

## سياسة الإبداع لدى مجمع متيجي في ظل تحقيق التنافسية دراسة حالة بفرع المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم

أ. سليمان عائشة

أستاذة مساعدة - أ -

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

أ. قوبع خيرة

أستاذة مساعدة - أ -

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

### الملخص:

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات عديدة مرتبطة باشتداد حدة المنافسة، وتسارع وثيرة الابتكارات والاختراعات. فمن اجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة هذه التغيرات المتسارعة، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على مزايا تنافسية والسعي بشكل مستمر إلى تنميتها من خلال اكتشاف طرق جديدة، والإبداع هو احد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الإبداع و أنواعه، و كيفية مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، في ظل بيئة تتميز بتغيرات وتحديات كثيرة و بشدة المنافسة، بحيث أصبح الإبداع من العوامل الأساسية والمهمة في المؤسسة لمواجهة هذه التحديات والصعوبات، بهدف بناء ميزة تنافسية دائمة.

**الكلمات المفتاحية:** التنافسية، الإبداع، الابتكار، الميزة التنافسية، التفكير الإبداعي، البيئة التنافسية.

### Abstract:

In the changes taking place in the global economy, the economic enterprises are today are facing challenges associated to the intensification of competition, and the acceleration of the frequencies of innovations and inventions. To survive in the market and keep place, enterprise should obtain a competitive advantages and develop a new ways continuously. Thus creativity is one of the important factors in raising the competitive advantage of these enterprises.

This study aims is to present the concept of creativity, types and its importance for the organization, and how it contributes to achieve a competitive advantage in an environment characterized by changes and many challenges, as competition.

Results show that creativity is a basic and important factor in the organization to face these challenges and difficulties in order to build a permanent competitive advantage.

**Keywords:** Competition, creativity, innovation, competitive advantage, creative thinking, competitive environment.

#### مقدمة:

تسعى المؤسسات اليوم في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى التفوق على المؤسسات العاملة في نفس النشاط، ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق. وقصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة على إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، وعليه تشجيع الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يمكن استيعابه وتجيده في شكل منتجات وطرائق إنتاج وأساليب عمل جديدة، تمكن المؤسسة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلا.

ومنه جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية.

#### الإشكالية:

من خلال ما تقدم تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هي السياسة المتبعة من مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لتحقيق التنافسية في إطار الإبداع؟

#### أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة خصوصا في:

1. أهمية موضوع الدراسة والمتمثل في الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. مدى مساهمة الإبداع في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة عموما لتحقيق الأهداف التالية:

1. محاولة التعريف بالإبداع نظرا لأهميته لمؤسسات الأعمال.

2. توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير علاقة الارتباط بين الإبداع والميزة التنافسية للمؤسسة.
3. معرفة وضعية الإبداع في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.

### المنهج المتبع:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

### تقسيمات الدراسة:

ولتحليل وإثراء هذا الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا إلى:

**المحور الأول:** الإبداع و الميزة التنافسية.

**المحور الثاني:** التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم.

**المحور الثالث:** مجهودات مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة في تفعيل دور الإبداع والآليات المستخدمة في عملية الإبداع.

**المحور الرابع:** أثر الإبداع على تنافسية المطاحن الكبرى للظهرة.

### المحور الأول: الإبداع و الميزة التنافسية:

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسات، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، وهي بذلك تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسة، فهي بمثابة مفتاح بقاء المؤسسات.

**أولا : تعريف الميزة التنافسية وأنواعها:**

## 1- تعريف الميزة التنافسية:

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية ، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، ونظراً لأن البحث يتطرق للدراسة على مستوى الاقتصاد الجزئي فعلى مستوى المؤسسة يمكن تعريف التنافسية الميزة بأنها " اكتشاف المؤسسة لطرق جديدة و أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع ". (1)

وتعرف الميزة التنافسية على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون ". (2)

كما تعرف بأنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ". (3)

## 2- أنواع المزايا التنافسية:

يمكن تقسيم المزايا التنافسية إلى نوعين أساسين (4)

- 1-2 الميزة التنافسية الداخلية: و تركز على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تعطي قيمة للمنتج بإعطائه سعر أقل مقارنة بالمنافسين.
- 2-2 الميزة التنافسية الخارجية: وتظهر عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري، من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج ، وبذلك تمتلك المؤسسة قوة في السوق الذي تعمل فيه.

