

"الابداع و الابتكار فى تصميم المنتج كميزة تنافسية" "Creativity and Innovation in Product Design as a Competitive Advantage"

د/ ايمان محمد أحمد هاشم

مدرس بقسم التصميم الصناعى- كلية الفنون والتصميم- جامعة فاروس- الاسكندرية

الملخص :

ان الابتكار والابداع لم يعدا أمرا اختياريًا ولكنهما أصبحا شرط أساسى لبقاء واستمرار المنظمات والمؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية سواء المحلية أو العالمية، لذا كان الاهتمام بدور الابتكار والابداع كقيمة لتدعيم وتحقيق الميزات التنافسية، حيث يمثل الإبداع أحد أهم مقومات القدرة والميزة التنافسية .
وتتلخص مشكلة البحث فى التساؤل عن العلاقة بين الابداع والابتكار فى مجال تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات، واستهدف البحث الوصول للعلاقة التى تربط بين الابداع والابتكار فى مجال تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث والذى جاء تحت عنوان: "الابداع والابتكار فى تصميم المنتج كميزة تنافسية " المنهج التحليلي من خلال عرض تحليلي لبعض مفاهيم الابداع والابتكار، وأنواع ومبادئ ومراحل كلا منهما، وكيفية تنمية ثقافة الابتكار والابداع، بالإضافة لتصميم المنتجات، والتنافسية وأنواعها، والميزة التنافسية، وذلك بهدف الوصول للعلاقة التى تربط بين الابداع والابتكار فى تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات. وأهم ما توصلت اليه نتائج البحث هو أن التصميم هو الذى يربط بين الابداع والابتكار من خلال ادارة البحوث والتطوير التى تختص بعملية ابداع وابتكار المنتجات، وأن الابداع والابتكار فى مجال تصميم المنتجات من أهم أسباب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات، وتنمية ثقافة الابداع والابتكار لدى المصمم تمكنه من التوصل لتصميم منتجات جديدة ومبتكرة، بالإضافة لأهمية ادارة البحوث والتطوير فى تحقيق عملية الابداع والابتكار فى مجال تصميم المنتجات، وأكد البحث على وجود علاقة بين الابداع والابتكار فى مجال تصميم المنتجات من خلال ادارة البحوث والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، كما أكد البحث على ضرورة تنمية ثقافة الابداع والابتكار لدى المصمم لتسهيل مهمته فى تصميم وتطوير المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة للاهتمام بادارة البحوث والتطوير بالمؤسسات والشركات لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المرشدة:

الابتكار Creativity، الابداع Innovation، الميزة التنافسية Competitive advantage، التصميم Design، تصميم المنتج Product design، المنهج التحليلي Analytical methodology، ثقافة الابداع والابتكار Creativity & Innovation، التنافسية Competitiveness، التفكير الابداعي Creative Thinking، البحوث والتطوير Research & Development.

Hugo H. and Adriana V. C., 2009)

لذا يتناول هذا البحث تحليل لبعض مفاهيم الابداع والابتكار وتصميم وتطوير المنتجات والميزة التنافسية، وكيفية تنمية ثقافة الابداع والابتكار للمصمم، بالإضافة للتنافسية وأنواعها وكيفية تحقيق الميزة التنافسية. وذلك للوصول للعلاقة بين الابداع والابتكار فى مجال تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية. ويمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال التالى : هل هناك علاقة بين الابداع والابتكار فى مجال تصميم المنتج وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات ؟

هدف البحث :

يهدف البحث الى الوصول لشكل العلاقة التى تربط بين الابداع والابتكار فى تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات .

أهمية البحث:

أولاً: بالنسبة للمجال العلمى :

1. اكتساب المصمم الصناعى لخبرات وثقافات جديدة تمكنه من الابداع والابتكار فى مجال تصميم وتطوير المنتجات مثل ثقافة الابداع والابتكار، مفهوم وأنواع التنافسية، كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات.
2. الوصول لعلاقة تربط بين الابداع والابتكار فى تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: بالنسبة لمجال تصميم وتطوير المنتجات:

1. تصميم وتطوير المنتجات بما يحقق الميزة التنافسية.

مقدمة البحث:

إن التغيرات المتسارعة فى ميدان العلم والتكنولوجيا، وظاهرة العولمة وتحدياتها، وتعدد الأسواق والاحتياجات وسرعة تغييرها ، والعمل فى أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة فى مجال تصميم وتطوير المنتجات فرض على المنظمات والمؤسسات أن تحسن وتطور أدائها فى جميع المجالات وخاصة مجال تصميم المنتجات وذلك لتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا ما جعل الإبداع والابتكار من المفاهيم الأساسية التى يجب أن تتبعها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات. وتبنى المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من إكتساب هذه الميزة. وتختلف هذه الخطوات فمنها (إبداع وابتكار المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل ، الإنتاج بأقل التكاليف...الخ). وقد تناولت العديد من البحوث السابقة التصميم وعرفته على أنه عملية منظمة تحول الأفكار الابداعية الى منتجات وخدمات وأنظمة ملموسة وبالمثل الابداع والابتكار. كما أن الابداع والتصميم يقودان الى الابتكار. وأكدت البحوث على أن التصميم هو المحرك الرئيسى ليس فقط لتنافسية الشركات ولكن لتنافسية الدول (Hugo H. and Adriana V. C., 2009). كما أكد (Scott B., 2013) على أن الابتكار هو التغيير الإيجابى الملموس. كما تم تعريف التصميم على أنه هو الرابط بين الابداع والابتكار. (cf. Bitard and Basset, 2008) كما أن هناك علاقة بين الابداع والتصميم والابتكار من خلال أن الابداع والتصميم يساهمان فى توسيع نطاق الأفكار الجديدة والابتكار يعمل على زيادة فرص تسويق هذه الأفكار بنجاح. (

