسة منتجات من خارج الوطن. وكذلك صعوبة الإجراءات التي تفرضها الدولة تعد عائقا لنا تصدير منتجاتنا للخارج ومنافسة منتجات خارج الوطن، من ضرائب واخذ وقت طويل وغيرها.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نعم تستطيع منتجاتنا منافسة منتجات من خارج الوطن، وعندما نقول تستطيع أي ليست أنها الآن لديها منافسين خارج الوطن، لكن لديها القدرة على المنافسة سواء من ناحية النوعية أو الجودة وغيرها لكن لوجود بعض العراقيل والأسباب المقنعة ليس لدينا منافس خارج الوطن لكن لا زلنا نسعى جاهدين لتحقيق هذا الأمر ونحن نعمل عليه حاليا.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نعم، منتجاتنا تستطيع منافسة منتجات من خارج فقد كنا قد تعاملنا فيما سبق مع زبائن من خارج الوطن كتونس، ليبيا وموريتانيا حتى روسيا تعاملنا معها قديما وهذا ما جعلنا نحدد المؤسسات الإنتاجية في تلك الدول ومؤخرا صعبت الدولة قليلا أمور التصدير فاصبحنا نعمل محليا فقط، لكن منتجنا يستطيع المنافسة سواء من ناحية الجودة والنوعية أو من ناحية السعر أو من ناحية الخدمة.

السؤال الثامن: هل تعمل المؤسسة على توفير مادة أولية جيدة مقارنة بالمنافسين؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: بحكم لدينا مخبر وجودة عالية المواد الأولية التي نعمل بها طبعا ستكون ذات نوعية جيدة لأنها تمر على المخبر أولا ويتم معاينتها قبل العمل بها وتحويلها الى منتج نهائي مقارنة بالمنافسين أو بدون منافس.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: دائما مؤسستنا تعمل بأعلى جودة للمواد الأولية لا تستعمل نوعية ضعيفة إلا في حالة طلب زبون ذلك لأنه يستعمل المنتج في مكان ليس له خطورة على المستخدمين، غير ذلك نحن نعمل بنفس الجودة التي تستعمل عالميا لأننا نتبع مقاييس عالمية.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، بالطبع فهذا سيؤثر على سمعة المؤسسة لكن هذا يعود الى طلب الزبون ونحن متواجدين لخدمة الزبون فهو من يقرر جودة المادة الأولية التي نعمل بها. أما اذا قمنا بإنتاج المنتج حسب المعايير العالمية فنستخدم أجود واحسن المواد الأولية لأننا لدينا ISO9001.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، لأنه من المهم مقارنة جودة المواد الأولية التي نستخدمها مؤسستنا مع تلك المستخدمة من قبل المنافسين، لذلك تتميز شركتنا بالتركيز على استخدام مواد ذات جودة عالية لتحقيق توافر ومتانة عالية للمنتج النهائي مما يمنحها الميزة التنافسية.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: طبعاً، نحن نسعى دائماً لتوفير احسن وأجود المواد الأولية لذلك منتجاتنا سعرها مرتفع قليلاً لان جودة منتجاتنا متكاملة من جميع النواحي وهذا الأمر يعني أن جودة المواد الأولية يؤثر على سمعة مؤسستنا ومنتجاتنا بشكل كبير، ويؤثر على ثقة زبائننا بمؤسستنا ومنتجاتها، لذلك نسعى دائماً لإرضائهم وكسب ثقتهم.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: نعم، تعتمد مؤسستنا على معايير صارمة في اختيار موادها الأولية، حيث تتعامل مع موردين موثوقين ومعتمدين دولياً ونقوم بفحص واختبار جودة المواد الأولية بشكل دوري لضمان توفير منتجات ذات جودة عالية تكسب رضا الزبائن ولتبقى سمعتنا جيدة في السوق وللمحافظة على الزبائن الدائمين والأوفياء.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نعم، نسهر دائماً لتوفير الأجود والأحسن والمواد الأولية هي التي تحدد جودة المنتج، إذ كانت سيئة فسيكون المنتج سيء واذا كانت جيدة فبالطبع سنحصل على منتج جيد لذلك وبصفتنا مؤسسة إنتاجية لها سمعة كبيرة وليس لدينا منافس محلي فنحاول منافسة المنتجات المستوردة من الخارج لذلك نوفر أجود المواد الأولية سواء من موردين محليين أو من خارج الوطن بل نتمنا جودة ونوعية المادة الأولية.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نعم، تعمل مؤسستنا دائماً على توفير مادة أولية جيدة مقارنة بالمنافسين لان هذا الأمر يعزز من مكانتنا في السوق، فنعمل جاهدين على توفير أجود المواد الأولية وهذا يعد من مبادئ مؤسستنا لا يمكننا التلاعب بجودة المنتج.