## ثانياً: الإبداع

يعتبر الإبداع أحد الوسائل الرئيسية من أجل تحقيق التميز لأنه يضع المؤسسة في وضعية المحتكر لمدة معينة قد تطول أو تقصر حسب القطاع الذي تتواجد فيه و حسب طريقة تطبيق هذا الإبداع.

## 1- تعريف الإبداع :

لم يتفق المفكرين في تحديد تعريف واحد للإبداع ، لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع ندرج أهمها : يعرف الإبداع بأنه " عبارة عن سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير و المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات كإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل ". (5)

ويعرف " بأنه عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات و المناهج. (6)

كما يعرف بأنه " كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصاد و الصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائده و تأثيراته على الحياة بصفة عامة ". (7)

## 2- خصائص الإبداع :

ينظوي مفهوم الإبداع على مجموعة من الخصائص، والذي تكمن أهميته في كونه ضرورة من ضروريات الحياة، وليس فقط ولادة أفكار جوهرية ذات قيم عالية، وعليه يتشكل الإبداع من الخصائص التالية: (8)

**2-1 الطلاقة ( Fluency ) :** أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، أي بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

**2-2 المرونة (Flexibility):** و يقصد بها قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية و عدم التفكير في إطار حدود معينة

**2-3 الأصالة ( Originality ) :** و تعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، فالفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية و ذكية (9).

**2-4 التوسيع ( Elaboration ) :** هي مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على الفكرة أو أسلوب قَدَمه غيره .

**2-5 القدرة على تحسس المشكلات:** تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، و ما يمتلكه من معارف و خبرات ومهارات و حصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض الوصول إلى حلول مبدعة. (10)

## 3- أنواع الإبداع:

نميز عادة بين ثلاثة أنواع من الإبداعات: ( 11 )

### 3-1 الإبداعات في المنتج:

تخص الإبداعات في المنتج كل خصائص المنتج من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبون، وتتم الإبداعات في المنتج بإحداث " التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن".

### 3-2 الإبداعات في الأسلوب والإنتاج:

وهي تخص التحسين في طريقة الإنتاج وتؤدي إلى تبسيطه والتقليص من تكاليفه، وهي تهدف إلى: تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة".

### 3-3 لتفاعل بين إبداع المنتج وإبداع الأسلوب والإنتاج :

يولد التفاعل ما بين الإبداع في منتج والإبداع في الأسلوب أو الإنتاج ارتباطا وثيقا حيث أن الإبداع في المنتج يتطلب أساليب جديدة للإنتاج، و الإبداعات في الأسلوب تتطلب أو تولد إبداعات في المنتج.

### ثالثا: أهمية الإبداع في تعزيز الميزة التنافسية

مع تزايد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر ما لم يتم تطويرها باستمرار، إذا لم تكن المؤسسة قادرة على القيام بالإبداعات المستمرة التي تحقق الاستفادة في الميزة التنافسية.

### 1- الإبداع و التكنولوجيا:

إن الإبداع يحتم على المؤسسة أن تكون دائما في يقظة تكنولوجية، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، سواء كانت المعلومات حالية أو مستقبلية، مما يساعدها على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية.

### 2- الإبداع و الجودة - المعلومات:

إن تبني الإبداع من قبل المؤسسة تهدف من خلاله إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف ، إذ أن الإبداع يحقق جودة أعلى من المنتج السابق (12) و من اجل معرفة متطلبات السوق ، فان المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات، والاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات والذي يتطلب ضرورة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

وبالتالي الإبداع يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج، وزيادة رصيدها من المعلومات والاستخدام الذكي لها (13)، مما يساعد على تنمية ميزتها التنافسية.

