

الإبداع ومن ثم الابتكار: توليفة داعمة للمقاولاتية وبناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - تجارب شركات رائدة

دراجي سلام¹، عمر جنينة²، سفيان خلوفي³

¹ جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)، darradji.sellam@univ-tebessa.dz

² جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)، amar.djenina@univ-tebessa.dz

³ جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)، soufyane.kheloufi@gmail.com

Creativity and then innovation: a synthesis supporting entrepreneurship and building the competitive advantage of business organizations - experiences of leading companies

DARRADJI sellam¹, AMAR djenina², SOUFYANE kheloufi^{3,*}

¹ University Larbi Tebessi –Tebessa (Algeria) & ² University Larbi Tebessi –Tebessa (Algeria)
& ³ University Larbi Tebessi –Tebessa (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/12/08؛ تاريخ القبول: 2022/01/06؛ تاريخ النشر: 2022/06/01.

ملخص: تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على مساهمة توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار في دعم المقاولاتية وبناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، من خلال عرض تجارب ثلاث شركات رائدة: شركة المراعي، شركة أبل وشركة يونيليفر. وقد خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى أنّ الإبداع والابتكار من أهم مداخل ومصادر دعم المقاولاتية وبناء الميزة التنافسية للمنظمات، لما يسمح لها من مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة أعماله وتلبية رغبات وتوقعات العملاء التي هي أساس وجودها ونجاحها.

وأوصت الدراسة في الأخير منظمات الأعمال بضرورة تبني أساليب انتاجية جديدة لتحسين التصميم والتنوعية، و/أو ابتكار منتج أو خدمة جديدة ذات جودة عالية تتماشى وتطلعات العملاء حتى وإن تطلبت تكلفة عالية على المدى القصير، وتخصيص مساهمات مالية سنوياً للبحث والتطوير ولدعم الابتكار من أرباحها، وهذا وفق استراتيجية واضحة للابتكار في مجالات عملها.

الكلمات المفتاح: إبداع؛ ابتكار؛ منظمات أعمال؛ ميزة تنافسية.

تصنيف JEL: O31؛ D40؛ M55.

Abstract: The study aims to try to identify the contribution of the combination of creativity and then innovation in supporting entrepreneurship and building the competitive advantage of business organizations, by presenting the experiences of three leading companies: Almarai Company, Apple Company and Unilever Company. Finally, this study concluded that creativity and innovation are among the most important entrances and sources of support for entrepreneurship and building the competitive advantage of organizations, which allows them to keep pace with the various changes taking place in their business environment and meet the desires and expectations of customers that are the basis of their existence and success.

Finally, the study recommended business organizations to adopt new production methods to improve design and quality, and/or to create a new product or service of high quality in line with the aspirations of customers even if it requires a high cost in the short term, and to allocate annual financial contributions to research and development and to support innovation from their profits, and this According to a clear strategy for innovation in its fields of work.

Keywords: creativity, innovation, business organizations, competitive advantage.

JEL Classification Codes : O31; D40; M55.

1. تمهيد:

أدت التحولات الاقتصادية العالمية إلى زيادة حدة المنافسة بين مختلف منظمات الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تنشط ضمن بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار والديناميكية والتطور في مختلف المجالات، حيث الأسواق تتحول والتكنولوجيا تتطور، والعمليات تتغير بسرعة والمنتجات تتقدم واحتياجات ورغبات العملاء تتباين وتزيد.

وبالتالي، فإنّ منظمات الأعمال بصفة عامة ولاسيما العاملة في البيئات التنافسية على مختلف أشكالها، تجد نفسها مجبرة غير مخيرة على البحث عن الآليات التي تمكنها من المحافظة على مكانتها السوقية، وضمان تواجدها المستدام في الأسواق والتفوق والتميز على المنافسين، وذلك من خلال خلق ميزة أو مزايا تنافسية تساعدها على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

ولعل، من أهم مصادر بناء ودعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال اليوم، نجد تجسيد المنظمة لأفكارها الإبداعية في شكل ابتكارات حقيقية، والذي يعد جوهر الأعمال في منظمات الأعمال في عصر العولمة وأساس نجاحها واستمرارها؛ حيث يسمح الابتكار بطرح منتجات جديدة على أرض الواقع، وتحسين المنتجات القائمة، كما يسمح بتحسين طرق وأساليب الإنتاج بما يتماشى ومختلف التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وتلبية متطلبات ورغبات العملاء وأكثر من هذا.

1.1 إشكالية الدراسة: كما هو معروف اليوم في عالم الأعمال، تنشط المقاولات والمنظمات ضمن بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع، ما يفرض عليها حتمية التأقلم مع هذه البيئة من أجل المحافظة على مكانتها السوقية، وزيادة أرباحها وتحقيق أهدافها بصفة عامة؛ وبالتالي تسعى مختلف منظمات الأعمال في العصر الحالي إلى البحث عن كيفية تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والنجاح والاستمرار. ويعد كل من الإبداع والابتكار خيارًا استراتيجيًا هامًا لتحقيق ذلك، لكونهما يسهلان لتلبية رغبات وتطلعات العملاء وحتى توقعاتهم وأكثر، وهو ما يكسب ولاء العميل بدرجة باعتباره محور العملية الإنتاجية ووجود المنظمات. فمن خلال ما سبق تبلور معالم إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي : هل يساهم الإبداع والابتكار في دعم وبناء المزايا التنافسية في كل من شركة المراعي، شركة أبل (Apple) وشركة يونيليفر (Unilever)؟ وللإجابة على التساؤل الرئيسي، وبغيت تبسيطه تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بكل من المقاولاتية، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية؟
- هل يمكن أن تكون توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار دعامة للمقاولاتية ومصدرًا لبناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بصفة عامة؟
- هل حققت كل من شركة المراعي، شركة أبل (Apple) وشركة يونيليفر (Unilever) مزايا تنافسية في بيئة عملها نتيجة تجسيد أفكارها الإبداعية في شكل ابتكارات؟
- ما أهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها لدعم المقاولات ومنظمات الأعمال الجزائرية حتى تدرك دور توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار لبناء الميزة التنافسية داخل الأسواق المحلية والعالمية مستقبلاً؟

2.1 فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- حققت شركة المراعي مزايا تنافسية عدة في بيئة عملها، نتيجة تجسيد الأفكار الإبداعية في شكل منتجات إبتكارية متعددة مقارنة مع منافسها؛
- شركة أبل (Apple) حققت مزايا تنافسية هي الأخرى في بيئة عملها، نتيجة الابتكارات التي طرحتها مؤخرًا في السوق مقارنة مع منافسها؛

- لطرح شركة يونيليفر (Unilever) منتجات ابتكارية عديدة في السنة واهتمامها بالبحث العلمي والتطوير في مجال عملها سبب في تحقيقها تميز تنافسي؛

3.1 أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها بالنسبة لمنظمات الأعمال، إذ يعد الإبداع والابتكار من بين التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة في ظل تزايد المنافسة تبعاً للتغيرات التي يشهدها العالم في شتى المجالات لاسيما الاقتصادية والتكنولوجية منها، ولما يؤديه الإبداع والابتكار من دور فعال في دعم المنظمات العاملة في البيئات التنافسية لمجابهة هذه التغيرات من جهة، وكسب مزايا تنافسية من جهة أخرى، ما يسمح لها بالتمايز في بيئة الأعمال. كما يحتل موضوع الدراسة كذلك مكانة في الانتاج الفكري والعلمي للباحثين في الوقت الحالي.

4.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفاهيم الدراسة والمتمثلة في: المقاولاتية، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية؛
- محاولة الوقوف عند توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار ومساهمتها في دعم المقاولاتية وبناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وهذا بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة؛
- محاولة إبراز دور ومساهمة تجسيد الأفكار الإبداعية في شكل ابتكارات في الشركات محل الدراسة "شركة المراعي، شركة أبل (Apple) وشركة يونيليفر (Unilever)" لبناء المزايا تنافسية في بيئة عملها؛
- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن من خلالها حث منظمات الأعمال المحلية لاستغلال الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات على أرض الواقع لتلبية احتياجات العملاء، ولاسيما غير المستوفاة منها محلياً، وتعزيز تمايزها التنافسي؛

2. مفاهيم الدراسة (المقاولاتية، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية)

تناولت هذه الدراسة في جانبها النظري توضيحاً مختصراً بمفاهيمها المختلفة والمتمثلة في: المقاولاتية، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية، وذلك كما يلي:

1.2 المقاولاتية: لقد تطور مفهوم المقاولاتية حسب ثلاثة اتجاهات فكرية، فإلى غاية الستينات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي ليظهر بعدها اتجاه ثاني إلى جانبه يركز على دراسة المقاولاتية من خلال دراسة خصائص الافراد وتأثيرها على المقاولاتية، ومع بداية التسعينات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيرون اهتم بدراسة سير النشاط المقاولاتي ككل. وسنحاول بصفة موجزة، تقديم اهم مفاهيم المقاولاتية حسب جميع الاتجاهات الفكرية، مع التركيز على المفاهيم التي ترتبط بجانب الابداع والابتكار، والعناصر المشتركة بينهما: (الجودي، 2015، الصفحات 3-9).

1.1.2 المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي: يعتبر أصحاب هذا الاتجاه من الأوائل الذين اهتموا بدراسة المقاولاتية وبصفة خاصة المقاول من خلال وظائفه الاقتصادية وكيفية تأثيرها على الاقتصاد.

2.1.2 المقاولاتية حسب اتجاه خصائص الأفراد لقد ركز رواد هذا الاتجاه على المقاول في حد ذاته، وذلك من خلال دراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي.