- ٢- **إبداع في العملية**: ويقصد به تطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات جديدة.
 - ٣- **الإبداع في التنظيم**: يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبة جديدة.
 - ٤- **الإبداع في الإدارة**: يتعلق بتطوير فلسفات أو نظم إدارية حديثة ومتطورة مثل: إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة.
 - ٥- **الإبداع في التسويق والوظائف المختلفة المتعلقة به**: يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر.
 - ٦- **الإبداع في الخدمة**: يتعلق بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات مثل الخدمات المالية.
- ويركز البحث على توضيح طرق وكيفية الإبداع في تصميم المنتج (إبداع في المنتج) كاحد أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال إدارة البحوث والتطوير بالمؤسسة والتي تختص بتصميم وتطوير المنتجات.
- مبادئ الإبداع:**
- للإبداع عدة مبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:
- (<http://www.elebd3.com/cat17>)
١. إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها.
 ٢. احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمنظمة.
 ٣. ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء.
 ٤. عدم ترك الفكرة الجيدة التي تفقد إلى آليات التنفيذ، بل عرضها للمناقشة بين الحين والآخر، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن.
- مراحل الإبداع:**
- يمر الإبداع بعدد من المراحل يوضحها شكل (١) وهي:
- www.cob.sjsu.edu/jiang./Jiang.PPT/Creativity_Innova.
- ١- **الاعداد (Preparation)**: وهي مرحلة جمع المعلومات.
 - ٢- **الكمون أو الاحتضان (Incubation)**: وهي تمثل المعلومات وتوليدها شعوريا أو لا شعوريا.
 - ٣- **الإشراق (Illumination)**: وهي مرحلة الوصول للحل السريع وخروج شرارة الإبداع.
 - ٤- **التحقيق والتنفيذ (Verification)**: مرحلة التحقيق تتضمن عملا إجرائيا حيث يعمل المبدع على إحكام الروابط بين العلاقات بالإضافة أحيانا والحذف أحيانا أخرى بمعنى أنها تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة الإبداعية.
- <http://faculty.ksu.edu.sa/luna/Pages/StMarketingPowerPoint.aspx>

٢. التأكيد على دور المصمم الصناعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات من خلال الابتكار والإبداع في مجال تصميم وتطوير المنتجات.

ثالثا: بالنسبة للمجال الاقتصادي:

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات من خلال تطوير المنتجات وابتكار منتجات جديدة.

منهج البحث :

يتبع البحث المنهج التحليلي، من خلال عرض وتحليل (الإبداع، الابتكار، تنمية ثقافة الإبداع والابتكار، أنواع وأهمية الإبداع والابتكار، التنافسية وأنواعها، الميزة التنافسية، تصميم وتطوير المنتجات) بهدف الوصول للعلاقة التي تربط بين الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية.

تحليل المفاهيم الأساسية:

أولا: مفهوم الإبداع:

يمثل الإبداع أحد أهم مقومات القدرة التنافسية، حيث يقوم على أساس تقديم الجديد، كما أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة. وهناك عدة تعاريف للإبداع منها : (Amabile, 1998; Sullivan and Harper, 2009)

" القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى."

" أن ترى ما لا يراه الآخرون."

" أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة."

" تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقا من عناصر موجودة."

"عملية توليد الأفكار وتحويلها الى منتجات وخدمات."

"عملية تعتمد المنظمة لتطوير سلع وخدمات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنها وتحقيق أهدافها. (Jones, G.R., (1998)

"الطريقة التي تعتمد المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا وبما يؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، والخدمية والإنتاجية على حد سواء. (P. Bescos etal. 1994)

مما تقدم يتضح أن الإبداع هو توليد أو تبني أفكار جديدة، كما يمكن القول بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظمة، ويكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة، فالمنظمة التي تقدم منتج جديد تكون (مبدعة).

أنواع الإبداع:

ينقسم الإبداع الى عدة أنواع يمكن توضيحهم كما يلي: (عكروش مأمون نديم، 2004)

- ١- **إبداع في المنتج**: ويقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية، وتم تصنيف إبداع المنتج إلى (تركيبى يعبر عن منتج جديد بمزج تقنيات معروفة)، و (تزايدى يعبر عن إضافات جديدة على المنتج أو عملية الإنتاج (مضاف)، و(منقطع يعبر عن تطوير أو اعتماد تقنيات أو آراء جديدة في نشاط المنظمة)