### 3- الإبداع وخفض التكاليف:

أصبحت المؤسسة مجبرة على التفكير في الإبداعات التي تسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وتنميتها، وذلك من خلال تطبيق المؤسسة للإبداع في طرق إنتاج من خلال إزالة الخطوات الزائدة وغير الضرورية في العمليات الحالية، أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي إلى تدنية التكاليف (14).

### 4- الإبداع والتميز:

يمثل الإبداع مصدرا للتميز حيث تعتبر الخصائص و التصميم الإبداعية و الأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتميز المنتجات لإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزيائن لشرائها حتى و إن كانت بأسعار عالية.

## المحور الثاني: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم

### أولاً: التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة ( Grands Moulins du Dahra )

تعد مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" من أهم فروع مجموعة "متيجي"، هي شركة ذات أسهم ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري ، وفرت كل الإمكانيات البشرية والتقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالجزائر تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم و توظف أكثر من مائتين عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية وكفاءة عالية، تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية و الجودة العالية لموادها الأولية التي تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج وذلك لتلبية طلبات المستهلكين كما تتميز بالمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح، و في المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة وإعادة بيعها على حالها إلى الزيائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال أي تغيير عليها. (15)

حصلت على شهادة الايزو 2008-ISO 9001، وهي تعرف تحسين في نظام إدارة أعمالها، وحصلت على شهادة ISO 1725 الخاصة بالمخبر، و هي بصدد التحضير للحصول على شهادة ISO 22000 المرتبط بالأمن والنظافة.

تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من المنتوجات الزراعية مع الطموح للوصول إلى تزعم السوق الوطنية .

### ثانيا: منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة

كانت الخطوة الأولى للإنتاج سنة 2002 مع وجود عدد من المنافسين المهمين، وإلى غاية 2014 سجل معدل النمو السنوي ارتفاعات متتالية فهناك تطور جيد في الطاقة الإنتاجية للمطاحن.

وهذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء والتخزين من المواد الأولية والآلات، وتسجل طاقة التخزين هي الأخرى ارتفاعا من سنة لأخرى، ومن أهم مخازنها مخزن مستغانم، مخزن غليزان، مخزن وهران، ومخزن الجزائر العاصمة.

وحدة المطاحن الكبرى للظهرة تضم عدة نشاطات وتقدم تشكيلة عريضة من المنتوجات المتنوعة المعروفة

باسم "سفينة" مبينة كما يلي:

#### ● النشاط الرئيسي :

يتمثل النشاط الأساسي في إنتاج :

- الفرينة: بنوعها القمح اللين والفرينة الممتازة وبوزن 1كغ، 10كغ، 25كغ.
- السميد: بأنواعه الممتاز الرقيق، الممتاز الخشن، الممتاز المتوسط.
- الكسكس: نجد فيه الخشن والمتوسط و الرقيق بوزن 500 غ، 1كغ.
- رقائق البطاطا شيبس "Bnine".
- رقائق فطور الصباح "Cérégale".
- شراب الغلوكوز "Sirop de glucose".
- النخالة.

#### ● النشاط الثانوي:

النشاط الثانوي لوحدة المطاحن الكبرى للظهرة هي تسويق منتجاتها الثلاثة عبر كامل التراب الوطني.



ومواكبة للمجال الصناعي فإن المطاحن تقوم بتوسيع هذه التشكيلة و إضافة خطوط إنتاجية جديدة وأخرها إضافة منتوج البسكوت، وبهذا فإن المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج و متابعة دائمة وفق قواعد جدية عبر كامل مراحل التصنيع وهناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من فحص مطابقة المواد، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة وهذا ما جعلها تحتل مكانتها الرائدة في هذا المجال.