3.1.2 المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي لقد اهتم الاتجاه الاقتصادي بدراسة دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع ككل، واهتم اتجاه خصائص الافراد بشرح تصرفات المقاول وخصائصه وسلوكه، وانطلاقاً من هذين الاتجاهين ظهر اتجاه ثالث ينادي بضرورة تغيير مستوى التحليل في الابحاث المنجزة في هذا المجال، وذلك بوضع شخص المقاول جانباً والتركيز على ما يحدث فعلاً في المقاولاتية.

2.2 الإبداع (Créativité) والابتكار (Innovation): قبل التطرق الى مفهوم الابتكار في مجال الأعمال، يجب توضيح مفهوم مصطلح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمصطلح الابتكار ويسبقه مباشرة، وهو مصطلح الإبداع (Créativité)، لأنه لا يمكن الحديث عن الابتكار (Innovation) دون الإبداع.

1.2.2 الإبداع (Créativité): لم يتفق المفكرين في تحديد تعريف واحد للإبداع، لذلك توجد عدة تعريفات للإبداع، ندرج أهمها فيما يلي :

التعريف الأول: الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد و/أو الشركة/المؤسسة و/أو المجتمع و/أو العالم (نيفين، 2016، صفحة 3).
التعريف الثاني: "الإبداع هو في الأساس خاصية ذهنية، تمكن الأفراد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول حالياً "التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق" "Thinking outside the box or the square"، وغالباً ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة/قضية معينة" (نيفين، 2016، صفحة 4).
التعريف الثالث: الإبداع هو التخلي المنظم عن القلسم (تعريف بيتر دراكر "P. F. Drucker" ويعني بالمقابل الإدخال المنظم للحديد في المؤسسة . أو كما عرفه "Walters" نتيجة تفاعل المعارف، الذكاء، الخبرة، المنفعة والحماس على مستوى المؤسسة (Mnisri, 2006, p. 3).

2.2.2 الابتكار (Innovation): يعرف الابتكار حسب المفهوم الشائع والأكثر تداولاً على أنه: "التوصل إلى ما هو جديد" (نجم عبود، 2003، صفحة 19). وفيما يلي أهم التعاريف الشائعة في الوسط الأكاديمي والعلمي للابتكار:
التعريف الأول: عرف الباحث "Lueck Katy" الابتكار على أنه: يفهم عموماً كتقدم شيء جديد أو طريقة جديدة أو تأليف المعرفة في المنتجات الجديدة" (رادي، 2019، صفحة 130).
التعريف الثاني: عرف "Tom Peters" الابتكار بأنه: "العملية التي تحول المعرفة الى القيمة" (رادي، 2019، صفحة 131).

التعريف الثالث: عرف الباحث "Amabile" الابتكار من منظور المنظمة بأنه: "يبدأ من الأفكار المبتكرة الى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة، وقد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل" (رادي، 2019، صفحة 131).
التعريف الرابع: وهناك من يعرف الابتكار بأنه: "الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية و/أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل" (نيفين، 2016، الصفحات 4-5).
من خلال مختلف التعاريف السابقة لكل من الإبداع والابتكار، يتضح أنّ هناك تباين كبير وواضح بين المصطلحين، ولذا كثيراً ما يستعمل مصطلحي الإبداع والابتكار كمرادفات للدلالة على نفس المعنى، ولكن في الحقيقة هناك فرق بينهما، نسعى الى توضيحه بصفة موجزة فيما يلي:

— إن الإبداع يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة او إلى فكرة جديدة، في حين ان الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائمة لها. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أنّ الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ او التحويل من الفكرة الى المنتج؛

- الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضوع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها.

3.2 الميزة التنافسية للمنظمة: فيما يلي أهم تعريفات الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

التعريف الأول: تعرف الميزة التنافسية على أنها أفضلية المنظمة في صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية؛ ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (محمود أبو بكر، 2008، الصفحات 13-14).

التعريف الثاني: عرف "مايكل بورتر" الميزة التنافسية على أنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة (أو المقاول) إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (جربي، 2013، صفحة 80).

التعريف الثالث: عرفت الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمنظمة (أو المقاول) إنتاج قيم ومنافع تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز (السلمي، 2001، صفحة 104).

هذا، وتعتبر الميزة التنافسية اليوم استراتيجية لأنها إطار يحدد أهداف المنظمة أو المقاول في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية حسب مايكل بورتر، وهي كالآتي (محمد مرسى، 2003، صفحة 227):

- نقاط القوة والضعف للمنظمة.

- القيم الشخصية (حاجات المسيرين الرئيسية).

- الفرص والتهديدات.

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتؤثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

هذا، وقد حدد مايكل بورتر، ثلاثة (3) استراتيجيات لخلق ميزة تنافسية للمنظمات أو المقاولات، تتمثل في: استراتيجية تخفيض التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز أو التخصص (بوشناف، 2002، صفحة 35).

3. علاقة الإبداع والابتكار ببناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ودعم المقاولاتية

من خلال هذه الجزئية سنحاول الحديث عن الإبداع والابتكار كأساس للمقاولاتية وتجسيدها، وكذا عن عوامل بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وذلك كما يلي:

1.3 الإبداع والابتكار كأساس للمقاولاتية وتجسيدها: يعرف المقاول بأنه شخص مبدع ومبتكر لأنه يحمل نفس مواصفات المبدع/المبتكر والمتمثلة أساساً في: المعرفة، الذكاء، الحاجة والدافعية للإنجاز، المثابرة، المبادرة والريادة، التفكير الإيجابي، الطموح، الثقة بالنفس... الخ. وعليه تبرز العلاقة بين المقاول والمبتكر أيضاً، من خلال التوافق في الخصائص والسمات الشخصية كالجرأة والشجاعة، المخاطرة والحماس، التحدي والذكاء (لطفى خصاونة، 2011، صفحة 139).

وبالتالي، فإنّ الابتكار يؤدي دورًا هامًا في نجاح المقاولات ودعمها، فالمقاولات دون ابتكار لا تستطيع التجاوب مع مختلف متطلبات السوق ومحيطها، لاسيما في ظل تزايد درجة المنافسة؛ حيث تبرز أهمية الابتكار في دعم المقاولات على مختلف أنواعها أساسًا في (Scott.G, 2003, p. 26):

— **الابتكار أداة لحل المشاكل:** الإبداع والابتكار هو في قلب عمليات حل المشاكل التي ترتبط بنشاط المقاولات، فالفكر الإبداعي هو وسيط بين التخيل وحل المشاكل. فعملية حل المشاكل هي عبارة عن عدة مراحل تأخذنا من مرحلة غير مرغوب فيها (مشكل) إلى المرحلة المرغوب فيها (الحل - الابتكار-)، وهذه العملية تتطلب العديد من التقنيات الإبداعية والابتكارية على حد سواء.

— **الابتكار أداة للتمييز الاستراتيجي للمقاولات:** يعتبر التقليد أكبر تهديد لإستراتيجية التميز المنتهجة من طرف المنظمات بصفة عامة والمقاولات بصفة خاصة، ومن أجل تأخير هذا التقليد والاحتفاظ بالتمييز الاستراتيجي تلجأ المقاولات إلى الإبداع والابتكار الذي يمدّها بصفات خاصة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. كما أنّ إستراتيجية التميز لا يمكن أن تكون مستدامة إلا إذا كان هناك إبداع وابتكار متواصلان.

— **الابتكار أداة لتحسين جودة مخرجات المقاولات:** تعتبر الجودة من أهم عناصر خلق القيمة لدى المقاولات، وإدارة الجودة الشاملة تعتمد على التحسين المتواصل والذي يمر عبر البحث المستمر عن طريق الأفكار والتقنيات الجديدة التي تسمح بتحسين جودة منتجات أو مخرجات المقاولات بصفة عامة، وجودة الحياة في العمل، وجودة المقاولات بحد ذاتها (أدائها).

2.3 عوامل بناء الميزة التنافسية للمقاولات ومنظمات الأعمال: سيتم من خلال هذا العنصر، تقديم مختلف عوامل أو مصادر بناء الميزة التنافسية للمنظمات والمقاولات، مع التركيز على الابتكار كمصدر أساسي وضروري لبناء ميزة تنافسية. حيث تجدر الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين، اختلفوا نسبيًا في تحديد هذه العوامل أو المصادر؛ فقد حددها على سبيل المثال "ويل رايت وهابيس" في خمسة عوامل: (التكلفة، النوعية، الاعتمادية، المرونة، القدرة الابتكارية) في حين صنّفها "شارلز وجاريت جونز" في أربعة عوامل: (الكفاءة، الجودة، الإبداع والابتكار، الاستجابة لحاجات العملاء) (بوربعة، 2012، صفحة 123).

1.2.3 الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذ ما كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية (سماللي و سعيدي، 2005، صفحة 36).

2.2.3 الجودة: تعمل مختلف منظمات الاعمال والمقاولات على تحسين جودة مخرجاتها (المنتجات والخدمات)، وتسعى الى تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها، وترتكز الجودة على تقليل معدلات ووحدة الهدر، ومطابقة المنتجات المعروضة للمواصفات المحددة. وقد حدد الباحث (David karvin) خمسة نقاط يتعين على المنظمة اتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهي (بوربعة، 2012، صفحة 125):

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك (الزبون)؛
- لا بد من ربط الجودة مع هدف الربحية في جميع جوانب السوق؛
- التركيز على الجودة كأداة لبناء ميزة تنافسية؛
- تضيف الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- لا بد أن ترتبط عملية بناء الجودة على التزامات المنظمة ككل.

