

الدكتورة :قوبع خيرة

أستاذة محاضرة ب / جامعة مستغانم

الدكتورة دباحي يمينة

أستاذة محاضرة ب / جامعة مستغانم

الدكتورة سليمان عائشة

أستاذة محاضرة ب / جامعة مستغانم

عنوان المداخلة :

الإبداع التنظيمي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهره -

مستغانم

الملخص: الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيًا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها، وفي هذا الإطار يهدف هذا البحث الى تبيان اهمية الابداع التنظيمي في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية:الإبداع، الابداع التنظيمي،الميزة التنافسية

مقدمة:

تشهد البيئة الاقتصادية تغيرات متسارعة في مجال العلم والتكنولوجيا، العولمة وتحدياتها، و التعدد و التغير في طلبات الزبائن ، والعمل في أسواق غير مستقرة وشديدة التنافسية، هذا ما أوجب على المنظمات أن تحسن أدائها لأجل التنافس وتحقيق البقاء والإستمرارية، وهذا ما جعل المنظمات تتجه نحو الإبداع بشتى أنواعه، وذلك بإتباع أساليب وإستراتيجيات من أجل تدعيم الإبداع لمواجهة المنافسين.

مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

كيف يمكن للإبداع التنظيمي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الظهره؟

أهمية البحث:

يكتسب موضوع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تعتمد عليهما خصوصا بعد التطور السريع للإقتصاد وتحوّله من إقتصاد صناعي إلى إقتصاد معرفة، لذا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ودورها وقيمتها في البيئة التي تعمل فيها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة.

إن أهمية البحث تتجلى في محورين أولهما نظري إذ حاولنا تأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بالعلاقة بين

الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية أما البعد التطبيقي هو محاولتنا إسقاط النظري على الواقع وذلك بتحليل وتشخيص دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم وذلك بتسليط الضوء واقع الإبداع مع تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة.

تقسيم البحث:

لمعالجة هذه الاشكالية قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في :

المحور الأول:الإبداع التنظيمي

المحور الثاني : الابداع التنظيمي و الميزة التنافسية

المحور الثالث:واقع الابداع التنظيمي في مؤسسة الظهر

المحور الأول: الابداع التنظيمي

أولاً: الابداع

يتمثل الإبداع في إدخال شيء جديد ومختلف ،قد يكون أفكار جديدة حول المنتجات والخدمات،التجهيزات طرق التصنيع ،أو طرق إتصال ،وأشكال تنظيم جديدة.¹ كما يعتبر الابداع على انه مبادرة وقدرة الفرد في التخلص من السياق العادي للتفكير ،وإتباع نمط جديد للتفكير.² كما عرف الإبداع على أنه "عملية الاتيان بجديد"³

ثانياً: الابداع التنظيمي

تعريف الابداع التنظيمي

عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد و إنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة.⁴

عرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)،الابداع بأنه "ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصلية ومفيدة".⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو خلق و إيجاد أفكار جديدة ،قد تكون أسلوباً جديداً في العمل ،أو منتجاً تستفيد منه المؤسسة في خلق القيمة.

¹Pau champseur, L'innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des études économiques, statistique publique N67, France, 2002, p5.

²محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008، ص305.

³أسامة خيري، إدارة الابداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص:40.

⁴مامون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، الاردن ، 2004، ص10

⁵خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مهج المهارات القيادية، تنمية الفكر الابداعي للقيادات الادارية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، الطبعة.

خصائص الابداع التنظيمي:

يتميز الإبداع التنظيمي بعدة خصائص تتمثل في:⁶

- 1- الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف ومتميز المنافسين.
- 2- الإبداع يمثل الجديد (جزئي أو كلي).
- 3- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص.