### ثالثا: إستراتيجية الإبداع في مؤسسة "م.ك.ظ"

من خلال تتبع تطور منتجات مؤسسة "م.ك.ظ" فالمؤسسة تقوم دائما بتقديم منتجات جديدة وتقديم عروض خاصة بها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الإبداع والتطوير، وفي بعض الأحيان يكون التغيير كرد فعل إزاء التحسينات والإبداعات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة بهدف اليقظة التنافسية. كما أن مؤسسة "م.ك.ظ" تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات جديدة ورد الفعل الإبداعي للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن و انسياقهم وراء إغراءات المنافسين.

### رابعا: أهداف الإبداع في مؤسسة "م.ك.ظ"

بعد دخول مجموعة من المنافسين الجدد إلى السوق الجزائرية و تصدرهم المرتبة الأولى ، تبنت "م.ك.ظ" سياسة إبداعية تهدف من خلالها:

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من الزبائن،
- سرعة الاستجابة للتغيرات،
- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين،
- تطوير المنتجات و تنويعها وترقيتها،
- تحسين جودة المنتجات المقدمة و وصولها إلى الدولي.

المحور الثالث: مجهودات مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة في تفعيل دور الإبداع والآليات المستخدمة في عملية الإبداع.

يمكن اعتبار التغيرات و التحولات و العراقل التي تواجهها المؤسسات خاصة في البلدان النامية ومنها الجزائر جعلها بحاجة أكثر من غيرها للإبداع، من أجل فرض نفسها في السوق والقطاع الذي تنشط فيه. فمؤسسة "م.ك.ظ" تعتبر عملية الإبداع من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها، فهي تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير، وذلك لأهميتها الإستراتيجية البالغة. وبذلك كان لزاما على مؤسسة "م.ك.ظ" العمل على دعم عملية الإبداعية من خلال:

### أولاً: الموارد البشرية في "م.ك.ظ"

بما أن مؤسسة "م.ك.ظ" ذات طابع خاص، فكل فرد أو عامل داخل هذه المؤسسة يقدم أحسن ما لديه، من أجل التفوق والتميز على باقي العاملين وبالتالي المحافظة على منصبه. إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة مؤسسة "م.ك.ظ" وهيكل تكلفتها ومن أهم الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في "م.ك.ظ" و التي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد ما يلي:

- توظيف الإطارات الشابة متمتعة بالكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة.

- اعتماد المستوى التعليمي كعيار آخر للتوظيف في مؤسسة "م.ك.ظ"، حيث نجد أن اغلب الموظفين لديهم مستوى جامعي.
- اعتماد الخبرة المهنية كعيار آخر في التوظيف.

### ثانياً: التدريب المستمر

تدريب الموظفين في مؤسسة "م.ك.ظ" وتكوينهم في مراكز خاصة بالمؤسسة أو إجراء التبرصات لموظفيها. تعتبر عملية تدريب العمال بالمطاحن الكبرى مهمة أساسية تهتم بها من أجل تطوير الأداء وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة لها، أن التدريب في المطاحن يختلف بين قصير وطويل الأجل، ويكون ذلك في إطار احتياجات العامل (16).

و كذا من أجل تطوير وإكتساب مهارات عالية. فاتفح أن المطاحن الكبرى للظهرة تتعاقد سنويا مع معاهد ومراكز تكوين مهمة، ومن أهم المراكز التي تتعامل معها نذكر: المعهد الدولي للمناجنت (INSIM) بوهران، مدرسة تسيير الإعلام الآلي والتجارة (EGIC) بوهران، مركز (SGS) العالمي، مركز (Simexel)، مركز (PME II)، مركز (Algerak).

ويتم التعاقد مع هذه المراكز التكوينية في ظل شروط ومعايير ومن أهمها:

- نوعية البرنامج التكويني المقدم و الهدف منه.
- مدة البرنامج التكويني.
- تكلفة البرنامج التكويني.