السؤال التاسع: هل المؤسسة تعاملت مع زبائن خارج الوطن؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: نعم، طبعا تعاملت مع العديد من الزبائن داخل وخارج الوطن من الخارج مثل تونس، ليبيا، موريتانيا، ونحن نعمل على توسيع معاملاتنا مستقبلا الى بلدان اكثر من مختلف بلدان العالم.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: نعم، مؤسستنا نظرا لجودة منتجاتها وحسن تعاملها مع الزبائن استقطبت فيما سبق زبائن من خارج الوطن من دول أفريقية مختلفة كتونس، ليبيا وموريتانيا.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، تعاملنا مع العديد من الزبائن من خارج الوطن كتونس، ليبيا، موريتانيا وهذا حدث فيما سبق ولا زلنا نعم جاهدين على استقطاب زبائن من خارج الوطن مستقبلا عبر اللقاءات التلفزيونية التي يقوم بها أو المعارض الدولية أو عبر منصات مواقع التواصل الاجتماعي.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، مؤسستنا مؤسسة معروفة في السوق الأفريقي لذلك يتم التعامل مع العديد من الزبائن من دول مختلفة مثل تونس، ليبيا وموريتانيا، الذين يتم التعرف عليهم سواء عبر المعارض الدولية التي تقام سنويا أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها، ولا زلنا نسعى لتوسيع نطاق التعاملات خارج الوطن لان جائحة كورونا أثرت قليلا في السنوات الأخيرة على التعامل مع الزبائن من خارج الوطن.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، تعاملنا فيما مضى مع زبائن عديدة من خارج الوطن، مثل تونس، ليبيا، موريتانيا وبسبب صعوبة المعاملات الخارجية التي تفرضها الدولة والعراقيل التي واجهناها لم تدم هذه التعاملات الى الوقت الحالي لكننا على صدد استرجاع التعاملات مع زبائن من خارج الوطن، ونحن نعمل جاهدين على استرجاع العلاقات الخارجية.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: نعم، لقد تعاملت مؤسستنا مع زبائن من خارج الوطن كتونس، ليبيا، موريتانيا ولا زلنا نعمل على إعادة توسيع نطاق المعاملات الى خارج الوطن.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نعم، لقد تعاملنا مع العديد من الزبائن من خارج أفريقية مختلفة وتمكننا من اختراق أسواقهم ومنافسة مؤسساتهم الإنتاجية، فلقد تعاملنا مع تونس، ليبيا، موريتانيا ولكن مؤخرا بسبب جائحة كورونا والأضرار التي سببتها تراجعنا في التعامل مع زبائن من خارج الوطن لكننا لا زلنا نسعى لاسترجاع مكانتنا في السوق الأفريقية.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: طبعاً، فيما مضى خارج الوطن كتونس، ليبيا، موريتانيا وحتى روسيا تعاملنا معها حوالي سنة 1988، وهذا يدل على مدى قوة منتجاتنا وتميزها وجودتها العالية.

السؤال العاشر: كيف تتحكم المؤسسة بالأسعار لجلب الزبائن؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: طبعاً، يعد السعر من اهم الخطوات لجلب الزبون ويتغير السعر على حسب نوعية المنتج التي يطلبها الزبون وتقوم مؤسستنا بوضع سعر مناسب لأنها هي التي تنتج فهي تتحكم في السعر.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: بما أن السعر من اكثر اهتمامات الزبائن فنحاول تقديم أسعار مغرية للزبائن بما أننا نحن من نتحكم بالسعر لأننا شركة إنتاجية، ولدينا عروض خاصة وامتيازات للزبائن الدائمين مثل سونلغاز، سوناطراك، لأنهم زبائن دائمين وتعامل معهم بكميات كبيرة جداً ونعطيهم تخفيضات تتراوح من 1% الى 30% للزبائن الخاصة.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: مؤسستنا لديها القدرة على التحكم في الأسعار لجلب الزبائن لأنها هي المؤسسة المنتجة، فتقدم عروض خاصة للزبائن الدائمين كميات كبيرة جداً فهذا يقوي العلاقة بيننا وبين الزبون مما يجعله زبون وفي لنا لأننا نقدم له خدمة جيدة وأسعار مغرية.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: للتحكم في الأسعار وجلب الزبائن نقوم مؤسستنا باتباع استراتيجيات تسعى لتحقيق توازن بين الجودة والسعر والخدمة.

من بين الطرق التي يمكن أن نستخدمها تحليل السوق ودراسة احتياجات المنافسين وأسعارهم.

التفاوض مع الموردين على أسعار تنافسية لمواد الإنتاج، لتخفيض التكاليف وبالتالي تقديم منتجات بأسعار مغرية.