خصائص المنظمة المبدعة

تتسم المنظمات المبدعة بمجموعة من السمات تتمثل في:⁷

- 1- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة .
- 2- إعطاء الأولوية لتنمية وتطوير القدرات الابداعية لدى العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الابداع وخلق افكار جديدة.
- 3- بذل جهود في التنمية والتطوير
- 4 - التغيير والتجديد والابداع .
- 5 - تنمية الثقة .
- 6- تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
- 7- دعم فكرة الابداع والتجديد.
- 8- الاتصال الجيد بين العاملين .

المحور الثاني: الابداع التنظيمي والميزة التنافسية

أهمية الإبداع و حاجة المنظمة إليه

في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة المنظمات في العصر الحالي، وذلك في شتى المجالات ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية ، يتوجب على المنظمات التأقلم مع هذه المتغيرات ومواكبتها وذلك بتبنيها الإبداع، لكي تضمن بقاءها واستمراريتها، بذلك أصبح التغيير حتمية ضرورية للمنظمات، للإبداع أهمية كبير مهما كان نوعه، حيث يعتبر الإبداع التنظيمي أحد وسائل التجديد و التغيير. بحيث يعتبر التغيير عملية إبداعية . كما تظهر أهمية

⁶ بلال خلف السكارنة، الريادة، وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص48.

⁷ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 361-362

الإبداع و الحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك بين الاهداف المسطرة والنتائج المحققة المرتبك باداء ها مما يجبرهم على تبني طرق متطورة و أساليب حديثة، ومنه يجب عل المنظمة خلق و تبني الأفكار الإبداعية، و استخدامها كأداة للتغيير و التطوير لتحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها .

من أهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع نذكر ما يلي⁸:

1-إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة ، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها

وإنتاجيتها.

2-تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة.

3-الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة

من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكيف.

4-مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو اتقاد السوق.

الابداع و تحسين اداء المؤسسة :

إن تبني الابداع في المؤسسة يؤدي الى التغيير والتحسين والتطوير ،وهذا ما يؤدي إلى التحسين ورفع من أدائها.

- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة : يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط

فرق العمل وتشجيع وتحفيز القدرات الإبداعية . كما يسمح الإبداع بالتغيير في الانتاج ،وذلك بالانتقال من

النتاج الوفير الى الانتاج حسب متطلبات ورغبات الزبائن، وذلك من خلال تقديم منتجات متميزة وترضي الزبون.

الابداع و تدعيم تنافسية المؤسسة :

إن تبني المؤسسة للابداع يساعدها على إكتساب مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق المتغير والشديد

التنافسية. و هذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار ، سرعة تقديمها

للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى تلبية حاجات و رغبات المستهلكين من خلال تحديد

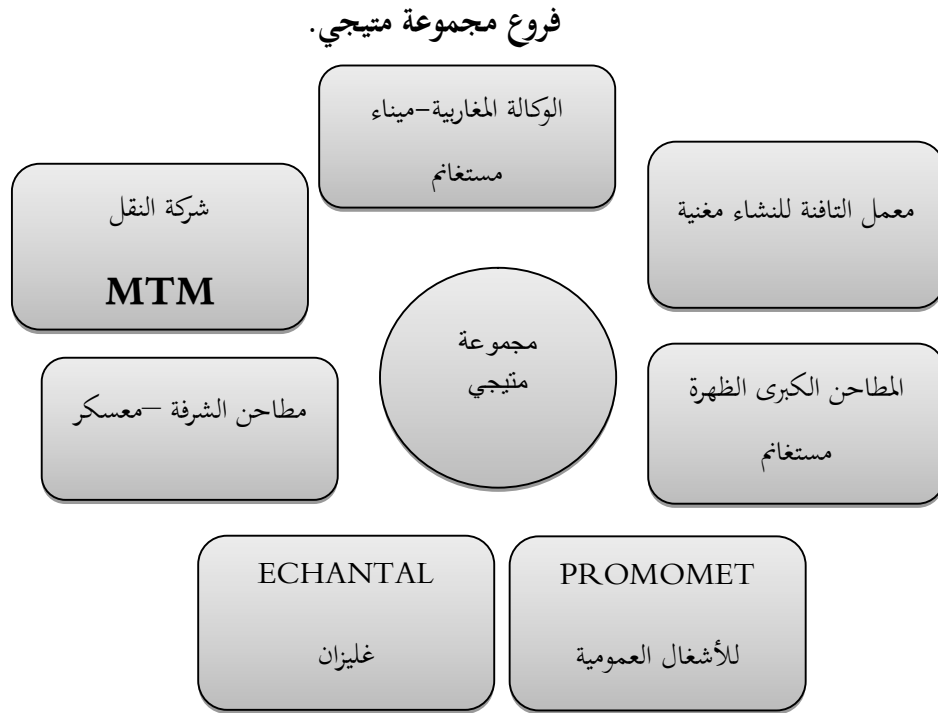
³⁶ رشيد غباط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات المتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية ماي 2011، البلدة