والتدريب في المطاحن الكبرى للظهرة لا يقتصر على التكوين والتدريب الخارجي فقط بل هناك تدريب داخلي، أي داخل المطاحن ، فقد يكون التكوين في موقع العمل ويكون الشخص المسؤول عن التكوين إما رئيس العمل، أو يكون خبير من خارج المؤسسة تستعين به لتطوير مهاراتها.

### ثالثا: لجنة القيادة : (Comité de pilotage)

تقوم مؤسسة "م.ك.ظ" كل شهر بتشكيل لجنة قيادة ، وتضم هذه اللجنة المدير العام للمؤسسة بالإضافة إلى رؤساء مختلف المديريات بالمؤسسة وهي مبنية على أساس الاستماع لأراء الآخرين دون التعرض لعمليات النقد (إفساح المجال لطرح الأفكار بكل حرية). وتقوم هذه اللجنة من أجل:

- دراسة وتحليل المشاكل المختلفة التي تواجه المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها،
- تطوير الاتصال الداخلي وخلق نوعا من الانسجام والتنسيق بين مختلف الوظائف،
- إعداد الملفات الخاصة بالموضوعات المراد دراستها أو مناقشتها وتقديم إلى العضو الذي يرأس اللجنة.
- تنمية وتطوير روح الإبداع والابتكار في المؤسسة.

### رابعا: متابعة معدل رضا الزبائن وولائهم لمؤسسة "م.ك.ظ"

إن الإصغاء الجيد إلى ما يقوله الزبون يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات ، التي تمكن مؤسسة "م.ك.ظ" من إدراك حاجات رغبات الزبائن المشبعة و غير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات الزبائن لتحسين جودة المنتج، ومن هذا المنطلق تضع مؤسسة "م.ك.ظ" هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها. يقوم رئيس مصلحة التسويق لمؤسسة "م.ك.ظ" بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري ، لتحديد جوانب الرضا وعدمه ، ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة، كما تحرص على أن تكون يقظة إزاء كل تحركات منافسيها، لمواكبة العروض الإبداعية التي تطرحها المؤسسات المنافسة " مثل " عمر بن عمر" و "سيم" و "الحارة".... الخ لضمان عدم تحول زبائنها عن منتجاتها.

## 1- تسهيل عملية الاتصال الداخلي في "م.ك.ظ"

تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تسهيل عملية الاتصال، ومن بين الإجراءات التي تمكن مؤسسة "م.ك.ظ" من استغلال مواردها بشكل امثل ما يلي:

- تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف،
- تسهيل عملية الاتصال الداخلي و انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف و المديرات،
- الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة موردا استراتيجيا هاما للمؤسسة.

## المحور الرابع: أثر الإبداع على تنافسية المطاحن الكبرى للظهرة

تعمل مؤسسة "م.ك.ظ" ضمن سوق المنافسة غير الكاملة، وغالبا ما تكون المنافسة بالجودة العالية والسعر المناسب للإبقاء على المؤسسة قائمة.

### أولا : التميز بالجودة في مؤسسة "م.ك.ظ"

تتميز منتجات مؤسسة "م.ك.ظ" بالجودة العالية ، بفضل سياسة بيئية مطورة بعناية تقدم اليوم "المطاحن الكبرى للظهرة" لزبائنهم منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي والمظهر البيولوجي، المميزات الغذائية... الخ. وتظهر المهارة في هذا المجال، من اقتناء المادة الاولية ( القمح ) والتي تأتي من أكبر المتعاملين على المستوى العالمي، إلى تعبئة الدقيق و السميد كما تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي تعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية . مسعى هذا الإتقان يفسر الاستحسان الكبير الذي تلتقاه منتجات " سفينة " لدى المحترفين ( المخازن، مصانع الحلويات، المطاعم.... الخ ) (17). فقد خلصت الدراسة التي أجريت من قبل مؤسسة "م.ك.ظ" حول تقييم الزبائن لعلامة " سفينة " فكانت النتيجة أن نسبة 93,7 % من مجموع الزبائن راضين جدا عن منتجاتها .

من أهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة "م.ك.ظ" لتقييم جودة منتجاتها ما يلي:

- نسبة تغطية المنتج و التي بلغت أكثر من 40 % من التراب الوطني ،
- عدد الشكاوي الواردة من الزبائن ؛
- نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه الزبائن؛

فالإدارة العليا للمؤسسة تعتبر مهمة تحسين الجودة من الأولويات، وخاصة بعد حصول مؤسسة "م.ك.ظ" على شهادة ISO/9001 سنة 2008 و ISO /17025 سنة 2013، تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية والحوارات

مع مختلف إطارات المؤسسة، أن موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية لديهم تصور حقيقي لمفهوم الجودة.

### ثانيا: التميز بتخفيض التكاليف في "م.ك.ظ"

تقوم مؤسسة "م.ك.ظ" بتركيز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير منتجاتها وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، فهي لا تقوم بالتركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية لأنها ترى بأنه لا يضمن لها تحقيق النجاح. فهي ترى أن البعد الحقيقي و الفعلي لعملية الإبداع هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة. لان المؤسسات العاملة في نفس المجال نشاط المطاحن الكبرى للظهرة تعمل على تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، و بالتالي فان المطاحن تعمل على التحكم في تكاليفها حتى تستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، لانها ترى بان تخفيض التكاليف يمكنها من القدرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار.

### ثالثا: التميز بالسعر في مؤسسة "م.ك.ظ"

يعد قرار التسعير في من القرارات الهامة التي تؤثر على نجاح مؤسسة "م.ك.ظ"، حيث أن قرارات التسعير تساهم في زيادة الربحية، بالتأثير المباشر على حجم المبيعات المتوقعة، والأرباح التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك. فهو أحد القرارات الحيوية لحياة المشروع في المؤسسة، وأحد العناصر الإستراتيجية التي من ورائه تسعى المؤسسة لتحقيق الربح، بالإضافة إلى هذا يستخدم السعر كعنصر فعال ومؤثر يجذب المستهلكين.

فمؤسسة "م.ك.ظ" تتبع عند تسعير سلعها طريقة التكاليف منذ دخول المواد الأولية (تكلفة الشراء) ثم عملية الإنتاج (تكلفة الإنتاج) و بهذا تكون قد حسبت سعر التكلفة، ثم تضيف هامش الربح المرغوب فيه مع إضافة الرسوم لكونها تكلفة بالنسبة للمؤسسة، وعنده تكون قد استخرجت سعر بيع السلعة.

إن مسؤولية تحرير السعر في "م.ك.ظ" تعود إلى مجلس الإدارة فهذا الأخير عن طريق أجهزته وتقنياته يقوم بالموافقة أو عدم الموافقة على السعر الذي تقوم بتحديدته مديرية التجارة، التي تكون على علم بكل العمليات الإنتاجية منذ دخول المواد الأولية حتى السلعة النهائية، وهذا بالاستعانة بآراء وتوجيهات المديريات و المصانع الأخرى وخاصة مديرية المالية والمحاسبة التي تزودها بمعطيات والبيانات اللازمة في هذا المجال مثلا سعر التكلفة،

كما يقوم أيضا مجلس الإدارة بأخذ بعين الاعتبار منافسي المؤسسة والذين يتمثلون في جميع المؤسسات المنتجة لنفس المنتجات، وذلك عند وضعه السعر المناسب لبيع السلعة. فمن خلال دراسة قامت بها مديرية التجارة المؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لمقارنة سعرها بأقوى منافسين لها فتبين أن الأسعار لديها اقل من منافسين(18). فعلى سبيل المثال : فيما يتعلق بسعر "كسكس Safina" حجم متوسط 01 كغ فان سعره يقدر ب 85 دج مقارنة بمنتج "سيم Sim" 90 دج و عمر بن عمر "Amor ben amor" 110 دج .

