

تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عملية التجديد

دراسة حالة مؤسسة محبوبة لإنتاج العجائن الغذائية

the competitiveness of small and medium-sized enterprises through the innovation process - Case study of "Mahbouba for pasta production-

د. غلاب صليحة¹

مخبر (sophilab) جامعة 8 ماي 1945 قالمة

saliha.ghellab@gmail.com

ghellab.saliha@univ-guelma.dz

د. عين سوية ليليا

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

lilia.ainsouya@yahoo.fr

تاريخ الوصول 2021/08/13 القبول 2021/11/27 النشر على الخط 2022/04/15

Received 13/08/2021 Accepted 27/11/2021 Published online 15/04/2022

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تبيان مساهمة التجديد في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق هذا الهدف تم التعرض الى مختلف انواع التجديد وإبراز العلاقة بينه وبين وتنافسية المؤسسة، وكذلك التطرق الى معوقاته في المؤسسة حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسة " محبوبة " لإنتاج العجائن الغذائية.

وتخلص الدراسة إلى أن مؤسسة " محبوبة " تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال التجديد، على اعتبار أن بقاء المؤسسة وضمان استمراريته مرهون بتوفير منتجات جديدة وأفكار وطرق تسويقية جديدة والعمل على تنفيذها في المؤسسة، وبالتالي فالتجديد أصبح وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية وأحد أهم الأساليب المتبعة لضمان النمو المستمر.

الكلمات المفتاحية: التجديد، تنافسية المؤسسة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

The purpose of this study is to show the contribution of innovation to the competitiveness of small and medium-sized enterprises, which has exposed us to different types of innovation, underlining the link between innovation and competitiveness, and eliminating its obstacles, where we studied the case of mahbouba institution for the production of pasta.

The study concludes that mahbouba institution can gain a competitive advantage through innovation, survival and sustainability of the institution depends on the supply of new products, ideas and new marketing methods, their implementation within the institution This makes innovation one of the key assets for continued growth.

Keywords: : innovation, business competitiveness, small and medium enterprises.

1. - مقدمة :

إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي تواجه ضغوطات واضطرابات في أوضاعها، وعدم الاستقرار في محيط عملها، وهذا نتيجة لاشتداد المنافسة والتغيير المذهل في التكنولوجيا الأمر الذي خلق ديناميكية في محيط العمل. فمنذ عدة سنوات، كانت ضرورة تأقلم المؤسسة مع محيطها سواء الاقتصادي، التكنولوجي، القانوني، الاجتماعي،... إلخ، من أهم التساؤلات المطروحة للنقاش، لأن استمرار أو زوال المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها بمحيطها.

حيث كان الاهتمام في المؤسسات سابقا منصبا على تخفيض التكاليف قدر الإمكان وإنتاج منتجات معيارية، لكن بظهور العولمة أصبح لا بد من اعتماد المؤسسات على التجديد للبقاء. فهذا الأخير يدعم الموقع التنافسي للمؤسسة في الأسواق خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه يمكن من رفع الإنتاجية بتحسين طرق الإنتاج التي تخفض من التكاليف، ويحسن الجودة وذلك بالبحث عن خصائص ومميزات المنتج التي ترضي الزبائن. كما أنه يدعم مرونة المؤسسة بإمداد السوق وبشكل مستمر بمنتجات جديدة تستجيب للتنوع الذي يتطلبه السوق ورغبات المستهلك المتغيرة باستمرار.

وبالتالي بات من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني أنماط وأساليب جديدة تعمل على تطويرها نتيجة الظروف التنافسية الراهنة ولعل من أبرزها التجديد، الذي يعتبر من أحد الطرق الحديثة لضمان استمرارية المؤسسة وبقائها في ظل التغييرات المستمرة التي يشهدها السوق، بحيث تحاول المؤسسات من خلال التجديد تحقيق تنافسية المؤسسة، عن طريق تقديم كل ما هو جديد الى مواكبة التطورات. حيث سنقوم بدراسة حالة مؤسسة محبوبة والتي تدرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال العجائن الغذائية.

من هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما هو واقع اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مختلف أنواع التجديد، وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في زيادة تنافسيتها؟

التساؤلات الفرعية:

- هل تعتمد مؤسسة " محبوبة " لإنتاج العجائن الغذائية - كمؤسسة متوسطة - على مختلف أنواع التجديد؟
 - ما هي أبرز أنواع التجديدات التي قامت بها مؤسسة " محبوبة " لإنتاج العجائن الغذائية؟
 - كيف يساهم التجديد في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
 - ما هي مختلف العوائق والصعوبات التي تواجه مؤسسة " محبوبة " في اعتمادها على مختلف أنواع التجديد؟
- أهمية الدراسة:** تكتسب دراسة مثل هذه المواضيع أهمية علمية وتطبيقية، فأما الأهمية العلمية فتكمن في محاولة دراسة موضوع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف أنواع التجديد، خاصة في ظل تزايد المكانة التي يحتلها هذا النوع من المؤسسات في اقتصاديات مختلف الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية، خاصة وأن موضوع التجديد أصبح يحتل حيزا كبيرا في مجال زيادة تنافسية المؤسسات.