3.2.3 الاستجابة لحاجات العملاء أو رغبات الزبائن: خلق القيمة المضافة في المنظمات والمقاولات، أصبح ينحصر بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريعة لمتطلباته، لذلك فقد أصبح الاتجاه المهم بالنسبة إلى المنظمات والمقاولات، هو التحرك نحو التعاون مع الزبائن والاستجابة لهم مما يحقق ميزة تنافسية (فرحان طالب و محمود البناء، 2012، صفحة 184).

4.2.3 الابتكار: يمكن القول بأنّ الابتكار هو أهم مصدر لبناء ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال أو المقاولات، لاسيما في ظل التنافسية التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي، والتطور السريع الذي يتركز على التكنولوجيا الحديثة كجوهر لنجاح منظمات الأعمال والمقاولات. فحسب دراسة أجراها "مايكل بورتر" في عشرة دول: الو.م.أ، إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، كوريا، اليابان، الدنمارك، إيطاليا، سنغافورة؛ توصل إلى أنّ المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي، هي تلك المنظمات التي تعتمد على الابتكار والتطوير بصفة دائمة، من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل (لشهب، بوريش، و هتهات، 2017، صفحة 266).

3.3 تأثير الإبداع والابتكار على استراتيجيات الميزة التنافسية: ولتوضيح أكثر دور الابتكار في بناء ودعم الميزة التنافسية للمنظمات والمقاولات، تم التطرق الى تأثيرات الابتكار على مختلف استراتيجيات الميزة التنافسية، كمايلي:

1.3.3 تأثير الابتكار على التكاليف: البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل التكاليف، فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالا من طرف المنظمات والمقاولات، هي التنافس على أساس الأسعار المخفضة التي تعتمد على تخفيض مختلف التكاليف. فالابتكار المخفض للتكاليف يشمل بالدرجة الاولى سيورة العمليات الانتاجية، حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج، أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات والأقسام الانتاجية. وتلجأ المنظمة أو المقولة إلى هذا النوع من الابتكار إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية (بوربعة، 2012، صفحة 129):

- الزيادة في حجم الطلب على منتجات المنظمة، بحيث لا تستطيع الطاقة الانتاجية الحالية استيعابه.
 - عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية (التجديد العادي للتكنولوجيا)
 - تنوع المواصفات الفنية المطلوبة في المنتج، والتي لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها.
- 2.3.3 تأثير الابتكار على استراتيجية التميز:** تتطلب استراتيجية التميز، إنتاج وتقديم منتج أو خدمة ذات خاصية فريدة تفتقدها المنظمات أو المقاولات المنافسة في نفس القطاع، ولتحقيق ذلك، تلجأ هذه الأخيرة الى الابتكار كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال ابتكار أساليب انتاجية جديدة لتحسين التصميم والنوعية، أو ابتكار منتج أو خدمة جديدة ذات جودة عالية، تتماشى وتطلعات العملاء، وحتى وإن تطلبت تكلفة عالية. ومن الأمثلة على ذلك، نجد شركة مايكروسوفت الأمريكية، التي تعمل على تحسين منتجها الرئيسي (نظام الوينداوز) كل سنتين تقريبا، من خلال طرح نسخة محسنة في السوق تتماشى ورغبات العملاء، وهذا بالاعتماد على الابتكار المتجدد، مما يجعل منتجها يحتل مكانة متميزة لدى مستعملي النظام (لشهب، بوريش، و هتهات، 2017، صفحة 74). وكمثال آخر على تأثير الابتكار على التميز، ما قامت به مستودعات "نورد ستوم" في مدينة سياتل الامريكية، حيث بعد دراسة وتحليل أسواقها، أدركت أن التركيز على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء، يمثل استراتيجية ابتكارية تحقق لها التميز في مجال تجارة التجزئة، وبالتالي تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق المدروسة ذات الطبيعة المتغيرة (م.هيجنز، 2004، صفحة 18).

3.3.3 تأثير الابتكار على استراتيجية التركيز: تهتم استراتيجية التركيز بجزء من الصناعة، وقد تأخذ أساسا شكل التركيز على أساس تكلفة أقل، أو التركيز على أساس تفرد وتميز المنتج. ولكي تتمكن المنظمة أو المقاول من تحقيق ميزة تنافسية بإتباع هذه الإستراتيجية، تكون لها خيارات حسب طبيعة استراتيجية التركيز كما يلي (حجاج عبد، 2007، صفحة 89):

- إذا كان التركيز على أساس التكلفة الأقل، فإن على المنظمة أو المقاول التوجه نحو الابتكار في أساليب أو طرق الإنتاج.
- أما إذا كان التركيز على أساس تميز المنتج، فإنه ومن أجل تنمية ميزاتها التنافسية يجب عليها التوجه نحو الابتكار في المنتج.

هذا، ولا يكفي بالنسبة لمنظمات الأعمال والمقاولات تحقيق مزايا تنافسية فحسب، وإنما يجب أن تحافظ عليها وتضمن استمراريتها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال حصولها على المعلومات والمعرفة المناسبة، واستخدامها بكفاءة عالية. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال العديد من المداخل كالمقارنة المرجعية، التي تسمح للمقاول بقياس أدائها بالمقارنة مع أداء مقاولات أخرى وتبني استراتيجيات هذه الأخيرة وتطبيقها، وهذا مما يسمح لها بتقليص الوقت والتكلفة مع إضافة التحسينات اللازمة. وكذا مدخل الذكاء الاقتصادي، من خلال تبني المقاول جملة من العمليات من التنسيق والبحث والمعالجة والتوزيع وحماية المعلومات الاقتصادية، بما يمكن المقاول من الاستمرار في ظل البيئة التنافسية والحفاظ على المزايا التنافسية.

كما يجب على المنظمة أو المقاول، العمل على تجنب الفشل في الحفاظ على ميزتها التنافسية، من خلال التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية، لاسيما عنصر الابتكار الناتج عن عمليات البحث والتطوير في المقاول، لأن جميع العناصر الأخرى (الكفاءة، الجودة، الاستجابة لرغبات العملاء...) تركز على الابتكار الذي يسمح بتحسين سيرورة العملية الانتاجية (كلية/جزئية) والتي بدورها تسمح بتخفيض التكاليف والوقت، وطرح منتجات جديدة ذات جودة عالية أو تحسين المنتجات الحالية للمنظمة أو المقاول؛ وكل هذا من أجل تلبية رغبات العملاء واستقطاب لائهم لمنتجات أو خدمات المنظمة أو المقاول.

4. الجانب التطبيقي للدراسة

في هذا الجانب تم تسليط الضوء على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة. وكذا التعريف بمنظمات الأعمال محل الدراسة، وتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض تجارب ثلاث شركات رائدة علميًا، وهي: شركة المراعي، شركة أبل (Apple)، وشركة يونيليفر (Unilever) من ناحية الإبداع والابتكار وتحقيق التمايز التنافسي في بيئة أعمالها، وهذا من أجل اختبار الفرضيات:

1.4 الطريقة والأدوات: بعد التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة والوقوف على العلاقة بين كل من الإبداع والابتكار في دعم المقاولات وبناء الميزة التنافسية للمنظمات بشكل مختصر، سنتطرق في هذا الجزء إلى كل من:

1.1.4 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الزمنية:** تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2020، وقد مست ثلاث (03) شركات عالمية رائدة في نشاطات وصناعات ومناطق مختلفة، هي شركة المراعي العاملة في مجال الصناعات الغذائية والموجود مقرها الرئيسي بالرياض في المملكة العربية السعودية، شركة أبل (Apple) العاملة في مجال الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، وبرامج الحاسوب والحواسيب الشخصية، والتي يقع مقرها في مدينة كوبرتينو بولاية كاليفورنيا على الساحل الغربي للولايات المتحدة الأمريكية، وشركة يونيليفر (Unilever) العاملة في مجال إنتاج وتطوير وتسويق المواد المتعلقة بالتغذية، ومواد التنظيف المنزلي وكذا مواد التجميل والتي يقع مقرها بلندن بالمملكة المتحدة.

- الحدود العلمية: سنحاول من خلال هذه الجزئية، تقديم بعض التجارب الدولية في مجال تأثير الابتكار على المقاولات لاكتساب مزايا تنافسية، حيث سيتم عرض ثلاثة (03) تجارب دولية لثلاث شركات كل منها تنشط في مجال معين، وكل منها تحتل حصة سوقية محلية وعالمية معتبرة في سوق نشاطها، سمحت لها بمنافسة المنظمات الناشطة في نفس مجالها نسبياً وتحقيق مزايا تنافسية.

2.1.4 منهج الدراسة: بغية تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي من خلالهما يتم إيصال أكبر قدر من الإيضاح النظري عن الموضوع وتحليل بعض علاقاته، وكذا عرض تجارب شركات رائدة في مجال الدراسة، وهذا بهدف استخلاص أهم الملاحظات والنتائج وتقديم الاقتراحات في ضوء ذلك.

3.1.4 الأدوات المستخدمة: تم إجراء في هذه الدراسة برصد ثلاث تجارب عالمية رائدة لشركات هي شركة المراعي، شركة أبل (Apple)، شركة يونيليفر (Unilever)، حيث اعتمدنا فيها على تقييم مدى قدرتهم على الابتكار في منتجاتهم وعملياتهم ومدى اهتمامهم بالجوانب الإبداعية والبحث والتطوير، من خلال استقراء واستكشاف واقع مؤشرات تعكس نجاحهم، حيث تم استقراء هذه المعلومات والمعطيات من المواقع الرسمية للشركات الثلاثة وكذا مختلف التقارير الصادرة خلال السنوات الأخيرة وذات العلاقة.