شكل (١) يوضح مراحل الإبداع

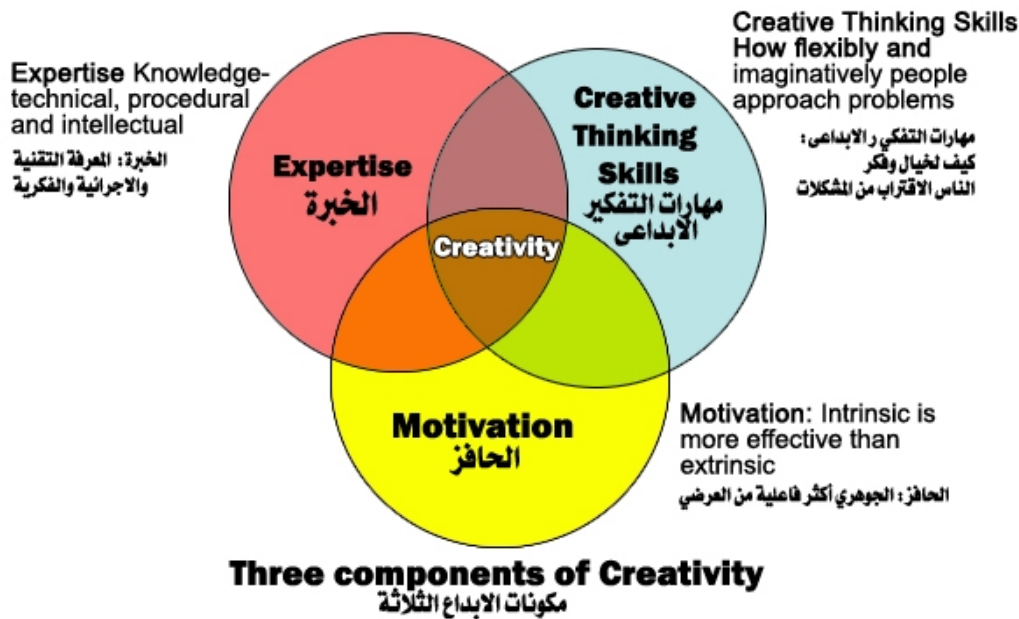
٦. القبول Acceptance

مكونات الابداع :

- يتكون الابداع من ثلاثة مكونات رئيسية كما يوضحها شكل (٢) وهي: (Adams K., 2006 ; Amabile T., 1998)
- ١- الخبرة (Expertise): وتعني المعرفة الثقافية والاجرائية والتقنية فالمعرفة هي أحد أهم مصادر الابداع.
 - ٢- مهارات التفكير الابداعي (Creative Thinking skills): وتعني كيفية حل المشكلات بالاعتماد على خيال وفكر المصمم، والتفكير هو السمة الرئيسية للعملية الابداعية.
 - ٣- الحافز (Motivation): الحافز الجوهرى أكثر تأثيرا من الحافز العرضى، حيث يعتبر الحافز هو مفتاح الانتاج الابداعى.

شروط الابداع: (http://www.elebd3.com/cat17)

- للإبداع ستة شروط وهى:
١. الأصالة Originality: هي القدرة على إنتاج أفكار غير عادية ولا يستطيع إنتاجها الكثير من الناس وذلك بوصفها أفكارا بعيدة عن المؤلف وذكية.
 ٢. الطلاقة Fluency: هي القدرة على إنتاج الكثير من الأفكار فيما يخص مهمة ما.
 ٣. المرونة Flexibility: وهي القدرة على توجيه أو تحويل مسار التفكير.
 ٤. الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems: وتعني القدرة على رؤية العيوب والاحتياجات والنقص في المعرفة.
 ٥. الاستنباطية Elaboration



شكل (٢) يوضح المكونات الرئيسية للابداع

" التطبيق الملموس للابداع " " قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة...) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع. " -www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/innovation.doc " هي عملية تحويل الأفكار الى منتجات ملموسة. " <http://naomibaba.blogspot.com>



شكل (٣) يوضح نموذج Tina seelig لمحرك الابتكار

خصائص المصمم المبدع :

- يمكن التعرف على المصمم أنه مبدع عندما يتصف بالصفات التالية:
١. التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتمل أكثر من تفسير.
 ٢. يمتلك ذاكرة قوية في بعض الأمور، وقادر على الإلمام بالتفاصيل (فيما يهتم به).
 ٣. البحث و التفكير و التأمل الذهني.
 ٤. مثقف و لديه معرفة واسعة.
 ٥. دائم التساؤل.
 ٦. بطيء في تحليل المعلومات سريع في الوصول للحل.
 ٧. الثقة بالنفس، و الشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد.

ثانياً: مفهوم الابتكار:

الابتكار لا يعني فقط استحداث منتج أو خدمة جديدة، بل هو يشمل إحداث التغييرات التطويرية على المنتجات والخدمات الموجودة، والابتكار يتسم بسمه التدرج المرحلي، فهو يهتم بالتعديلات أو التبديلات الصغيرة لما هو موجود من الأساس؛ ولهذا فإنه من السهل أن يخطط الفرد لابتكار أكثر من أن يقوم باختراع ما. (عبود نجم الدين، ٢٠٠٣)، ويمكن تعريف الابتكار على أنه:

- بحيث يكون هذا الجزء لا فائدة له.
- ٣- تحديد استخدامات أخرى.
- ٤- الدمج: جمع أكثر من فكرتين مختلفتين يمكن أن ينتج فكرة إبداعية جديدة، مثال: كمبيوتر + فاكس = كمبيوتر بفاكس ، سيارة + قارب = سيارة برمائية.
- ٥- المقارنة: فتطوير الفكرة يأتي من خلال المقارنة بحيث تصل بالمقارنة للأفكار الجديدة والمبتكرة.
- ٦- التفكير بالعكس: فمثلا اشتهر الأمريكيان بصناعة السيارات الكبيرة المستهلكة للوقود بشراة فقنوق اليابانيون على نظرائهم الأمريكيان وقاموا بتصنيع السيارات الصغيرة ذات الوقود الاقتصادي. والتفكير في الشيء بصورة عكسية يعتبر من أسهل الطرق لتوليد فكرة جديدة وتوضح الأشكال من شكل (٤) الى شكل (٨) تطبيق لبعض هذه الأفكار الابتكارية.
- حيث يوضح شكل (٤) شاحن بحامل موبايل (اضافة)، ويوضح شكل (٥) تصميم لكرسي سيارة تم اضافة امكانية دورانه للخارج والداخل بحيث يسهل من عملية الركوب والنزول من السيارة وخاصة لكبار السن وبعض المرضى وذوى الاحتياجات الخاصة (تغيير واضافة).