### خاتمة:

أضحى الإبداع خيارا استراتيجيا لا مناص منه ، كسبيل إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة مع الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري على العالم، لذا ينبغي أن يشمل الإبداع جميع الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات (المنتجات ، العمليات، الموارد البشرية..). حتى تسائر التسارع في محيطها ، و بذلك تحقق ميزة تنافسية، تسمح لها هذه الأخيرة بمتابعة الأسواق و بالتالي تضمن لها البقاء في السوق. و لذلك نؤكد في ختام هذه الدراسة ما يلي:

- إن الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة وتعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال التميز.
- الإبداع هو أحد العوامل الهامة في خلق و رفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- يشكل الإبداع محركا أساسيا لنشاط المؤسسات واستمراريتها، فان الاهتمام به يتطلب توفير مناخ ملائم يسمح بتدفق الأفكار الإبداعية.
- لقد أثبتت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات، بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج والموارد البشرية، فالمطاحن الكبرى للظهرة تتميز بموارد بشرية تدرك قيمة الإلتقان والتحسين المستمر وتبحث عن الإبداع والتجديد وتحقيق النجاح للمؤسسة.
- تعتبر المطاحن الكبرى للظهرة نموذجا للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة، والدليل على ذلك هو حصولها على شهادة للجودة في وقت قصير، وذلك لاهتمامها الكبير برضا زبائنها وحرصها على كسب ولائهم مما جعلها تتمن مكانتها الرائدة في ميدان تحويل الحبوب ومشتقاتها في الجزائر.

- الاهتمام مؤسسة مطاحن الكبرى للظهرة بمقترحات العاملين لإحداث التغيير مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للإبداع.

### التوصيات و الاقتراحات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذا الدراسة يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية:
- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبداعية من أجل تحفيز العاملين لديها بالإبداع،
- نشر ثقافة العمل الجماعي ودوره في زيادة روح الإبداع لدى العاملين، وذلك من خلال إنتهاج أسلوب حلقات الجودة .
- الإطلاع على التطبيقات العالمية والمحلية وإطلاع جميع المستويات الإدارية لإكتساب مزيد من الأفكار والأساليب التحسينية، وبالتالي عمل المقارنات التي تولد الأفكار الإبداعية للتحسين المستمر.

### قائمة المراجع:

- 1- Michel Porter , « Avantage concurrentiel des nations », Inter Edition , 1993, p48.
- 2- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص104.
- 3- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص13.
- 4- أحمد بن مويظة، " التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 81 .
- 5- محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007 ص306.
- 6- طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، " مبادئ الإبداع"، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات و التدريب، الكويت، الطبعة الثانية، 2002، ص 18.
- 7- محمد سعيد أوكيل، "وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110.
- 8- الفاعوري رفعت عبد الحليم، " الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص19.
- 9- الفاعوري رفعت عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص21.
- 10- هواري معراج، خليل عبد الرزاق، "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد06، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2006، الجزائر، ص69 .
- 11- Joël Broustail et Frederic Fery, « Le management stratégique de l' innovation », Dalloz, France, 1993, p p 7-11.

- 12- عماري عمار و بوسعدة سعيدة، " الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع و آفاق " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 03-2004 ، ص51.
- 13- بول ماطر ترجمة علي حسن ، " استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج " ، دار رضا للنشر، سوريا، الطبعة الأولى 2000 ، ص 73.
- 14- paul millier ، « Stratégie et marketing de l'innovation technologique » ، Dunod, Paris,1997, p11.
- 15- [www.groupe metidji.com](http://www.groupe.metidji.com)
- 16- عن مقابلة مع السيد: خليفي مراد، رئيس مصلحة التكوين للمطاحن الكبرى للظهرة ، بتاريخ 2015/06/04.
- 17- عن مقابلة مع الأنسة: موسى نوال، مسؤولة مصلحة الجودة للمطاحن الكبرى للظهرة ، بتاريخ 2015/06/10.
- 18- عن مقابلة مع السيد: حمداوي مصطفى، مسؤول مصلحة التجارة للمطاحن الكبرى للظهرة ، بتاريخ 2015/06/08.