أما بالنسبة للأهمية التطبيقية، فتتمثل في تسليط الضوء على واقع اعتماد التجديد في إحدى المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة " محبوبة " لإنتاج العجائن الغذائية، للوقوف على أنواع التجديد المعتمدة وكيفية مساهمتها في زيادة تنافسيتها، وما هي العوائق التي تحول دون ذلك، فلهذا فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أهمية الموضوع في حد ذاته.

أهداف الدراسة: في ضوء إشكالية البحث نسعى لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها ما يلي:

- تسليط الضوء على واقع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف أنواع التجديد.
- التعرف على أبرز أنواع التجديد التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة ومؤسسة " محبوبة " خاصة.
- التركيز على مدى مساهمة التجديد في تنافسية مثل هذه المؤسسات.
- التعرف على مختلف العوائق والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاعتماد مختلف أنواع التجديد، وهو ما يحول دون زيادة تنافسيتها.

ولمعالجة هذا الموضوع تم التطرق إلى ما يلي:

1.1- التجديد في المؤسسة:

أولاً: مفهوم التجديد:

يرجع الفضل في استعمال التجديد لأول مرة في المجال الإقتصادي إلى المفكر الإقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شومبيتر ، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الإقتصادي " لسنة 1912 . وقد عرف جوزيف شومبيتر التجديد أنه (الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه).¹

وبالتالي فالتجديد هو إيجاد فكرة جديدة والعمل على تطبيقها من أجل إنتاج شيء جديد أو تحسين ما هو موجود في المؤسسة سواء في الانتاج او الادارة.

ثانياً: أنواع التجديد: لقد حددت خمسة أنواع للتجديد هي كالتالي:

- إنتاج منتج جديد
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية
- فتح و غزو اسواق جديدة
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة

ثالثاً: الآثار المترتبة على ادماج التجديد في المؤسسة: يسمح التجديد في المؤسسة زيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي و استغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها التفوق على منافسيها والبقاء في السوق، في هذا المجال يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع في المؤسسة نلخصها فيما يلي:

¹ Jean La chman, Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris, 1993,p.110.

❖ **تحسين أداء المؤسسة:** يؤدي التجديد التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والتجديد التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية و أرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.¹

❖ **تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة:** يعمل التجديد على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات التجديدية. كما يسمح التجديد التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

❖ **تدعيم تنافسية المؤسسة:** يعمل التجديد على إكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الإستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.

❖ **مواكبة التطور التكنولوجي:** يؤدي التجديد التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.²

رابعا: صعوبات ومعوقات التجديد داخل المؤسسة:

إن موضوع معوقات التجديد من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال التجديد و لقد كان الأسلوب المتبع في تحديد هذه المعوقات هو اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات. ومنه فالتجديد نشاطا ليس سهلا ولا يتم بمعزل عن الظروف التي يولد فيها، و فيما يلي نذكر أهم هذه المعوقات:³

■ أشار كامبل 1985 Campel: في حديثه عن معوقات التجديد، حيث حصرها في سبعة معوقات رئيسية هي:

¹ بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، 2009، ص. 81.

² الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008، ص. 30.

³ ليليا عين سوية، استراتيجية ادماج التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بمؤسسة أنفاميديس-، اطروحة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، 2016، ص ص. 54-57.

- الخوف من الفشل.
- التمسك بالعادات و التقاليد المألوفة.
- التخصص الضيق أو المحدود.
- عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين.
- التعامل مع الآخرين.
- المبالغة في مكافأة النجاح.
- أما سيسنبر 1987 Sainsbury: فقد كان له أيضا تصنيفه الخاص بمعوقات التجديد حيث صنفها في ثلاث فئات رئيسية هي:
 - المعوقات المادية: وتتعلق بإمكانات أو ممتلكات المؤسسة المادية و البشرية.
 - المعوقات التنظيمية: وتتمثل في بناء و عمليات المؤسسة.
 - المعوقات الثقافية: وتشير إلى القيم الموجودة داخل المؤسسة المتعلقة بتشجيع أو إعاقة التجديد مثل: التحفيز، العدالة وقبول التغيير.
- كما ناقش كل من كوبر وروبرتسون 1993 Cooper et Robertson: معوقات التجديد حيث اقترحا مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تسهل أو تعيق عملية التجديد، خاصة في المؤسسات، وهي:
 - الأفراد.
 - البناء التنظيمي.
 - حجم المؤسسة ومصادرها.
 - إستراتيجية المؤسسة.
 - المناخ التنظيمي.
 - محيط المؤسسة.
- بينما قدم 2008 Chaminade أربعة عوائق بالغة التأثير على عملية التجديد في المؤسسة وهي كالآتي:
 - غياب الدعم المؤسسي لنشاط التجديد.
 - نقص الهياكل القاعدية لنشاطات البحث والتطوير التكنولوجي.
 - نقص المعلومات عن الفرص التكنولوجية في السوق.
 - الخصائص المتعلقة بميكمل السوق وحواجز الدخول إليها.