شكل (٤) يوضح شاحن بحامل موبايل



شكل (٥) يوضح كرسى سيارة دوار



شكل (٦) يوضح سيارة برمائية

- ويوضح شكل (٦) سيارة بومائية (أسلوب الدمج)، ويوضح شكل (٧) تحويل جسم سيارة فولكس فاغن قديمة إلى أريكة

نموذج Tina seelig لمحرك الابتكار:

لكل شخص محرك خاص يمكنه من الوصول للعملية الابتكارية، ويوضح شكل (٣) نموذج Tina seelig (The Executive Director for the Stanford Technology Ventures Program (STVP)) والذي يسمى محرك الابتكار (The innovation engine).

فكرة هذا النموذج أن لكل شخص محرك خاص به مكون من مجموعة من الحقائق مرتبطة مع بعضها البعض ومقسمة الى قسمين داخلي وخارجي:

- ١- القسم الداخلي من محرك الابتكار يتكون من (الموقف attitude، المعرفة knowledge، الخيال imagination) فالمعرفة توفر الوقود للخيال، الخيال هو الحافز لتحويل المعرفة إلى أفكار جديد. الموقف هو الشرارة التي تساعد محرك الإبداع في الحركة.
- ٢- القسم الخارجي من محرك الابتكار هي (الموارد Resources، الموطن Habitat، الثقافة Culture)، فالموارد هي كل الأصول في المجتمع، الموطن يتضمن الناس ضمن الفريق والبيئة المحيطة والقواعد والحوافز والمساحة الفيزيائية، الثقافة هي المعتقدات الجماعية، والقيم، والسلوكيات في المجتمع.

(<http://lurnq.com/lesson/A-Crash-Course-on-Creativity/section/The-Innovation-Engine/>)

(<http://cacm.acm.org/opinion/interviews/148474-tina-seelig/fulltext>)

من خلال ما سبق يتضح مدى التداخل والتكامل بين مفهومي الابتكار والإبداع، وذلك من خلال أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (سليم بطرس جلد، ٢٠٠٦، ص ٢٢) ويمكن توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار من خلال جدول (١) (علي فلاح الزعبي، ٢٠٠٧).

الابتكار Innovation	الإبداع Creativity
١. التطبيق الخلاق أو الملائم لها (تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي).	١. التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة.
٢. عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين.	٢. تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه.
٣. عملية تفاعلية.	٣. عملية إدراكية وعقلية.
٤. يمكن قياسه.	٤. من الصعب قياسه.

جدول (١) الفرق بين الإبداع والابتكار

تنمية ثقافة الإبداع والابتكار:

يمكن تنمية ثقافة الإبداع والابتكار من خلال ما قاله العالم ألبرت جورجي أينشتاين: (إن التفكير المبدع أنك ترى الشيء ذاته الذي يراه الآخرون ولكن تفكيرك يختلف تماما عن تفكيرهم، فإذا اجتمعت لديك العديد من الأفكار اختر أفضلها واجري عليها التعديلات اللازمة لتكون فكرة خارقة ومبدعة من خلال بعض الخطوات للوصول إلى الفكرة الناجحة المبتكرة وهي :

(<http://www.elebd3.com/cat17>)

- ١- التغيير والتبديل والإضافة.
- ٢- الحذف: حذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام ،

طارق ٢٠٠٢، ص ٥). ويمكن تعريف التنافسية العالمية على أنها " القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، وسرعة إيصال المنتج إلى السوق، و بسعر معقول، بحيث أن المستهلك يرغب بشرائها في أي مكان في العالم. (عيسى محمد الغزالي، 2003، ص ٥) . وتشترك اغلب التعاريف السابقة في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف.

أنواع التنافسية:

هناك عدة أنواع للتنافسية يمكن حصرها فيما يلي : (عيسى

محمد الغزالي، 2003، ص ٧)

١. **تنافسية التكلفة أو السعر** : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
٢. **التنافسية غير السعرية** : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .
٣. **التنافسية النوعية** : و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.
٤. **التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

رابعاً: مفهوم الميزة التنافسية:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية منذ الثمانينات وخاصة بعد كتابات مايكل بورتر (أستاذ الإدارة بجامعة هارفارد Harvard) بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية حيث أصبحت العنصر الاستراتيجي الذي يقدم الفرصة لكي تحقق المؤسسة الربحية المتواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وتبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تدع و تتخذ خطوات تمكنها من إكتساب هذه الميزة ومن أهم هذه الخطوات إبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على إستدامة ربحية عالية وميزة تنافسية).

روبرت. أ. ليتس، ٢٠٠٨، ص ٣٠١). وعرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها: " مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. " كما تم تعريفها على أنها " المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها." (Hofer C.W, 1980)

كما عرفها مايكل بورتر كما يلي: (Porter, M., 1993) " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أى بمجرد أحداث المؤسسة لعملية الإبداع ."