2.4 تقديم الشركات محل الدراسة: وذلك من خلال عرض تاريخ الشركة ومجال عملها، وكذا طبيعتها ومكان تواجدها، بالإضافة إلى أهم مؤشرات أداءها الاقتصادي خلال السنوات الأخيرة، وذلك كالتالي:

1.2.4 التعريف بشركة المراعي: تأسست شركة المراعي سنة 1977، وتعد اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم، وكذلك أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات على مستوى المنطقة. وتحتل الشركة التي تتخذ من المملكة العربية السعودية مقراً لها، المرتبة الأولى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في إنتاج السلع الاستهلاكية وسريعة الحركة. وبعد ما يزيد على 40 سنة من النمو المستدام، تواصل شركة المراعي الوفاء بتوفير منتجات صحية ومغذية للمستهلكين من جميع الأعمار. مع نجاح قائم على مبدأ "جودة تستحق الثقة". وقد اتجهت شركة المراعي إلى تنوع منتجاتها بالإضافة إلى منتجات الألبان عالية الجودة. لتشمل العصائر والمخبوزات والدواجن واللحوم، والتي تندرج تحت علامات تجارية رئيسية هي: "المراعي"، "لوزين"، "سفن دايز"، "البشاير"، "اليوم"، "الأوائل". وفي الوقت نفسه، تدير الشركة مشروعات مشتركة ناجحة مع "شبيتا" و"بيسيكو". وفي 31 ديسمبر 2020 بلغ رأس مال الشركة المدفوع 10 مليارات ريال سعودي. موزعة على مليار سهم مصدر ومدفوع بالكامل بواقع 10 ريالات سعودية للسهم الواحد (شركة المراعي، 2020، صفحة 01).

وشركة المراعي شركة مساهمة متعددة الجنسيات تبني إستراتيجية النمو على مستوى منتجاتها من خلال التنوع والابتكار، والتوسع الجغرافي، والنمو الخارجي (غير العضوي)، وهذه الإستراتيجية سمحت لها بالرفع من أدائها، حيث تحتل المرتبة الأولى بين منافسيها في الشرق الأوسط وفي الدول العربية، من ناحية حجم المبيعات والقيمة السوقية (خلوفي و شريط، 2019، صفحة 40) لمزيد من المعلومات حول أداء الشركة وفروعها ينظر الملاحق رقم 1، 2.

وتعمل شركة المراعي في سوق تشدد فيها المنافسة يوماً بعد يوم، لذا ركزت جهودها داخل الشركة لتحويل عملية التخطيط الاستراتيجي إلى عملية مركزية، من أجل الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات مهمة. حيث تعتمد فيها على المعلومات التي تجمعها وحدة معلومات الأعمال في الشركة. وقد مكن ذلك الشركة من إنشاء "نظام المراعي البيولوجي" الذي يجمع عمليات التخطيط وإعداد الميزانية في نظام تخطيط شامل ومتكامل. بهذه الطريقة يمكن للشركة تحسين عملية مراقبة الأداء ومعرفة الفئات والأسواق التي توفر فرص النمو الأكثر جاذبية وجدوى، بينما يتم دمج الأهداف الأساسية للخطة الخماسية ضمن الميزانية السنوية ودورات التخطيط الشهرية

(شريط و خلوفي، 2020، صفحة 536). وحسب قائمة فوريس الشرق الأوسط لأقوى 100 شركة في العالم العربي لسنتي 2017، 2021 فقد احتلت شركة المراعي المرتبة 25 بعدما احتلت سنة 2017 المرتبة 24 (لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 04).

2.2.4 التعريف بشركة أبل (Apple): أبل هي شركة أميركية متعددة الجنسيات مقرها في مدينة كوبرتينو بولاية كاليفورنيا على الساحل الغربي للولايات المتحدة الأميركية، متخصصة في تصميم، وتطوير، وبيع الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، وبرامج الحاسوب والحواسيب الشخصية. تأسست الشركة في الأول من شهر أبريل من سنة 1976 على يد كل من "ستيف جوبز" و"ستيف وزنياك" و"رونالد واين"، واختصت في بيع حواسيب أبل آي الشخصية، وأدرجت في الثالث من شهر جانفي من سنة 1977 باسم "أبل كمبيوتر إنكورپوريشن"، لكن كلمة "كمبيوتر" أزيلت من اسم الشركة في التاسع من شهر جانفي من سنة 2007 بما يعكس توجهها للتركيز على الإلكترونيات الاستهلاكية بعد طرحها "آيفون"، أول هاتف بسلسلة هواتفها الذكية والذي حقق نجاحًا باهرًا. وتعد سلسلة حواسيب "ماك" وأجهزة "آيبود" و"آيفون" و"آيباد" أشهر منتجات الشركة، في حين تتضمن برامجها نظام التشغيل الخاص بأجهزة ماك وهو "أو أس أكس"، ونظام "آي أو أس" الخاص بالأجهزة المتنقلة، وبرنامج "آي تونز" لاستعراض ملفات الوسائط كالأغاني والأفلام، ومتصفح الإنترنت "سافاري"، إلى جانب حزمتي تطبيقات الإنتاجية والإبداع "آي لايف" و"آي وورك" تدير شركة أبل أعمالها بشكل أساسي على أساس جغرافي. تتكون قطاعات تقارير الشركة من الأمريكيتين وأوروبا والصين الكبرى واليابان وبقية دول آسيا والمحيط الهادئ. تشمل الأمريكتان كل من أمريكا الشمالية والجنوبية. تشمل أوروبا الدول الأوروبية بالإضافة إلى الهند والشرق الأوسط وأفريقيا. تشمل الصين الكبرى البر الرئيسي للصين وهونغ كونغ وتايوان. تشمل بقية دول آسيا والمحيط الهادئ أستراليا (Apple Inc, 2020, p. 22).

وتوظف الشركة حوالي 147.000 عامل (حسب آخر الإحصائيات سنة 2020)، وحققت رقم أعمال كبير جدًا خلال سنة 2020 قدر بـ 274.515 مليون دولار، وربح صافي قدر هو الآخر بـ 57.411 مليون دولار (Apple Inc, 2020, p. 19) لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 5.

3.2.4 التعريف بشركة يونيليفر (Unilever): شركة يونيليفر هي شركة متعددة الجنسيات، يقع مقرها بلندن بالمملكة المتحدة، تعمل في مجال انتاج وتطوير وتسويق المواد المتعلقة بالتغذية، ومواد التنظيف المنزلي وكذا مواد التجميل، حيث تنتج العديد من العلامات المعروفة في الاسواق العالمية مثل : LIPTON- SIGNAL- SUNSIKLK- REXONA- AXE- KNORR-FLORA- وغيرها من المنتجات الأخرى التي تباع في أكثر من 190 دولة.

وتوظف الشركة أكثر من 149.000 عامل على مستوى أكثر من 54 دولة (unilever, 2020). وقد بلغ رقم أعمال الشركة خلال سنة 2020: 50,724 مليون أورو بأرباح صافية قدرت بـ 6,073 مليون أورو (Unilever, 2020, pp. 2-6) (لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 07).

3.4 تحليل النتائج واختبار الفرضيات: في هذا الجزئية من هذه الورقة البحثية سيتم تسليط الضوء على الابداع والابتكار في منظمات الأعمال محل الدراسة بشيء من التفصيل، وهذا بغيت التأكد من صحة الفرضيات المساقة من عدمه، وهذا كما يلي:

1.3.4 الابداع والابتكار في شركة المراعي: جاءت رؤية شركة المراعي وفق الصيغة التالية "أن نعزز زيادتنا في المنطقة كخيار المستهلكين الموثوق في الأطعمة والمشروبات وإسعادهم بغذاء عالي الجودة كل يوم". أما رسالتها فقد جاءت هي الأخرى وفق الصيغة التالية: "توفير أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم". أما بالنسبة لقيم الشركة فقد تمحورة

حول ست (06) نقاط أساسية هي: المرونة، التعاون، التفاني، الابتكار، الاحترام والتفوق (شركة المراعي، 2020، صفحة 5). حيث تلخص رؤية المراعي في مجال البحوث والتطوير في البحث الدائم عن منتجات صحية وذات قيمة غذائية عالية ترضي أذواق المستهلكين، وتلبي تطلعاتهم وذلك عبر تحليل احتياجات المستهلك، ودراسة الخيارات التي يمكن تطبيقها. وتعتمد المراعي في تنفيذ رؤيتها تلك، على الابتكار في تطوير منتجاتها عبر إستراتيجية صيغة سنة 2009 بعنوان "المراعي لإدارة الابتكار" تهدف إلى تعزيز عمليات طرح المنتجات الجديدة والارتقاء بكفاءة إدارة دورة حياة المنتجات. تثمر جهود المراعي في البحث والتطوير سنوياً عن اختبار 240 منتجاً تجريبياً كل عام بمعدل 35 منتجاً قيد التطوير في جميع الأوقات طوال العام (خلوفي و شريط، 2019، الصفحات 29-30).

حيث يؤدي الابتكار في شركة المراعي دوراً مهماً فيما يتعلق بضبط التكاليف، وتعزيز معدلات الكفاءة التشغيلية؛ ولدى المراعي سجل قياسي للنجاح في هذا المجال، وتعتمد على برنامج يسمى (Triple A) والذي يعني الاتقان والبراعة في خفة الحركة والمساءلة، والفعل فيما يلامس كافة أعمال الشركة، وبملي على كافة المديرين تحديد السبل الكفيلة لتخفيض التكاليف أو رفع الكفاءة الانتاجية أو الاثنين معاً. حيث في سنة 2017 تمكن البرنامج من تحقيق توفير بلغ 300 مليون ريال سعودي. ويعتبر البرنامج (Triple A) جزءاً من مشروع المراعي للتميز المستمر، والذي يتضمن المشاريع الناجحة وينطوي على أهداف الاداء المتعلقة بكمبار المديرين، فعب هذا الاسلوب تم تكريس ثقافة الابتكار على المستوى الادنى بحيث يتفهم كل فرد في شركة المراعي أهمية الابتكار (شركة المراعي، 2017، صفحة 11).