وتطوير المنتجات وكذلك تطوير الاساليب والعمليات الانتاجية ، وكل هذا من اجل تحسين صورة المؤسسة ودعم مكانتها وحصتها السوقية.

ثالثا: واقع الابداع في مؤسسة الظهرة مستغانم الجزائر

اولا :المطاحن الكبرى فرع من مجموعة متيجي

تمثل مجموعة متيجي احد اهم المجموعات الصناعية في الجزائر وهي تضم سبعة فروع مبينة في الشكل الموالي



المصدر: من إعداد الباحثات إعتقادا على وثائق المؤسسة

علامات المجمع

تتمثل علامات مجمع متيجي في ثلاثة علامات هي : بنين ، سفينة سرقال. والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم(5-2):علامات مجمع متيجي



المصدر: من إعداد الباحثات بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم

تعتبر المؤسسة كقطب هام في الصناعة الغذائية، وظفت وسائل بشرية وتقنية هامة جعلتها اليوم من بين

أكبر المطاحن في الجزائر، حيث تأسست من طرف المدير العام لمجمع متيجي 2002،

حيث أنها تعتبر شركة ذات أسهم يبلغ حالياً رأسمالها الاجتماعي ب3959.660.000 دج.

متحصلة على شهادة الايزو 2008/9001، وشهادة الايزو 1725، هي بصدد التحضير للحصول على شهادة

ISO22000 المرتبط بالأمن والنظافة.

ثانياً: مصادر الافكار الابداعية

ان مؤسسة الظهرة تحصل على الافكار الابداعية من خلال مجموعة من المصادر تتمثل في :

1- طلبات السوق:

ان طلبات السوق الغذائي في هذه الاونة الاخيرة في تطور متمر، وهذا راجع للتطور التكنولوجي الذي ساهم في

اغراق الاسواق بمنتجات متنوعة وذات جودة عالية ، فبالتالي المؤسسة محل الدراسة "الظهرة" تعمل جاهدة من اجل

تحسين منتجاتها وتطوير اساليب عملها ، حتى تتمكن من تلبية رغبات زبائنها.

2- المستهلك:

من خلال مراقبة الاسواق وبذلك تتمكن من تحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم ، او من خلال الشكاوي

التي تتأتيهم من طرف الزبائن ، او من خلال اقتراحاتهم ورائهم.

3- العمال:

بالاخص الذين لديهم علاقة مباشرة مع الزبائن.

4- المنافسون:

ويتم ذلك من خلال مراقبة وتتبع المنتجات التي يقدمها المنافسون، والاساليب المستخدمة لتسويق منتجاتهم ، بحيث

تقوم باحضار المنتجات وتحليلها في المخبر ثم مقارنتها مع منتوجها من حيث المكونات ، الغلاف الجودة والنوعية.

