

## العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى

م.د.أكرم احمد الطويل  
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل  
قسم الإدارة الصناعية

م.م رغيد إبراهيم إسماعيل  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل  
قسم الإدارة الصناعية

### المستخلص

يسعى البحث إلى تحديد العلاقة(علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأثرها في أبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. إن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية يُسهم في إمكانية تقديمها لشيء متفرد يمكن من خلاله للشركة الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في محافظة نينوى بعامة وفي جامعة الموصل بخاصة، فقد سعى الباحثان إلى تضمين بحثهم الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهما.

وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

1.هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني ؟

2.هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية ؟

3.ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث ؟

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

- وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قُدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

**المقدمة:** يُمثل هذا البحث محاولة لتحديد العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. إن الأسواق العالمية تشهد اليوم منافسة حادة بين الشركات بعامّة والصناعية بخاصة، إذ إنها في سباق مستمر للوقوف في وجه المنافسة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال حصولها على الميزة التنافسية. وعند استطلاع بعض الأدبيات في مجالات إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التقانة وغيرها وجدنا بأن الإبداع التقني (كإبداع المنتج وإبداع العملية) يعد من العوامل الأساسية التي تُساعد الشركة في حصولها على الميزة التنافسية. وتأتي هذه الميزة من خلال زيادة قيمة المنتج اتجاه الزبون ومثال ذلك الاستجابة السريعة لطلبات الزبون أو الجودة العالية للمنتج والتي تُعطي الشركة الصناعية ميزة تنافسية. ونظراً لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في محافظة نينوى بعامّة وفي جامعة الموصل بخاصة وجدنا من المناسب دراسة العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. وقد تضمن البحث أربعة مباحث، خُصص الأول لمنهجية البحث، بينما تناول الثاني الجانب النظري، فيما افرد المبحث الثالث للجانب الميداني، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات. وسنتناول هذه المباحث تباعاً.

### المبحث الأول: منهجية البحث

تتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث على وفق المحاور الآتية:

**أولاً: مشكلة البحث:** إن الشركات وجدت لتقديم المنتجات (سلع وخدمات) إلى الزبائن. ومن أجل أن تبقى وتتمو في البيئة الخارجية والتي تشهد منافسة حادة بين الشركات لا بد لها من إيجاد الوسائل والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية

لتلبية مُتطلبات الزبائن أو التفوق عليها. وتعد أنواع الإبداع التقني من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، لأنها تُعطي الشركة شيئاً فريداً تفتقده الشركات المنافسة الأخرى، كالأفراد الذي يُميز الشركة عن منافسيها في الكلفة أو الجودة أو المرونة أو التسليم. وهذا يعني لكي تتمكن الشركة من البقاء والنمو في أسواق المنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد أو مُحسن من المُنتجات ليُحقق لها ذلك التفوق على المنافسين. ومن خلال استطلاع أولي ميداني للشركات الصناعية قيد البحث خلال المدة (2008/12/1-2008/12/14) وجدنا إن معرفة المُدراء والعاملين في تلك الشركات لأنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية محدودة، فضلاً عن ضعف إدراكهم للعلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية مما حفز ذلك الباحثان على تناول هذا الموضوع. وبشكلٍ عام يُمكن تناول مُشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى المُدراء في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني، فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية ؟
2. ما طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث ؟

### ثانياً: أهمية البحث:

1. يعد البحث الحالي فضلاً عن التراكم الأكاديمي الحاصل في الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية.
2. إيضاح مفهوم وأنواع الإبداع التقني فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية من خلال طرح الكتاب وهذا سيهم في بناء قاعدة رصينة يُمكن الاستفادة منها عملياً من قبل الشركات المبحوثة.
3. تحديد تأثير متغيرات الإبداع التقني في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات القطاع الصناعي العام بعد زيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال، مما يجعل الشركات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق من خلال إبداعات المنتج والعملية الانتاجية.
4. تقديم إطار نظري وميداني ليكون دليلاً استرشادياً للشركات قيد البحث يربط بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية إذ قد يُمثل هذا بحد ذاته إضافة جديرة بالاهتمام.

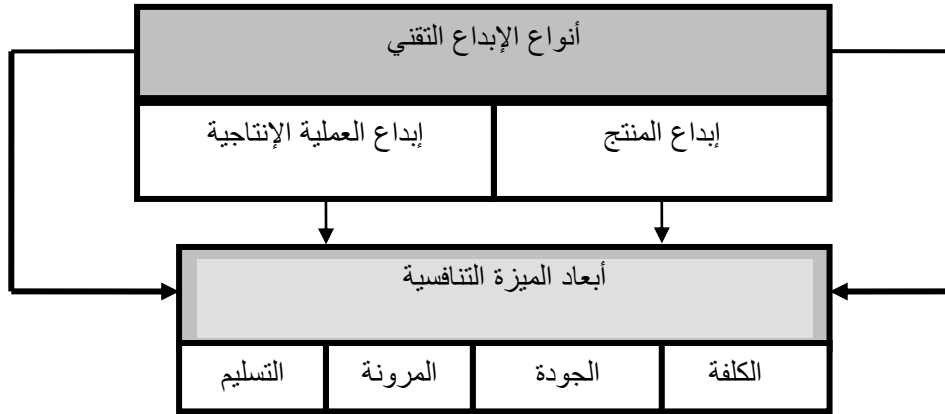
ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

1.زيادة المعرفة لدى المُدراء والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني،فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية.

2.تَحديد أنواع الإبداع التقني المُتحقق في الشركات قيد البحث.

3.تَحديد وتَحليل العلاقة(علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

رابعاً:مخطط البحث:تَمَّ تَصميم مخطط فرضي للبحث كما في الشكل(1) والذي يُشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير)بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية.



الشكل (1)مخطط البحث الفرضي

#### خامساً:فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبداع المُنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث. وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية.

**سادساً: منهج البحث:** اعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري للبحث، وفي وصف الشركات المبحوثة وعينة البحث، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية المعتمدة في البحث.

**سابعاً: حدود البحث:**

1. **الحدود الزمانية:** حُددت مدة البحث بالمدة من (2008/12/1-2009/1/21).

2. **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى وهي:-

1. الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى.

2. الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/مصنع غزل ونسيج الموصل.

3. الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/معمل ولدي في الموصل.

4. الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي/نينوى.

**ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث على الأساليب الآتية:

1- الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها.

2. استمارة الاستبيان (\*): للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالجانب الميداني للبحث، تم إعداد استمارة الاستبيان في ضوء الرؤية العلمية المُتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، إذ تم إعداد العبارات المُتعلقة بِمُتغيرات أنواع الإبداع التقني على عدة آراء ودراسات منها: (Thom,1990),(Stoner,et.al,1996) (Subramanain and Nilaktanta,1997) و(Schermerhorn,et.al,1997) و(السامرائي،1999) و(العامري،2002)، (الراوي،2005). كما تم إعداد العبارات الخاصة بِمُتغيرات أبعاد الميزة التنافسية على عدة آراء ودراسات منها:

(Davis,et.al,2003) و(Slack,et.al,2004,44) و(KrajewskyandRitzman,2005,) و(Stevenson,2007) و(Evans and Collier,2007)، و(اللامي،2008)

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المُستخدمة في قياس وتحليل مُتغيرات البحث: اعتمدت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المُتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين.
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية.
3. الانحدار المُتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمُتغيرات المُستقلة (أنواع الإبداع التقني) في المُتغيرات المُعتمدة (أبعاد الميزة التنافسية). وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل بيانات البحث والتوصل إلى نتائج التحليل.

عاشراً: وصف الشركات قيد البحث:-

الجدول (1) يعطي وصفاً مبسطاً للشركات قيد البحث

الجدول (1) تعريف مُبسط بالشركات قيد البحث(\*)

(\*) نموذج استمارة الاستبيان موضحة في الملحق (1).

الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة	منتجات الشركة
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى	تم إنشاء هذه الشركة في عام 2002 وذلك عندما انفصل المعمل عن الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء الذي أنشئ في نيسان عام 1994، وتهدف الشركة إلى تنشيط القطاع العام وتزويد الأسواق المحلية بما تحتاج إليه وتزويد المستشفيات بإنتاجها من الأدوية داخل القطر.	الكبسول/الحبوب/المراهم/القطرات/ الشراب/الأدوية السرطانية/بخاخات الربو/المحاليل الوردية
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/مصنع غزل ونسيج الموصل	أسس عام ( 1954 ) في محافظة نينوى ،وقد بدأ بالإنتاج عام ( 1957 ) والحق المعمل بالشركة العامة للصناعات القطنية عام ( 1988 )	. أقمشة قطنية / أقمشة مطبوعة . أقمشة مصبوغة / إنتاج الغزل
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/معمل ولدي	أسست الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل في 1988/3/6	الألبسة الرجالية/الألبسة النسائية/الألبسة الولادية/
الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي	أسست عام ( 1986 ) تهف إلى استثمار رأس المال في مجال صناعة الأثاث المنزلي	غرف النوم ، غرف الطعام ، قنفات الاستقبال ، أثاث أطفال ، كراسي مختلفة الأنواع ، مكاتب دوائر .

## (\*) الكراس التعريفية للشركات قيد البحث

إن مبررات اختيار هذه الشركات هي (\*):-

- كونها من الشركات الصناعية الكبيرة نسبياً في محافظة نينوى.
- تنوع أصناف منتجاتها المقدمة إلى الزبائن.
- حققت إبداعاً تقنياً خلال السنوات الخمس الماضية.
- استمرارها في الإنتاج والتسويق رغم الظروف التي يمر بها العراق حالياً.
- منتجات هذه الشركات تغطي أسواق محافظة نينوى والمحافظة الأخرى كمحافظات صلاح الدين ودهوك وأربيل وبغداد.
- تتمتع المدراء وبعض العاملين بخبرات جيدة أسهمت في تقديم منتجات جديدة وتطوير منتجات موجودة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

-حادي عشر: عينة البحث:

( \* ) مقابلة مع مدراء الإنتاج والتخطيط والمتابعة في الشركات قيد البحث خلال المدة(2008/12/2-2008/12/9)

تم اختيار عينة قصدية تَمثلت بالأفراد العاملين في الشركات قيد البحث والذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة ومنتجاتها وعملياتها الإنتاجية فضلاً عن إن لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات ويرغبون بتحقيق إبداع تقني في شركاتهم وبموجب هذا التصور تَمثلت عينة البحث بالمدراء العاميين وأعضاء مجلس الإدارة ومُدرء المعامل ومُدرء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الشركات. إذ وُزعت (52) استمارة واسترجعت (48) استمارة سليمة أي إن نسبة الاستجابة قد بلغت (92.3%).

الجدول(2) الصفات الشخصية لأفراد العينة\*\*

المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين											
إدارة دنيا		إدارة وسطى				إدارة عليا					
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
16.7	8	45.8	22	37.5	18						
التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين											
الدكتوراه		الماجستير		البكالوريوس		الدبلوم الفني		الإعدادية			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
4.2	2	16.6	8	62.5	30	12.5	6	4.2	2		
مدة الخدمة للأفراد المبحوثين(سنة)											
26 فأكثر		25-21		20-16		15-11		10-6		5-1	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
10.4	5	20.8	10	25	12	27.1	13	12.5	6	4	2
								5		.2	

\*\*الجدول من إعداد الباحثين

يتضح لنا من الجدول(2) الآتي:-

1. المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين: تبين لنا بان الإدارة العليا تُمثل (37.5%) في حين إن الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا للشركات قيد البحث شكّلت (62.5%) من أفراد عينة البحث. ويُدل مؤشر المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين على إنهم كانوا من مُختلف المُستويات الإدارية وهذا



مؤشر جيد يُشير إلى عدم حصر الاستبيان بمستوى إداري دون آخر إذ تم الحصول على آراء المدراء في مختلف المستويات الإدارية.

**2.التحصيل الدراسي:**ويصدد التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين اتضح بان (95.8%) يحملون مؤهلاً جيداً يُمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم.

**3.مدة الخدمة للأفراد المبحوثين:**وفيما يتعلق بمدة خدمة الأفراد المبحوثين للشركات قيد البحث تبين إن (83.3%) من الأفراد المبحوثين لديهم خبرة لأكثر من (10) سنوات في الشركات قيد البحث وهي سنوات يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والخبرة في مجال عملهم، وكيفية التعامل مع العقبات التي تواجههم واتخاذ القرارات المناسبة.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم وأنواع الإبداع التقني: يتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أ- مفهوم الإبداع التقني: يرى (Galanakis and Passey, 2001, 35) على ان الإبداع يُعد من العوامل المهمة والرئيسة لضمان النجاح الطويل الأمد لجميع الشركات. وأوضح (Griffin, 1993, 536) بان الإبداع التقني يُشير إلى التغييرات الحاصلة في المظهر المادي للمنتج أو في عمليات الإنتاج أو في الأداء. ويبيّن ( Jones, 1995, 414) بان الإبداع التقني يعني العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن. ويرى (Stoner, et. al, 1996, 426) إن الإبداع هو ترجمة الأفكار الجديدة إلى منتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة جديدة للإنتاج. وأكد (فرج، 2000، 4) بان الإبداع التقني يشير إلى التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة. وأوضح (King and Kugler, 2000, 486) بان الإبداع هو سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال تقديم منتج جديد أو استخدام عمليات إنتاجية جديدة أو إدخال تطورات عليها. وأشار (Daft, 2001, 357) إلى إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تُقدم منتج جديد بأنها مُبدعة. وأوضح (Diaye, 2002, 2) بان الإبداع التقني يُشير إلى سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تُسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق. وينظر (السعد، وعبد السادة، 2003، 71) إلى الإبداع على انه فكرة جديدة تتمثل بصيغة مُنتج جديد أو عملية جديدة أو طريقة عمل جديدة أو نظام يُسهم في تحسين كفاءة الشركة باتجاه انجاز أهدافها. ويرى (العامري، والسامرائي، 2005، 10) بان عملية الإبداع تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في الشركة من اجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التقانية باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للشركة أو تحسينها أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسينها لغرض تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو وجعلها

أكثر قدرة على المنافسة. ويؤكد (Willam,2007,228) بان الإبداع التقني هو اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعد مدخلاً لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية. ويؤكد (القرشي، 2008، 8) إن الإبداع التقني هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تقانية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن عداها إبداعاً تقنياً. وتأسيساً على ما تقدم نرى بان الإبداع التقني هو العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة جديدة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم (منتج موجود) أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات، فضلاً عن جعل الشركة هي الأفضل في سوق المنافسة.

ب- أنواع الإبداع التقني: أشار (Thom,1990,183) إلى إن الإبداع التقني على وفق معيار المخرجات يُصنف إلى إبداع المنتج وإبداع العملية. ويتفق مع ذلك (حسن، 2008، 47) إذ أكد على إن الإبداع على وفق استعمالته والغرض منه يُصنف إلى نوعين هما: (إبداع المنتج وإبداع العملية)، وعند مراجعة الباحثان لآراء بعض الكتاب المتعلقة بأنواع الإبداع التقني منذ بداية عقد التسعينات من القرن العشرين والعقد الأول من هذا القرن ومنهم: (Stoner, et. al, 1996, 426) و (Subramanain and Nilaktanta, 1997, 637) و (Schermerhorn, et. al, 1997, 407) و (السامرائي، 1999، 16) و (العامري، 2002، 89) و (الراوي، 2005، 24) تبين بان أنواع الإبداع التقني هي:

### 1. إبداع المنتج: ويتضمن:

1-1. تقديم منتج جديد. / 1-2. تحسين منتج موجود (المنتج الحالي).

### 2. إبداع العملية: ويتضمن:

1-2: تصميم أو استخدام عملية جديدة. / 2-2: تحسين عملية موجودة (العملية الحالية).