إعطاء عروض وتخفيضات للزبائن الدائمين وتخفيضات للزبائن الدائمين مثل سونلغاز وسوناطراك وغيرها الذين يأخذون كميات كبيرة جدا من المنتجات.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: كسب رضا الزبائن وجلبهم يعد من ابرز أهداف ومهام المؤسسة ولهذا نعمل جاهدين لإرضائهم ويعد السعر أكثر وسيلة لجلب الزبون وإغراءه ومؤسستنا هي التي تقوم بعملية الإنتاج لها القدرة على التحكم بالسعر لذلك قد قمنا بوضع تخفيضات وعروض خاصة بالزبائن الدائمين والأوفياء والزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة جدا لانهم يساهمون في زيادة أرباح مؤسستنا يجب علينا الحفاظ عليهم.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: تقوم مؤسستنا بتنظيم استراتيجية تسعير تهدف الى تحقيق التوازن بين جذب الزبائن وتحقيق الربحية، فهناك زبائن يساهمون كثيرا في تحقيق أرباح مؤسستنا لانهم يطلبون كميات كبيرة جدا وهم زبائن أوفياء فهنا نقوم بوضع تخفيضات وعروض خاصة بهؤلاء الزبائن لكسبهم وجلب زبائن جدد للتعامل معنا بنفس الطريقة.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: بما أن مؤسستنا مؤسسة إنتاجية فلها القدرة على التحكم في الأسعار لجلب الزبائن نقوم بدراسة العوامل الاقتصادية المؤثرة مثل تكاليف الإنتاج والطلب في السوق، بعد ذلك يتم تحديد الأسعار بناء على هذه العوامل بطريقة تضمن تحقيق الربحية وجلب الزبائن.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: مؤسستنا تسعى دائما لإرضاء الزبون وجلبه ويعتبر السعر من أكبر اهتمامات الزبائن لذلك نحاول التحكم فيه بشكل جيد، فمثلا نقوم مصلحة أو قسم المالية والمحاسبة بدراسة التكاليف ووضع سعر مناسب وتخفيضات للزبائن الدائمين كسوناطراك وسونلغاز تبدأ من 1% وتصل الى 30% هذا كله لجلب الزبائن وكسب ولاءهم ورضاهم.

السؤال الحادي عشر: هل تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبائن؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: هذا أكيد، لأنه في بعض الأحيان يكون الوقت اهم من السعر واهم من الجودة فإذا حددك الزبون بالوقت فيجب احترام المدة المحددة وإعطاء الأولوية للوقت على حسب طلب الزبون المدة التي حددها لك نظرا لظروف معينة.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: الوقت شيء ضروري جدا بالنسبة لنا بصفتنا شركة إنتاجية لأننا نحن من نتحكم في مدة الإنتاج ومدة تسليم الطلبات، لذلك نحاول قدر المستطاع جعل الوقت ورقة رابحة لنا وتسليم الطلبات في الوقت المحدد لكسب ثقة الزبون وولاءه.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: طبعاً من أولوياتنا احترام الوقت ولذلك في بعض المرات نقدم طلبات قبل أخرى على حسب المدة المحددة لان الزبون يحدد لك فترة معينة فإن لم نلتزم بالوقت فسنضيع ثقة زبائننا، فمؤخراً احضرنا آلة تقوم بعمل ثلاث آلات لريح الوقت وتقديم الطلبات في زمنها المحدد.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، تهتم مؤسستنا بعامل الوقت بشكل كبير لكسب رضا وولاء الزبائن من خلال تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الوقت والتسليم السريع مثلاً تقديم طلبية على طلبية على حسب الأولوية لكسب العملاء الأوفياء وهذا لجعل الزبون راضي ومرتاح في التعامل معنا.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: الوقت يعد من أكثر الأمور التي تهتم بها المؤسسة لذلك مؤسستنا تعمل جاهدة على إدارة الوقت وتسييره بشكل جيد، يفيدها ويفيد الزبائن فمثلاً يأتيك زبونين حددوا لك وقت معين وقصير، فهنا تحاول المؤسسة تسبيق هاتين الطلبيتين تفرغ الآت مشغولة لهم، أو تأجيل طلبية أخرى غير مستعجلة وتقديم الطلبات المستعجلة وغيرها لان الوقت يلعب دور كبير في إرضاء الزبون.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: بالتأكيد، تعتبر مؤسستنا من بين الشركات التي تولي اهتماماً بالغاً بعامل الوقت لأنه يلعب دوراً كبيراً في كسب ثقة الزبون وولاءه لذلك نسعى لتوفير أحسن المعدات وأكفئ العمال والموظفين لإنتاج الكميات المطلوبة بالجودة المطلوبة في الوقت المحدد.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: الوقت من أهم الأمور التي تسعى المؤسسة للالتزام بها فهو يؤثر على معاملاتك مع الزبائن أما تكسبه لصالحك وتكسب معه الزبائن وأما تهمله وتخسر زبائنك وثقتهم ذلك وبصفتنا مؤسسة إنتاجية نعمل جاهدين على إتقان إدارة