5- الموردون :

ويتم ذلك من خلال التقدير بمحسناً تجديداً، وذات نوعية جيدة

6-مركز البحوث:

من خلال البحوث التي تتم على مستوى المؤسسة . حيث تحصلت على شهادة الجودة 14000 الخاصة بالمخبر

أساليب تدعيم العملية الابداعية

تستعمل المؤسسة محل الدراسة مجموعة من المقومات الادارية من اجل دفع عجلة الابداع نذكر منها:

1-المكافآت:

ان المكافآت ضرورية بالنسبة لجميع العمال دون استثناء، حيث لديها أهمية في جذب وتحفيز والاحتفاظ بالعمالين المؤهلين والمبدعين. وتتميز بين نوعين من المكافآت تتمثل في⁹: المكافآت المباشرة، والمنافع الثانوية، فهذه الأخيرة تتمثل في تزويد العمال بوسائل الحماية المرتبطة بمشاكل الصحة والسلامة المهنية والحوادث واصابات العمل ،بالاضافة الى الخدمات الاجتماعية مثل: السكن الوظيفي، العمرة، مبالغ مالية في مناسبات معينة. أما المكافآت المباشرة فتتمثل في نظام التعويضات بالمؤسسة محل الدراسة ، والتي تدفع بشكل رواتب أو أجور، حيث تهدف المؤسسة من خلال نظام المكافآت المباشرة الى تشجيع ودفع العاملين الى المزيد من التحسين المستمر لأدائهم، والحفاظ على الكفاءات بالمؤسسة.

2-التكوين:

ترتبط زيادة القدرات التنافسية في المؤسسة بمدى الاهتمام بعمليات التكوين في المؤسسة ، فمن الضروري اختيار البرامج التكوينية ، فمن الضروري اذا اختير تلك البرامج بعناية سواء من حيث المضمون ، او من حيث اطيعة العلاقة مع اهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وطبيعة المشاركين ، كما ان اختيار المكونين ، واماكن التكوين هو الاخر يؤثر على نجاح تلك البرامج التكوينية. وكما تطرقنا سابقا فان مؤسسة الظهره تهتم بزيادة و رفع كفاءات ومهارات عمالها عن طريق اعتمادها على التكوين الداخلي والخارجي ، بحيث تحرص على اختيار البرامج التكوينية المناسبة مع اهداف وامكانيات المؤسسة ، كما تحرص على اختيار المكونين ومراكز التكوين المناسبة.

3-الإتصال:

يسعى بعض الاداريين في المؤسسة الى ترك الحرية للعمال للادلاء بأرائهم ، ومقترحاتهم واعطائهم المعلومات التي يريدونها لاتمام اعمالهم ، حيث قامت المؤسسة بادخال شبكة الانترنت لتسهيل تدفق المعلومات والافكار بين الاقسام المختلفة ، وتوفير وسائل الإتصال الحديثة ، كما أن الإتصال المباشر مع الزبائن يساهم في توليد الأفكار.

⁹مقابلة مع نائب مدير الموارد البشرية للمؤسسة.

4- فرق العمل:

يؤثر تكوين فرق العمل على الابداع من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على اعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل. حيث تعتمد المؤسسة في نشاطها على فرق العمل في مختلف المستويات، ك لجنة القيادة ، فرق المراقبة، والعمل بفرق متناوبة

5- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة من بحيث يسهل التعامل معه ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والادوار .

6- التخصيص الوظيفي:

إن المؤسسة مهتمة بالابداع وذلك من خلال تخصيص قسم خاص بالبحث والتطوير ضمن الهيكل التنظيمي.

ثالثا:اهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع

ان اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمجال الابداع في تزايد مستمر خصوصا في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم جعلها تسعى جاهدة من أجل: التكوين المستمر للمهارات وتنمية القدرات من أجل ضمان ترقية البحث والتطوير. تطوير منتجات جديدة تحسين طرق التصنيع الحالية. تحسين طرق التسيير وذلك بادخال نظم تسييرية جديدة. ادخال تكنولوجيا جديدة .

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية،واختراق أسواق دولية جديدة.