أنيقة (حذف واضافة واستخدامات أخرى). ويوضح شكل (٨) تصميم لحامل صابونة حمام تم اضافة جزء لبشر الصابونة يمكننا من استخدامها حتى آخر قطعة بالاضافة لتسهيل الحصول على الرغوة بسرعة (التغيير والاضافة).



شكل (٧) يوضح تحويل جسم سيارة فولكس فاغن قديمة إلى أريكة أنيقة



شكل (٨) يوضح تصميم لحامل صابونة

ثالثاً: مفهوم التنافسية:

يشهد المجال الصناعي تنافساً حاداً وسباقاً هائلاً بين المنشآت الصناعية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي وذلك سعياً للسيطرة على الأسواق واجتذاب عملاء جدد بل وتوجهت بعض الشركات العالمية للاندماج سعياً وراء التوسع والتطور. وفي ظل هذا المناخ أصبح لزاماً على المنظمات والمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات محددة تمكنها من تحقيق القدرة التنافسية. كما أن التنافسية من المفاهيم التي لا تزال غير مفهومة تماماً إذ لا يوجد لها تعريف واحد من خلال ارتباطها مع كل المؤشرات الاقتصادية فبعض الاقتصاديين يعتمدون لقياس القدرة التنافسية على الناتج المحلي الإجمالي وبعضهم على أسعار الصرف المعتمدة أو تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة وحدة العمل أو حجم الصادرات إلى إجمالي الإنتاج أو إنتاجية العمل . ويمكن تحديد مفهوم التنافسية على مستوى الشركات على أنها : " قدرة المنشأة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"، كما يمكن تعريفها على مستوى الدولة أو البلد ككل كما عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها: " قدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية لأفرادها على المدى الطويل." (نوير طارق، ٢٠٠٢، ص ٥). وينص التعريف البريطاني للتنافسية على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. (وديع محمد عدنان، ٢٠٠١) كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE Organisation de Coopération et Développement Economique) : على أنها : " المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل (نوير

المستهلك بأقصر وقت ممكن. (Bragmang,1990,5)

كيفية تحقيق الميزة التنافسية :

1. التميز في التكلفة: Cost Advantage: تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على تقديم منتج له نفس مميزات وجودة المنتجات التي لدى المنافسين ولكن بسعر يقل عنهم، لاكتفائها بهامش أقل من الربح.
2. التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز Differentiation advantage: عندما تتميز المؤسسة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات خصائص فريدة ولها قيمة لدى العملاء.
3. ميزات الموقع location-specific advantage : وهي تحقيق الشركة ميزة تنافسية على غيرها لأسباب تتعلق بمزايا الموقع. فعندما لا تتوفر في مكان ما المواد الخام اللازمة لصناعة المنتج، أو وقوع المصنع بعيدا عن أسواق الاستهلاك، فإن الشركة تقوم بإنشاء الصناعة في مكان آخر تتوفر فيه المواد الخام اللازمة للصناعة، والعمالة المدربة، والسوق الواسع، وإمكانية تحقيق هامش جيد من الإرباح.

خامسا: مفهوم تصميم وتطوير المنتج:

يعتبر تصميم المنتج هو الذي يربط بين الإبداع والابتكار كما أنه هو المحرك الرئيسي ليس فقط للتنافسية الشركات ولكن للتنافسية الدول. ويمكن الربط بين الإبداع والتصميم والابتكار من خلال أن الإبداع والتصميم يساهمان في توسيع نطاق الأفكار الجديدة والابتكار يعمل على زيادة فرص نجاح عملية التسويق بتطبيق هذه الأفكار على هيئة منتجات ملموسة . (Hugo Hollanders & Adriana van Cruysen, 2009) ويمكن تعريف تطوير المنتج على أنه " ابتكار أو خلق منتجات بمواصفات وخصائص جديدة بحيث تحقق فوائد ومناخ جديدة للإنسان". وربما التطور يتضمن تعديل لمنتج حالي أو صياغة منتج جديد كليا. واختيار المنتج سواء إنتاج منتج جديد أو تطوير منتج موجود يعتبر مهمة أساسية تضمن استمرار المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. والقدرة على الإبداع في تطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق، يمثل عاملا حاسما في نجاح المؤسسات، لذا تتبنى الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتجات ، هدف الإبداع كأهمية تنافسية لها. لذا يجب على هذه الشركات أن تركز جديدا وبشكل بارز على البحث والتطوير (R & D) في بداية نشاطاتها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة (Brown, Steve, 2005)

كيفية تطوير المنتجات :

1. تقديم منتجات جديدة (للأسواق الحالية أو جديدة).
2. التوصل إلى استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.
3. تحسين مستوى الجودة الحالية.
4. تخفيض التكلفة للمنتجات الحالية.
5. تقليل درجة المخاطر والعدم والتلوث للمنتجات.
6. تقليل الصعوبات التي تعيق الإنتاج أو استخدام المنتجات.
7. تعديل بعض المنتجات لتتلاءم مع القوانين الجديدة.
8. تحديد المواصفات الفنية للتصميمات لسهولة التعرف عليها.