واعتماداً على ما سبق يتفق الباحثان مع آراء الكتاب السابقة والمتعلقة بأنواع الإبداع التقني ولأغراض هذا البحث سيتم اعتمادها والتي سوف نتناولها باختصار وكالاتي:

1. إبداع المنتج: يرى (Sevege, 1989, 501) بان إبداع المنتج هو إبداع مهم للشركات التي تتبنى إستراتيجية التمييز. ويرى (Evans, 1997, 88) بان الشركة لكي تتمكن من تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة لابد لها من الاستمرار بالإبداع وينبغي أن تركز إستراتيجيتها على وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي وامتلاك القدرة على تحويل أو تطوير معدات الإنتاج. وتؤكد (السامرائي، 1999، 72) على إن إبداع المنتج هو احد أجزاء إستراتيجية الإبداع للشركة والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتحديات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به الشركة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يُحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية. ويرى (Evans, 1997, 19) بان الإبداع في المنتجات يتجسد من خلال السعر والجودة

والمرونة والتي غالباً ما تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف الشركة وبالأخص التسويق والمالية والعمليات. ويوضح (جويده، والجزراوي، 2002، 182) بان الإبداع في المنتجات ينشأ عادة من خلال مختبرات البحوث أو الأفكار التي تقود إلى منتجات جديدة. ويؤكد (Russell and Taylor, 2000, 187) على إن الأفكار المتعلقة بإبداع المنتج يمكن الحصول عليها من مصادر عدة كأقسام البحث والتطوير وبعوث التسويق فضلاً عن مقترحات الزبائن ورجال البيع في ميدان العمل والعاملين في الشركة وكذلك الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة. ويشير (نجم، 2003، 222) إلى إن الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يُضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج جديد أفضل من منتجات المنافسين في السوق. ويضيف (محسن، والنجار، 2004، 85-59) بان الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تقانة المنتج تتبنى الإبداع كأسبقية تنافسية لها، وبذلك فإنها تركز جدياً على البحث والتطوير لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الإبداع في المنتج وتقديم منتجات جديدة. ويرى (Malee, 2005, 163) بان الإبداع في المنتجات هو شيء مطلوب من الشركات لأنه تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن وبذلك فإنه يمكن أن يؤدي إلى نجاح وتفوق الشركة على المنافسين، ويستند إبداع المنتج على إستراتيجية التمييز إذ تمتاز المنتجات بالجودة المناسبة وفي بقية الموصفات عن المنتجات التي ينتجها الآخرون. ويؤكد (التك، 2006، 65) على ان الإبداع في المنتج يظهر في صورة المنتجات (السلع أو الخدمات) الجديدة أو تطوير منتجات قديمة. ويبين (Evans and Collier, 2007, 129-130) بان العديد من الشركات تُركز على مجال البحث والتطوير من اجل تحقيق الإبداع في المنتج الذي تعدّه أساساً جوهرياً لإستراتيجيتها ومثل هذه الشركات قد تكون رائدة في مجال تقانة المنتج فضلاً عن قدرتها على تحقيق إبداع المنتج وتقديم منتجات جديدة وهذا يعد من عوامل النجاح الحرجة لها. ويرى (حسن، 2008، 47) بان إبداع المنتج هو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها الشركات مع التغييرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

تأسيساً على ماتقدم نرى بان إبداع المنتج يقصد به تقديم منتج جديد للشركة والسوق معاً أو تحسين منتج موجود (المنتج الحالي) يكون جديد للشركة ولكنه موجود في السوق. وسنتناول أنواع إبداع المنتج وباختصار وكالاتي:

**1-1: تقديم مُنتج جديد:** يرى (Darymple and Parsons, 2000, 219) بان المنتجات الجديدة هي سلع وخدمات مختلفة جوهرياً عن تلك التي يتم تسويقها أصلاً من قبل الشركة. ويوضح (البكري، 2002، 167) بان المنتج الجديد هو الذي يدخل إلى السوق لأول مرة وقد لا يكون جديداً في السوق، وإنما جديد بالنسبة للشركة والذي يقدم منفعة جديدة للزبائن. ويشير (العمر، 2003، 198) إلى إن المنتج الجديد هو كل ما يقدم إلى السوق لجذب الانتباه أو للاستهلاك أو يلبي طلب أو حاجة لا تتضمن المنتج الملموس فقط ولكنها كل ما يلبي رغبات الزبائن ويشبع حاجاتهم. ويبين (عكروش، وعكروش، 2004، 94) بان المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء

المادية الملموسة أم غير الملموسة أم الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مُستهدفة ويكون هذا المنتج جديداً على الشركة أو السوق أو الزبائن. ويؤكد (محسن، والنجار، 2004، 129) على ان تقديم منتج جديد يعد حاسماً لبقاء الكثير من الشركات ففي الوقت الذي توجد فيه شركات قليلة تجرب أو تقوم بتغيير مُنتجاتها فان اغلب الشركات تراجع منتجاتها، وفي الصناعات سريعة التغيير، يعد تقديم منتج جديد طريقاً للحياة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بان تقديم منتج جديد هو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج جديد يُطرح لأول مرة ويكون جديداً على الشركة والسوق والزبائن، وقد يكون جديداً على الشركة ولكنه غير جديد على الأسواق.

### 2-1: تحسين منتج موجود (المنتج الحالي):

يرى (Vonderembse and White, 1991, 115) بان عملية تحسين المنتج تتيح الفرصة للشركة للقيام بدراسات تتعلق بـ:

1: تقليل كلف إنتاج المنتج. /2: تحقيق الجودة المميزة. /3: تنمية القدرة على خدمة الزبائن.

ويؤكد (البكري، 2002، 168) بان المنتج المحسن هو ذلك المنتج الذي اجري عليه تعديل أو تحسين لمواكبة حاجات الزبون مثل استخدام التلفزيون الملون كتطوير للتلفزيون العادي. وبيبين (Perter, and Donnelly, 2001, 99-100) بان تحسين المنتج الحالي هو قرار تتخذه الإدارة العليا للشركة، إلا إن المعلومات المطلوبة لعمل وإجراء التحسين قد تنشأ من الزبون، أما تنفيذ قرار تحسين المنتج الحالي فيتطلب تنسيق الجهود بين عدد من الاختصاصات في الشركة. ويؤكد (عكروش، وعكروش، 2004، 96) على تحسين وتطوير المنتجات الحالية يساعد الشركة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وكذلك يساعد الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالبقاء والنمو. ويرى (جبرين، 2006، 145) بان العديد من الحالات قد أظهرت بان التحسينات التي تدخل في عملية تطوير المنتج قد حققت خفضاً كبيراً في كلف الإنتاج تراوحت ما بين (25%-40%) فضلاً عن تقليل زمن تطوير المنتج بأكثر من (5%) وتحسين جودته بنسب كبيرة. ويرى (العلي، 2006، 125-126) إن تحسين وتطوير المنتج يعني عملية إيجاد المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب الشركة في تقديمها إلى السوق، ومن التحديات التي تواجهها الشركة الصناعية هي تطوير المنتج الذي يُحقق الرضا لدى الزبائن من إذ الكمية والجودة وعلى أسس تنافسية كالتكلفة وسرعة وفاعلية التوريد إلى الزبائن في الوقت المحدد لذلك. ويوضح (الطائي، والعلاق، 2008، 53) بان من الأمور المُسلم بها إن تخطيط منتجات جديدة وتطويرها يعد أمراً حيوياً لنجاح أية شركة أعمال.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن تحسين المنتج الحالي يُقصد به إجراء تعديل وتحسين عليه لغرض تقديمه إلى السوق بشكلٍ جديد لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

2- إبداع العملية: يرى (Rentzhog,1996,220) بان أصل كلمة العملية يرجع إلى (process) وتعني التقدم إلى الأمام، فالعملية هي كل ماتقوم به الشركة من تحويل المدخلات إلى مخرجات مطلوبة. ويؤكد (Davenport and Short,1990,12) بان العملية هي بناء نظامي وفق مجموعة من الأنشطة المصممة لإنتاج مخرجات معينة لزبون أو سوق معين. ويبين (Tinnla,1995,2) بان العملية هي أسلوب وتفاعلات هادفة بين أنظمة المدخلات وعملياتها. ويرى (العلي، 2006، 320-321) بان المقصود بالعملية هو ذلك الجزء من الحلقة الإنتاجية التي يتم أدائها من قبل العامل الواحد أو مجموعة من العمال (فريق العمل) باستخدام أدوات عمل معينة في موقع (محطة) العمل الواحد والتي تؤدي إلى تغيير في خواص وشكل ومقاسات المادة، وتنقسم العمليات إلى العمليات الإنتاجية وعمليات النقل والمناولة وعمليات الفحص والتفتيش.