-الابداعات المحققة في المؤسسة:

نظام المعلومات " Sap¹⁰ " في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

قامت مؤسسة " المطاحن الكبرى لظهرة" باستخدام نظم معلومات متطورة " Sap " في سنة 2012 ، لكي تواكب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحاصلة.

¹⁰Sap : " (Système d'Aplication Product)

"Sap" نظام معلومات تطبيقات لمعالجة البيانات ، و هو عبارة عن برنامج متكامل لمجموعة من المقاييس، تسمح بمعالجة مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة (المحاسبة، المالية، الإنتاج، التموين، التسويق، الموارد البشرية..... الخ)، أي أنه يوفر حلول عملية وتقنية في الوظائف الإدارية والمالية للمؤسسة. ومن خلال المقبلات التي أجرينها مع مسؤولي بعض المصالح والموظفين، فقد تبين لنا أن أهم أهداف استخدام المؤسسة لنظم المعلومات "Sap" تتمثل في ما يلي:

- مراقبة نشاط المؤسسة دون اللجوء إلى الاطلاع المباشر عليه؛

- الحرص على انجاز الأعمال اليومية في الوقت المحدد لها؛

- إعطاء صورة جيدة للمؤسسة؛

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في الوقت المناسب؛

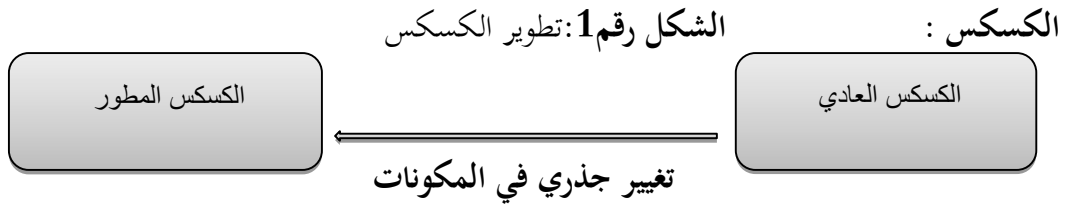
- تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف الوظائف؛

- تسهيل تنفيذ العمليات ؛

- تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح

ابداع خاص بالمنتوج:

قامت المؤسسة بتطوير جميع منتجاتها وذلك من جانب تغيير الغلاف من البلاستيك الى ، أما التغييرات الأخرى تمثلت في :



المصدر : من إعداد الباحثات

حيث قامت المؤسسة بمجموعة من الدراسات ومقارنة منتوجها بمنتجات المنافسين، وقامت بتغيير جذري

في مكونات الكسكس ليصبح ذو جودة عالية سنة 2013.

الفريئة : خلق أنواع جديدة من الفريئة وذات جودة عالية .

- تغيير الغلاف والالوان لجذب الزبائن.

- طرح منتجات بأحجام مختلفة : 500غ، 1كغ.