العلاقة بين الإبداع والتصميم والابتكار:

أوضح كلا من (Swann and Birke (2005) أن هناك علاقة بين الإبداع والتصميم والابتكار وذلك من خلال ثلاثة نماذج يوضحها شكل (١٠) النموذج الخطي الذي يمثل السهم

tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf) وبذلك نجد أن بورتر يؤكد على أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الإبداع. (معالي فهمي حيدر، ٢٠٠٤)

أنواع الميزة التنافسية:

يرى مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما: (سمالي محمد يحضيه، ٢٠٠٣) <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf>

1. التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.
2. تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع).

مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ومنها: www.eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/./70.doc-

- 1- الإبداع: أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها " المسافر العالمي الجديد".
- 2- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى المستهلك أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
- 3- المعرفة: تعتبر المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أبعاد يمكن توضيحها كما يوضح شكل (٩) إلى:

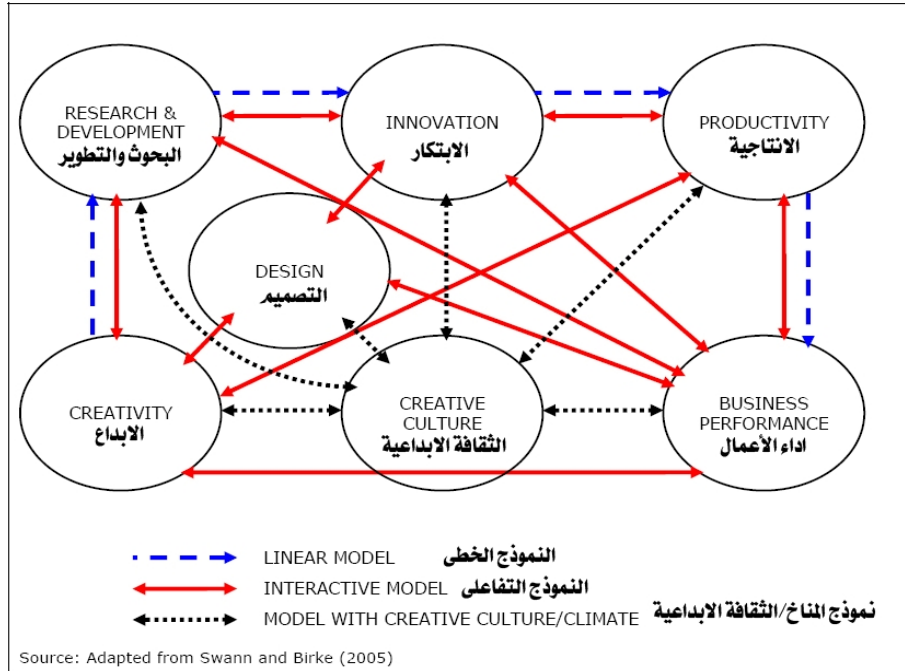


شكل (٩) يوضح أبعاد الميزة التنافسية

1. التكلفة.
2. الجودة: التصميم، المطابقة، الخدمة: القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات المستهلكين. (Zolghadar,2007,29)
3. المرونة: تعني القدرة على إنتاج مجموعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة بالإضافة للاستجابة لاحتياجات المستهلك. (Chase,et.al,2001,26)
4. التسليم: السرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى

الابداعية، البحوث والتطوير وأداء العمل، الابداع والتصميم، الابتكار والتصميم، الابداع والانتاجية، الابتكار والانتاجية،.....الخ) مما يؤكد على أهمية التصميم حيث أن الابداع يرتبط مباشرة مع التصميم والتصميم يرتبط مباشرة مع الابتكار، وفي النموذج الثالث والأكثر اكتمالا ويمثله المستقيم النقطي الأسود نجد أن المناخ الابداعي له وضع مركزي حيث تؤثر الثقافة الابداعية على عملية الابداع والابتكار والتصميم وادارة البحوث والتطوير والانتاجية وكفاءة أداء العمل.

الأزرق المتقطع والذي يوضح أن عملية الابداع تتم من خلال ادارة البحوث والتطوير للتوصل لأفكار ابداعية يتم تطبيقها لمنتجات ملموسة من خلال عملية الابتكار مما يحسن من أداء العمل وبذلك نجد أن للابداع تأثير ايجابي على البحوث والتطوير والتي بدورها لها تأثير ايجابي على الابتكار، والنموذج الثاني هو النموذج التفاعلي الذي يمثله المستقيم الأحمر والذي يوضح أن هناك تغذية مرتدة بين العناصر المختلفة للنموذج الخطي (البحوث والتطوير والابداع للوصول لأفكار الابداعية، البحوث والتطوير والابتكار لتطبيق الأفكار



شكل (١٠) يوضح العلاقة بين الابداع والتصميم والابتكار

يحسن من أداء العمل وللابداع تأثير ايجابي على البحوث والتطوير والتي بدورها لها تأثير ايجابي على الابتكار، كما أكدنا على أهمية التصميم حيث أن الابداع يرتبط مباشرة مع التصميم والتصميم يرتبط مباشرة مع الابتكار كما يوضح شكل (١٠). وبذلك يتحدد دور وأهمية الابداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات في الحصول على منتجات ابداعية مبتكرة وتحقيق كفاءة الأداء للمؤسسة.