ويوضح (اللامي، 2008، 60) بان العمليات يُقصد بها التسهيلات، المهارات، والتقانة المستخدمة لإنتاج المنتجات.

وبصدد إبداع العملية يرى (Sevege,1989,501) بان إبداع العملية الإنتاجية ذات أهمية أكبر للشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة أو الجودة. ويؤكد (Davaenport,1993,92) بان إبداع العملية يعني بناء رؤيا أو تصور لاستراتيجيات العمل الجديدة، ونشاط تصميم العملية الفعلي وتنفيذ التغيير مع كل تقنياته المعقدة والأفراد والأبعاد التنظيمية. ويرى (التك، 2006، 65) بان إبداع العملية يظهر في صورة عمليات مطورة داخل الشركة، مثل عمليات التشغيل، وفي إدارة الموارد البشرية، أو المالية، ويركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة والفاعلية.

ويوضح (Traill and Grunert,1997,4-5) بان إبداع العملية هو استثمار في موارد وكفاءات ومهارات الشركة التي تمكنها من تقديم تغييرات الكلفة في عمليات الإنتاج، ولكن يقدم أيضاً تقانة جديدة تمكن من إنتاج منتج مختلف عن الموجود، فضلاً عن إن إبداع العملية قد يشير إلى الإبداع التقني المعتمد على البحث والتطوير وهذا يعني إن إبداع العملية يعني التغيير التقني للعملية الإنتاجية لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة من أجل تحقيق متطلبات الزبائن. ويوضح (Pisano and Wheeleright,1995,101) بان إبداع العملية يحظى بأهمية كبيرة في الشركات اليابانية والتي تُخصص (60%) من تكاليف البحث والتطوير له، إذ إن الإبداع في العملية يُسهم في تقليل كلف التصنيع، فضلاً عن السرعة في تقديم منتج جديد أو تحسين مُنتج قائم. ويرى (Grunet, et.al, 1997, 67-68) بان نموذج شركة (Thoistruop) الدانماركية كأحد نماذج إدارة عملية الإبداع يُعدّ إبداع العملية من مستلزمات إبداع المنتج على رغم من إن هناك مشاريعاً مستقلة لتطوير العملية.

ويؤكد (حسن، 2008، 47) على إن إبداع العملية يُشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكداً احتمالية عمل النوعين معاً كعلاج الطبيب للمرضى، فان التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع المنتج).

واتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بان إبداع العملية يقصد به استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجات وتحديد أفضل الأساليب للقيام بانجاز العمل المطلوب، ومن ثم يتضمن إبداع العملية الآتي:

**1-2- تصميم عملية إنتاجية جديدة./2-2- تصميم عملية إنتاجية قائمة(موجودة).** والآتي توضيح مختصر لكل منهما:

**1-2- تصميم عملية إنتاجية جديدة:** يرى (Vonderembse and White,1991,136) بان تصميم العملية يوضح كيف يصنع المنتج. وأكد وعرف (Noori&Radford,1995:250) تصميم العملية بأنها مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل و المصادر الأخرى مع المعدات. وأشار (Slack, et.al, 1998:105) إلى أن تصميم العملية عند مستوى الإستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات، وأيضاً عند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات والتقنية والأفراد للعمليات. ويوضح (Evans,1993,302) بان الهدف من تصميم العملية هو تحديد كيفية تنظيم الموارد المادية للشركة من اجل تحقيق أفضل منفعة لها.

واعتماداً على ما تقدم يمكن القول بان تصميم عملية إنتاجية جديدة يتطلب تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد من تهيئة وإعداد المدخلات وما تتطلبه من عمليات تحويل حتى تصبح منتجات تامة الصنع وحسب متطلبات الزبائن.

**2-2: تحسين عملية إنتاجية قائمة(موجودة):** يوضح: (Krajewski and Ritzman, 1996: 116) بان تحسين العملية يعني الدراسة النظامية لنشاطات وانسياب كل عملية بهدف تحسينها. وبين (Evans, 1997: 430) بان تحسين العملية يهدف إلى انجاز مستوى عالٍ ومستمر للجودة في أداء العملية. وبين (Humphrey,1989,512) بان تحسين العملية يُشير إلى الأنشطة والطرق، والممارسات، والأدوات، التي ينبغي أن تستخدم من اجل إنتاج منتج معين، ويتطلب إتمام التحسين الآتي:

1. فهم الوضع الحالي لتطوير العملية./2. تطوير رؤيا مستقبلية واضحة للعملية المطلوبة./3. وضع قائمة للأنشطة المطلوب تنفيذها لتحسين العملية./4. توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة./5. السيطرة على التنفيذ.

وفي ضوء ما تقدم نرى بان تحسين عملية إنتاجية قائمة يتطلب إجراء دراسة نظامية للأنشطة والإجراءات، والطرق، والممارسات، والأدوات لأداء العملية بشكل أفضل عما كانت عليه.

**ثانياً: مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية:**

يتضمن هذا المحور على الفقرات الآتية:

أ- مفهوم الميزة التنافسية: يوضح (Heizer and Render,1999,36) بان الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة



ومتميزة عن المنافسين الآخرين. ويؤكد (Macmillan and Tampo, 2000, 88) بان الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، إذ تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وأشار (Liu, 2003, 15) إلى إن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. ويوضح (محسن، والنجار، 2004، 52) بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون<sup>(\*)</sup>، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. ويؤكد (Stevenson, 2005, 4) بان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. ويرى (سليمان، 2004، 74) بان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين. ويرى (العزاوي، 2005، 30) بان الميزة التنافسية تُعد خاصية تُمَايز الشركة عن الشركات المُنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين. ويؤكد (مصطفى، 2006، 416) بان الميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. ويبيّن (العلي، 2006، 40) بان الإدارة العليا في الشركة الصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات ويقصد بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أيه شركة أخرى. وأشار (Evans and Collier, 2007, 118) بان الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإدارة العليا يجب أن تُحدّد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من اجل مقابلة الزبون في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، فضلاً عن أخذها بنظر الاعتبار مُعدل القدرات التشغيلية.

واتساقاً مع ماتقدم: نرى بان الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون.

**ب: أبعاد الميزة التنافسية:** تعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى

(\*) تعني قيمة الزبون: بان الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بان منتجها سيحقق له أعلى قيمة مقارنة بالمنافسين.

الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. ويرى اللامي (اللامي، 2008، 19) بان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب على الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم

(Davis, et. al, 2003, 33) و (Slack, et. al, 2004, 44) و (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62) و (Stevenson, 2007, 4-14) و (العزاوي، 2006، 24-28)، (Evans and Collier, 2007, 127)، و (اللامي، 2008، 20-26). ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمُتمثل بالميزة التنافسية.

**1. بُعد الكلفة:** يؤكد (Dilworth, 1996, 58-60) على إن أية شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. ويرى (Aquilano, et. al, 1995, 24) بان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. ويُبين (Slack, et. al, 2004, 44) بان الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. ويوضح (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62) بان تخفيض سعر المنتجات يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة. ويُبين (Evans and Collier, 2007, 124) بان الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة. ويشير (العزاوي، 2006، 24) إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق. ويؤكد (اللامي، 2008، 21) بان هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة، إلا إن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد نُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تميز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير الكلفة المنخفضة.