الوقت فنقوم ببعض الإجراءات مثل: توفير معدات والآلات تسرع عملية الإنتاج، نقدم طلبية مستعجلة على طلبية غير مستعجلة تسبق طلبيات الزبائن الدائمين كي لا نخسرهم.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: تسعى مؤسستنا دائما الى احترام الوقت وإعطائه أهمية جد كبيرة في معاملاتنا مع الزبائن ومن أهدافنا تحقيق المواعيد النهائية أي نعمل دائما على تلبية طلبيات الزبائن في الفترة المحددة، فلقد قمنا بشراء معدات وآلات تختصر عمليات إنتاج عديدة في عملية واحدة لكسب الوقت وتديم الطلبات في الآجال المحددة وهذا سيجعل الزبون راضي بخدمتنا ونكسب ثقته وولاءه.

السؤال الثاني عشر: هل الجودة امر أساسي في بيع منتجاتكم؟

### اطار تسويق في البحث والتطوير

الجواب: الجودة في مؤسستنا امر جد مهم لا تستطيع التلاعب بها وبما انه لدينا شهادة ISO9001 و ISO14001 أي انه مؤسستنا تقوم بتطبيق الجودة في جميع العمليات والأنشطة لرفع قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية وهذا ما يجعل مؤسستنا ذات سعة بين الزبائن.

### تقني سامي في البحث والتطوير

الجواب: الجودة تعد أمرا أساسيا في مؤسستنا ومنتجاتنا بشكل عام وبما أننا متحصلين على شهادة ISO9001 فهذا يعني أننا نطبق جميع معايير الجودة وأن مؤسستنا تطبق الجودة بشكل شامل.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: مؤسستنا حريصة جدا في موضوع الجودة بشكل عام وجودة المنتج بشكل خاص وبما أننا نتبع جميع معايير الجودة ونطبقها تحصلنا على شهادة ISO9001 وهذه تعتبر ميزة من الميز التي تبرز مؤسستنا في سوق المنافسة وهذا يعني أن الجودة امر أساسي لبيع منتجاتنا.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، بالتأكيد الجودة هي أمر أساسي في بيع منتجاتنا لأنها تخص سمعة علامتنا التجارية أي لدينا سمعة قوية بسبب التزامنا بتقديم منتجات عالية الجودة، والعملاء يثقون في منتجاتنا لا يمكننا كسر هذه الثقة وبما أن مؤسستنا متحصلة على ISO9001 فهذا يعني أن الجودة جزء لا يتجزأ من هوية واستراتيجية في مؤسستنا، وليست أمرا أساسيا فقط.

### مهندس ميكانيكي في مصلحة البحث والتطوير

الجواب: نعم، الجودة تعتبر هي واجهة المؤسسة أي هي التي تميزنا عن غيرنا ونحن كنا قد تحصلنا على شهادة ISO9001 التي توثق وتبرهن أننا نطبق جميع معايير الجودة في كامل مصالح المؤسسة لإنتاج منتج ذو جودة عالية لأن الجودة تعد من أكثر الأمور التي يهتم بها الزبون ونحن غايتنا إرضاء زبائننا وكسب ثقتهم.

### مهندس دولة في مصلحة المراقبة

الجواب: الجودة، طبعاً أمر أساسي خصوصاً أننا في قطاع إنتاج البراغي لذلك مؤسستنا تقوم باختبار جودة المواد الأولية في مخبرنا المعتمد من قبل algrac للتأكد من جودتها قبل العمل بها لأننا نتبع معايير عالمية للجودة وبما أننا نهتم بأمر الجودة فنسعى لتحقيقها في جميع مصالح المؤسسة لإنتاج منتج ذو جودة عالية وكسب أكبر عدد من العملاء الراضين. والدليل على أننا نهتم بالجودة شهادة ISO9001 التي منحت لنا منذ سنة 2018.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: نهتم جداً بأمر الجودة لأن هاذ لم نهتم بالجودة فسنخسر ثقة الزبائن ونخسر سمعة مؤسستنا، لذلك من أولوياتنا تحقيق الجودة في جميع مصالح المؤسسة لبيع منتجاتنا وكسب الأرباح وثقة الزبائن.

### تقني تجاري في مصلحة المبيعات

الجواب: بالطبع الجودة تعتبر أمر أساسي بالنسبة لنا كمؤسسة إنتاجية للبراغي ونحن نلتزم بالمعايير الدولية للجودة أي أن جميع منتجاتنا تتفق أعلى معايير الجودة العالمية، مما يضمن أننا نقدم منتجات موثوقة ومتينة لعملائنا، وبما يثبت ذلك شهادة ISO9001 التي منحت لنا سنة 2018 هذا دليل على أننا نطبق جميع معايير الجودة العالمية في جميع نواحي المؤسسة.