٢- لتحقيق الميزة التنافسية أكد مايكل بورتر على أن: " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد احداث المؤسسة لعملية الابداع " Porter, M., (1993) (http/dspace.univ-

tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf) وبذلك نجد أن بورتر يؤكد على أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الابداع. (معالي فهمي حيدر، ٢٠٠٤)، كما أن القدرة على الابداع مصدر متجدد للميزة التنافسية مثال شركة (British Airway) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها " المسافر العالمي الجديد". وأكد مايكل بورتر على أنه يمكن الوصول للميزة التنافسية من خلال استراتيجية تمييز المنتج والذي يعني " قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك". (سمالي محمد يحضيه، ٢٠٠٣)، كما أكد (Brown & Steve) على أنه يجب على الشركات ان تركز جدياً وبشكل بارز على البحث

النتائج:

من خلال تحليل المفاهيم والدراسات السابقة فإنه يمكن القول:

١- الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (سليم بطرس جلد، ٢٠٠٦، ص ٢٢) وللوصول لأفكار ابداعية ومنتجات مبتكرة فلا بد للمصمم الصناعي من تنمية ثقافة الابداع والابتكار من خلال اتباع عدة طرق وأساليب للحصول على الأفكار الابداعية منها (التغيير والتبديل والإضافة - الحذف - الدمج - المقارنة - التفكير بالعكس، الخ). (http://www.elebd3.com/cat17) ووضحت

(Amabile T.) أن للابداع ثلاثة مكونات رئيسية هي (المعرفة، الحافز، مهارات التفكير الابداعي). ; (Adams K., 2006 Amabile T., 1998) كما تم تعريف التصميم على أنه عملية منظمة تحول الأفكار الابداعية الى منتجات وخدمات وأنظمة ملموسة، كما أن الابداع والتصميم يقودان الى الابتكار. (Hugo H. and Adriana V. C., 2009) وأوضح كلا من Swann (2005) and Birke (2005) أن هناك علاقة بين الابداع والتصميم والابتكار وذلك من خلال أن عملية الابداع تتم من خلال ادارة البحوث والتطوير للتوصل لأفكار ابداعية يتم تطبيقها لمنتجات ملموسة من خلال عملية الابتكار مما

فحتى تحقق المؤسسات والشركات الميزة التنافسية، فلا بد من اتباع سياسة تصميم وتطوير المنتجات والتي تختص بها ادارة البحوث والتطوير بالمؤسسة وذلك من خلال عملية ابداعية (ابداع في المنتج) والتي يستخدم فيها بعض مصادر الابداع مثل (المعرفة - الحافز - مهارات التفكير الابداعي- الموارد - الامكانيات المتاحة) بالإضافة لاتباع بعض الأساليب المستخدمة لتنمية ثقافة الابداع مثل (التغيير والتبديل والإضافة - الحذف - الدمج - المقارنة - التفكير بالعكس، الخ) للوصول لأفكار ابداعية لمنتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية، وتطبيق هذه الأفكار الابداعية للوصول لمنتجات مبتكرة وتحقيق استراتيجية تمييز المنتج والتي بدورها تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

الخلاصة:

يمكن تلخيص ما تم دراسته وتحليله في هذا البحث في أن هناك علاقة بين التصميم والابداع والابتكار والميزة التنافسية، من خلال أن التصميم هو الذي يربط بين عملية الابداع والابتكار حيث أن مفهوم التصميم هو أنه عملية منظمة تحول الأفكار الابداعية الى منتجات وخدمات وأنظمة ملموسة، والإبداع هو الجزء المرتبط بوضع الأفكار في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج، وبذلك نجد أن الابداع والتصميم يساهمان في توسيع نطاق الأفكار الجديدة والابتكار يعمل على زيادة فرص تسويق هذه الأفكار بنجاح، لذا فإن التصميم هو المحرك الرئيسي للابداع والابتكار والذي تختص به ادارة البحوث والتطوير متمثلة في المصمم الصناعي والذي يجب أن يكون على دراية فائقة بثقافة الابداع والابتكار حتى يتمكن من الوصول لأفكار ابداعية يمكن تطبيقها في صورة منتجات مبتكرة، وحتى تحقق المؤسسات والشركات الميزة التنافسية فلا بد من اتباع عدة استراتيجيات منها استراتيجية تمييز المنتج والتي تختص بها ادارة البحوث والتطوير والتي تعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وبذلك أمكن الوصول للعلاقة التي تربط بين الابداع والابتكار في تصميم المنتج وتحقيق الميزة التنافسية.

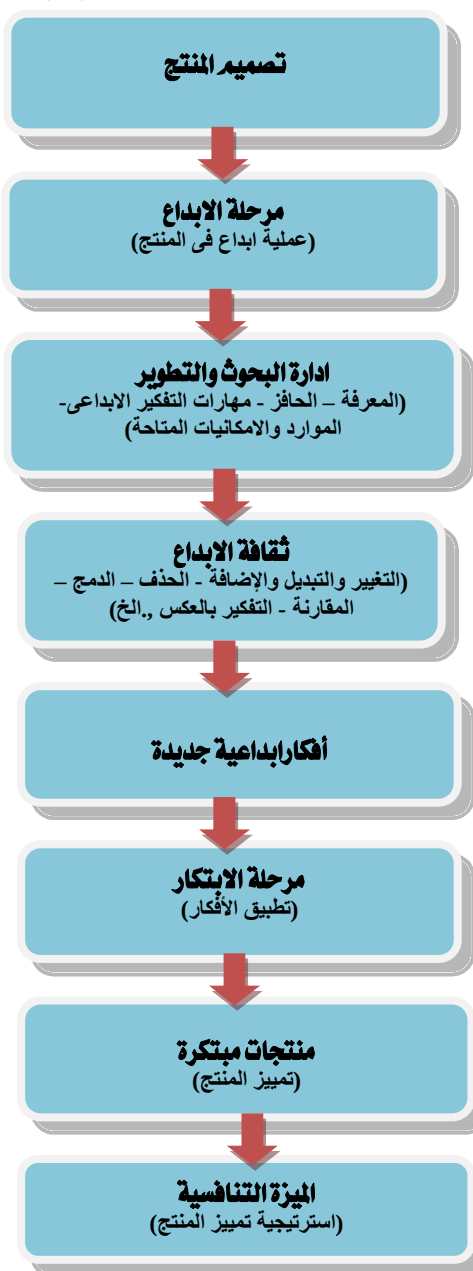
المراجع References :