إن التجديد يمثل أحد أشكال التغيير الأفضل لذا فإن صعوباته و معرقلاته تحول دون البحث والتطور، لهذا يجب البحث عن بعض معوقات التجديد و العمل دوماً على مكافحتها لدفع عجلة التنمية إلى الأمام، و نذكر منها:

❖ المعوقات الداخلية

- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية.
- سوء النمط الإداري، و عدم وضوح الواجبات.
- صعوبة جلب الكفاءات العلمية و التكنولوجية ذات التأهيل العالي.
- صعوبة تدفق و انسياب المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة.
- صعوبة الحصول على معلومات حول المنافسين و منتجاتهم.
- عدم القدرة على تحديد تكلفة التجديد إضافة إلى ذلك، عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية.

❖ المعوقات الخارجية

1- الحواجز الاجتماعية والثقافية: قد تقف الاجتماعات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات التجديدية لدى الأفراد ومن هذه القيم:

- العادات والتقاليد والأعراف.
- طلب السلطة من أجل السلطة.
- انتشار الفساد.

2- الحواجز التشريعية والقانونية: قلة النصوص التشريعية والقانونية المسيرة و المسهلة لنشاط التجديد، قلة أو بالأحرى غياب النصوص القانونية حول وضعية الباحث (قانون الباحث المحدد المخترع).

3- الحواجز المالية:

- التبعة الضعيفة لرؤوس الأموال العمومية.
 - انعدام محيط مالي و نظام جبائي ديناميكي مشجعين البحث و التطوير و التجديد.
 - انعدام تكيف النظام المالي الحالي مع الاحتياجات الخاصة للتجديد (غياب كلي للدعم المالي كالاتمادات المحفزة).
 - انعدام الهيئات المساعدة و المدعمة مالياً لنشاط التجديد (وكالات البنوك، صناديق، مؤسسات رأس المال).
 - ضعف ميزانية البحث و التطوير داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- خلاصة ما تقدم أن التعرف على مختلف معوقات التجديد يساعد مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل على مواجهتها لضمان نجاح عملية التجديد. فظهور عائق واحد كفيل بعرقلة أو فشل إستراتيجية التجديد.

2.1- مفهوم تنافسية المؤسسة:

تعرف التنافسية بأنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتحديد"¹.

❖ أهمية التنافسية :

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، استراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها².

وعلى العموم نوجز أهمية التنافسية في النقاط التالية:³

- ارتفاع العائد و المردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل ، ومستوى معيشة جيد .
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية .
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.

- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة.

- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

. وتعرف الميزة التنافسية أنها "تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"⁴.

❖ أسباب المنافسة:

توجد العديد من الأسباب التي أفرزت المنافسة كعامل أساسي في الوقت الراهن خاصة في مجال الأعمال، ونذكر من أهمها ما يلي:⁵

- إنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات وقواعد منظمة التجارة العالمية ما أدى بتعدد الفرص في الأسواق العالمية.

¹ فريد النجار، المنافسة والتوزيع التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص. 11.

² عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011، ص. 37.

³ عبدوس عبد العزيز، المرجع نفسه، ص. 39.

⁴ M Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, Paris, 1993, p. 43.

⁵ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص.102.

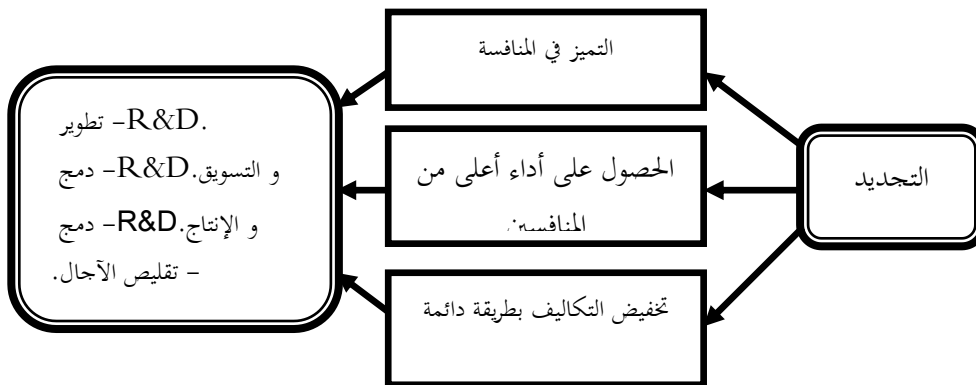
- التطورات التقنية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما أدى بتسارع الإبداع والابتكار وارتفاع الطاقات الإنتاجية وكذلك مستويات الجودة.
 - تعدد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها بفعل التطور اللامتناهي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ما أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والاتصالات بين مختلف المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت والإنترنت وغيرها.
 - تعدد أساليب دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغيرها من الأساليب التي أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدمها لمعرفة مركزها التنافسي.
- وعلى إثر هذه الأسباب وغيرها أصبحت المؤسسات تنتهج أسلوب المنافسة من أجل تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية.