وتتجسد ابتكارات شركة المراعي، في تنوع سلة منتجاتها من حيث الكم والنوع معاً، حيث تطرح الشركة سنوياً في السوق الذي تنشط فيه، منتجات جديدة (كلياً أو جزئياً)، فعلى سبيل المثال، طرحت المراعي خلال سنة 2015 (15) منتجاً جديداً، وتمكنت الشركة الى مضاعفة هذا العدد خلال سنة 2017 من طرح أكثر من (35) منتجاً جديداً من فئات المنتجات المختلفة التي تنتجها الشركة موزعة كمايلي: (14) ابتكاراً جديداً في فئة المراعي المتعلقة بمنتجات الألبان، 07 ابتكارات جديدة في فئة لوزين المتعلقة بالمخبوزات، 08 ابتكارات جديدة في فئة اليوم المتعلقة بالدواجن، ابتكار واحد في فئة سفن دايز المتعلقة بالكرواسان، 05 ابتكارات جديدة في فئة نورالاك المتعلقة بتغذية الرضع). حيث استطاعت الشركة من خلال ابتكار المنتجات الجديدة خلال السنوات الأخيرة، الدخول في أسواق جديدة وكسب مزايا تنافسية، وعلى سبيل المثال وفي سنة 2016، تمكنت الشركة من الولوج في سوق الحليب المجفف، وحققت نجاحاً كبيراً في طرح علامة تجارية جاذبة ومنافسة بقوة في قطاع يشكل نسبة 30% من إجمالي حجم سوق الحليب الطازج في دول مجلس التعاون الخليجي. كما تمكنت الشركة أيضاً من كسب ميزة تنافسية فريدة من نوعها في مجال منتجات العصائر (جوسي لايف)، حيث قامت بتقديم منتج ذو جودة عالية وبأسعار في متناول الجميع مع إدخال نكهات جديدة تزيد عن 40 نكهة. وأخيراً وفي مجال الابتكار في المنتجات، طرحت الشركة خلال سنة 2017 ابتكاراً جديداً تمثل في أغذية الأطفال الرضع السائلة، وهو الابتكار الذي سمح للشركة كذلك تحقيق ميزة تنافسية فريدة في منطقة نشاطها.

كما تعمل المراعي على توسيع وتطوير مختلف خطوط الإنتاج بما يتماشى ومتطلبات الزبائن والتكنولوجيا الحديثة، وعلى سبيل المثال، قامت الشركة خلال شهر نوفمبر من سنة 2017 بافتتاح مصنع المراعي المركزي (CPP3) الجديد للألبان في منطقة الخرج بالسعودية، حيث يتضمن هذا المصنع سبع خطوط إنتاج لمنتجات الألبان الطازجة؛ وتبع ذلك افتتاح مصانع المخبوزات والدواجن في منطقة حائل في العامين 2015 و 2016 على التوالي. كما طورت شركة المراعي أيضاً ابتكاراتها في مجال التغليف، وحققت ميزة

تنافسية في هذا المجال، فهي الشركة الأولى في السعودية التي انتقلت الى نظام استخدام التغليف الشفاف للحليب والعصائر. وفي مجال الدواجن كانت شركة المراعي الأولى في تقديم العبوات مفرغة الهواء في دول مجلس التعاون الخليجي (شركة المراعي، 2020، صفحة 11). وتعتمد عمليات الابتكار في شركة المراعي، على جهود فريق عمل مكون من 250 باحثًا في الأسواق ومطوري المنتجات والمُسوقين، حيث قدموا خلال سنة 2017 (225) فكرة لابتكار المنتجات خلال نفس السنة، كما قاموا بإدارة 187 مشروعًا للابتكار في كافة قطاعات منتجات المراعي (شركة المراعي، 2020، صفحة 15). وفي سنة 2018 تمثلت مبادرات الابتكار الرئيسية في جميع الفئات بأكثر من 60 منتجًا جديدًا تم إطلاقها مع سنة 2018 ضمن فئات المنتجات المختلفة من أهمها (شركة المراعي، 2018):

— علامة المراعي: ب 34 ابتكارًا جديدًا.

— علامة لوزين: ب 8 ابتكارات جديدة.

— علامة سفن ديز: ب 4 ابتكارات جديدة.

— علامة اليوم: ب 2 ابتكار جديد.

وفي الأخير يمكن القول أنّ شركة المراعي لها رؤية واضحة في مجال البحوث والتطوير في البحث الدائم عن منتجات صحية وذات قيمة غذائية عالية ترضي أذواق المستهلكين وتلبي تطلعاتهم، وذلك عبر تحليل احتياجات المستهلك، ودراسة الخيارات التي يمكن تطبيقها. وتعتمد المراعي في تنفيذ رؤيتها تلك، على الابتكار في تطوير منتجاتها عبر استراتيجية تهدف إلى تعزيز عمليات طرح المنتجات الجديدة والارتقاء بكفاءة إدارة دورة حياة المنتجات . بالإضافة إلى ابتكارات عدة في مجال العمليات الإنتاجية والتوزيع والإمداد وغيرها، وهذا ما يعكس بدرجة كبيرة على أدائها سنة 2020 (لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 1)، وكذا على حصدها عديد جوائز الامتياز في مجال بيئة عملها خلال سنة 2020 (لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 3)، حيث حافظت شركة المراعي خلال سنة 2020 على حصتها السوقية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. ففي سوق السعودية، حافظت على حصة 18% من إجمالي قطاع العصائر، وحصة 42% من قطاع العصائر الطازجة، بحيث بلغ إجمالي إيرادات العصائر 1,448 مليون ريال سعودي لسنة 2020، مقارنة بإيرادات بلغت 1,410 مليون ريال سعودي سنة 2019 وهذا مع تسجيل 07 منتجات جديد مبتكرة خلال سنة 2020 لوحدها. كما سجلت إيرادات منتجات الألبان لسنة 2020 مبلغ 9,476 مليون ريال سعودي مقارنة بـ 8,800 مليون ريال سودي لسنة 2019 مع تسجيل 03 منتجات جديدة مبتكرة في سنة 2020 خاصة بالألبان (شراب الزبادي اليوناني، الحمص، العسل). أما قطاع المخبوزات فقد عرف تراجع في الأداء، بحيث بلغ إجمالي مبيعاتها سنة 2020: 1,712 مليون ريال سعودي مقارنة بمبيعات قدرها 1,749 مليون ريال سعودي سنة 2019. وهذا مع تراجع في عدد المنتجات المبتكرة في هذا القطاع، ولهذا سيكون أحد الأهداف الرئيسية لسنة 2021 حسب مسؤولي الشركة هو تعزيز حضور المراعي في هذا القطاع مع استقطاب المستهلكين من خلال ابتكار منتجات جديدة. أما قطاع الدواجن فقد عرف نمو في الإيرادات خلال سنة 2020 حيث بلغت الإيرادات 2,298 مليون ريال سعودي، مقارنة مع 2,125 مليون ريال سعودي سنة 2019، وهذا مع تسجيل 04 منتجات جديدة مبتكرة (مكعبات صدر الدجاج، شرائح صدر الدجاج 400 غ، دجاج كامل متبل بتوابل الكبسة والنكهة الإيطالية 800 غ، الدجاج الكامل الطازج-عبوة مغلقة)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي جاءت على أساس أنّ شركة المراعي حققت مزايا تنافسية عدة في بيئة عملها، نتيجة تجسيد الأفكار الإبداعية في شكل منتجات ابتكارية متعددة مقارنة مع منافسها في السوق.

2.3.4. الابداع والابتكار في شركة أبل (Apple): تتميز أسواق منتجات وخدمات الشركة بقدرة تنافسية عالية، وتتميز بالمنافسة السعريّة الشديدة وما ينتج عنها من تراجع في الهوامش الإجمالية، والإدخال المتكرر لمنتجات وخدمات جديدة، ودورات حياة المنتج القصيرة، ومعايير الصناعة المتطورة، والتحسين المستمر في أسعار المنتج وخصائص الأداء، والاعتماد السريع للتقدم التكنولوجي من قبل المنافسين، وحساسية الأسعار من جانب المستهلكين والشركات. ويسعى العديد من منافسي الشركة إلى المنافسة بشكل أساسي من خلال التسعير القوي والهياكل منخفضة التكلفة للغاية، ومن خلال محاكاة منتجات الشركة والتعدي على ملكيتها الفكرية. وتعتمد قدرة الشركة على المنافسة بنجاح بشكل كبير على ضمان تقديم منتجات وخدمات وتقنيات جديدة ومبتكرة إلى السوق بشكل مستمر وفي الوقت المناسب. تعتقد الشركة أنها فريدة من نوعها من حيث تصميمها وتطويرها تقريبًا الحل الكامل لمنتجاتها، بما في ذلك الأجهزة ونظام التشغيل والعديد من تطبيقات البرامج والخدمات ذات الصلة. وتشمل العوامل التنافسية الرئيسية المهمة للشركة ميزات السعر والمنتج والخدمة (بما في ذلك ميزات الأمان)، والسعر النسبي والأداء، وجودة المنتج والخدمة والموثوقية، وابتكار التصميم، ونظام إيكولوجي قوي لبرامج الطرف الثالث وملحقاته، وقدرة على التسويق والتوزيع، الخدمة والدعم وسمعة الشركة (Apple Inc, 2020, p. 12).