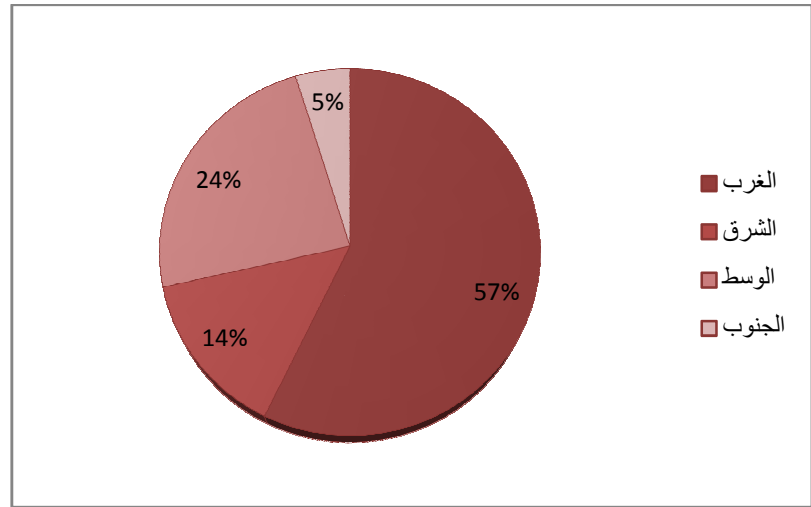
-نسبة المبيعات

نسبة المبيعات للمؤسسة لسنة 2017

المناطق	الشرق	الوسط	الغرب	الجنوب
النسبة	60%	20%	15%	5%

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

نسبة مبيعات المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثات

نلاحظ ان منطقة الشرق تحتل الصدارة في نسبة المبيعات والمقدرة ب 60 بالمئة ، ثم تليها الوسط والمقدرة ب 25 بالمئة ثم الشرق بنسبة 15 بالمئة ثم منطقة الجنوب بنسبة 5 بالمئة .
وفيما يلي الكمية المباعة ورقم الأعمال حسب كل منتج خلال سنتي 2013 و 2014 .

تطور رقم الاعمال والكميات المباعة للمؤسسة

المنتج	الكمية المباعة القنطار خلال 2013	الكمية المباعة القنطار خلال 2014	رقم الأعمال دج لسنة 2013	رقم الأعمال دج لسنة 2014
الدقيق بكل أنواعه	516584	569636	11229591800	1388486500
محسنات سفينة 10 كغ	3100	3200	7750000	8000000
الخمارة (125 غ 500 غ)	9000	11100	239000000	292200000

984000000	823200000	115000	96000	الكسكس المطور 1 كغ
156000000	00	18000	00	الكسكس المطور 500 غ
2828686500	12299541800	716936	624684	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثات اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال وكمية المبيعات الخاصة بكل منتج متغيرة حيث إرتفعت في سنة 2014 مقارنة عن 2013 وذلك يعود لعرش تشكيلة مطورة من المنتجات.

الحصة السوقية للمؤسسة خلال سنة 2017

نوع المنتج	الكسكس	الدقيق	السميد	الخمارة
الحصة السوقية	15%	20%	10%	3%

المصدر: وثائق المؤسسة.

الجدول نلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة تختلف من منتج إلى آخر ف الدقيق هو في المرتبة الأولى بنسبة 20 بالمئة تليها الكسكس ب15 بالمئة و السميد ب15 بالمئة ،وأخيرا الخمارة ب 3 بالمئة إختراق الأسواق الدولية:

مؤخرا قامت مؤسسة الظهرة إقتحام الأسواق الدولية وذلك بتصدير الكسكس العادي والمطور والجدول الموالي يوضح أهم الدول التي تصدر لها المؤسسة

أهم الدول التي تصدر لها المؤسسة

نوع المنتج	الدول التي تصدر لها المؤسسة
الكسكس المطور	فرنسا، دول الخليج العربي، الولايات المتحدة الأمريكية
الكسكس العادي	جنوب إفريقيا، البنين، بوركينا فاسو

المصدر: المصلحة التجارية.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تصدر منتجاتها إلى مجموعة من الدول فمثلا فرنسا يوجد فرع تابع

للمؤسسة يقوم بتوزيع المنتج MTI.

الميزة التنافسية للمؤسسة:

تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في جودة المنتج ، وذلك يعود إلى مايلي:

-الإنتاج وفق معايير الايزو 2000/9001 .

-جودة المنتج على حسب رغبات الزبائن:

وذلك بفضل سياسة بيئية مطورة بعناية. تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائننا منتوجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي والمظهر البيولوجي، المميزات الغذائية وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال. من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق والسמיד، تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي نعطي للمستهلك منتوج ذو جودة عالية تحترم البيئة. مسعى الإقتان هذا يفسر الافتتان الذي تتلقاه منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة والاستحسان الكبير لدى المحترفين و الجمهور العريض.