3.1- التجديد كمصدر للتنافسية داخل المؤسسة:

ان الميزة التنافسية تتمثل في القدرات والقابليات التي تمتلكها المؤسسة وتتميز بها على المنافسين بما يمكنها من إنجاز التفوق في السوق، والمؤسسات يمكن أن توجه تركيز جهودها على العديد من الأبعاد لإنجاز الميزة التنافسية ومن هذه الأبعاد الكلفة، والنوعية، والاعتمادية، و التسليم بسرعة و بمرونة. كما يعتبر التجديد أحد المداخل المتبعة من خلال عملية خلق و تطوير المنتجات الجديدة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وخاصة بتجديد المنتج الذي يساعد المؤسسة على تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في السوق بسرعة بذلك الشكل الذي يمكنها من المنافسة و تحقيق أهدافها، و هناك العديد من المؤسسات التي كان التجديد و تطوير المنتج سببا رئيسيا في تحقيق نجاح طرح و تسويق المنتج مثل (Herox, IBM, General Electric) كما أن عنصر السرعة يتحقق بقيام الأفراد المعنيين بتطوير منتجات جديدة بالعمل على مشاريع التطوير بشكل متزامن و ليس العمل بشكل متسلسل بالإضافة إلى الاهتمام بجانب تصميم المنتج الجديد حتى يتم قبوله في السوق بسرعة.

وبالتالي فالتجديد أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل شرط ضروري لتنافسية المؤسسة ونموها. كما لم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض التكلفة فحسب، فالسوق يتطلب الجودة وكذلك السرعة والمرونة في تلبية الطلب¹، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 1: التجديد والميزة التنافسية



¹ LINEL COLLINS, Mana Source: CAILLAT A, 2009, p:144 is,2009, p.144.

ومنه نستنتج أن التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة تعد سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما يجعل المؤسسات تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير، في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية والغير المادية، وأصبحت المؤسسات المعنية بالتجديد تبذل مجهودات متواصلة وتؤمن بالإمكانيات، وترسم الخطط على أساس التغيير الخارجي من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية. حيث يرى شومبيتر أن زيادة القدرة السوقية للمؤسسة يكمن في قدرتها على التجديد، حيث يؤدي التجديد إلى إحداث تغييرات جوهرية في الحصة السوقية في مختلف القطاعات بشكل سريع.

فهناك دراسة أكدت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التجديد، و أن هذا الأخير يعتبر مصدرا لتحسين تنافسيتها، وهي التي تقدمت بها OCDE حيث أكدت على الدور المحوري للتجديد في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا وهولندا ومقاطعة كيياك بكندا¹.

حيث يرى porter ان المؤسسات تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال التجديد، كما يرتبط بين بقاء المؤسسة واستمرارها وبين قدرتها على خلق أفكار جديدة وتحويلها الى منتجات وخدمات، فالتجديد أصبح وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية وأحد أهم الأساليب المتبعة لضمان النمو المستمر².

ويساهم التجديد كذلك في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين جودة المنتجات، والخدمات المقدمة، وزيادة سرعة استجابة المؤسسات لرغبات زبائنهم، إضافة الى تخفيض التكاليف المرتبطة بالتصنيع. بالإضافة الى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها من خلال استجابتها الدائمة لتطلعات زبائنهم، كما يعمل على إيجاد فرص تسويقية جديدة للحفاظ على حصتها السوقية من خلال المنتجات المبتكرة والمتجددة، حيث يقود التجديد الى التطوير المستمر، مما يساعد على مواكبة التغييرات، كما قد يتعدى ذلك في المساهمة في قيادة تلك التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية. عن طريق إيجاد طرق واساليب انتاج جديدة ومنتجات جديدة، تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، وقد لا تنحصر أهمية التجديد على مستوى المنتجات بل تتعدى الى مجالات اخرى كالسويق³.

ومنه لا يمكن للمؤسسة النجاح ما لم توجد هناك عملية تجديد في معظم مجالات ومستويات و وظائف المؤسسة التي تساعد على تطوير منتجات جديدة لتصبح مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية في السوق. فالكثير من الباحثين يربطون بين استمرارية

¹ OCDE, Perspectives del'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, édition OCDE, 2005, p.52.

² Yves chirouze (1991), le marketing "de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau", édition chotard et associates, 4^{eme} édit, 1991, p. 127.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص.54.

المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم السوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن التجديد أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية.

2 - الجانب التطبيقي :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الإجراءات للوصول إلى النتائج العامة للدراسة وذلك كما يلي:

1.2- المنهج المستخدم: المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة الذي يقوم على دراسة الحالات الخاصة دراسة وصفية شاملة متعمقة من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة فيها.

ولقد تم اختيار هذا المنهج باعتباره أنسب المناهج الملائمة لتناول موضوع الدراسة، وذلك من خلال تناول هذه المؤسسة بالبحث المتعمق للوضع الخاص بها للحصول على نتائج علمية من خلال دراسة وضعها الداخلي خاصة اعتمادها على التجديد ومدى مساهمته في زيادة تنافسيتها.

2.2- أدوات جمع البيانات: تم اعتماد التحليل الكيفي للمعطيات المتحصل عليها من خلال إجراء مقابلات مع بعض الإطارات على مستوى المؤسسة، والتي تتمثل في:

- مقابلة مع رئيسة قسم الجودة
- مقابلة مع رئيس قسم الإنتاج
- مقابلة مع المندوب التجاري ورئيس القسم التجاري
- مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية

3.2- الإطار المكاني: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة " محبوبة " كمؤسسة متوسطة لإنتاج العجائن الغذائية - بالمنطقة الصناعية برحال عنابة - باعتبارها أحد المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال الصناعات الغذائية في الشرق الجزائري خاصة من حيث تنوع وجودة منتوجاتها، والتي تسعى جاهدة إلى أخذ مكانة لها على مستوى السوق الجزائرية، وبالتالي اعتمادها على التجديد لتحقيق ذلك.

4.2- تحديد مساهمة التجديد في زيادة تنافسية مؤسسة " محبوبة " من خلال تحليل نتائج الدراسة:

لتحديد استخدام مؤسسة "محبوبة" للتجديد، لابد من تشخيص واقع هذا الأخير على مستوى المؤسسة، اعتمادا على نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع الإطارات الموجودة، وذلك من خلال تحديد مختلف أنواع التجديد التي تعتمدها المؤسسة وما مدى مساهمة ذلك في زيادة تنافسيتها، وذلك على الشكل التالي:

أولاً- أنواع التجديد الذي تعتمده مؤسسة "محبوبة" : تتمثل في:

● التجديد التكنولوجي: بدأت مؤسسة "محبوبة" العمل في سنة 2000 في مجال إنتاج العجائن الغذائية، وتعتمد على التجديد في المنتج، وتركز على ذلك من أجل قدرتها على المنافسة في السوق، وفي هذا الصدد تملك "محبوبة" 4 خطوط إنتاج (العجائن القصيرة -Pâtes courtes- والعجائن الطويلة -Pâtes longues- والعجائن الخاصة -Pâtes spéciales- والعجائن التقليدية -Pâtes traditionnelles-)، أما عدد المنتوجات فهو في تزايد، كما توجد العديد من المنتجات التي تحدد حسب الطلب، حيث تنتج محبوبة أكثر من 45 منتج، تعتمد فيها على مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي تم استيرادها من الخارج.

- تركز مؤسسة "محبوبة" على إستراتيجية التجديد في المنتج، حتى لا تبقى المنافسة على نفس السوق ونفس المنتجات، وفي حالة اعتماد منتجات جديدة تقوم المؤسسة باستيراد تكنولوجيات وآلات جديدة حسب إمكانياتها، كما يتم إرسال تقنيين مختصين من الخارج لتكوين مختلف التقنيين على مستوى المؤسسة على استخدام مختلف هذه التكنولوجيات.

- تؤكد مؤسسة "محبوبة" أن منتجاتها طبيعية 100 %، حيث أنها لا تضع أية إضافات (auxiliaire technologique) لتحسين اللون ومدة الطبخ.

- عند طرح المؤسسة لمنتج جديد، فهي تسعى طبعاً أن يكون هذا المنتج يلبي رغبات المستهلك الجزائري، وحسب دراسة قامت بها مؤسسة "محبوبة" باعتبارها تعمل بالشرق الجزائري فهي تعتقد أن سكان الشرق أكثر طلباً وأكثر صعوبة لإرضائهم في مجال الذوق.

- تعتمد المؤسسة على التجديد في طريقة الإنتاج، وفي هذا الصدد نشير إلى أن "محبوبة" تستورد مختلف التكنولوجيات والتقنيات التي تعتمد عليها من إيطاليا باعتبارها الرائدة في مجال العجائن الغذائية، كما أن اقتصادها يقوم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمثل 81 % من إجمالي العمالة الصناعية، وبالتالي انتشار الفكر المقاولاتي، ومن بين الموردين التي تتعامل معهم المؤسسة Fava, Intel past, Axor .