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المُنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية



تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

**2. بُعد الجودة:** يؤكد (Heizer and Render, 2001, 36) على إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن و رغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. ويوضح (Slack, et. al, 2004, 45) بان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62) إلى إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة. ويتفق كل من (Zolghadar, 2007, 29) (Hindrikes, et. al, 2006, 18) بان بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. ويشير (Atem and Yella, 2007, 14) بان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، إذ إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، و على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون. ويؤكد (Evans and Collier, 2007, 126) على إن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويرى ( Karahasanovic and Lonn, 2007, 1 ) بان الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات ويرى (اللامي، والبياتي، 2008، 34) بان الجودة العالية تعني في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المُعاب كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات. ويرى (رسلان، 2007، 3) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات /ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عالم الجَودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام: Fitness for Use.

واتساقاً مع ما تقدم نرى بان بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

**3. بُعد المرونة:** يصف (Dilworth, 1996, 57) المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. ويُبين (Russell and Taylor, 1998, 32) بان المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً

عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويوضح (Chase, et. al, 2001, 26) بان بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. ويؤيد (Slack, et. al, 2004, 45) بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
  - مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
  - مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
  - مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62) بان المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد (العلي، 2006، 39) بان المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون. ويؤيد (اللامي، 2008، 25) بان المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتعلي والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن. كما يُشير (William, 2007, 38-39) بان المرونة بقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

**4. بُعد التسليم:** يوضح (Bragmang, 1990, 5) إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقل وقت ممكن.

وأضاف (Slack, et. al, 2004, 64) عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. وأشار (Krajewsky and Ritzman, 2005, 64) بان هناك ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

1. سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

– **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح (Evans and Collier, 2007, 126) بان الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن أوقات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. ويرى (اللامي، 2008، 26) بان تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني:

**أولاً: حالة الإبداع التقني في الشركات قيد البحث:** نعرض في هذا المحور بعض الأمثلة عن الإبداع التقني في الشركات قيد البحث، والتي أمكن الحصول عليها من خلال الاطلاع على سجلات الإنتاج وإجراء المقابلة مع المدراء ذوي العلاقة للمعلومات المطلوبة كالاتي (\*):  
أ: الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/مصنع غزل ونسيج الموصل:-

1: إبداع المنتج:

1-1: تقديم منتجات جديدة: الشاش الطبي.

2-1: تحسين منتجات جديدة: قماش الهمايون ألوانه المختلفة كافة.

2: إبداع العملية:

1-2: تصميم عملية جديدة: تشغيل (16) ماكينة نوع روتي السويسرية لإنتاج الشاش الطبي في قسم النسيج /2 التي يُجهز بها معمل الألبسة الولادية.

2-2: تحسين عمليات حالية أو موجودة: تصنيع أدوات احتياطية محلية للمكائن روتي السويسرية.

ب: الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/معمل ولدي:

1: إبداع المنتج:

(\* ) مقابلة مع المدراء العاميين للشركات قيد البحث فضلاً عن مدراء البحث والتطوير ومدراء الإنتاج والتسويق خلال المدة (2008/12/25-2008/12/20)

1-1: تقديم منتجات جديدة: إنتاج بدلات رجالية متنوعة وبمختلف الأحجام./إنتاج حورانيات رجالية./إنتاج قماص رجالية./إنتاج جوارر السيارات والخيم./إنتاج الشاش.

2-1: تحسين تطوير منتجات موجودة:تنويع بدلات الأطفال وإنتاجها بقياسات متنوعة./إنتاج بدلات الأطفال لحديثي الولادة.

ج:الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى:

1: إبداع المنتج:

1-1: تقديم منتجات جديدة: إنتاج بخاخات الربو/ إنتاج مُستحضرات وارفين لعلاج تخثر الدم/ إنتاج مجموعة من الأدوية السرطانية الجديدة منها(ثينا كرسيتين).

2:إبداع العملية:

1-2:تصميم عملية جديدة:تشغيل خط بلاستيك في قسم الشراب/ استحداث دافعة قدرة (40) طن هواء لكل ساعة لقسم الحبوب قاعة الكبس وذلك من اجل المحافظة على حالة الحبوب أثناء عملية الإنتاج الذي يؤدي بدورها إلى تحسين العملية الإنتاجية.

2-2:تحسين عمليات حالية أو موجودة:تبديل دافعة هواء (قاعة التعقيم) قدرة (50)طن هواء لكل ساعة حسب الحاجة الفعلية حين إن التعقيم كان(80)طن هواء لكل ساعة مما يؤدي إلى حدوث خلل في الهواء المدفوع بالقاعة./تشغيل خط إنتاج الأدوية السرطانية(علاج تخثر الدم) (ثينا كرسيتين).

د: الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي/نينوى:

1: إبداع المنتج:

1-1: تقديم منتجات جديدة: إنتاج غرف نوم للأطفال/إنتاج مناظير للحاسوب.

2-1:تحسين منتجات جديدة:إنتاج نماذج متنوعة من غرف الاستقبال وبالألوان المختلفة/إنتاج غرف نوم للمتزوجين حديثاً ونماذج مُتعددة.

2:إبداع العملية:

1-2:تصميم عملية جديدة: إدخال إنتاج خط غرف نوم للأطفال.

2-2:تحسين عمليات حالية أو موجودة:تحسين عمليات صقل الأخشاب وطلائها /تطوير عمليات تغليف الأثاث.

ثانياً:علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية على مستوى الشركات قيد البحث فقد تم إعداد الجدول (3) الذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.815\*) للشركات قيد البحث.وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية على مستوى الشركات قيد البحث(\*)

المؤشر الكلي	أبعاد الميزة التنافسية				المتغيرات المعتمدة	
	بُعد التسليم	بُعد المرونة	بُعد الجودة	بُعد الكلفة	المتغيرات المستقلة	
*0.822	*0.695	*0.758	*0.889	*0.719	إبداع المنتج	أنواع الإبداع التقني
*0.785	*0.678	*0.755	*0.722	*0.667	إبداع العملية الإنتاجية	
*0.815	المؤشر الكلي					

N=48 \* p ≤ 0.05

(\*) الجدول من إعداد الباحثين

ومن اجل إعطاء مؤشرات تفصيلية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل نوع من أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية وكالاتي:

1.علاقات الارتباط بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية:يُوضح الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.822\*).وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Evans,1997) والذي أكد فيه بان إبداع المنتج يتجسد من خلال السعر والجودة والمرونة والتسليم والتي غالباً ما تتطلب تنسيق الجهود

بين وظائف الشركة كالتسويق والعمليات والمالية. ويظهر من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع المنتج وُبعد الكلفة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.719\*). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطويل، وعبد الستار، 2002) والتي أكدت فيها على إن تصميم المنتج يُسهم في تحقيق بُعد الكلفة كميزة تنافسية من خلال تقليص كلفة أي جزء يدخل في المُنتج، فضلاً عن تقليص كلفة صنعها معاً. كما تُشير علاقات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إبداع المنتج وُبعد الجودة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.889\*). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Evans and Collier, 2007) والذي أكد فيهِ على أهمية بُعد الجودة عند تصميم منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي من قبل الشركة لكي تبقى في سوق المُنافسة. وفيما يخص العلاقة بين إبداع المنتج وُبعد المرونة تُشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إبداع المنتج وُبعد المرونة (0.758\*). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Dillworth, 1996) الذي أكد فيهِ على إن بُعد المرونة يعد من أبعاد الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن في إجراء تحسين على المنتجات الحالية وتصميم منتجات جديدة. كما ويُشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع المنتج وُبعد التسليم، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.695\*). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Noori and Radford, 1995) والذي أكد فيهِ على إن الشركات التي تتمكن من إنتاج منتجات جديدة وتسليمها إلى الزبائن بشكل أسرع من منافسيها ستنتمكن من الحصول على حصة سوقية أكبر وبالتالي تُحقق ميزة تنافسية. ويتفق مع ذلك (Krajewsky and Ritzman, 2005) حينما أكد بان سرعة الشركة في تقديم منتج جديد يعد ميزة تنافسية مهمة لها.