تمتلك الشركة لغاية سنة 2020 مجموعة واسعة من حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بجوانب معينة من أجهزتها وملحقاتها وبرامجها وخدماتها. يتضمن ذلك براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية وعلامات الخدمة والمظهر التجاري وأشكال أخرى من حقوق الملكية الفكرية في الولايات المتحدة والعديد من البلدان الأجنبية. على الرغم من أن الشركة تعتقد أن ملكية حقوق الملكية الفكرية هذه عامل مهم في أعمالها وأن نجاحها يعتمد جزئيًا على هذه الملكية، إلا أن الشركة تعتمد بشكل أساسي على المهارات الابتكارية والكفاءة الفنية والقدرات التسويقية لموظفيها. حيث تقوم الشركة بانتظام بتقديم طلبات براءات الاختراع لحماية الابتكارات الناشئة عن أبحاثها وتطويرها وتصميمها، وتتابع حاليًا الآلاف من طلبات براءات الاختراع في جميع أنحاء العالم. وبمرور الوقت، تراكمت لدى الشركة مجموعة كبيرة من براءات الاختراع الصادرة، بما في ذلك براءات اختراع المرافق وبراءات اختراع التصميم وغيرها. تمتلك الشركة أيضًا حقوق الطبع والنشر المتعلقة بجوانب معينة من منتجاتها وخدماتها. لا يوجد حق واحد من حقوق الملكية الفكرية هو المسؤول الوحيد عن حماية منتجات الشركة (Apple Inc, 2020, p. 3).

احتلت شركة أبل المركز الأول ضمن قائمة 50 شركة الأكثر ابتكارًا في العالم حسب تصنيف "فوربس" لسنة 2020 (visualcapitalist, 2020) (لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 09)، حيث تعد الشركة رائدة في مجال التقنية والهواتف الذكية، وتعد منتجاتها مميزة مقارنة بالمنتجات المماثلة لها، لاسيما منتجاتها "آيفون" الذي شكل نسبة 50 % من إيرادات الشركة خلال سنة 2020، وبيعت منها الكثير. حيث استطاعت الشركة لاسيما من خلال هذا المنتج، أن تحقق مزايا تنافسية مكنتها من تحقيق أرباح هائلة من هذا المنتج قدرت بـ 137.781 مليون دولار. هذا، وقد كان أداء منتجات شركة أبل (صافي مبيعات) خلال سنة 2020 كما يلي (Apple Inc, 2020, p. 21) لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 06:

— **آيفون (iPhone):** انخفض صافي مبيعات iPhone خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 ويرجع ذلك أساسًا إلى عدم وجود طرازات iPhone جديدة في الربع الرابع لسنة 2020 وضعف العملات الأجنبية مقارنة بالدولار الأمريكي، قابله جزئيًا طرح iPhone SE في الربع الثالث من سنة 2020.

— **ماك (Mac):** ارتفع صافي مبيعات Mac خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 ويرجع ذلك أساسًا إلى ارتفاع صافي مبيعات MacBook Pro.

— دراجي سلام، عمر جنية، سفيان خلوفي، الإبداع ومن ثم الابتكار: توليفة داعمة للمقاولات وبناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال —
—تجارب شركات رائدة (ص ص 49-68)

- **اي باد (iPad):** ارتفع صافي مبيعات iPad خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 ويرجع ذلك أساساً إلى ارتفاع صافي مبيعات إصدارات 10 بوصة من iPad و iPad Air و iPad Pro.

- **الأجهزة القابلة للارتداء والمنزل والاكسسوارات:** ارتفع صافي مبيعات الأجهزة القابلة للارتداء والمنزل والاكسسوارات خلال عام 2020 مقارنة بسنة 2019 ويرجع ذلك أساساً إلى ارتفاع صافي مبيعات AirPods و Apple Watch.

- **خدمات:** ارتفع صافي مبيعات الخدمات خلال عام 2020 مقارنة بسنة 2019 ويرجع ذلك أساساً إلى ارتفاع صافي المبيعات من App Store والإعلانات والخدمات السحابية التي طرحتها الشركة مؤخراً.

كل هذا **يؤكد صحة الفرضية الثانية**، والتي جاءت على أساس أن شركة أبل (Apple) حققت مزايا تنافسية كبيرة في بيئة عملها، نتيجة الابتكارات التي طرحتها مؤخراً في السوق مقارنة مع منافسيها.

3.3.4 الابداع والابتكار في شركة يونيليفر (Unilever): توظف شركة UNILEVER: 1,6% من حجم عملاتها كباحثين في مجال الإبداع والبحث والتطوير، منهم حوالي 800 باحث يعملون على مستوى مركز البحث والتطوير بالشركة والمعروف بـ: (Centre de recherche et développement de port Sunlight en grande Bretagne)، وتقدر النفقات الموجهة لنشاطات البحث والتطوير على مستوى شركة يونيليفر (Unilever) بـ 800 مليون يورو وهذا سنة 2020 وهو ما يمثل 14% من إجمالي مصاريف ونفقات الشركة خلال نفس السنة، رغم أن نفقات البحث والتطوير سجلت تراجع طفيف خلال هذه السنة مقارنة بالسنوات السابقة أين سجلت الشركة سنة 2011 مبلغ نفقات قدر بـ 1009 مليون يورو وسنة 2015 مبلغ 1005 مليون يورو، وسنة 2018 مبلغ 900 مليون يورو، وسنة 2019 مبلغ 840 مليون يورو (Unilever, 2020, p. 07)، (لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 3).

هذا، وتتجسد ابداعات شركة يونيليفر (Unilever) من خلال براءات الاختراع والتي تقدر بين 250 و 350 براءة اختراع في السنة، وكذلك من خلال عدد المنتجات الجديدة المطروحة في الاسواق العالمية والتي تقدر بين 15 الى 20 منتج في السنة كذلك. وقد بلغ رقم أعمال الشركة خلال سنة 2020: 50,724 مليون أورو، وأرباح صافية قدرت بـ 6,073 مليون أورو، بعدما سجلت الشركة سنة 2019 رقم أعمال أعلى قليل قدر بـ 51,980 مليون أورو، وأرباح صافية قدرت بـ 6,026 مليون أورو (Unilever, 2020, pp. 2-6) (لمزيد من المعلومات ينظر الملحق رقم 07) وهو ما تنسب مع انخفاض نفقات الشركة على البحث والتطوير من جهة رقم الأعمال خلال هذه السنة. وهذا ما **يؤكد صحة الفرضية الثالثة**، والتي جاءت على أساس أن طرح شركة يونيليفر (Unilever) منتجات ابتكارية عديدة في السنة واهتمامها بالبحث العلمي والتطوير في مجال عملها، سبب في تحقيقها تميز تنافسي في سوق تعج بالمنافسة.

وأخيراً وليس آخراً، ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن الشركات محل الدراسة تدرك فعلاً مفهوم الابتكار، وتعمل بشكل مستمر على تجسيد أفكارها الإبداعية في شكل منتجات، وهذا من خلال الاهتمام بجوانب البحث والتطوير وبالباحثين وبراءات الاختراع. وهذا الإدراك قد يكون راجع بالأساس إلى طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل بها الشركات ودورات حياة المنتجات القصيرة، ومعايير الصناعة المتطورة، والتحسين المستمر في أسعار المنتج و خصائص الأداء، والاعتماد السريع للتقدم التكنولوجي من قبل المنافسين، وحساسية الأسعار من جانب المستهلكين والشركات. والتي تحتم عليها كسب مزايا تنافسية باستمرار في السوق والعمل الدائم على تطويرها و/أو المحافظة عليها.

5. الخلاصة:

نستنتج من خلال القراءة الفاحصة للنقاط السابقة أنّ الإبداع ومن ثم الابتكار توليفة لا بد منها لمنظمات الأعمال المعاصرة العاملة في البيئات التنافسية وفي مختلف النشاطات الاقتصادية، والتي تسعى دائماً لتفرد والتمايز على منافسيها في السوق، لأن هذه التوليفة تسمح للمنظمات بالمنافسة بنجاح بشكل كبير وضمان تقديم منتجات وخدمات وتقنيات جديدة ومبتكرة إلى السوق بشكل مستمر وفي الوقت المناسب. بالإضافة إلى قدرتها على إكساب منظمات الأعمال ميزات السعر والمنتج والخدمة، والسعر النسبي والأداء، وجودة المنتج والخدمة والموثوقية، وابتكار التصميم، ونظام إيكولوجي قوي، وقدرة على التسويق والتوزيع والدعم وسمعة المنظمة وغيرها. ومن خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة واختبار صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1.5 نتائج الدراسة: بناءً على كل ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نجوزها فيما يلي:

- الابتكار هو العملية التي تحول الأفكار إلى منتجات أو قيمة والتوصل إلى كل ما هو جديد في مختلف مجالات العمل؛
- توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار في المقاولات ومنظمات الأعمال قائمة على مبدأ: "الإبداع كأساس للابتكار، والابتكار كنتيجة للإبداع"؛
- يؤدي الابتكار في شركة المراعي دوراً مهماً فيما يتعلق بضبط التكاليف، وتعزيز معدلات الكفاءة التشغيلية؛ حيث لدى شركة المراعي سجل قياسي للنجاح في هذا المجال، وتعتمد على برنامج يسمى (Triple A) والذي يعني الاتقان والبراعة في خفة الحركة والمساءلة بالشركة؛
- شركة المراعي حققت مزايا تنافسية عدة في بيئة عملها في السنوات الأخيرة، نتيجة طرحها لعدد كبير من المنتجات الابتكارية في السوق؛
- احتلت شركة آبل المركز الأول ضمن قائمة 50 شركة الأكثر ابتكاراً في العالم حسب تصنيف "فوربس" لسنة 2020، حيث تعد الشركة رائدة في مجال التقنية والهواتف الذكية، وتعد منتجاتها مميزة مقارنة بالمنتجات المماثلة لها، لاسيما منتجها "آيفون" الذي شكل نسبة 50 % من إيرادات الشركة خلال سنة 2020؛
- طرحت شركة يونيليفر منتجات ابتكارية عديدة خلال السنوات الأخيرة، وهذا نتيجة اهتمامها بالبحث العلمي والتطوير في مجال عملها، وهو ما كان سبب في تحقيقها تميز تنافسي في السوق وتحقيق رقم أعمال معتبر؛
- توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار من أهم مدخل ومصادر دعم المقاولات وبناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، لما يسمح لها بمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، وتلبية رغبات وتوقعات العملاء التي هي أساس وجودها ونجاحها؛