- لا توجد شروط في عملية استيراد التكنولوجيا من الخارج، حيث أن طريقة العمل متاحة ومعروفة لدى الجميع ويمكن حتى تعديلها أو تغييرها، في حين تكمن السرية في مجال التكنولوجيا والبرمجيات التي تعمل بها الآلات فقط، وهذا لضمان تبعية مختلف المؤسسات للخارج، والمؤسسة هنا ما عليها إلا أن تحافظ على هذه العلاقات لأن ليس لديها بدائل في الجزائر.

- تؤكد مؤسسة "محبوبة" أنه لا توجد تكنولوجيا مختلفة بين المؤسسات المتنافسة، حيث أن أغلبية المنافسين يتعاملون مع نفس الموردين ويستخدمون نفس الآلات، لكن يكمن الفرق في النوعية والتوزيع.

- تطمح "محبوبة" لإنشاء مطاحن في المستقبل، ولكن ليس بهدف بيع السميد بل لإنتاج ما تحتاجه صنع منتجاتها.

- بالنسبة للتصدير للخارج، في البداية كان من الصعب كثيراً على مؤسسة "محبوبة" أن تجد سوق خارجي لأن المنافسة كانت قوية جداً مع تونس والمغرب، بعد ذلك أصبحت تصدر منتجاتها إلى كل من فرنسا، بلجيكا، إسبانيا، ليبيا، السنغال، موريتانيا، تونس، لكن اقتصر التعامل لمدة 3 أو 4 سنوات فقط لأن قرار الدولة الذي يتعلق باستغلال القمح عرقل عملية التصدير.

● **التجديد التسويقي:** تعتمد مؤسسة "محبوبة" في إستراتيجية التوزيع على التعامل مع بائعي الجملة، لكنها تضع ضمن أهدافها على المستوى القريب أن تقوم بعملية التوزيع بنفسها وتتخذ لها نقاط بيع بدلا من التعامل مع بائعي الجملة، وبهذه الطريقة سوف توسع من نشاطها وتصل إلى مناطق أخرى، وذلك وعيا منها بأهمية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنفيذ نشاطاتها المختلفة، حيث تتوقع المؤسسة مستقبلا بأن تجار الجملة سيتراجع دورهم وأن تاجر التجزئة لن يبقى على صورة محل أو دكان للمواد الغذائية المتعارف عليه بل ستتحول كلها - مع الوقت - إلى متاجر كبيرة، هذه المتاجر الكبرى لن تعمل مع وسيط بل تعمل مباشرة مع المؤسسة، من خلال التواصل معها عبر مختلف وسائل الاتصال الحديثة (الموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الشبكات الاجتماعية، أرقام الهاتف والفاكس الخاصة بها).

- لا تعتمد المؤسسة على عمليات البيع والشراء الإلكترونيين، لأن ذلك مرتبط بتوصيل المنتج للمستهلك وليس أن ينتقل المستهلك بنفسه لشراء المنتج من المحلات التجارية، حيث ترى المؤسسة أن تحقيق ذلك يتطلب توفر نقاط بيع ومنظومة متكاملة لتوصيل المنتجات المطلوبة إلى أماكن تواجد المستهلك، إضافة إلى ضبط وتحديد طرق الدفع وسلامتها (الثقة في التعامل عبر الإنترنت)، وهذا لا يزال بعيدا جدا في الجزائر على عكس ما هو معمول به في أوروبا، فمثلا مؤسسة Barila لديها نقاط بيع خاصة بها في مختلف المناطق، حيث يمكن إيصال المنتج للمستهلك وهو في المنزل، ومن جهة ثانية فالمستهلك الجزائري له خصوصيته أيضا، حيث لا يفضل أن يقوم بعملية الشراء التقليدية وأن ينزل بنفسه للأسواق ويختار المنتج الذي يلي احتياجاته عن ثقة.

- كما تعتمد مؤسسة "محبوبة" بدرجة كبيرة للترويج عن منتجاتها على المشاركة في المعارض الوطنية والدولية، إضافة إلى الإشهار في المحلات التجارية أو ما يسمى بالإشهار من خلال أماكن البيع plv، إضافة إلى الملصقات واللافتات والإشهار في الإذاعة في بعض المناسبات (طرح منتجات خاصة عادة).

- استفادت مؤسسة "محبوبة" للترويج عن منتجاتها من التطورات المستمرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تقوم بالإشهار عن نفسها وعلى منتجاتها من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بها، وعبر صفحتها الرسمية عبر الفيسبوك، في حين لا تعتمد على مختلف أشكال الإعلام الاجتماعي الأخرى كالمنتديات والمدونات ومختلف ما تتيحه الشبكات الاجتماعية كتويتر وإنستغرام ولينكدإن، وذلك رغم قلة تكاليفها.

- نظرا لأن مؤسسة "محبوبة" معروفة بدرجة أكبر على مستوى الشرق الجزائري، فهي تسعى للاعتماد بدرجة كبيرة على ما يسمى بالتسويق الفيروسي من خلال الفيسبوك، وذلك لضمان سرعة انتشارها على مستوى السوق الجزائري، في حين لا تعتمد على مختلف أدوات التسويق الإلكتروني التي أتاحها التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كمحركات البحث والبودكاست ومختلف أشكال الإعلام الاجتماعي (Médias sociaux).