تأسيساً على ما سبق تتحقق الفرضية الفرعية الأولى المُنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

**2. علاقة الارتباط بين إبداع العملية وأبعاد الميزة التنافسية:** يُشير الجدول (3) الى بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع العملية وأبعاد الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.785\*). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Krajewsky and Ritzman, 2005) والذي أكد فيهِ على ضرورة أن يُصاغ تصميم العملية الإنتاجية الجديدة عندما تتغير المزايا التنافسية فضلاً عن تغيير حجم الطلب على المنتج أو عندما يُقدم مُنتج جديد أو مُنتج مُحسن (مُنتج حالي تم تطويره). كما تُشير علاقات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط

معنوية بين إبداع العملية وُعد الكلفة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.667\*). وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Sevege, 1989) والتي أشار فيها إلى إن إبداع العملية الإنتاجية يكون ذات أهمية أكبر للشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة كميزة تنافسية. وفيما يخص العلاقة بين إبداع العملية وُعد الجودة، فتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع العملية وُعد الجودة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.722\*) وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Vondermse and Whitee, 1991) والذي أكدوا فيه على إن إبداع العملية وقرارات تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها تتم في حالات معينة ومنها حالة تحسين مستوى الجودة للمنتج وجعل المنتج مُميزاً عن مُنتجات المُنافسين. وكما وتُشير علاقات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع العملية وُعد المرونة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.755\*) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Stonebraker and Leong, 1994) والذي أوضح فيه بان إبداع العملية يسمح لمُدراء العمليات أن يخصصوا أو يُعيدوا تخصيص الموارد استجابة للتغيرات في المنتج أو مدى توفر الموارد، أو تقانة العملية. وكما وتُشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع العملية وُعد التسليم، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.678\*) وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Wesner, et.al, 1995) والذي أكدوا فيه على إن إبداع العملية كإعادة تصميم العملية الإنتاجية يُولد شيئاً جديداً ومختلفاً ويعطي العاملين إحساساً حقيقياً بانجاز العمل في وقت قصير جداً وبالتالي تسليم المنتج في الوقت المحدد.

تأسيساً على ماتقدم، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية المُنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية وأبعاد الميزة التنافسية.

**ثالثاً: علاقة التأثير بين مُتغيرات البحث:** من أجل التعرف على علاقات التأثير بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث تم إعداد الجدول (4) والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني بعدها مُتغيراً مُستقلاً في أبعاد الميزة التنافسية بعدها مُتغيراً معتمداً:

الجدول (4) تأثير أنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية على مستوى الشركات قيد البحث(\*)

F		R <sup>2</sup>	أبعاد الميزة التنافسية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
4.08	*98.78	0.782	0.92	0.62	أنواع الإبداع التقني
			(8.21)*		

N= (48), p ≤ 0.05

\* الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسبة

df (1 , 46)

( ) تشير إلى قيم t المحسوبة

يُلاحظ من الجدول (4) وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.78\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1 , 46) ومستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.782) وهذا يعني إن (78.2%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في أبعاد الميزة التنافسية تعود إلى أنواع



الإبداع التقني ويعود الباقي إلى مُتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال مُتابعة معامل بيتا ( $\beta$ ) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (\*8.21) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

ولتحديد علاقات التأثير التفصيلية بين كل نوع من أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية فقد تم إعداد الجدول (5).

الجدول (5) تأثير كل نوع من أنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية على مستوى الشركات قيد البحث (\*)

F		R <sup>2</sup>	أبعاد الميزة التنافسية				$\beta_0$	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة	
الجدولية	المحسوبة		التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة		إبداع المنتج	أنواع الإبداع التقني
			B4	B3	B2	$\beta_1$			
3.23	*49.51	0.771	0.52 *(2.82)	0.32 *(1.95)	0.40 *(2.10)	0.46 *(2.46)	0.45	إبداع المنتج	أنواع الإبداع التقني
3.23	*41.72	0.692	0.38 *(2.25)	0.22 n.s (1.40)	0.40 *(2.40)	0.36 *(2.10)	0.29	إبداع العملية الإنتاجية	

(\*) الجدول من إعداد الباحثين على ضوء نتائج الحاسوب.  $N=48$  ،  $p \leq 0.05$

تشير إلى قيمة (T) المحسوبة.  $df = (2, 45)$

n.s: not significant

والآتي توضيح تأثير كل نوع من أنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث:

1. تأثير إبداع المنتج في أبعاد الميزة التنافسية: يُشير الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لإبداع المنتج في أبعاد الميزة التنافسية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (\*49.51) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.23) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (2, 45) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.771) وهذا يعني إن (77.1%) من الاختلافات المُفسرة (التباين) في أبعاد الميزة التنافسية تعود إلى إبداع المنتج ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال مُتابعة معاملات بيتا ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن أعلى تأثير لإبداع المنتج في أبعاد الميزة التنافسية يتركز ترتيباً في بُعد التسليم أولاً بمقدار (0.52) وبدلالة (T) المحسوبة والبالغة (\*2.82) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) ومستوى معنوية (0.05). وتلقت هذه النتيجة مع دراسة (Wheelwright and Sasser, 1989) والتي أكدوا فيها على ضرورة تقليص الشركة للمدة اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية لتسليمها إلى الزبائن في الوقت المحدد لهم كفرصة للتغلب على المنافسين في السوق. ثم جاء تأثير إبداع المنتج في بُعد الكلفة بالمرتبة الثانية وبمقدار (0.46) وبدلالة (T) المحسوبة والبالغة (1.68) ومستوى معنوية



(0.05). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Vonderembse and White, 1991) والذي أكد فيه على إن لنتائج تصميم المنتج الجديد وتطوير المنتج الحالي تأثيراً في الكلفة، إذ يتم تحديد الاستثمارات المطلوبة ونوعية وكمية المواد الأولية، وكلف الأيدي العاملة ويمكن للشركة الحصول على ميزة تنافسية إذا قدمت منتجاً بكلفة كلية أقل من المنافسين. ثم جاء تأثير إبداع المنتج في بُعد الجودة بالمرتبة الثالثة وبمقدار (0.40) وبدلالة (T) المحسوبة (2.10\*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) ومستوى معنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Evans, 1993) والذي أكد فيه على إن التصميم للجودة يُشير إلى الدرجة التي تكون بها الجودة مميزة من وجهة نظر الزبون ويبين (Demenk) إن الجودة تشير إلى إعطاء الزبون مُنتجاً إبداعياً جديد والذي لا يُقابل توقعاته فقط وإنما يُسعدُه ويُبهجُه من خلال التفوق عليها. وأخيراً جاء تأثير إبداع المنتج في بُعد المرونة بالمرتبة الرابعة وبمقدار (0.32) وبدلالة (T) المحسوبة (1.68) ومستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Dilworth, 1992) والذي أشار فيه إلى إن تقديم الشركة للمنتجات الجديدة بسرعة يُسهم في الحصول على مرونة عالية وتغيير مزيج المُنتجات.