## 2. المناقشة واختبار الفرضيات:

- بالنسبة للابتكار والتطوير في المؤسسة: من خلال المقابلة التي أجريت مع مختلف الموظفين في مصلحتي الابتكار والتطوير وكذا مصلحة المراقبة فإن المؤسسة تقوم بإنتاج منتجات وفقاً لطلبية الزبون بحيث أنه تنتج عينة صغيرة تمر بداية من مرحلة الابتكار أو تصميم المنتج وصولاً إلى مرحلة بداية إنتاج وتكون في شكل عينة وبعد إنتاجها تقدم للزبون من أجل اخذ موافقته لإكمال إنتاج باقي الكميات المطلوبة.
- بالنسبة لتطوير المنتجات: هنا تشابهت إجابات كل الموظفين بحيث أن المؤسسة لا يمكنها استبدال منتج قديم باخر جديد وهذا في إطار احترام اتفاقية الأيزو 9001 للجودة بحيث أنه لا يسمح بالتعديل في المنتج فقد منحت الشهادة للمنتجات على أساس أنها ذات جودة بالإضافة إلى شهادة الأيزو 14001، كما أن المؤسسة

- تعمل على استبدال الآت الإنتاج فقط وهذا في حالة وجود الآت ذات نوعية جيدة تسمح برفع الإنتاج وزيادة الإنتاجية في ظرف قياسي.
- بالنسبة للمنتجات القديمة كيف تتعامل المؤسسة معها: في حالة ما تم تقديم طلبية من الزبون ولم يتم أخذها فإن المؤسسة توجه الطلبية نحو المخزون في انتظار وصول طلبية أخرى تحمل نفس مواصفات الطلبية الموجودة في المخزن فتقوم ببيعها للزبون ولكن بسعر مخفض، وفي غالب الأحيان ما تقع المؤسسة في هذا المشكل.
  - بالنسبة للتنافسية: تعتبر المؤسسة المنتج الوحيد في الجزائر للبراغي ولا يوجد لها منافس على المستوى المحلي، وهذا ما يجعلها رائدة غير أنها تأخذ احتياطات في حالة وجود منافس محلي من خلال عملها على متابعة المنافس من حيث النوعية والجودة وكذا مدى تطويره لمنتجاته، أما على المستوى الدولي فالمؤسسة حالياً لا يمكنها الدخول الى سوق دولي وهذا راجع للعديد من الأسباب منها الإجراءات والعراقيل التي تعيق عملية التصدير، وتتعرف على منافسيه في المعارض الدولية.
  - بالنسبة للتعامل مع دول أخرى: كانت المؤسسة تتعامل قبل جائحة كورونا مع ثلاث دول من المغرب العربي وهي تونس، ليبيا، موريتانيا بالإضافة الى روسيا خلال سنوات الثمانينات وبعد الجائحة يمكن القول أن التعامل مع هذه الدول اصبح غير موجود في ظل الإجراءات الصارمة التي وضعتها الجزائر في عملية التصدير، غير أن المؤسسة تعمل جادة لاستعادة هذا التعاون.
  - بالنسبة لعامل الوقت مع الزبون: من اجل كسب رضا الزبون في المؤسسة فهي تعم على توفير المنتجات للزبون في ظرف قياسي وبالجودة والكمية المطلوبة من اجل تفادي خسارة المؤسسة للزبون وبالتالي خسارة مادية إذ تعمل على تلبية طلبيات الزبائن الدائمين ثم الزبائن الجدد أو المتذبذبين وهذا بتوفير وسائل إنتاج تساعد على ذلك.
  - بالنسبة للمواد الأولية: تتعامل المؤسسة مع موردين محليين وآخرين دوليين بحيث أنها تلجأ الى المواد الأولية ذات الجودة الجيدة فعند توفر مواد أولية محلية جيدة بالجزائر وبسعر مغري تلجأ الى التعامل معهم وفي حالة توفرها دولياً وعدم توفرها محلياً فتلجأ الى المورد الأجنبي.
  - بالنسبة للأسعار: تلعب الأسعار دوراً مهماً في جلب الزبائن، وهذا ما تتعامل به المؤسسة بحيث تقوم بدراسة استراتيجيات السعر المختلفة في كسب زبائن جدد، بحيث تمنح للزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة تخفيضات تصل الى 30% مثل سوناطراك وسونلغاز أما الزبائن العاديين فتمنحهم تخفيضات اقل من ذلك بداية من 1%.
  - متابعة المنافسين: تعمل المؤسسة على متابعة كل جديد فيما يخص المنافسين بالخارج في مجال البحث والتطوير وهذا في ظل التطورات السريعة من خلال حضور مختلف المعارض والتظاهرات الدولية ذات الصلة بمجال الإنتاج

في المؤسسة أو في المواد الأولية بحيث أن المادة الأولية الجيدة هي التي تؤدي الى إنتاج منتج ذو جودة ونوعية عالية.