السعر التنافسي :

تتبع المؤسسة عند تسعير سلعها طريقة التكاليف منذ دخول المواد الأولية (تكلفة الشراء) ثم عملية الإنتاج (تكلفة الإنتاج) وتضيف نسبة معينة كمصاريف مختلفة وبهذا تكون قد حسبت سعر التكلفة، ثم نضيف هامش الربح المرغوب فيه مع إضافة الرسوم لكونها تكلفة بالنسبة للمؤسسة، وعنده تكون قد استخرجت سعر بيع السلعة. حيث أن مسؤولية تحرير السعر في المؤسسة 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 بأراء وتوجيهات المديرية والمصانع 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 المنتوجات، وذلك عند وضعه العسر المناسب لبيع السلعة.

-المادة الأولية ذات جودة عالية:

-الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية

- لإبداع في المنتج وطرق حل المشاكل.

- الدراسة الجيدة والدائمة للسوق:

حيث تقوم المؤسسة بجلب منتجات المنافسين وتضعها في أكياس بيضاء ،وتقوم بتحليلها ومقارنتها مع منتوجهم ،وتقوم بترتيبها،على حسب الجودة وكذلك تلاحظ الفرق بينها وبين المنتجات المنافسة من حيث المكونات والجودة ،وفي دراسة أجرتها المؤسسة سنة،2017،201،2015،2014،2013 فالترتيب بالنسبة للكسكس

ترتيب المؤسسة مقارنة بالمنافسين

السنة	الترتيب
2013	عمر بن عمر ،سيم ،ماما ،سفينة
2014	عمر بن عمر ،سفينة،الحارة،سيم،ماما
2015	سفينة،عمر بن عمر ،الحارة،سيم
2016	سفينة،عمر بن عمر ،الحارة،سيم
2017	سفينة،عمر بن عمر ،سيم،الحارة

المصدر: مصلحة الجودة

من الجدول نلاحظ أن كسكس سفينة خلال 2013 كان يحتل المرتبة الرابعة مقارنة مع المنافسين ،وفي عان 2014 إنتقل إلى المرتبة الثانية ،ويعود السبب إلى تطوير المنتج من كسكس عادي إلى مطور،وفي 2015 إنتقل إلى المرتبة الأولى ،وهذا يعود إلى تطوير الغلاف والمنتج،وحافظ على مرتبته الاولى في 2016 ،2017.

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم،وذلك بتحليل واقع والإبداع في المؤسسة ومدى إهتمام المؤسسة بتدعيم العملية الإبداعية من اجل تحقيق الميزة التنافسية

من خلال ماسبق توصلنا إلى

-وعي المؤسسة بأهمية الإبداع في تحقيق البقاء والاستمرارية

-المؤسسة تعتمد على برنامجين من أجل تسيير المؤسسة هما SAGE Sap

المؤتمر العلمي الأول للكلية الإماراتية الكندية الجامعية ، مؤتمر الابداع و الابتكار 17، 18 جانفي 2018.

- تسعى الى توفير الظروف الملائمة لتدعيم وتطوير الابداع من خلال توفير وسائل الاتصال المناسبة وفرق العمل كل هذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة عن طريق الجودة وإرضاء الزبون.
- تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطورات الحاصلة وذلك من خلال الدراسة الدائمة للسوق.
- توجد عدة عراقيل تواجه الابداع في المؤسسة نتيجة لإختلاف ثقافة الأفراد، وعدم وعيهم بأهمية توليد الأفكار والعمل الجماعي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب

- 1- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المهارات القيادية، تنمية الفكر الابداعي للقيادات الادارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، الطبعة 3، 2003.
- 2- مامون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر، الاردن، 2004
- 3- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008.
- 4- محمد عواد احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2008.
- 5- بلال خلف السكارنة، الريادة ، وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
- 6- اسامة خيرى، ادارة الابداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.

المداخلات

رشيد غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات المتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية ماي 2011، البلدة

المراجع باللغة الاجنبية

Pau champseur, l'innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des études économiques, statistique publique N67, France, 2002,