2.5 اقتراحات الدراسة: في ضوء النتائج السابقة تقترح الدراسة ما يلي:

- ضرورة حث المقاولات ومنظمات الأعمال على اعتماد توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار بشكل مستمر، من خلال تبني أساليب انتاجية جديدة لتحسين التصميم والنوعية، و/أو ابتكار منتج أو خدمة جديدة ذات جودة عالية تتماشى ومتطلبات وتطلعات العملاء، حتى وإن تطلبت تكلفة عالية على المدى القصير؛
- على منظمات الأعمال المحلية تخصيص مساهمات مالية سنوياً لدعم الابتكار وتخصيص ميزانية للبحث والتطوير من أرباحها، وهذا وفق استراتيجية واضحة للابتكار في مجالات عملها كافة؛
- العمل الدائم للحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة لمنظمة الأعمال، واستخدامها بكفاءة عالية. حيث يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال العديد من المداخل كالمقارنة المرجعية وكذا مدخل الذكاء الاقتصادي؛

- على منظمات الأعمال الوطنية أن تدرك أهمية توليفة الإبداع ومن ثم الابتكار في تحقيق التمايز التنافسي، وأنّ تعمل على نقل هذا الإدراك لموظفيها وعمالها في مختلف المستويات والأقسام؛
- حتمية عقد وتنفيذ اتفاقيات بين منظمات الأعمال والجامعات ومراكز البحث والتعليم العالي، للاستفادة من الأبحاث والدراسات على أرض الواقع، وهذا من خلال مرافقة الباحثين بهذه المراكز ودعم أبحاثهم من جهة ومن جهة ثانية استغلال نتائج دراساتهم وأبحاثهم وتوصياتهم على أرض الواقع؛

الإحالات والمراجع :

- باللغة العربية:
- 1. الرؤوف حجاج عبد. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تمتيتها. مأكتر ماجستير . سكيكدة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.
- 2. الصادق لشهب، احمد بوريش، و الشيخ هتهات. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (07).
- 3. جيمس م. هيجنز. (2004). 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية. تأليف 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية، مركز الخبرات المهنية. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية.
- 4. حسن محمد نيفين. (أفريل، 2016). دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول. الامارات العربية المتحدة، وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة.
- 5. سفيان خلوفي، و كمال شريط. (2019). التحليل الإستراتيجي الرباعي (swot) على مستوى الإستراتيجية الكلية لمنظمات الأعمال — دراسة حال شركة المراعي. جديد الاقتصاد، 14 (01)، 12-43.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105499>
- 6. شركة المراعي. (2018). البحث والتطوير . تاريخ الاسترداد 26 8، 2021، من مبادرات الابتكار الرئيسية في جميع الفئات لعام 2018: [/https://www.almarai.com/corporate/almarai/research-development](https://www.almarai.com/corporate/almarai/research-development)
- 7. شركة المراعي. (2017). تقرير شركة المراعي السنوي، القيمة في الابتكار.
- 8. شركة المراعي. (2020). تقرير شركة المراعي خلال عام 2020 م . تاريخ الاسترداد 25 8، 2021، من شركة المراعي خلال عام 2020 م: <file:///C:/Users/lenovopc/Downloads/almarai%202020%20ar.pdf>
- 9. شركة المراعي. (2020). تقرير شركة المراعي خلال عام 2020 م . تاريخ الاسترداد 25 8، 2021، من شركة المراعي خلال عام 2020 م: <file:///C:/Users/lenovopc/Downloads/almarai%202020%20ar.pdf>
- 10. عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 11. عبد الحكيم جري. (2013). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف.
- 12. عبد الوهاب بورعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مأكتر ماجستير . قسنطينة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.
- 13. علاء فرحان طالب، و زينب محمود البناء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 14. على السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والطباعة.
- 15. عمار بوشناق. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تمتيتها وتطويرها. مأكتر ماجستير . الجزائر العاصمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 16. كمال شريط، و سفيان خلوفي. (2020). دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال — دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 12 (3)، 805-851.
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/112798>
- 17. محمد علي الجودي. (2015). نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي. بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر .
- 18. مصطفى محمود أبو بكر. (2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 19. نبيل محمد مرسى. (2003). الإدارة الإستراتيجية-تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- 20. نجم نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 21. نور الدين راوي. (2019). الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب دولية. مجلة الابتكار والتسويق (01).

22. يحضيه سمالي، و وصاف سعدي. (12-13 نوفمبر، 2005). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات .

باللغة الأجنبية:

23. Unilever. (2020). *Making Sustainable Living Commonplace*. Unilever Charts 2020, Victoria Embankment.
24. unilever. (2020). *Our company*. Retrieved 08 26, 2021, from Unilever at a glance: <https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>
25. Apple Inc. (2020). *NNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934*. UNITED STATES Washington, D.C: SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION.
26. Forbes Lists 04). June, 2021. من شركة المراعي: تاريخ الاسترداد 8 26، 2021، <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/lists/top-100-companies-in-the-middle-east-2021/almarai/>
27. Mnisri, K. (2006). La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites. *proposition d'un cadre d'analyse*. congrès international de l'académie de l'entreprenariat, Université de Savoie.
28. Scott.G, I. (2003). *Résoudre les problèmes par la créativité*. Paris: Edition d'organisations.
29. Unilever. (2020). *Making Sustainable Living Commonplace*. Unilever Charts 2020.
30. unilever. (2020). *Our company*. Retrieved 08 26, 2021, from Unilever at a glance: <https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>
31. visualcapitalist. (2020). *Ranked: the Top 50 Most Innovative Companies in 2020*. Retrieved 8 27, 2021, from <https://www.visualcapitalist.com/top-50-most-innovative-companies-2020/>

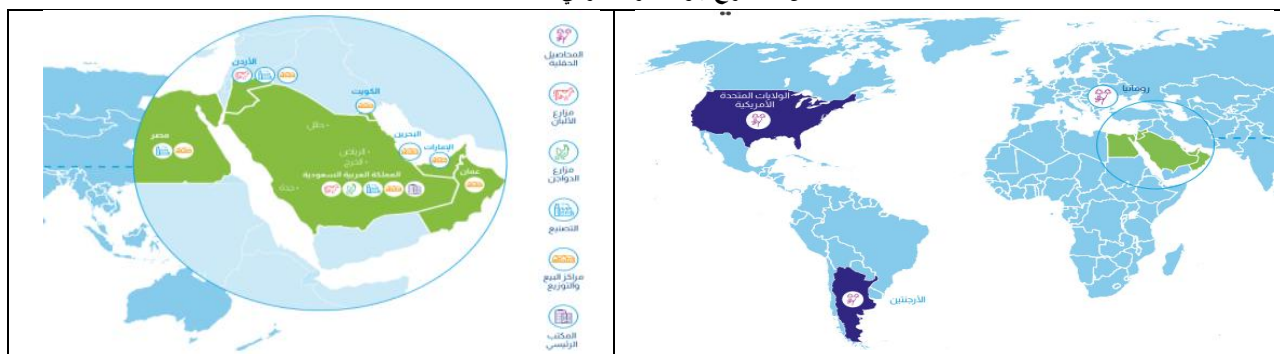
الملاحق:

الملحق 01: أبرز ملامح أداء شركة المراعي خلال الفترة من 2018-2020

البيان	2018	2019	2020
إجمالي المبيعات	13558 مليار ريال سعودي	14351	15357
التدفق النقدي الحر	1332 مليار ريال سعودي	2601	2830
صافي الأرباح	2012 مليار ريال سعودي	1812	1984
إجمالي عدد الموظفين	42971 عامل	42382 عامل	41222 عامل
الإيرادات حسب القطاعات سنة 2020	 المبيعات حسب المنتج (مليار ريال سعودي) 5.5: الأغذية المنزلية 2.5: الأغذية والشراب 2.3: الأغذية 1.7: المشروبات 1.5: منتجات الأغذية 1.5: صناعات الأغذية 1.5: صناعات الأغذية 1.5: صناعات الأغذية 1.5: صناعات الأغذية 0.4: صناعات أخرى		
المبيعات حسب التوزيع الجغرافي (مليار ريال سعودي)	 المبيعات حسب التوزيع الجغرافي (مليار ريال سعودي) 10.3: السعودية 1.4: الإمارات 1.0: مصر 0.8: الكويت 0.7: عمان 0.3: البحرين 0.4: الأردن 0.5: أخرى 0.5: أخرى 0.5: أخرى		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (شركة المراعي، 2020، الصفحات 1-2)

الملحق 02: فروع وتواجد شركة المراعي لسنة 2020



المصدر: (شركة المراعي، 2020، الصفحات 3-4)

— دراجي سلام، عمر جنيّة، سفيان خلوفي، الإبداع ومن ثم الابتكار: توليفة داعمة للمقاوليّة وبناء الميزة التنافسيّة لمنظمات الأعمال —
—تجارب شركات رائدة (ص ص 49-68)

الملحق 03: جوائز وتقديرات شركة المراعي لسنة 2020



المصدر: (شركة المراعي، 2020، صفحة 5)

الملحق 04: تنافسية شركة المراعي حسب قائمة فوربس 2017، 2021

السنة	المرتبة	المبيعات (مليار دولار)	الأرباح (مليون دولار)	الأصول (مليار دولار)	القيمة السوقية (مليار دولار)
2017	24	4	555	7.7	15.1
2021	25	4.1	516	8.6	14.3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (Forbes Lists، 2021)