- المراجع العربية:

١. روبرت أ. بتس - ديفيد، لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، (٢٠٠٨) "الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص ٣٠١.
٢. سمالي محمد يحضيه، (٢٠٠٣) "إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة.
٣. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (٢٠٠٦) "إدارة الابداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ٢٢.
٤. عبود نجم الدين، (٢٠٠٣) "إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص ٥.
٥. عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم، (٢٠٠٤) "تطوير المنتجات الجديدة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص ١٤-١٥.

والتطوير (R & D) في بداية نشاطاتها، لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة (Brown)، Steve، (2005) وحتى يمكن الوصول للتنافسية العالمية فيجب اتباع سياسة تصميم وابتكار منتجات جديدة حيث تم تعريف التنافسية العالمية على أنها " القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، وسرعة إيصال المنتج إلى السوق، و بسعر معقول، بحيث أن المستهلك يرغب بشرائها في أي مكان في العالم. (عيسى محمد الغزالي، 2003، ص ٥)، وبذلك يتضح دور وأهمية الابداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات من خلال استراتيجية تمييز المنتج والتي تمثل أحد أنواع الميزة التنافسية .

٣- ومن النتائج (١)، (٢) أمكن التوصل للعلاقة التي يمكن أن تربط بين الابداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية والتي يوضحها شكل (١١).



شكل (١١) العلاقة بين الابداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية

- Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach, UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and training centre on Innovation and Technology, Maastricht University
21. Jones, G.R., (1998), "Organizational Theory", 2nd ed., Publishing Company, Inc., (USA).
 22. Porter, M., (1993), "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition,.
 23. Scott Berkun, (2013), "The 177 Myths of Innovation: Mega summary". (<http://scottberkun.com/2013/the-best-definition-of-innovation/>)
 24. Sullivan, C. and Graeme H., (2009) "The Creative Environment: Authors at Work" (Cambridge: English Association/Boydell and Brewer),
 25. Swann, P. and D. Birke (2005), "How do Creativity and Design Enhance Business Performance? A Framework for Interpreting the Evidence", 'Think Piece' for DTI Strategy Unit
 26. Zolghadar, M., (2007) "Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures", Master Thesis in Business Administration, Department of Business Administration, Lund University,.
- Web Sites:**
27. www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf (Dec. 2003)
 28. <http://cacm.acm.org/opinion/interviews/148474-tina-seelig/fulltext>. (April 2012)
 29. <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf> (2012)
 30. <http://ppt1.net/m/managing-creativity-and-innovation-w229-ppt.ppt>, www.cob.sjsu.edu/jiang_w/EFREISP11/Jiang_supplemental_ppt/Creativity_Innovation.ppt (Aug. 2012),
 31. www.elebd3.com/cat17 (2013)
 32. <http://faculty.ksu.edu.sa/luna/Pages/StMarketingPowerPoint.aspx?> (الفصل السابع الميزة التنافسية) (2009)
 33. www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/innovation.doc (2007)
 34. <http://lurnq.com/lesson/A-Crash-Course-on-Creativity/section/The-Innovation-Engine/> (2013),
 35. <http://scottberkun.com/2013/the-best-definition-of-innovation/> (2013)
٦. علي فلاح الزعبي، ماجد عبدالعزيز الجبري، (٢٠٠٧) "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا.
 ٧. عيسى محمد الغزالي، (٢٠٠٣) "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون ديسمبر، السنة الثانية، ص٧.
 ٨. معالي فهمي حيدر، (٢٠٠٤) "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، ص٢٥٩.
 ٩. نوري منير مداخله بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات" - eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc
 ١٠. نوبر طارق، (٢٠٠٢)، (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص٥.
 ١١. وديع محمد عدنان، (٢٠٠١)، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس.
- English References:**
12. Adams K., (2006). "The sources of Innovation and creativity", National center education and the economy, P. 4-5.
 13. Amabile, T. (1998). "How to kill creativity" in Harvard Business Review, Sept., P.77-87.
 14. Bescos P. and Mendoza C., (1994). Le management de performance, (Ed. Comptables Malesherbes, Paris,), P.219.
 15. Bitard, P. and J. Basset (2008), "Design as a tool for innovation", INNO-GRIPS Mini Study 05.
 16. Bragman, Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons, Vol.39.No.4, Janaury, 1990.
 17. Brown S. Richard L., John B. and Peter J. (2005). "Strategic Operations Management" 2nd edit. Amsterdam, P.149.
 18. Chase, R. B., Aquilano, N. J. and Jacobs, F.R (2001). "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.,
 19. Hofer C.W. (1980). Strategic Management, West Pub. Co. St-Paul Minn.,
 20. Hugo H. and Adriana v. C., 2009, "Design,