- رغم اعتماد مؤسسة "محبوبة" على الفيسبوك كشبكة اجتماعية عالمية، إلا أنها تستهدف المستهلك الجزائري للتعريف بنفسها ومنتجاتها، وللتعرف على مختلف آرائه السلبية والإيجابية، وهنا تكمن قوتها في تقبلها للنقد، وأخذها بعين الاعتبار لمختلف الاقتراحات المقدمة.

● **التجديد التنظيمي:** لا تمتلك المؤسسة شبكة داخلية خاصة بها والمتمثلة في الأنترانات، والتي تمكن العاملين على مستواها فقط من الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها، كما تعتمد على الاتصال الشخصي أو الهاتفي لتداول المعلومات بين المسيرين ورؤساء الأقسام والعاملين.

- لا تمتلك المؤسسة شبكة خارجية متمثلة في الإكسترنات تكون خاصة بالزبائن وموردي وشركاء المؤسسة، بل تكتفي بالتواصل معهم عن طريق المعارض أو الهاتف (الثابت والنقال) أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو الموقع الإلكتروني الخاص بها، إضافة إلى إجراء الصفقات عن طريق المقابلات المباشرة.

- تستخدم المؤسسة الإنترنت للقيام بالعديد من النشاطات المختلفة.

- تعتمد المؤسسة على الطريقة الآلية لتسجيل حضور العمال.

- تولي مؤسسة محبوبة أهمية لتكوين عمالها خاصة فيما يتعلق بمختلف التكنولوجيات الحديثة، كما تضع ضمن آفاقها المستقبلية تطوير اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة في مجال تسويق وترويج منتجاتها، وتنوي في ذلك تعزيز مواردها البشرية بمختصين من ذوي الكفاءات في هذا المجال.

ثانيا - الصعوبات التي تواجه مؤسسة "محبوبة" في اعتمادها على مختلف أنواع التجديد:

هناك العديد من العوائق والصعوبات التي تحول اعتماد مؤسسة "محبوبة" على مختلف أنواع التجديد، وهو ما يحول من زيادة تنافسيتها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم توفر الكفاءات: لا تتوفر المؤسسة على موارد بشرية لها قدرات ومؤهلات علمية لتطبيق التجديد بمختلف أنواعه، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمهما كان إدراك هذه المؤسسة بالفوائد المترتبة عن استخدام التكنولوجيات الحديثة لتحقيق التجديد، فإن الاستثمار في المعرفة والأشخاص المؤهلين يتطلب تكاليف لتكوين ووضع استراتيجيات يراها صاحب المؤسسة أعباء لا يمكن تحملها.

- التكلفة التي يتطلبها التجديد بمختلف أنواعه: تعتبر تكلفة التجديد من أهم العوائق التي تصادف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنها مؤسسة "محبوبة" نتيجة التخوف من أن تكلفة هاته التجديدات سوف تتجاوز الأرباح المنجزة عنها.

- رؤية الإدارة العليا بالتركيز على التجديد في المنتج بدرجة أكبر: وذلك من خلال سعي مؤسسة "محبوبة" على طرح منتجات جديدة، لكنها في المقابل تولي أهمية أقل لأنواع التجديد الأخرى.

3- النتائج ومناقشتها :

من خلال نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من المسؤولين على مستوى مؤسسة "محبوبة" لإنتاج العجائن الغذائية تم التوصل إلى ما يلي:

- تركز المؤسسة على التجديد التكنولوجي، من خلال تحديد منتجات جديدة بالدرجة الأولى، ومحاولتها اعتماد طريق إنتاج جديدة.

- تعتمد المؤسسة بشكل أقل على التجديد التسويقي، وذلك من خلال اعتمادها في إستراتيجية التوزيع على التعامل مع بائعي الجملة، في حين لا تعتمد المؤسسة على عمليات البيع والشراء الإلكترونيين.