من خلال مختلف الإجابات المحصل عليها من أفراد العينة على السؤال رقم 1-2-3-4-5-10 نستنتج أن مؤسسة أورسيم تعمل جاهدة على التطوير والتحسين من منتجاتها وعمليات إنتاجها من خلال الابتكار في وسائل الإنتاج والتطوير من موادها الأولية وتحسين جودتها، كما أنها تحرص على اختبار المنتجات المبتكرة ومراقبتها فعندما يكون المنتج جديد وغير مصنع من قبل في المؤسسة يحضر لهم الزبون رسم تخطيطي أو عينة لأخذها للمخبر ذو الجودة العالية المعتمدة من قبل Algerac واختبارها ومعرفة مكوناتها وجودتها ثم تقوم مصلحة البحث والتطوير بإعداد رسم تخطيطي وبطاقة تعريفية للمنتج الجديد والبدأ في إنتاج عينة صغيرة التي تتم مراقبة جميع عمليات إنتاجها خطوة بخطوة من قبل مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المراقبة لكي في حالة حدوث خطأ يتم التعرف عليه مباشرة ومعالجته وهذا لضمان منتج مبتكر وذو جودة عالية دون أخطاء وعيوب، ثم عند خروج العينة كمنتج نهائي تؤخذ للزبون لتجربتها وإعطائهم الموافقة لتنمية الكمية المتبقية أو المطلوبة وهذه العملية تقوم على أحسن وجه بفضل الآلات والمعدات المبتكرة والمتطورة والمواد الأولية المستوردة والمحلية ذات الجودة العالية.

رغم عدد استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة لأن المؤسسة تقوم بالإنتاج على حسب الطلب من قبل الزبون إلا أن المؤسسة تقوم بالاستبدال في مواد الإنتاج ومعدات وآلات الإنتاج وغيرها مما يساهم في تطوير عملية الإنتاج لإعطائنا منتج جديد وذو جودة عالية، وربما أن المؤسسة تقوم بتحديث وسائل الإنتاج وتعمل على استخدام المواد الأولية المحلية أيضا فهكذا هي تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج مما يسمح لها بالتحكم في السعر وتقديم عروض سعرية متميزة.

ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى والتي تنص على أن مؤسسة أورسيم غليزان تعمل على الاهتمام بالابتكار في منتجاتها محققة.

من خلال مختلف الإجابات المحصل عليها من أفراد العينة على الأسئلة رقم: 6-7-8-9-11-12 نستنتج أن مؤسسة أورسيم دائما على إطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير للمنافسين بما أنها مؤسسة إنتاجية وذات مكانة جد عالية في الجزائر وكونها المؤسسة الوحيدة الإنتاجية دائما تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق الإفريقية بصفتها قد تعاملت مع العديد من الزبائن من خارج الوطن مثل تونس، ليبيا، موريطانيا هذا ما جعل منها مؤسسة لها القدرة على المنافسة بمنتجاتها من خارج الوطن، فهي لذلك تعمل على الإطلاع بمجالات البحث والتطوير للمنافسين خارج الوطن للحفاظ على مكانتها في السوق ومنافسة أكبر الشركات من خارج الوطن لأنها ليس لديها منافس مباشر في

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور الابتكار في المنتج في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة أورسيم غليزان

الجزائر رغم ظهور بعض المؤسسات الصغيرة التي لها مصنع وبعض الآلات لكي تنافس لكنها لا تستطيع لأن مؤسسة أورسيم لها عدّة مميزات ومعترف بها دوليا فهي متحصلة على شهادتي: ISO9001 للجودة و ISO14001 الخاص بالبيئة هذا ما يعزز من مكانتها وجودة منتجاتها ولها مخبر معتمد من قبل Algerac كذلك يزيد من فرصتها على التصدير في السوق الجزائرية.

ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية التي تنص على أن اهتمام مؤسسة أورسيم غليزان بعملية الابتكار في منتجاتها يساهم في تحقيق ميزة تنافسية محققة.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تبيان دور الابتكار في المنتج وعلاقته بل ميزة التنافسية في مؤسسة ORSIM غليزان، وذلك من خلال تقديم لمؤسسة محل الدراسة، حيث تما الاعتماد على المقابلة كأداة لدراسة والتي تما توزيع الأسئلة على موظفي مؤسسة أورسيم، حيث كان الهدف من هذه المقابلة معرفة كيف يمكن للإبتكار في المنتج أن يشكل ميزة التنافسية ملموسة للمؤسسات الاقتصادية ، وذلك بالاستعانة بالأدوات الإحصائية والاختبار صحة الفرضيات حيث تما الاستخدام المقابلة وذلك لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

الكتابة العامة

يعتبر مصطلح الابتكار في المنتج من أهم المصطلحات التي نالت أهمية كبيرة في الأونة الأخيرة، حيث لاحظنا أنه أصبح هناك توجه نحو تبني هذا الابتكار من طرف المؤسسات الاقتصادية اهتمت بهذا الموضوع خلال فترات الأخيرة من خلال الاستثمار فيه وتوفير بنية مؤاتيه له كالتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا والاعتماد على التقنيات الحديثة. يقدم الابتكار في المنتج في جميع القطاعات وخاصة في قطاع المؤسسات الاقتصادية والصناعية فرصا كبيرة ومتنوعة حيث يتحلى هذا الاخير بمجموعة من المزايا التي تساعد المؤسسات من التوسع في خدماتها وانتشارها وزيادة سرعة الوصول الى السوق والمنافسة وهذا من خلال تقديم حلول وطرق مبتكرة وبسيطة تتميز بالسرعة والدقة وتعمل على توفير الجهد والوقت والمال والتحسين كفاءة التشغيلية وعمل، كما يخلق المرونة في تقديم خدماتها للعملاء ويساهم في جذب العملاء وزيادة القاعدة العملاء المحتملين والمحافظة على العملاء الحالية وقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وكفاءة المطلوبة في المؤسسة الاقتصادية، كل هذا يساهم في خلق مجموعة من المزايا التنافسية التي تدعم توسيع الحصة السوقية لهذه المؤسسات ويضمن استمراريتها في مجال الأعمال.

وتعتبر مؤسسة أورسيم غليزان من بين المؤسسات التي اهتمت بهذا التوجه واعتمده كمنهج لإدارة أعمالها، حيث اهتمت بعملية الابتكار في المنتج من عدة مداخل كتطوير طرق انتاج مبتكرة ومواد أولية جديدة وكذا استحداث نماذج جديدة لمنتجاتها، وقد تجلّى نجاح هذا التوجه في المكانة التي استطاعت أن تصل إليها هذه المؤسسة في مجال نشاطها والسمعة الجيدة التي وصلت إليها، والتي استطعنا ان نلمسها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى هذه الأخيرة والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج نلخصها كما يلي:

- ✓ وجود ادارة الإبتكار في المؤسسة يحقق الميزة التنافسية لها وتستطيع مواجهة التحديات والتهديدات ،حيث تلعب إدارة الإبتكار دورا مهم في تحويل التهديدات الي فرص جديدة.
- ✓ اعتماد الابتكار في المنتج هو أحد الادوات الاساسية والضرورية التي من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة الصناعية واستمرار تطورها اداريا وانتاجيا بما يضمن ريادتها للاسواق ومواكبتها للتطور الحالي والاستغلال الامثل لتطور
- ✓ البحث العلمي وربط الابحاث العلمية والتطبيقية بالصناعة.
- ✓ يساهم الإبتكار في المنتج في إنتاج منتجات جديدة ومبتكرة وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.
- ✓ تساهم إدارة الابتكار في تحسين الأداء العام للمؤسسة مما يضمن زيادة الإنتاج ومواكبة التطور التكنولوجي المتسارع والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ تساهم عملية الابتكار في المنتج في تلبية حاجات واهتمامات المستخدم بصورة أفضل من المنافسين.

- ✓ تساعد عملية الابتكار في المنتج المؤسسة علي التقدم العلمي والبحث عن الأفكار الجديدة بما يضمن التحسن المستمر للمنتجات الموجودة في الأسواق .
- ✓ تعمل مؤسسة أورسيم غليزان على زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة عن طريق إنتاج منتجات جديدة ومتطورة تلبي احتياجات العملاء وبالتالي حفاظ المؤسسة علي مكانتها في الأسواق.
- ✓ عملية الابتكار في المنتج بمؤسسة أورسيم لها أهمية كبيرة في جعل المؤسسة ذات مكانة تنافسية عالية بين المؤسسات والحفاظة على مكانتها وجعل الحصة السوقية لها في ازدياد دائم مع تحقيق الرضا للمستخدمين وتحقيق رغباتهم بناء على التطوير والدعم.
- ✓ تساهم عملية الابتكار في المنتج في ابتكار وسائل وأساليب إنتاج وتقنيات متطورة تساعد علي تقليل زمن العملية الإنتاجية وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج.