الملحق رقم 05: تطور بعض ملامح الأداء في شركة أبل خلال الفترة (2016-2020)

	2020	2019	2018	2017	2016
Total net sales	\$ 274,515	\$ 260,174	\$ 265,595	\$ 229,234	\$ 215,639
Net income	\$ 57,411	\$ 55,256	\$ 59,531	\$ 48,351	\$ 45,687
Earnings per share:					
Basic	\$ 3.31	\$ 2.99	\$ 3.00	\$ 2.32	\$ 2.09
Diluted	\$ 3.28	\$ 2.97	\$ 2.98	\$ 2.30	\$ 2.08
Cash dividends declared per share	\$ 0.795	\$ 0.75	\$ 0.68	\$ 0.60	\$ 0.545
Shares used in computing earnings per share:					
Basic	17,352,119	18,471,336	19,821,510	20,868,968	21,883,281
Diluted	17,528,214	18,595,651	20,000,435	21,006,767	22,001,126
Total cash, cash equivalents and marketable securities	\$ 191,830	\$ 205,898	\$ 237,100	\$ 268,895	\$ 237,585
Total assets	\$ 323,888	\$ 338,516	\$ 365,725	\$ 375,319	\$ 321,686
Non-current portion of term debt	\$ 98,667	\$ 91,807	\$ 93,735	\$ 97,207	\$ 75,427
Other non-current liabilities	\$ 54,490	\$ 50,503	\$ 48,914	\$ 44,212	\$ 39,986

Source : (Apple Inc, 2020, p. 19)

الملحق رقم 06: تطور أداء منتجات شركة أبل خلال السنوات (2018-2019-2020)

	2020	Change	2019	Change	2018
Net sales by category:					
iPhone ⁽¹⁾	\$ 137,781	(3)%	\$ 142,381	(14)%	\$ 164,888
Mac ⁽¹⁾	28,622	11 %	25,740	2 %	25,198
iPad ⁽¹⁾	23,724	11 %	21,280	16 %	18,380
Wearables, Home and Accessories ⁽¹⁾⁽²⁾	30,620	25 %	24,482	41 %	17,381
Services ⁽³⁾	53,768	16 %	46,291	16 %	39,748
Total net sales	\$ 274,515	6 %	\$ 260,174	(2)%	\$ 265,595

Source: (Apple Inc, 2020, p. 21)

الملحق رقم 07: تطور أهم مؤشرات أداء شركة يونيفر (Unilever) خلال الفترة (2011-2020)

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Profit margins %										
Operating margin	13.8	13.6	15.1	16.5	14.1	14.8	16.7	24.8	16.8	16.4
Profit before tax margin	13.1	12.7	14.3	15.8	13.6	14.2	15.1	24.2	15.9	15.8
Net profit margin ^(a)	8.9	8.5	9.7	10.7	9.2	9.8	11.2	18.4	10.8	11.0
€ Million										
Operating profit	6,420	6,977	7,517	7,980	7,515	7,801	8,957	12,639	8,708	8,303
Profit before tax	6,066	6,533	7,114	7,646	7,220	7,469	8,126	12,360	8,289	7,996
Net profit	4,465	4,836	5,263	5,515	5,259	5,547	6,456	9,788	6,026	6,073

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Turnover										
€ million	46,467	51,324	49,797	48,436	53,272	52,713	53,715	50,982	51,980	50,724
By product area as % of total turnover										
Beauty & Personal Care	33	35	36	37	38	38	38	40	42	42
Food & Refreshment	49	47	46	44	43	43	42	40	37	38
Home Care	18	18	18	19	19	19	20	20	21	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Underlying sales growth (%)										
	6.5	6.9	4.3	2.9	4.1	3.7	2.8	3.2	2.9	1.9
Underlying volume growth (%)										
	1.6	3.4	2.5	1.0	2.1	0.9	0.8	1.9	1.2	1.6
Underlying price growth (%)										
	4.8	3.3	1.8	1.9	1.9	2.8	2.0	1.2	1.6	0.3
By geographical area as % of total turnover										
Asia/AMET/RUB ^(a)	38	40	40	41	42	42	43	45	46	46
The Americas	33	33	33	32	33	33	33	31	32	32
Europe	29	27	27	27	25	25	24	24	22	22
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: (Unilever, 2020, pp. 2-6)

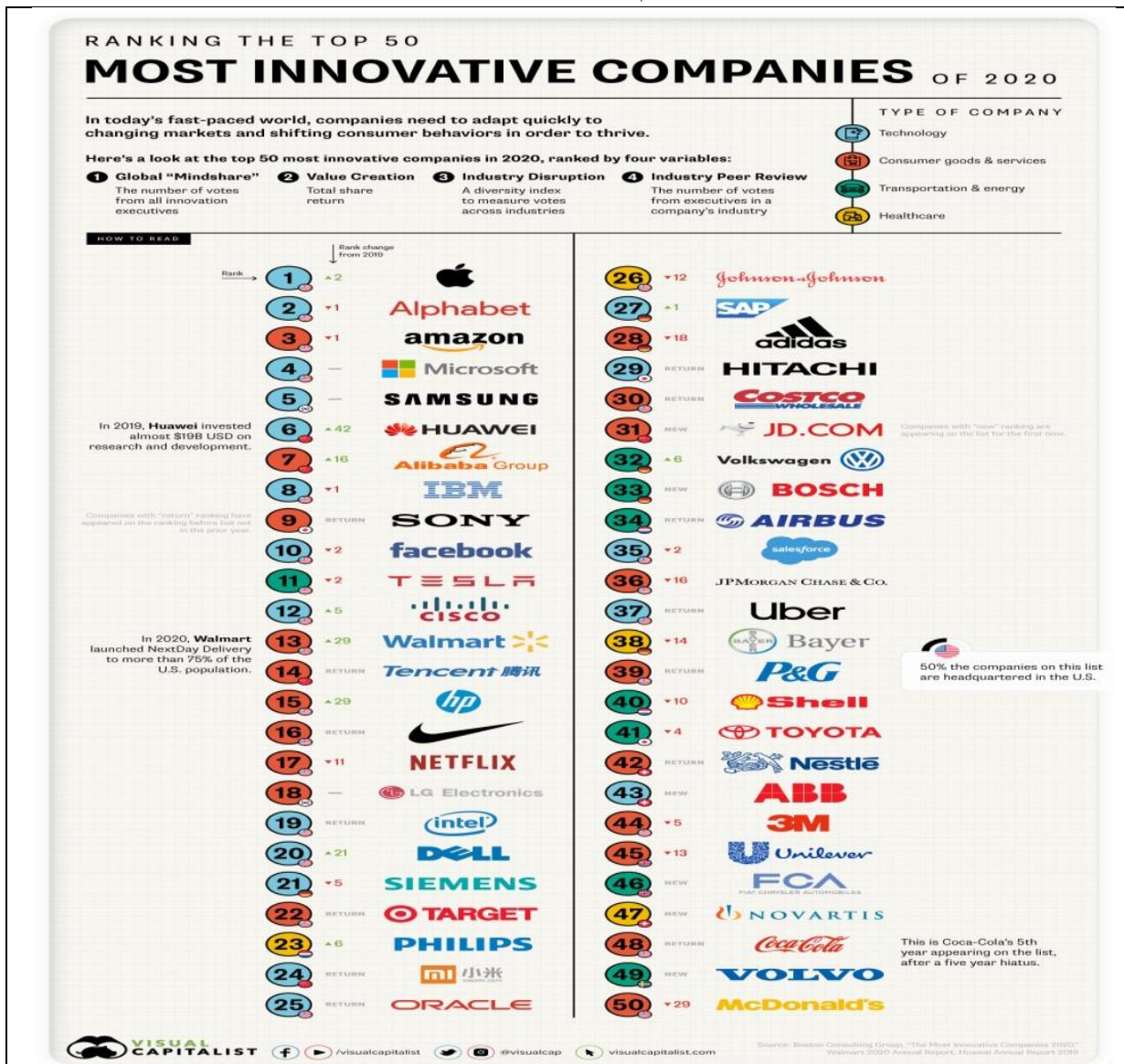
الملحق رقم 08: أهم ملامح أداء شركة يونيفر (Unilever) وتطور مصاريف البحث والتطوير لسنة 2020

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
€ million										
Research and development	1,009	1,003	1,040	953	1,003	978	900	900	840	800
Brand and marketing investment	7,311	7,383	7,160	8,003	7,731	7,573	7,130	7,272	7,091	7,091
% of turnover										
Research and development	2.2	2.0	2.1	2.0	1.9	1.9	1.7	1.8	1.6	1.6
Brand and marketing investment	14.2	14.8	14.8	13.0	14.7	14.1	14.0	14.0	14.0	14.0

 190 countries A truly global business Our products are available in over 190 countries. 2.5 billion people use our products every day. Our turnover in 2020 was €51 billion with 58% in emerging markets. A 25 million-strong global network of retailers.	 400 brands Great purposeful brands We have over 400 household name brands. 13 had a turnover of more than €1 billion in 2020. 81% of our brands are top two in their market. In Kantar's top 50, 14 are Unilever brands.	 149k employees Powered by our people 148,000 amazing employees. Number one FMCG graduate employer of choice in 54 countries. 50/50 gender balance in 10,000 managers. 93% of our leaders are local to their market.	 1.3bn people improved since 2010 Using our scale for good Improved the health and hygiene of 1.3 billion people since 2010. 100% renewable grid electricity globally. 67% sustainably sourced agricultural raw materials. Making sustainable living commonplace.
---	--	--	---

Source: (unilever, 2020), (Unilever, 2020, p. 07)

الملحق رقم 09: قائمة أكثر 50 شركة ابتكارا عالميا



Source: (visualcapitalist, 2020)