- بالنسبة لإستراتيجية الترويج، لا تزال المؤسسة تعتمد الطرق التقليدية للإشهار عن منتجاتها، كالإشهار في أماكن البيع والملصقات واللافتات وأحيانا الإشهار في الإذاعة، ما عدا بعض الإشهارات في صفحاتها على الفيسبوك وموقعها الإلكتروني.
- تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال مثل: الهاتف الثابت، الفاكس، الهاتف النقال والبريد الإلكتروني والإنترنت والموقع الإلكتروني والفيسبوك بمستويات مرتفعة، بينما لم تسجل هذه المستويات بالنسبة لاستخدامها لمختلف أشكال الإعلام الاجتماعي كالمنتديات والمدونات والويكي، إضافة إلى مختلف الشبكات الاجتماعية الأخرى كالتويتر والإنستغرام ولينكدان، ناهيك عن استغلالها الضعيف للأغراض التجارية كالترويج.
- فيما يخص الدفع الإلكتروني فسجلنا انعدامه، حيث تملك المؤسسة موقع إلكتروني يعتبر كواجهة للتعريف بها وبالمنتجات التي تقدمها، إذ لا يزيد عن صفحات اشهارية، وهذا التواجد على شبكة الانترنت لا يكفي لتحقيق استغلال أمثل للفرص التي تمنحها هذه التكنولوجيات والتوجه الفعلي للمؤسسة إلى الأعمال الإلكترونية.
- لا تزال مؤسسة " محبوبة" بعيدة عن الاعتماد على التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، ويرجع ذلك إلى عدم توفر بيئة مناسبة في الجزائر، خاصة في ظل الافتقار إلى الهياكل الأساسية وضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائل الربط بالإنترنت، إضافة إلى غياب تشريعات وقوانين واضحة تحمي المتعاملين في الفضاء الإلكتروني، ناهيك عن عدم تطور النظام المصرفي في الجزائر من حيث وسائل وتقنيات الدفع الحديثة، رغم بعض المبادرات المحتملة.
- لا تعتمد المؤسسة على الشبكات الخاصة كالأنترانات والإكسترنات رغم أهميتها القصوى في مجال الإدارة وضمان سرية وسرعة تداول المعلومات، وهو ما يؤكد نقص اهتمامها بمجال التجديد التنظيمي.

4- خاتمة:

- ان المؤسسات اليوم تعيش في عالم ديناميكي تكون الأنظمة فيه مفتوحة أو مغلقة على التفتح نتيجة انفتاح الاسواق والتطور الذي يشهده العالم. فوجدت المؤسسات نفسها ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مغلقة على بذل جهد لمسيرة الوضع الجديد، وهذا بالاعتماد على آليات وعوامل تقوي تنافسيتها، ويعد التجديد أحد أهم تلك العوامل التي تستعين بها المؤسسات الحالية لضمان البقاء والقيام بدورها على أكمل وجه. لكن يشكل أمر هذا البقاء تحديا كبيرا بالنسبة لها إذ تنشط في محيط تشتت فيه المنافسة يوما بعد يوم، ويكون الصمود في ظل هذا المحيط وحده للمؤسسات التي تدمج التجديد ضمن إستراتيجيتها وإلا حكمت على نفسها بالزوال.
- ففي ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، التي أدت إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت مؤسسة " محبوبة" مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا مفهوم التنافسية للمؤسسة عن طريق التجديد.
- فمؤسسة " محبوبة " ورغم تركيزها على إستراتيجية التجديد في المنتجات، إلا أنها لا تزال بعيدة عن انتهاج إستراتيجية تجديد تسويقي وتنظيمي فعالة، وعليه يمكن اقتراح النقاط التالية لتدعيم إستراتيجيتها التنافسية عن طريق التجديد:
- تدعيم إستراتيجية التجديد في المنتجات، بابتكار منتجات جديدة خاصة في مجال العجائن الخاصة التي تلقى استحسان المستهلكين.

- تطوير إستراتيجية التجديد التسويقي من خلال الاعتماد على الإشهار الإذاعة والتلفزيون وفي مختلف مواقع التواصل الاجتماعي كالمندديات والمدونات ومحركات البحث ومختلف ما تتيحه الشبكات الاجتماعية كتويتر وإنستغرام ولينكدإن، وذلك لضمان سرعة انتشارها، وعدم الاكتفاء بالإشهار عبر صفحتها عبر الفيسبوك أو الموقع الإلكتروني.
- محاولة الاستعانة بالشخصيات المؤثرة وقادة الرأي في عملية الإشهار للترويج لها في السوق الوطنية وليس شرق البلاد فقط
- الاعتماد على رعاية النشاطات الرياضية والثقافية والمشاركة في الأعمال الخيرية لبناء صورة جيدة عن المؤسسة
- الاعتماد على الشبكات الخاصة كالأنترانات والإكسترنات نظرا لأهميتها في مجال الإدارة وضمان سرية وسرعة تداول المعلومات، وذلك لتدعيم مجال التجديد التنظيمي.

5- قائمة المراجع:

Jean La chman, Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, (Paris :Economica,1993).

بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى ، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثلجي بالاغواط، 2009.

الداوي الشيخ (2008)، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008.

ليليا عين سوية، إستراتيجية ادماج التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بمؤسسة أنفاميديس-، أطروحة دكتوراه ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، 2016.

فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).

عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011.

M Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, (Paris :Inter Edition,1993), p. 43.

علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.102.

LINEL COLLINS (2009), Management des entreprise, Hachette, (Paris :Hachette,2009).

OCDE, Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, édition OCDE,2005.

Yves chirouze, le marketing "de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau" , 4^{eme} édit , édition chotard et associes,1991, p. 127.

نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).