#### التوصيات:

- تعزيز ثقافة الابتكار لدى المسيرين والعمال.
- توفير الموارد اللازمة لدعم عملية الابتكار.
- تشجيع التعاون والتفاعل بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تحفيز ودعم الطاقات المبتكرة.
- تطوير شراكات استراتيجية في مجال البحث والتطوير.
- عقد الاتفاقيات مع المؤسسات الناشئة في مجال الابتكار المنتجات والاستفادة منها.
- توسيع مجال الابتكار من المنتج إلى باقي عناصر المزيج التسويقي.

# قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب:

1. فريج النجار. (2000). المنافسة والرواج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين الرماكر التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- طاهر محسن منصور الغالي. (2007). الإدارة الاستراتيجية. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع.

❖ الأطروحات ورسائل الماجستير:

1. الأمين حلموس. (2016-2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. بن شريف كريمة. (2019-2020). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (L.M.D) في العلوم التجارية. تخصص التسويق السياحي. قسم العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. حذفاني أمير. (2018/2019). دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال. قسم علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر3.
4. محمد عبادة. (دون ذكر السنة). تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. تخصص تسويق. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
5. مسلم محمد. (2019-2020). مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها. أطروح مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في العلوم التجارية. تخصص إدارة تسويقية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد أولحاج البويرة.

❖ المجالات:

## قائمة المصادر والمراجع

1. بارك نعيمة. (ديسمبر 2017). الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي (العدد 7).
2. عدنان عبد المجيد قباجة. (مايو، 2020). أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(5).
3. فاطمة الزهراء بوران. (جوان، 2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 8(3).
4. فاطمة سالم ميروان. (ماي، 2023). أثر خصائص المنتج على مستوى ولاء المستهلك للعلامة التجارية. مجلة دراسات الانسان والمجتمع (21).
5. قائد بزروق، سحانين الميلود. (2024). أهمية ابتكار المنتجات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والوصول إلى الأسواق الخارجية. مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08 (العدد 01).
6. محمد مسلم، رابح أوكيل. (ديسمبر، 2020). الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل. مجلة المعارف، 15(2).
7. منير نوري. (2006). تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (العدد 4).
8. المحاضرات:
9. عبد الحفيظ بوقندورة. (2017-2018). المنافسة والأسعار. محاضرة موجمة لطلبة السنة لثانية ماستر قانون أعمال. مقياس المنافسة والأسعار. قسم العلوم القانونية الإدارية. كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
10. المواقع الإلكترونية:

11. <http://leadershipdimensions.org>
12. <https://academy.hsoub.com>
13. <https://www.annajah.net>
14. <https://www.annajah.net/>
15. <https://www.e-marketips.com>
16. [www.drmtaher.com](http://www.drmtaher.com)



العلماء حقا

الملحق رقم 1: دليل المقابلة

السؤال 1: هل يتم اختيار المنتجات المبتكرة ومراقبتها من قبل المسؤولين عن الابتكار قبل تسويقها على نطاق واسع؟

السؤال الثاني: هل المؤسسة تقوم بالابتكار في جودة المنتج؟

السؤال الثالث: هل المؤسسة تحرص على استبدال القديمة بأخرى جديدة أو مميزة مقارنة بالمنافسين؟

السؤال الرابع: هل تسعى المؤسسة الى تطوير وسائل الإنتاج؟

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة باستيراد المواد من الخارج أو العمل بالمواد الأولية المحلية؟

السؤال السادس: هل المؤسسة على اطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير للمنافسين؟

السؤال السابع: هل تستطيع منتجاتكم منافسة منتجات خارج الوطن؟

السؤال الثامن: هل تعمل المؤسسة على توفير مادة أولية جيدة مقارنة بالمنافسين؟

السؤال التاسع: هل المؤسسة تعاملت مع زبائن خارج الوطن؟

السؤال العاشر: كيف تتحكم المؤسسة بالأسعار لجلب الزبائن؟

السؤال الحادي عشر: هل تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبائن؟

السؤال الثاني عشر: هل الجودة امر أساسي في بيع منتجاتكم؟

## LES FAMILLES DE VIS

❖ Les familles de vis sont définies par leur forme, leur diamètre, leur pas de filetage et leur matériau et elles sont utilisées pour fixer des pièces ensemble dans de nombreuses applications industrielles

### ❖ LES VIS METRIQUES



### ❖ LES VIS A MTEAUX



### ❖ LES VIS A TOLE



### ❖ LES VIS A BOIS



### ❖ LES VIS A SIX PCR



### ❖ LES ECGROUS



### الملحق رقم 3 : آلة إنتاج



## الملاحق

### الملحق رقم 4: آلة إنتاج جديدة ومطورة



### الملحق رقم 5: مادة أولية



## الملاحق

### الملحق رقم 6: آلة الضغط



### الملحق رقم 7: براغي



## الملاحق

### الملحق رقم 8: المنتج في شكله النهائي



### الملحق رقم 9: المصنع