واتساقاً مع ما تقدم نُقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لإبداع المنتج في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

**2. تأثير إبداع العملية الإنتاجية في أبعاد الميزة التنافسية:** يوضح الجدول (5) وجود تأثير معنوي لإبداع العملية الإنتاجية في أبعاد الميزة التنافسية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (41.72\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.23) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (45 ، 2). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.692) وهذا يعني إن (69.2%) من الاختلافات المُفسرة (التباين) في أبعاد الميزة التنافسية تعود إلى إبداع العملية الإنتاجية ويعود الباقي إلى مُتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال مُتابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن أعلى تأثير لإبداع العملية الإنتاجية في أبعاد الميزة التنافسية يتركز ترتيباً في بُعد الجودة أولاً بمقدار (0.40) وبدلالة (T) المحسوبة والبالغة (2.40\*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) عند درجتي حرية (45 ، 2) ومستوى معنوية (0.05). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Krajewsky and Ritzman, 1993) و (Vonderembse and White, 1991) والذي أكدوا فيه على إن قرار تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها يتم في حالات عدة منها تحسين مستوى جودة المنتج وجعله مُتميزاً بالجودة عن منتجات المنافسين. ثم جاء تأثير إبداع العملية الإنتاجية في بُعد التسليم بالمرتبة الثانية وبمقدار (0.38) وبدلالة (T) المحسوبة والبالغة (2.25\*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) عند درجتي حرية (45 ، 2) ومستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة أيضاً مع رأي (Krajewsky and Ritzman, 1993) و (Vonderembse and White, 1991) والذي أكدوا فيه على إن قرار تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها في حالات عدة منها الرغبة بتحسين مستوى خدمة الزبون والاستجابة بشكل أسرع لتسليم احتياجاته من المواد والمُنتجات. وقد جاء تأثير إبداع العملية الإنتاجية في بُعد الكلفة بالمرتبة الثالثة وبمقدار (0.36) وبدلالة (T) المحسوبة والبالغة (2.10\*) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) ومستوى معنوية (0.05). وتلتقي هذه النتيجة أيضاً مع رأي (Krajewsky and

(Ritzman,1993) و(Vonderembse and White,1991) والذي أكدوا فيه على إن قرار تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها يتم في حالات عدتها السعي لتخفيض كلفة إنتاج المنتج. أما بصدد تأثير إبداع العملية الإنتاجية في بُعد المرونة لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لإبداع العملية الإنتاجية في بُعد المرونة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة وبالبالغة (1.40<sup>n.s</sup>) وهي قيمة غير معنوية واصغر من قيمة (T) الجدولية وبالبالغة (1.68) ومُستوى معنوية (0.05). ولا تلتقي هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Denton,1994) من إن المرونة تُضيف بُعداً قوياً إلى الميزة التنافسية للشركة.

وتأسيساً على ما تقدم نُقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات:

1.يتمتع أغلبية الأفراد المبحوثين بالاتي:

1-1: لديهم خدمة فعلية في الشركة لأكثر من (10) سنوات وهي سنوات يكتسب بها الأفراد الخبرة والمعرفة التي تُساعدهم في تقديم أفكار تتعلق بالإبداع التقني وتحقق الميزة التنافسية.

2-1: يحملون مؤهلات علمية جيدة تمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل صحيح، فضلاً عن مُساعدتهم في انجاز الأعمال المتعلقة بالإبداع التقني وتحقق أبعاد الميزة التنافسية بكفاءة.

2. حَققت الشركات قيد البحث عدداً من الإبداعات ففي مجال إبداع المنتج يتم تقديم مُنتجات جديدة وتحسين مُنتجات قائمة، وفي مجال إبداع العملية تم تصميم بعض العمليات الجديدة وتحسين العمليات القائمة.

3.أوضحت نتائج علاقات الارتباط تحقق الآتي:

3-1: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

3-2: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبداع المُنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

3-3: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية.

4: كشفت نتائج اتجاهات التأثير الآتي:

1-4: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

2-4: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإبداع المُنتج في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

3-4: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإبداع العملية الإنتاجية في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

4-4: عدم وجود تأثير ذات دلالة معنوية بصورة لإبداع العملية الإنتاجية في بُعد المرونة.

5. أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى استنتاج أساسي يتمثل بقبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في الشركات قيد البحث.

#### ثانياً: التوصيات:

1. زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأنواع الإبداع التقني كونه من الأدوات الأساسية التي تُساعدها في تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة، فضلاً عن تصميم العمليات الجديدة وتحسين عمليات موجودة حتى تتمكن من التكيف مع مخرجات التطور التقني وظروف المنافسة الحادة بالأسواق.

2. على إدارات الشركات قيد البحث زيادة الاهتمام بمفهوم وأنواع الإبداع التقني فضلاً عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية لما ذلك من إسهام وتعزيز لبقاء ونمو الشركة في أسواق المنافسة الشديدة.

3. تعميق الوعي لدى المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث على العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية.

4. ترصين جوانب القوة في الشركات قيد البحث في ما يتعلق بأنواع الإبداع التقني والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق الإبداع التقني في مجالي المنتج والعملية الإنتاجية.

5. ضرورة زيادة اهتمام إدارات الشركات قيد البحث بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.

6. على إدارات الشركات قيد البحث زيادة الاهتمام بإبداع العملية الإنتاجية والتي لم يظهر لها تأثير معنوي في بُعد المرونة.

7. تشجيع إدارات الشركات قيد البحث العاملين لديها في أقسام الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والتصميم وغيرها على تقديم الأفكار المبدعة في مجالي إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.

8. على الشركات قيد البحث تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق زجهم في دورات تدريبية في مجالات الإبداع التقني والميزة التنافسية وكل ما هو جديد في هذين المجالين وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية:

## -الكتب:

1. البكري، ثامر ياسر، إدارة التسويق، ط1، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 2002.
2. جبرين ،علي هادي، إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
3. حسن، حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. الطائي، حميد، والعلاق، بشير، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
6. العمر، رضوان محمود، مبادئ التسويق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. فرج، محمد سمير، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
8. عكروش، مأمون نديم، وعكروش، سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
9. اللامي، غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
11. نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.

- الدوريات:

1. جويذة، عدلي رامي، والجزراوي، رغد يوسف، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (38)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002.
  2. القرشي، محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم إنسانية، العدد 27، السنة الخامسة، قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2008.
  3. مصطفى، احمد سيد، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.
- الرسائل والاطاريح:
1. التكا، أسيل زهير رشيد أمين، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة، 2006.
  2. الراوي، صفوان ياسين، أثر بعض العوامل البيئية في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، غير منشورة، 2005.
  3. السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير وإستراتيجية الإبداع في الإبداع التقني، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي (الاشتراكي والمختلط)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 1999.
  4. سليمان، احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، غير منشورة، 2004.
  5. العامري، صالح مهدي محسن، الإبداع التكنولوجي: إطار عام، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، أيار، 2002.
  6. العامري، صالح مهدي، السامرائي، سلوى هاني، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني دراسة ميدانية لآراء عينة من المدراء في القطاع الصناعي، المؤتمر العلمي الرابع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، 2005.

7. العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2005.

- شبكة الانترنت:

1. رسلان، يسرى عبد الحميد، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية، 2007.

- المصادر الأجنبية -

1. Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations 7<sup>th</sup> ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996
2. Atem, Tongwa Ivo, and, Yella, Gilbert Ncheh, CONTINUOUS QUALITY IIMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILIIITY, 2007.
3. Bragman, Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons, Vol.39.No.4, Janaury, 1990.
4. Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.
5. Daft, Richard L. "Organization Theory and Design" 7<sup>th</sup> ed: South Western College Publishing, U.S.A, 2001.
6. Daven Port, T.H, "Process Innovations Re- Engineering work Through Information Technology", Boston. Harvard Business Review, Val.45, No.12, 1993
7. Davis, Mark ,M .and Aquilano, Nicholas, J. & Chase, Richard ,B. "Fundamentals of Operations Management". 4th ed, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2003.
8. Denton, K.D. The Power of Flexibility, ID Business Horizon ,4th ed, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 1994.
9. Diaye, Anthurimane, N. "Second International Forum on Creativity and Invention: A Better Future for Humanity in 21 Century" [WWW.wipo.org/innovation/en/meetings/2002/bei/pdf/wipo-inv-bei-02-21-pdf-Similar Page](http://WWW.wipo.org/innovation/en/meetings/2002/bei/pdf/wipo-inv-bei-02-21-pdf-Similar Page), 2002.
10. Dilworth, James, B. "Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services" Mc GRAW- Hill, New York, 1992.
11. Dilworth, James, B. Production and Operations Management: "4<sup>nd</sup> ed,

- Mc GRAW- Hill: New York,1996.
- 12.Evans, James R." Production/Operations Management: Quality, Performance, and Value". 5<sup>th</sup> ed,:West Publishing Company, U.S.A,1997.
  - 13.Evans,and Collier,Operation Management an Integrated Goods and services, Approach,Thomson,South,western,U.S.Ainternational, studentedition,[www.swlearning.com](http://www.swlearning.com).2007.
  - 14.Evans, James, R."Applied Production and Operations Management" 4<sup>th</sup> ed,:West Publishing Company, U.S.A,1993.
  - 15.Galanakis,Kostas and Passey,Stuart the creative Factory: an Innovation Systems Model Using Thinking Approach, the R and D Management Conference, 7-9 February, New Zealand, 2001.
  - 16.Griffin, Ricky W."Management".4<sup>th</sup> ed,New Jersey:Texas Aand M University,1993.
  - 17.Jones, Gareth R."Organizational Theory:Text and Cases".U.S.A:Addison-Wesley, 1995.
  - 18.Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3<sup>rd</sup>ed, Prentice Hall,U.S.A,1999.
  - 19.Heizer,Jay and Render,Barry."Principles of Operations Management".4<sup>rd</sup> ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A, 2001.
  - 20.Hindrikes,Erik,and Karlsson,Jens,Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Scorecards within a Dispute Resolution Organization, Master of Science Programme Industrial Economics,Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Quality & Environmental Management,2006.
  - 21.Humphrey,W.s,Managing the Software Process,Addision-Wesley,Massachusetts, U.S.A, 1989.
  - 22.Karahasanovic,Ermin,and Lonn, Henrik, Selecting the best strategy to Improve Quality, Keeping in View the Cost and Other Aspects Valj den basta Strategin for att forbatträ Kvaliten med Hansyn till kostnader och andra aspekter, Department of Terotechnology, School of Technology and Design,2007.
  - 23.King,W.R.,and KuglerJ.,“The Impact of Rhetorical Strategies on Innovatio Decisions:An Experimental study”,Omega ,Vol.28,2000.
  - 24.Krajewsky and Ritzman“Operation Management: Strategy and Analysiss ”,3rd ed., Addison wesley,New York,1996.
  - 25.Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P."Operations Management:".7<sup>th</sup> ed,Prentice Hall:New Jersey, 2005
  - 26.Liu, Tsai-Lung."Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage".[www.hicbusiness.org](http://www.hicbusiness.org),, 2003.



27. Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management: Process, Content, and Implementation": Great Britain: Oxford University Press, 2000.
28. Malee, Lucas, Architectural Development Through Early Supplier Integration R and D Management, 28, 9, 2005.
29. Noori, Hamid and Radford, Russell." Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness": MC GRAW – Hill, INC, U.S.A, 1995.
30. Peter, J. Paul and Donnelly, Jr, James H." Marketing Management: Knowledge and Skills". 6<sup>th</sup> ed, Singapore :Published by Irwin/ MC Graw-Hill ,2001.
31. Pisano, G, and Wheelwright, S.G, The New Logical of High-Tech R and D, Harvard Business Review, Sep-Oct, 1995.
32. Rentzhog, O., core Process Management (Licentiate Thesis), Linkoping University , Division of Quality Technology Department of Mechanical Engineering, 1996.
33. Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W." Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness" 2<sup>nd</sup> ed, : Prentice Hall, U.S.A, 1998.
34. Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W "Operations Management" .3<sup>th</sup> ed ,: Prentice Hall, U.S.A, 2000.
35. Sevege, E, A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of tow Business Level Strategic Typologies, Strategic Management Journal, Vol.10, No.5, 1989.
36. Slack, Nigel and Chambers, Stuart and Harland, Christine and Harrston, Alan and Johnston, Robert." Operations Management" .2<sup>nd</sup> ed: Pitman Publishing, Great Britain, 1998.
37. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert." Operations Management" .4<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall: New York, 2004.
38. Stevenson, William, J." Production / Operations Management" .8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press, 2007.
39. Stoner, J.A.F and Freeman R.E., and Gilbert D.R." Management": Prentice Hall, Delhi, 1996.
40. Stonerbraker, P.W. and Leong, G.K., Operations Strategy, Focusing Competitive Excellence, Allyn Bacom, U.S.A, 1994.
41. Subramanian, A and Nilakant ,a, "Organizational Innovate Iv eues : Exploring the Relationship Between Organizational performance, Omega, Vol. 24, No.35 ., 1997
42. Thow, Norbort, "Innovation Management in Small and Medium Sized Firms", Management, Vol. 30, No.6., 1990



43. Tinnila, M, Strategic Perspective to Business Process Redesign Management Decision, Vol.33, No.3, 1995.
44. Traill, Bruce and Grunert, Klaus, G. "Product and Process Innovation in the Food Industry". 1st ed: Chapman and Hall, London, 1997.
45. Wesner, John W. and Hiatt, Jeffrey M. and Trimble, David C. "Winning with Quality: Applying Quality Principles in Product Development: Addison-Wesley publishing company, "U.S.A, 1995.
46. Wheelwright.s.c., and Sasser, w.E., The New Product Development Map, Harvard Business Review., May-June, 1989.
47. Vonderembse, Mark A. and White, Gregory P. "Operations Management: Concepts, Methods, and Strategies". 2<sup>nd</sup> ed: West Publishing Company, U.S.A, 1991.
48. Zolghadar, Manuel, Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University, 2007.

### الملحق (1)

جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة الصناعية

### الموضوع / استمارة استبيان

السيد المدير المحترم

نهديكم أجمل تحياتنا

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من البحث الموسوم بـ "أنواع الإبداع التقني وأثرها في أبعاد الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى " وتعدّ مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتراز نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم حسن استجابتكم

الباحثان

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية في أعمالكم

- بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة

المنصب (المركز الوظيفي): إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا

التحصيل الدراسي: إعدادية  دبلوم فني  بكالوريوس  ماجستير   
 دكتوراه

مدة خدمة الأفراد المبحوثين: 1-5  6-10  11-15  16-20   
 21-25  26 فأكثر

ثانياً. البيانات الخاصة بالإبداع التقني:

لا أُتفق (1)	محايد (2)	أُتفق (3)	العبارة	ت .
			1. إبداع المنتج:	
			تسعى شركتنا لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها.	1
			تعمل شركتنا على تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة سوقية إضافية.	2
			تتعاون شركتنا مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	3
			تعمل شركتنا على تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.	4
			يتم تطوير منتجات شركتنا بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة.	5
			تُخصّص شركتنا مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.	6
			يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث والتطوير لتطوير منتجات الشركة.	7
			2. إبداع العملية:	
			تعمل شركتنا على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.	8
			تقوم شركتنا بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.	9
			تسعى شركتنا لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في الشركة.	10
			تسعى شركتنا إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.	11

12	يسعى المهندسين المُتخصصين بالإنتاج بتحسين العمليات الإنتاجية في الشركة.		
----	---	--	--

## ثالثاً. أبعاد الميزة التنافسية:

ت	العبارة	أتفق (3)	محايد (2)	لا أتفق (1)
	الكلفة			
13	تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج مُنتجات شركتنا بالانخفاض مُقارنة بالشركات المُنافسة.			
14	تسعى شركتنا إلى خفض التكاليف الصناعية المُباشرة باستمرار.			
15	تسعى شركتنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.			
	الجودة			
16	لدى شركتنا سياسة واضحة ومُوثقة للجودة.			
17	تسعى شركتنا إلى خفض نسب المعيب في مُنتجاتها باستمرار.			
18	تعمل شركتنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار.			
19	تسعى شركتنا إلى جعل مواصفات مُنتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.			
20	تعمل شركتنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مُستوى ممكن للوحدات المُنتجة.			
	المرونة			
21	تتصف مكائن ومعدات شركتنا بأنها ذات أغراض مُتعددة.			
22	يملك العاملون في شركتنا مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.			
23	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم مُنتجاتها.			
	التسليم			
24	تلتزم شركتنا بالمواعيد المُحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.			
25	لشركتنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المُنافسين.			
26	تستخدم منظمنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة			