



## استخدام منهجية الابداع في تصميم العملية لتحقيق الميزة التنافسية

### Using the Innovation Methodology in the Process Design to achieve the Competitive Advantage

ا. م. د. وفاء عبد الامير الدباس

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد

[wafaaabdameer@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:wafaaabdameer@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

م. د. دنيا جليل جعفر الموسوي

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد

[Dunya.j@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:Dunya.j@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

#### المستخلص:

يهدف البحث الى تحديد طريقة استخدام منهجية الابداع في تصميم العملية لاغراض تحقيق الميزة التنافسية. تم تطبيق هذه المنهجية على منتج معجون الاسنان بزيت القرنفل الذي اقترح أن ينتجه مصنع المأمون التابع للشركة العامة للمنتجات الغذائية. تم استخدام البيانات الفعلية من واقع سجلات وتقارير المصنع لعامي 2018 و 2019 حيث جمعت الباحثتان هذه البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج. توصل البحث الى ضرورة قياس الابداع كمياً لتحديد القيمة التي يسهم بها في تصميم العملية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لغرض اشباع رغبات الزبون. كما توصل البحث الى ان منتج معجون الاسنان بزيت القرنفل يفقد الى ميزة تنافسية بسبب عدم تطبيق منهجية الابداع المستخدمة في تصميم العملية مما جعل المنتج غير منافس في السوق وتم الغاء الفكرة ولم يتم البدء بالانتاج الفعلي. نتيجة لذلك، أوصى البحث بضرورة استخدام منهجية الابداع كما تم استعراضها في هذا البحث في تقديم افكار لمنتجات جديدة في مصنع المأمون. كما أوصى البحث بتصميم عملية انتاج من خلال جمع بيانات مالية وغير مالية لضمان الاستخدام السليم لهذه البيانات في تصميم العملية بطريقة صحيحة وتحسين مؤشرات أداء العملية ومن ثم تحسين الميزة التنافسية لهذا المنتج.

**الكلمات المفتاحية:** الابداع، منهجية الابداع، الميزة التنافسية، البيانات المالية، البيانات غير المالية

#### Abstract:

The study aims to determine how the creativity methodology can be used in process design to achieve a competitive advantage. This methodology was applied to the toothpaste product, which was proposed to be produced by the Al-Mamoun factory of the General Company for Food Products. Actual data were collected from the factory's records and reports for the years 2018 and 2019. The study concluded that it is necessary to measure creativity quantitatively to determine its contributions to the process design, and then to achieve the competitive advantage. The study also concluded that the clove-flavored toothpaste product lacked a competitive advantage due to the lack of application of the creativity methodology used to the process design, which made the product uncompetitive in the marketplace. The idea was canceled and the actual production was not started. As a result, the study recommended the necessity of using the creativity methodology, as proposed in this study, in presenting ideas for new products in Al-Mamoun factory. The study also recommended that the process should be designed by collecting financial and non-financial data to ensure the proper use of these data to improve the process performance indicators and improving the competitive advantage of this product.

**Keywords:** Innovation, Innovation Methodology, Competitive Advantage, Financial Data, Non-financial data.

## 1. منهجية البحث

**1.1. مشكلة البحث:** يعاني مصنع المأمون من شدة المنافسة مع منتجات مماثلة في السوق وخاصة فيما يتعلق بمنتج معجون الاسنان (عنبر) الذي يباع في السوق مع منتجات أخرى من دول مجاورة. ومنذ فترة طويلة يعاني هذا المنتج من انخفاض في المبيعات وارتفاع تكلفة الانتاج فضلا عن عدم وجود خطة واضحة لدى الادارة لتطوير هذا المنتج أو تقديم منتج جديد للتخفيف من شدة المنافسة. وقد أدت هذه المنافسة الى أن يفقد المنتج حصة سوقية كبيرة وخروجه من دائرة المنافسة وفقدان الميزة التنافسية التي كان يتمتع بها لفترة زمنية طويلة. ومن هنا جاءت مشكلة البحث والتي يمكن أن تتمثل بالسؤال الاتي:

- ما إمكانية استخدام منهجية الابداع في تصميم العملية لانتاج منتج معجون الاسنان لغرض تحقيق الميزة التنافسية؟

**2.1. أهداف البحث:** يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- قياس أداء تصميم عملية انتاج منتج معجون الاسنان (عنبر) وزن 100 غم.

- تحديد طريقة استخدام منهجية الابداع في تصميم عملية انتاج منتج معجون الاسنان (بزيت القرنفل) وزن 100 غم؟

**3.1. أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من حيث أنه يتناول موضوع استخدام منهجية الابداع في حل مشكلة منتج معجون الاسنان الذي فقد ميزته التنافسية لصالح منتجات أخرى بديلة حيث يقدم البحث مقترحاً لادارة المصنع لاستخدام منهجية الابداع في تصميم عملية انتاج معجون الاسنان والتي تقوم على أساس اتباع المنهج العلمي وتشخيص المشكلة ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة للتطبيق.

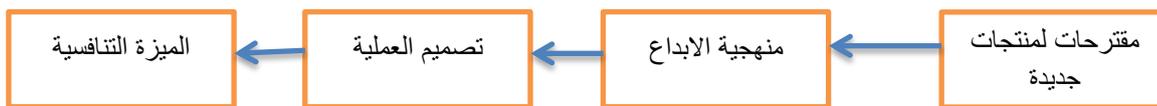
**4.1. منهج البحث:** استخدم البحث البيانات الفعلية من واقع كشوفات المصنع وسجلاته لعامي 2018 و 2019 كما تم استخدام التقارير التي يقدمها المصنع عن منتجاته وعملياته لهاتين السنتين. وقامت الباحثتان بتحليل هذه البيانات لتوضيح طريقة استخدام منهجية الابداع في تصميم العملية لتحقيق الميزة التنافسية.

**5.1. فرضية البحث:** يفترض البحث الفرضية الاتية:

استخدام منهجية الابداع في تصميم عملية انتاج منتج معجون الاسنان (بزيت القرنفل) يحسن من الميزة التنافسية لهذا المنتج.

**6.1. نموذج البحث:** يقدم البحث النموذج الاتي:

### شكل رقم (1) نموذج البحث



(إعداد الباحثتان)

## 2. الدراسات السابقة

- دراسة الجشعمي (2013) دور مرونة التصنيع وتصميم العملية في ابعاد محتوى استراتيجية العمليات. هدف البحث الى تشخيص ابعاد مرونة التصنيع في المعمل بما يعزز محتوى استراتيجية العمليات في إطار التصميم الفعال للعملية الانتاجية. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين مرونة التصنيع وابعاد محتوى استراتيجية العمليات ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد تصميم العملية وابعاد محتوى استراتيجية العمليات. كما أظهرت الدراسة وجود تحسن في مؤشرات تصميم العملية خلال سنوات الدراسة مثل الانتاجية والكفاءة والانتفاع.

- دراسة ابو رذن، إيمان بشير محمد والعنزي ، دلال شكر محمود (2017) المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة استطلاعية لعينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. هدف البحث الى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية (السرعة- الابداع-الفتنة-الاتساق-الخفة) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استطلاع

رأى لعينة من المديرين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. من خلال نتائج البحث ظهر وجود مستويات معنوية عالية و ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي تتمكن الشركة من تقديم خدمات أفضل لزيائنها عن المنظمات المنافسة.

- دراسة المفرجي، (2018) تأثير التغيير التكنولوجي في قرارات تصميم العملية دراسة تحليلية في الشركة العالمية للطاقة الذكية. يهدف البحث إلى تحليل واقع التغيير التكنولوجي (البحث والتطوير - الابداع - تكنولوجيا المعلومات) في هذه الشركة وقرارات تصميم العملية المرتبطة بها. توصلت الدراسة الى وجود ضعف اهتمام لدى الشركة في بعض أنشطة البحث والتطوير والتي تتعلق بالتشجيع على البحث عن افكار جديدة ، مما يعكس ذلك على نوعية الخدمات المقدمة للزبائن . كما أظهرت النتائج وجود إهمال لدى الشركة للاراء الخاصة بالزبائن والمعلومات الراجعة منهم ، والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين الخدمات التي تقدمها الشركة بما يناسب حاجات الزبون ويشبع رغباته .

- دراسة (2018) NYANDIGISI MANAGERIAL CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF NUMERICAL MACHINING COMPLEX COMPANY LTD NAIROB هدف البحث الى تقييم القابليات الادارية والميزة التنافسية في شركة NUMERICAL MACHINING COMPLEX COMPANY المحدودة. بشكل اكثر دقة فإن البحث يهدف الى تحديد أثر إدارة المعرفة والانتقال التنظيمي والتنسيق الاداري والابداع على الميزة التنافسية في الشركة. أظهرت نتائج البحث أن إدارة المعرفة والانتقال التنظيمي والتنسيق الاداري والابداع تؤثر في الميزة التنافسية. كما أظهر البحث ان الانتقال التنظيمي هو أكثر المتغيرات تأثيراً في الميزة التنافسية ثم يأتي دور إدارة المعرفة والابداع في حين أن تأثير التنسيق الاداري كان ضعيفاً في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (2018) Hosseini et al., Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm هدف البحث الى تشخيص وترتيب عوامل الميزة التنافسية في تطوير منتج جديد في شركة Toos Nirro Technical توصل البحث الى أن عوامل الميزة التنافسية تتضمن الجودة- الكفاءة- الابداع- والمسائلة تلعب دوراً ايجابياً في تطوير المنتج الجديد في الشركة

### 3. الاطار النظري

#### تعريف الابداع

عرف اسماعيل (2019:380) الابداع الاداري بأنه مجموعة من العمليات والسلوكيات التي يمارسها الافراد في المنظمة باختلاف مستوياتهم والتي تحدث تغييرات في الهياكل التنظيمية واساسيات والانماط الادارية من خلال تطبيق طرائق جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر حداثة وبشكل غير مألوف. وضمن هذا الاطار ، عرفه العجمي (2021:415) بأنه الافكار والسلوكيات التي يقدمها الموظفون والتي تهدف الى تقديم وتطبيق طرائق وأساليب إدارية بكفاءة عالية لغرض تحقيق الاهداف المرغوبة.

وفي مجال المحاسبة وخاصة المحاسبة الادارية، عرف Hariadi and Alsawayeh (2019:385) الابداع بأنه ظهور مجموعة جديدة من التطبيقات التي تستخدم المعلومات المالية وغير المالية لتوفير معلومات مفيدة لاغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار من قبل المدراء واصحاب القرار. كما عرفه Ax and Greve (2017:61) استخدام تطبيقات حديثة مثل الكلفة على اساس الانشطة والكلفة المستهدفة والمحاسبة الادارية الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن من خلال توفير معلومات مفيدة لاغراض اتخاذ القرار المتعلقة بتحسين أداء الشركات. كما عرفه Marlina and Tjahjadi (2019:105) بأنه الاستخدام الكفؤ والفاعل لمعلومات الكلفة لغرض تمكين ادارة الشركات من تخفيض الكلفة للعمليات والانشطة الخاصة بالانتاج. وقد عرفه Pavlatos

and Kostakis ( 2018:4 ) أنه دمج تطبيقات المحاسبة الادارية الابداعية مع انظمة الرقابة الادارية لغرض التعامل مع الظروف الطارئة وتمكين الادارة من اتخاذ قرارات فاعلة وكفوءة.

بناء على ذلك، فإن الابداع في مجال المحاسبة الادارية يستهدف تقديم وتطبيق ممارسات محاسبية جديدة تستخدم كل المعلومات المتاحة مالية وغير مالية لغرض تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الشركات سواء ما يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي أو الرقابة والاداء.

### تصميم العملية

يمثل مفهوم تصميم العملية أحد المفاهيم الاساسية في إدارة الإنتاج والعمليات. وهو كثيراً ما يناقش في أدبيات مختلفة مثل إدارة المبيعات، إدارة الإنتاج، إدارة العمليات، نظم الإنتاج والتصنيع فضلاً عن المحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف. ويعتبر Ponsignon et.al (3: 2017) أن تصميم العملية هو العمود الفقري لإدارة عمليات المؤسسات ( BPM ) Business (Process Management) والتي تسهم بشكل كبير في تطوير الوحدة الاقتصادية والحفاظ على تنافسيتها، جودة الخدمات وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون. و من هنا فإنه يمكن النظر الى تصميم العملية بأنه مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة ، والتي تصب في إطار تحسين الاداء وإشباع رغبات الزبون. في الجانب الاداري والمحاسبي، يعرف Karningsih et al., (2015: 201) تصميم العملية بأنه أحد الابعاد الاساسية في الهندسة المتزامنة يعمل بالتوافق مع تصميم المنتج ضمن دورة حياة المنتج وبدونها لا يمكن ضمان تقديم منتج مرغوب به من قبل الزبون. كما وصف Bagshaw (50: 2017) العملية بأنها تنسيق وترتيب للمكائن والمعدات والادوات والمواد بهدف ضمان تقديم منتج بجودة عالية ، ولتحقيق رضا الزبون . واعتبر Panayotova (12: 2018) أن العملية هي محدد نجاح اساسي في الهندسة المتزامنة حيث تلعب أهمية كبيرة في تحديد التكلفة المتعلقة بالمنتج، وبالتالي ينبغي أن تكون العملية مصممة بشكل مثالي لضمان فعالية تطبيق الهندسة المتزامنة.

### أهداف تصميم العملية

يرى محسن والنجار (195-196:2012) أن هدف تصميم العملية هو اختيار الطريقة المناسبة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة. وعلى هذا الاساس، فإن تصميم العملية يهدف الى ضمان استخدام الموارد المتاحة بما فيها المعلومات بشكل عام والمعلومات التشغيلية على وجه الخصوص بأفضل طريقة ممكنة مع تقليل مستويات الهدر اثناء تحويل المدخلات الى مخرجات . وقد حدد الفضلي أن الهدف من تصميم العملية هو التحقق من أداء العملية يتطابق مع ما هو مخطط لها. فعلى سبيل المثال، اذا كان الهدف من المنتج هو الحصول على أعلى ربح ممكن فإن تصميم العملية يجب أن يؤدي الى تخفيض الكلف الى ادنى مستوى. أما اذا كان الهدف هو الحصول على منتجات صديقة للبيئة فإن تصميم العملية يجب أن يضمن تحقيق ذلك ( الفضلي ، 2017 : 66).

### أهمية تصميم العملية

لمفهوم تصميم العملية أهمية كبيرة من عدة جوانب. في البداية ، فإن لهذا المفهوم عدة أبعاد محاسبية، فنية، تكنولوجية وهندسية. فهو يناقش في إطار المحاسبة الادارية وإدارة الإنتاج والعمليات فضلاً عن هندسة الإنتاج . من ناحية أخرى، فإن مفهوم تصميم العملية يتناسب مع التقدم والتطور الحاصل في مجال نظم الإنتاج الحديثة كنظام التصنيع في الوقت المحدد ونظم التصنيع التي تركز على العمليات والأنشطة حيث تلعب العملية الدور المحوري في الإنتاج وتنصب عليها جهود الشركة لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة (Krajewski et al.,2016:116).

وتظهر نتائج بحث Vărzaru et al., (5:2022) أن الشركات التي تستخدم تطبيقات المحاسبة الادارية المبتكرة بشكل كبير كان أداؤها أفضل ولديها المزيد من الأدوات لقياس وإدارة نهج الاستدامة والحفاظ على البيئة. إن تطبيقات المحاسبة الادارية

المبتكرة توفر معلومات وطرق أكثر وأفضل لتحسين الأداء التنظيمي والاستدامة لمواجهة حالة عدم التاكيد الناجمة عن الأزمات الاقتصادية وضمان استمرارية الشركات في المستقبل.

### قياس أداء العملية

يتم استخدام مؤشرات مختلفة لقياس أداء تصميم العملية حيث ذكر (Villazón et al., 2020:6) عدداً من هذه المقاييس مثل المرونة والجودة والكلفة ودورة الإنتاج والوقت وغيرها. كما حدد (Slack et al., 2013: 99) عدداً واسعاً من مؤشرات قياس ترتبط بتصميم العملية مثل الجودة، الاعتمادية، السرعة، المرونة والكلفة. وقد أورد الجشعمي، (2013: 91-92) عدداً من المقاييس التي أوردها باحثون آخرون ومنها الإنتاجية والتي تقاس بنسبة المخرجات مثل كمية الإنتاج الى المدخلات، ساعات العمل وعدد أيام العمل وكذلك عدد العاملين. أما المؤشر الاخر فهو الكفاءة والتي تعبر عن نسبة المخرجات مثل كمية الإنتاج أو المبيعات الى المدخلات و الطاقة المتاحة للوحدة الاقتصادية. والكفاءة مقياس مهم يشير الى قدرة الوحدة الاقتصادية على استغلال الموارد بأقل كلفة ممكنة وبأفضل طريقة متاحة. أما المقياس الاخر فهو الأنتفاع والذي يعرفه (Krajewski et al., 2016:158) بأنه درجة استخدام الموارد مثل المعدات والمكانن وقوة العمل الحالية نسبة الى الطاقة التصميمية للشركة.

والجدول الاتي يوضح بعض مقاييس أداء تصميم العملية:

الجدول ( 1 ) المقاييس المستخدمة في أداء العملية

| ت | المقياس    | المعادلة   | المرجع                    |                              |                              |                              |                           |
|---|------------|--|---------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| 1 | الكلفة     | (كلفة الإنتاج / قيمة المبيعات)*100                             | ( Slack et al., 2013:645) |                              |                              |                              |                           |
|   |            | (الكلفة الكلية / قيمة المبيعات)*100                            |                           |                              |                              |                              |                           |
| 2 | المرونة    | عدد المنتجات (تنوع المنتجات)                                   |                           | ( Slack et al., 2013:645)    |                              |                              |                           |
|   |            | التغير في الإنتاج / الطاقة المتاحة (مرونة الحجم)               |                           |                              |                              |                              |                           |
| 3 | السرعة     | وقت توصيل المنتج للسوق   |                           |                              | ( Slack et al., 2013:645)    |                              |                           |
|   |            | زمن دورة الإنتاج = وقت الإنتاج / كمية الإنتاج = دقيقة لكل وحدة |                           |                              |                              |                              |                           |
| 4 | الاعتمادية | الوقت بين العطلات المتتالية                                    |                           |                              |                              | ( Slack et al., 2013:645)    |                           |
|   |            | نسبة الكمية المرفوضة (عدد الوحدات المرفوضة / كمية الإنتاج)*100 |                           |                              |                              |                              |                           |
| 5 | الجودة     | (كمية الإنتاج التالف/ كمية الإنتاج)*100                        |                           |                              |                              |                              | ( Slack et al., 2013:645) |
|   |            | عدد الاخطاء  |                           |                              |                              |                              |                           |
| 6 | الإنتاجية  | عدد الشكاوي من الزبون  | ( Slack et al., 2013:645) |                              |                              |                              |                           |
|   |            | كمية الإنتاج / ساعات العمل = وحدة لكل ساعة                     |                           |                              |                              |                              |                           |
| 7 | الكفاءة    | كمية الإنتاج / عدد العمال = وحدة لكل عامل                      |                           | (Krajewski et al., 2016:158) |                              |                              |                           |
|   |            | كمية الإنتاج / عدد ايام العمل = وحدة لكل يوم عمل               |                           |                              |                              |                              |                           |
| 8 | الأنتفاع   | (كمية المبيعات / الطاقة المتاحة)*100                           |                           |                              | (Krajewski et al., 2016:158) |                              |                           |
|   |            | (كمية المبيعات / الطاقة التصميمية)*100                         |                           |                              |                              |                              |                           |
| 8 | الأنتفاع   | (كمية الإنتاج / الطاقة التصميمية)*100                          |                           |                              |                              | (Krajewski et al., 2016:158) |                           |
|   |            | (كمية الإنتاج / الطاقة التصميمية)*100                          |                           |                              |                              |                              |                           |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع المذكوره في الجدول

### أهمية الإبداع في تصميم العملية

لقد أدى التطور في مجالات الاعمال منذ الثورة الصناعية الرابعة والتقدم التكنولوجي الهائل الذي يشهده هذا القطاع إلى الاتجاه نحو الاستثمار في هذه التكنولوجيا واستخدامها على نطاق واسع في العمليات الانتاجية وتخفيض فترة دورة المنتج والمنتجات صديقة البيئة والتركيز على الخصائص الاخرى للمنتجات بخلاف سعر المنتج مثل تسليم المنتج بالوقت المناسب، وتعدد الاغراض التي صنع المنتج من اجلها. وقد أدى هذا التطور الى تزايد العوامل التي تؤثر على تعقيد عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ونظرا لاستخدام أساليب حديثة تمكنها من التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المرغوبة حيث يرى (Nakhaei et al., 2019: 4) أن استخدام تطبيقات متجددة ومبدعة في المحاسبة الادارية في الشركات الصناعية والخدمية

يلعب دورا مهما في تصميم العملية لانتاج المنتجات المختلفة وتحقيق اهداف هذه الشركات، ويحسن من عملياتها ويؤدي الى اتخاذ قرارات سليمة بأقل تكلفة ممكنة لمواكبة تطورات العصر وضمان الاستمرارية والتواصل وذلك من خلال توفير قدرة المحاسبة الادارية على توفير معلومات مالية وغير مالية. لذلك زادت أهمية المعلومات المالية وغير المالية وأنظمتها وتقنياتها والبحث عن أفضل الاستخدامات بأقل تكلفة للانتاج.

لقد أدى استخدام التكنولوجيا الى ظهور مفهوم التكنولوجيا الموجهة بالمعلومات والذي يتطلب توظيف ابتكارات في تصميم العملية في الشركات. ومن ثم فإن تطور هذه التكنولوجيا والتقنيات الحديثة المرتبطة بها يتطلب استخدام تطبيقات ابتكارية لتصميم العملية، والتي يمكن تقديمها كمبدأ عام يستفاد منه لأغراض عملية. لذلك، وبما أن الشركات تُمنح هذه الفرصة لاختيار الإبداع ونشره والتخطيط له باعتباره ابتكاراً ومحرماً للأفكار الجديدة، فإنه يتم الاعتراف بها كجزء من الثقافة التنظيمية التي تعتمد تصميم العملية كمنهج عملي (Sanford, 2017:14).

ويحدد Sakun et al., (2021: 550) ان الشركات المتقدمة والتي تستخدم مستويات ابداع متطورة يتوجب تطبيق منهجية الابداع لضمان تحقيق جودة عالية في تصميم العمليات التشغيلية وانظمة الرقابة، لان الهدف الحالي للمستهلكين هو ليس فقط الحصول على سلع بجودة عالية وسعر منخفض وانما ظهرت هناك معايير جديدة لدى المستهلك ترتبط بالمنتجات صديقة البيئة والمنتجات العضوية ومدى قدرة الشركة على ضمان الحفاظ على البيئة ليس فقط من خلال المنتجات المقدمة وانما من خلال عملية الانتاج بحد ذاتها والتي تفرض تصميماً معيناً لها.

#### قياس قيمة الابداع

يمثل الإبداع أهمية كبيرة في عمل الوحدات الاقتصادية ، حيث أن الشركات العالمية قد رصدت موازنات مالية ضخمة للاستثمار في الإبداع والعمليات الخاصة به ومتطلباته فضلاً عن رعاية المبدعين وافكارهم. ويعد الابداع أحد القيم المهمة والمفضلة لدى الكثير من الشركات خاصة في عالم متسارع التطور والتقدم الفني والتكنولوجي. وعرف الابداع بأنه النتائج التي تحصل عليها الوحدة الاقتصادية من إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه (مكناسي، 2017: 11). وقد لا يكون الابداع مقتصرًا فقط على الجوانب المادية في الانتاج بل قد يمتد ليشمل الابداع في ثقافة الوحدة الاقتصادية ذاتها من خلال التحول من التحسين المستمر الى التحسين المبدع حيث يمكن أن يكون لذلك أثر كبير في تطور الوحدة حيث قد يشمل الابداع على تقديم منتج جديد، تقديم طريقة إنتاج جديد، دخول سوق جديد، إيجاد مصدر جديد للمواد الأولية ، تنظيم جديد للإنتاج ، تحسين ثقافة الوحدة الاقتصادية ، وتغيير ثقافة الوحدة الاقتصادية (Romero et al., 2017:3). ويرى (Špaček and Vacík 2016: 67) أن الابداع يمثل قيمة مهمة للوحدة الاقتصادية والزبون ايضا ذلك أن هذه الوحدة تسعى لتوليد قيمة لمنتجاتها من خلال أنشطة الابداع. والاستثمار في الابداع والموارد المخصصة للعمليات والانشطة الابداعية تستهدف توليد هذه القيمة باعتبارها قيمة تهتم الزبون وقيمة ذات بعد تنافسي فيما بين الوحدات الاقتصادية .

ويفضل في إطار المحاسبة قياس الابداع كمياً لتحديد القيمة التي يسهم بها الابداع في اشباع رغبات الزبون. ويعد موضوع قياس الابداع من المواضيع المهمة في المحاسبة الادارية، حيث أجرى Haar إحصاءً في عينة من الشركات العالمية وجد أن 43% من مقاييس الابداع هي مقاييس كمية في حين ان هناك 40% مقاييس شبه كمية وأن هناك فقط 3% مقاييس ذات طابع نوعي والبقية خليط من المقاييس الكمية والنوعية. وفي دراسته حدد هذا الباحث عدداً من المقاييس الكمية ومنها:

1- عدد براءات الاختراع

2- عدد الافكار التي يطرحها الموظفون (ونسبة الافكار التي تمت الموافقة عليها).

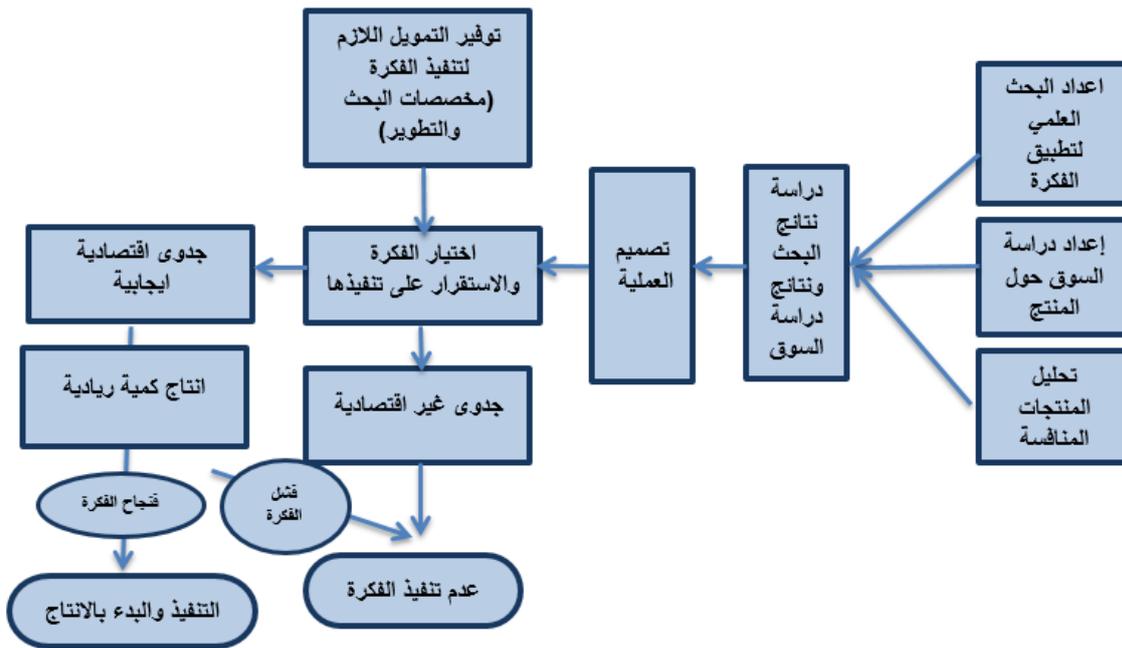
3- عدد المنتجات الجديدة

4- كلفة براءة الاختراع

- 5- مبيعات المنتجات الجديدة
  - 6- تكاليف البحث والتطوير
  - 7- أرباح المبيعات من المنتجات الجديدة
  - 8- العائد على الاستثمار في المنتجات الجديدة
  - 9- عدد شهادات التقدير المتحصل عليها
- ( Haar, 2018:414-419)

إن قيمة الابداع يمكن ان تتحقق في المنتج من خلال استخدام تخصيصات البحث والتطوير لغرض إعداد دراسات لتطوير هذه المنتجات، حيث أن الافكار الابداعية لا يمكن أن تترجم الى واقع عملي بدون وجود تخصيصات للبحث للعلمي. بالإضافة الى ذلك، فإن تنفيذ الافكار الابداعية وتحويلها الى منتجات او خدمات يتطلب توفير معلومات مالية وغير مالية لغرض ترجمة هذه الافكار الابداعية الى منتجات حقيقية. وهنا ترسم الباحثتان فكرة استخدام قيمة الابداع في تحسين المنتجات وفقاً لما تراه Acklin و Pasch و كما يلي في الشكل ( 2 ):

الشكل ( 2 ) منهجية استخدام قيمة الابداع، تصميم العملية في الوحدة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على ( Acklin,2010:56 ) و ( Pasch,2019:229)

لتحقيق المنهجية اعلاه فإن على الوحدة الاقتصادية أن تقوم بالاتي:

- 1- يجب ان تحدد الوحدة الاقتصادية مصادرها للحصول على الافكار مثل:
  - أ- التعاقد مع فريق من الباحثين لغرض إعداد البحوث العلمية المتعلقة بمنتجات الوحدة .
  - ب- تشجيع الموظفين على تقديم الافكار .
  - ت- تحليل المنتجات المنافسة في السوق ومن ثم بناء الفكرة أو تطويرها.
  - ث- اجراء دراسات وبحوث السوق لتحديد الفرص المتاحة أمام الوحدة الاقتصادية وسد النقص الموجود في السوق.

- 2- جمع البيانات و استخلاص نتائج الدراسات والبحوث وتحليل المنتجات المنافسة لغرض تقديم الاستنتاج النهائي حول الفكرة المزمع تنفيذها .
- 3- تصميم العملية بشكل مبدع يتناسب مع حاجة السوق والمستهلك.
- 4- بعد اختيار الفكرة والاستقرار عليها يتم تخصيص المبالغ اللازمة من خلال تخصيصات البحث والتطوير .
- 5- إذا كانت الفكرة مجدية اقتصادياً تبدأ الشركة بإنتاج كمية ريادة وتوزيع عينات مجانية في الاسواق والتجمعات (مثل المولات).
- 6- يتم استخدام أي تطبيق مناسب من المحاسبة الادارية الابداعية والذي يمكن الشركة من الرقابة على الانتاج، تحليل ربحية المنتج وكلفته ووقت دورة حياة المنتج، بالإضافة الى عملية جمع البيانات التي تبدأ بوقت مبكر ضمن هذه المنهجية.
- 7- إذا كانت الفكرة غير مجدية من الناحية الاقتصادية فيتم البحث حول إمكانية إجراء تعديلات على الفكرة أو إنهاء العمل بها .

### الميزة التنافسية

يعرف NEGULESCU (2019:70) الميزة التنافسية على انها قدرة الوحدة على الجمع بين مواردها الأساسية والثانوية وقابليتها على تشكيل أنشطة متزامنة مع بعض بشكل جيد. ومن هنا فإن التركيز على الموارد يشير الى كافة موارد الوحدة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو الفكرية. وعرف محسن (2016: 59) الميزة التنافسية بكونها "مجموعة قدرات وكفاءات وموارد وخبرات، وتقنيات تمتلكها الوحدة ، وتتميز عن غيرها من المنافسين لها في السوق، فضلا عن تمتع منتجاتها وخدماتها بصفات ومزايا تتميز عن منتجات المنافسين لها وبهذا يصبح لديها موقف تنافسي قوي في السوق وبالتالي الحصول على حصة سوقية جديدة في سوق المنافسة. وقد ربطت بعض التعاريف بين الميزة التنافسية وتعظيم الأرباح كهدف نهائي للوحدة الاقتصادية .

فقد عرف Ceglinski (2016:58) الميزة التنافسية بانها قدرة الوحدة الاقتصادية في التفوق على منافسيها عند تحقيق أرباح أعلى أو تفوقها عليهم من حيث تحقيق مؤشرات أعلى في الاداء. وضمن نفس الاطار، يعرفها حسن (2017:22) بأنها قدرة الوحدة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرارها في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها. ويربط IŞORAITE (2018:2) بين الميزة التنافسية وتخصيص التكاليف حيث تأتي الميزة التنافسية من خلال قدرة الوحدة الاقتصادية على تخفيض تكاليفها.

### خصائص الميزة التنافسية

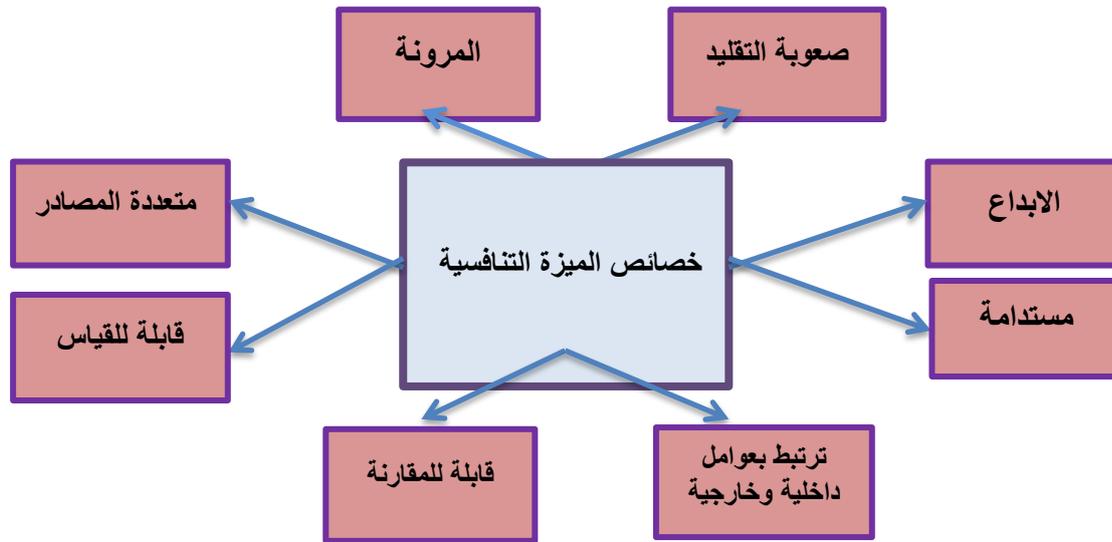
تمتلك الميزة التنافسية عدة خصائص مهمة ، فالميزة التنافسية تساعد الوحدة الاقتصادية على خلق قيمة لزيائنها لايمكن أن يوفرها المنافسون حيث الميزة التنافسية تتحقق بالمقارنة مع المنافسين. وينبغي على الوحدة ان تجعل من الصعب تقليد ميزتها التنافسية لانها مستمرة وتحقق التفوق على المدى البعيد وليس في الامد القصير، وتمتلك الميزة التنافسية خاصية التكامل والانسجام بين الموارد الفريدة والفرص البيئية حيث أن الاستراتيجية الجيدة هي التي تستخدم الموارد بكفاءة ( كاظم وعبد الوهاب، 2013: 61).

كما تعد الميزة التنافسية أحد مقاييس نجاح أو فشل الوحدة الاقتصادية لانها ترتبط بالاداء وهي أحد معايير قياس الاداء والبقاء والاستمرار على المدى الطويل. ويصف Kang and Na (2020:2) العلاقة بين الاداء والميزة التنافسية ذلك بامتلاك ميزة تنافسية سوف يمكن الوحدة الاقتصادية من تحسين ادائها بشكل مستمر لضمان البقاء والمحافظة على هذه الميزة التنافسية حيث أن ضعف الاداء سوف يؤدي الى فقدان الوحدة الاقتصادية لميزتها التنافسية.

من ناحية اخرى، فإن الميزة التنافسية ليست مرتبطة بعوامل خارجية فقط مثل الزبون والمنافسين، وإنما ترتبط بعوامل داخلية مثل الموارد والامكانيات التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية . ومن الخصائص المهمة للميزة التنافسية انها يجب ان تكون مستدامة وليست وقتية. ويؤكد Economou and Chatzikonstantinou (2009:86-87) أن الميزة التنافسية المستدامة هي مسألة جوهرية لان الوحدات الاقتصادية تعيش في بيئة مضطربة وغير مستقرة ويمكن فقدان الموارد والميزة التنافسية الناتجة عنها بسهولة وسرعة.

وهنا يؤكد هذان الباحثان أن المدرسة الحديثة في الادارة الاستراتيجية تؤكد صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية وخاصة في مثل الظروف التي تعيش فيها الوحدات الاقتصادية والتي عليها دراسة الميزة التنافسية من عدة جوانب ومن الخصائص المهمة في الميزة التنافسية هو أن يجب أن تكون متعددة المصادر بمعنى أن الوحدة الاقتصادية تستطيع الحصول على ميزتها التنافسية من خلال عدة مصادر وأن لا تقتصر على مصدر واحد فقط يكون مهدد بالزوال في أي لحظة. (Srivastava et al., 2013:48). وتضيف (Guia et al., 2017:20) ميزة أخرى وهي الابداع حيث يجب أن تكون الميزة التنافسية إبداعية لضمان عدم تقليدها من قبل المنافسين من خلال اللمسات والعمل الاضافي الابداعي الذي تقوم به الوحدة الاقتصادية لجعل ميزتها التنافسية مستدامة وطويلة الامد ويضيف الشريف (2015 : 42 ) ميزة أخرى تتعلق بمرونة الميزة التنافسية. عندما تكون الميزة التنافسية مرنة فهذا يعني ان الوحدة الاقتصادية لديها القدرة على إستبدال الميزة التنافسية عندما تكون مضطرة لذلك بسبب تغيرات البيئة الخارجية أو العمليات الداخلية مثل التحول من تخفيض السعر الى تخفيض الكلفة كميزة تنافسية ويصور الشكل الآتي خصائص الميزة التنافسية. ويصور الشكل رقم 3 خصائص الميزة التنافسية.

### الشكل ( 3 ) خصائص الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثان

#### 4. الجانب العملي: قيمة الابداع لمنتج معجون الاسنان (بزيت القرنفل)

نبذة عن الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ومصنع المأمون عينة البحث

الشركة العامة للمنتوجات الغذائية هي وحدة إنتاجية إقتصادية مموله ذاتيا، مملوكة بالكامل للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي والاداري، وتعمل على وفق أسس إقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن، ويكون مركزها في محافظة بغداد كمب سارة قرب معسكر الرشيد وتخضع الشركة لقانون الشركات العامة المرقم (22) لسنة 1997 المعدل. تهدف الشركة الى انتاج الزيوت والدهون والصوابين والمنظفات السائلة والصلبة ومستحضرات التجميل والألبان والقشطة والزبد والجبن والجبن المطبوخ بكافة أنواعه والحليب المعقم والمطعم والسكر والسكاثر. ويعد مصنع المأمون أحد مصانع الشركة الذي ينتج أكثر من عشرين منتجاً من بينها منتج معجون الاسنان (عنبر) عينة البحث.

## قياس فاعلية تصميم العملية لعامي 2018 و 2019

يبين الجدول رقم ( 2 ) نتائج قياس تصميم عملية انتاج منتج معجون الاسنان لعامي 2018 و 2019 من حيث مؤشرات الانتاجية، الكفاءة، الانتفاع، الكلفة والسرعة.

### جدول رقم ( 2 ) مؤشرات قياس فاعلية تصميم العملية لعامي 2018 و 2019

| المقياس           | المعادلة  | 2018                                    | 2019                                    | نسبة التطور |
|-------------------|---|---|---|-------------|
| انتاجية<br>المكان | كمية الانتاج بالوحدات/ عدد<br>ساعات اشتغال المكان                       | كمية الانتاج( طن )                      | كمية الانتاج ( طن )                     | - 29%       |
|                   |   | 30.223                                  | 21.555                                  |             |
|                   |   | 2375                                    | 2375                                    |             |
| الكفاءة           | كمية الانتاج الفعلية/ الطاقة<br>المتاحة                                 | كمية الانتاج ( طن )                     | كمية الانتاج ( طن )                     | - 28.67%    |
|                   |   | 30.223                                  | 21.555                                  |             |
|                   |   | 75                                      | 75                                      |             |
| الانتفاع          | كمية المبيعات الفعلية/ الطاقة<br>القصى                                  | كمية المبيعات( طن )                     | كمية المبيعات ( طن )                    | - 17.13%    |
|                   |   | 28.848                                  | 23.910                                  |             |
|                   |   | 575                                     | 575                                     |             |
| الكلفة            | كلفة البضاعة<br>المباعة/ قيمة<br>المبيعات                               | كلفة البضاعة                            | كلفة البضاعة                            | % 0         |
|                   |   | 196935680                               | 164819600                               |             |
|                   |   | 52%                                     | 52%                                     |             |
| السرعة            | الوقت المتاح للانتاج اليومي<br>بالدقائق/معدل الانتاج اليومي<br>بالوحدات | الوقت المتاح للانتاج اليومي<br>بالدقائق | الوقت المتاح للانتاج اليومي<br>بالدقائق | %40.12      |
|                   |   | 420                                     | 420                                     |             |
|                   |   | 3477 دقيقة/ طن                          | 4872 دقيقة/ طن                          |             |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة

### قياس قيمة الابداع في عينة البحث

يمثل الابداع احدى القيم الاساسية في تصميم العملية وهناك عدة مقاييس للابداع سوف تحاول الباحثان استخدام ما يتوفر عنها من معلومات في سجلات وبيانات الشركة. ويوضح الجدول الاتي ( 3 ) المقاييس التي حاولت الباحثان ان تجمع عنها المعلومات اللازمة من المصنع واتضح ما يأتي:

### الجدول ( 3 ) مقاييس الابداع المستخدمة في الشركة

| المقياس  | 2018          | 2019         |
|--|---------------|--------------|
| 1- عدد براءات الاختراع   | 0             | 0            |
| 2- عدد الافكار التي يطرحها الموظفون (ونسبة الافكار التي تمت الموافقة عليها). | 1             | 0            |
| 3- عدد المنتجات الجديدة  | 0             | 1            |
| 4- كلفة براءة الاختراع   | لا يوجد       | لا يوجد      |
| 5- مبيعات المنتجات الجديدة   | لا يوجد       | 0.215 %      |
| 6- تكاليف البحث والتطوير   | 1210000 دينار | 0            |
| 7- ارباح المبيعات من المنتجات الجديدة  | لا يوجد       | 602771 دينار |
| 8- عدد شهادات التقدير المتحصل عليها  | 9001 ايزو     | 9001 ايزو    |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة

من خلال المؤشرات السابقة يلاحظ أن قيمة الابداع ضعيفة جداً في الشركة، لذلك يجب ان يتم بناء هذه القيمة في الشركة بالنسبة لمنتجاتها. فعلى سبيل المثال، بلغت مبيعات أحد المنتجات الجديدة للمصنع (منظف الطباخات) 5940125 دينار وهي تمثل 0.215% من مبيعات مصنع المأمون عام 2019 والبالغة 2756 مليون دينار وهي نسبة ضعيفة لا تلبى متطلبات السوق المحلية.

ومن ناحية أخرى، أشار تقرير الرقابة الداخلية المعتمد من قبل ديوان الرقابة المالية لعام 2019 الى أن موظفي الشركة لا يقدمون أي مبادرات أو أفكار لتطوير أو تحسين المنتجات أو تطوير طرائق العمل، كما لا توجد أي براءات اختراع قدمتها الشركة بذاتها أو أي من موظفيها بما يشكل منتجاً فريداً في السوق أو منتج بمواصفات متميزة ومختلفة عما هو متاح في الاسواق من منتجات اخرى.

وفقاً لإستطلاعات الرأي التي أجرتها الشركة حول هذا المنتج والمقابلات التي قامت بها الباحثات مع مجموعات من الزبائن، يتضح أن تحسين قيمة الابداع في هذا المنتج يمكن أن يأتي من عدة مجالات وهي:

1- التعبئة والتغليف

2- تنويع رائحة المنتج (العطور المستخدمة)

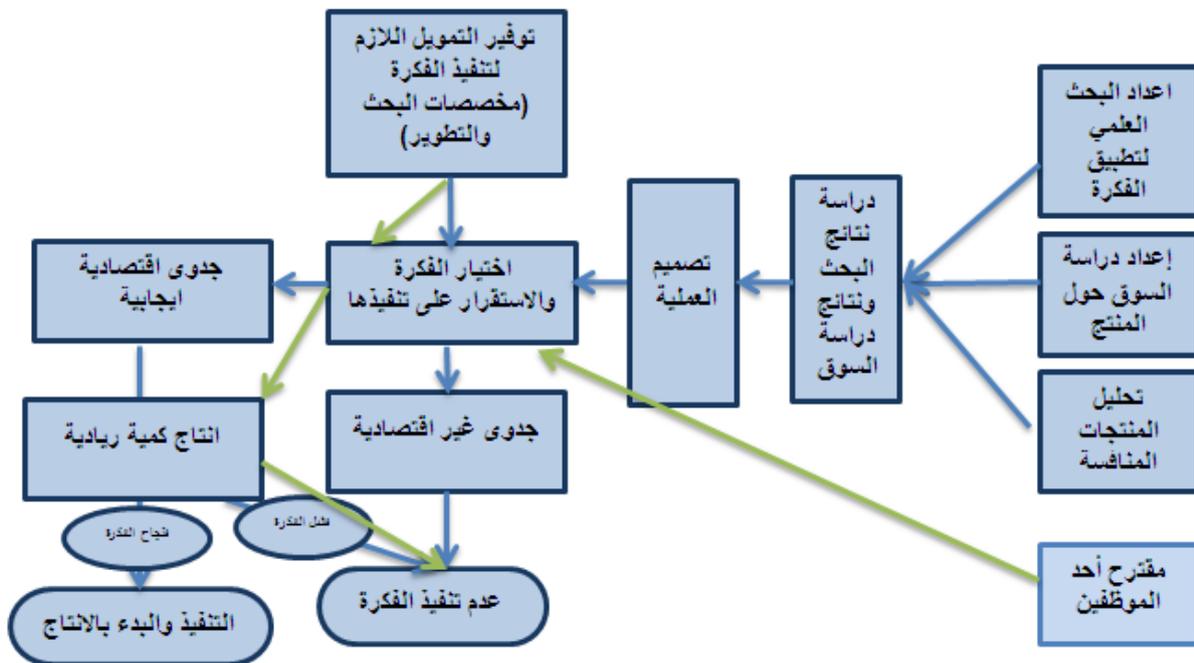
3- تنويع وزن المنتج

قامت الشركة باعداد مقترح لانتاج معجون اسنان بزيت القرنفل وقد تم اعداد الدراسة المقترحة من قبل المختصين بالمصنع، وتم انتاج كمية ريادية من المنتج وبيعه في السوق، الا أن هناك بعض المشاكل التي ظهرت في هذا المنتج ومنها أن زيت القرنفل قد طغى على طعم المعجون مما صاحب وجود حرارة عالية في المعجون وعدم تقبله من قبل الزبائن ، ولم تقم الشركة بأي إجراء لتعديل المنتج، هذا بالإضافة الى ارتفاع أسعار المواد الاولية اللازمة لتصنيع هذا المنتج الجديد .

**تطبيق منهجية الابداع على منتج معجون الاسنان بزيت القرنفل**

إن قيمة الابداع يمكن أن تتحقق في هذا المنتج من خلال استخدام تخصيصات البحث والتطوير لغرض إعداد دراسات لتطوير هذه المنتجات، فضلاً عن اتباع منهج صحيح في تنفيذ الافكار الابداعية. وهنا تطابق الباحثتان بين فكرة استخدام قيمة الابداع كما جاءت في المنهجية المستخدمة في انتاج منتجات جديدة وفق Acklin (2010: 56) مع المسار الذي اتبعته الشركة في تحسين منتج المعجون وكما موضح في الشكل ( 3 ) وكالاتي :

**الشكل ( 3 ) منهجية استخدام قيمة الابداع في الشركة مقارنة بالمنهجية المتبعة عالمياً**



(الخط الاخضر هو المسار الذي اتبعته الشركة)

## وصف العملية وفق بيانات المصنع

قام أحد منتسبي الشركة وهو بدرجة رئيس مهندسين كيميائي أقدم بالتعاون مع معاون رئيس مهندسين زراعي بتقديم مقترح الى إدارة الشركة حول تصنيع منتج معجون اسنان يطلق عليه (معجون اسنان بزيت القرنفل) عام 2018. وافقت الشركة على البدء بإعداد بحث فني حيث تم تخصيص مبلغ مليون دينار عراقي لتنفيذ البحث.

وفقاً للدراسة الفنية التي قام بها فريق البحث، فإن سبب استخدام مادة القرنفل هو أنها مادة مضادة للبكتيريا والجراثيم والطفيليات ويستخدم لعلاج تقرحات الفم والجلد والآم الاسنان وقد تم إضافة مادة زيت السمسم كمادة حافظة. تم إجراء سبعة تجارب مختبرية لقياس مدى فاعلية المنتج الجديد كمعجون أسنان قادر على تنظيف الاسنان بقوة كافية لقتل البكتيريا والفيروسات وغيرها. في التجريبتين الاولى والثانية اظهر المنتج القدرة على قتل البكتيريا ولكن ظهرت هناك بعض الاعفان والخمائر. وفي التجربة الثانية وبعد إضافة زيت السمسم أتضح ان المنتج أحتوى على البكتيريا مع عدم وجود الخمائر والاعفان. في التجارب 3-4-5 أتضحت فاعلية المنتج لم تظهر أي بكتيريا ولا وجود للاعفان والخمائر. أجريت التجربة السادسة بوصفها تجربة ضابطة حيث أزيلت من المنتج المواد الحافظة الصناعية (الاركسان) وقد أتضحت فاعلية المنتج وأعطت نتائج أفضل من المنتج بوجود المادة الحافظة. أما في التجربة السابعة والاحيرة فقد أستنتج الفريق البحثي ان المنتج جاهز حيث تم إختبار المادة الحافظة الجديدة واطهرت فاعلية جيدة.

توصلت الدراسة الفنية الى أهمية إنتاج هذا المنتج الجديد بسبب فعاليته ورائحته الجيدة ولأضافة مصدر أرباح جديد للشركة بشكل يحقق نمو في الارباح وتقديم منتج جديد منافس في السوق.

أوصت الشركة عام 2019 بالبدء بإنتاج كمية ريادية من هذا المنتج قوامها خمسون منتج ريادي وزعت على عينة من الزبائن وقد تم التوصل الى ما يأتي:

1- حصل مؤشر فاعلية المنتج في التنظيف على نسبة 78% من إجمالي عدد الزبائن الذين تم استطلاعهم وهي نسبة جيدة ومقبولة.

2- حصل مؤشر قوام المنتج على نسبة 48% من إجمالي عدد الزبائن الذين تم استطلاعهم وهي نسبة متوسطة.

3- حصل مؤشر تجانس المنتج على نسبة 28% من إجمالي عدد الزبائن الذين تم استطلاعهم وهي نسبة ضعيفة وغير مناسبة.

4- حصل مؤشر استخدام مادة القرنفل على نسبة 36% من إجمالي عدد الزبائن الذين تم استطلاعهم وهي نسبة ضعيفة وغير مناسبة.

عند تحليل النتائج توصل الفريق الى الاتي:

1- إن قوام المنتج صلب وقوي وغير انسيابي ولا يسمح بالتنظيف بطريقة سهلة وإنسيابية على الاسنان.

2- تجانس المنتج غير مناسب بسبب وجود فقاعات هواء داخل الانبوب.

3- زيت القرنفل طاغي على المنتج وتسبب حرارة في الفم.

4- يصعب على الزبون تمييز المنتج بسبب استخدام نفس الوان المنتج العادي (عنبر) الذي تنتجه الشركة (بدون قرنفل)

كان الاستنتاج الاخير للشركة هي التوقف عن انتاج المنتج وعدم بيعه في الاسواق وبهذا انتهت الفكرة ولم يتم تعديلها أو تطويرها. وعند تحليل الطريقة التي استخدمتها الشركة في إنتاج منتج جديد بفكرة جديدة مبدعة أتضح للباحثة عدم تكامل عناصر الابداع في تقديم الفكرة كما تم وصفها في المخطط السابق وكما يأتي:

1- لم تحدد الشركة بدقة مصدر الحصول على الفكرة المطروحة بتصنيع منتج معجون الاسنان بزيت القرنفل

2- لم يتم إعداد أي بحث علمي يستند الى أسس ومعايير علمية في مجال تصنيع معاجين الاسنان لتقديم هذا المقترح وإنما أعتمد المقترح على خبرة مقدمي المقترح في العمل.

3- لم يتم إجراء بحوث تسويق قبل البدء بتقديم المقترح وبهذا فقد أفتقد المقترح الى عدة عناصر منها:

أ- كمية المبيعات المتوقعة.

ب- سعر البيع المتوقع.

ت- مدى تقبل الزبون للفكرة.

ث- احتمالات المنافسة مع منتجات اخرى.

ج- احتمالات تحقيق الارباح والجدوى الاقتصادية للمنتج الجديد.

ح- إمكانية تقديم مقترحات أخرى تحقق ميزة تنافسية للشركة

4- لم يتم إجراء أي تحليل للمنتجات المنافسة وما إذا كان هناك أي معجون أسنان بنفس النكهة (زيت القرنفل) متاح في الاسواق.

بالإضافة الى ذلك، لم تدرس الشركة ما اذا كان هناك منتج يحمل نفس النكهة أم عدم وجود أي منتج أجنبي في السوق من

نفس النكهة، وهذا يشير الى أن الشركة لم تكن على علم من مدى احتياج السوق لمثل هذا المنتج من عدمه ولم يكن لديها أي

تصور فيما اذا كان السوق مستعد لقبول هذا النوع من المنتجات أم لا.

5- وبطبيعة الحال وحيث أنه لم يكن هناك أي بحوث علمية و بحوث سوق وتحليل للمنتجات المنافسة اعتمد المقترح على خبرة

الفنيين دون مشاركة من قبل أطراف أخرى إدارية ومحاسبية وتسويقية وغيرها من الخبرات المهمة في هذا المجال.

6- لم تقم الشركة بأي دراسة جدوى للمقترح وبالتالي لم يكن لدى الشركة معرفة بسعر البيع المتوقع والكلفة المتوقعة وخاصة كلف

المواد الاولية والموردين المتاحين وإمكانية التعاقد معهم لتجهيز المواد الأولية والارباح الممكنة و بالتالي لم يكن هناك فرصة

للشركة لتحديد مقدار العائد المتوقع من هذا الاستثمار.

7- فضلت الشركة عرض المنتج بنفس العبوة وبفس لون المنتج المطروح في السوق وبالتالي قد يكون من الصعب على الزبون

تمييز المنتج الجديد في السوق لغرض شراءه.

8- لم تدمج الشركة مقترح الموظف مع الاساليب العلمية والبحث العلمي المتبع في دراسات السوق وتطوير المنتجات الجديدة

وتصميم العملية بناء مؤشرات سليمة وكفوءة.

9- لم تقم الشركة بتصميم عملية انتاج منتج المعجون بزيت القرنفل بناء على قياس أداء لتصميم العملية كما عرضته الباحثان في

دراستها بحيث يتم استخدام مؤشرات قياس اداء تصميم العملية وتشخيص المؤشرات المنخفضة وتقديم الحلول اللازمة لتحسين

هذه المؤشرات ومن ثم تصميم العملية بكفاءة وفاعلية وتجنب فشل المنتج في السوق.

10- لم تتمكن الشركة من بناء ميزة تنافسية للمنتج الجديد على أساس السعر أو الكلفة أو الجودة أو أي ميزة اخرى بسبب افتقادها

لتوجيه الفكرة الابداعية بشكل سليم نحو تحقيق الميزة التنافسية.

وفقاً لذلك لم ينجح هذا المقترح بسبب عدم تكامل الفكرة الابداعية وتصميم العملية وفق النموذج الذي عرضته الباحثان والذي

يتضمن عدة عناصر ينبغي توافرها معاً لغرض إنجاح الفكرة وتقديم منتج مبدع في السوق.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

يعرض البحث الاستنتاجات الآتية:

1- هناك علاقة قوية بين الابداع لدى الشركة وتصميم العملية سواء على مستوى المنتجات أو العملية الانتاجية بذاتها. وتمثل هذه

العلاقة انعكاساً لقدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة الصناعية المتغيرة مما يجعل الابداع مصدراً أساسياً لتصميم العملية

والمنتجات في الشركة.

- 2- يفضل في إطار المحاسبة قياس الابداع كمياً لتحديد القيمة التي يسهم بها في تصميم العملية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لغرض اشباع رغبات الزبون.
  - 3- تبين مؤشرات قياس أداء تصميم العملية الى ضعف أداء تصميم عملية انتاج منتج معجون الاسنان من حيث الانتاجية، الكفاءة، الكلفة، الانتفاع والوقت حيث ان مؤشرات الاداء منخفضة في عام 2019 قياسا بعام 2018 مما يشير الى أن تصميم عملية انتاج منتج معجون الاسنان كانت بحاجة كبيرة لاعادة النظر في تصميمها لغرض تحقيق الميزة التنافسية.
  - 4- لم تقم الشركة بتصميم عملية انتاج منتج معجون الاسنان بزيت القرنفل بحيث تتضمن مؤشرات أداء تصميم العملية مثل الانتاجية والكفاءة والتكلفة والانتفاع بحيث أن هذه المؤشرات توفر أساس مناسب لتقييم العملية وكذلك المنتج بحيث تتمكن الشركة من تقديم منتج منافس في السوق يتفوق على المنافسين الاخرين.
  - 5- اعتمدت الشركة على تطوير منتجات وفق خبرة الموظفين دون استخدام منهجية واضحة وعلمية للابداع وتقديم منتجات جديدة منافسة في السوق.
  - 6- لم تدمج الشركة الجانب الفني لمنتج معجون الاسنان بزيت القرنفل مع جوانب أخرى مهمة مثل الجوانب المحاسبية المتعلقة بكلفة المنتج وجوانب تسويقية تتعلق بتسويق المنتج وغيرها من الجوانب الاساسية في عملية طرح منتج جديد.
  - 7- لم تقم الشركة بجمع البيانات المالية وغير المالية المناسبة لطرح منتج ابداعي جديد في السوق مثل كمية المبيعات المتوقعة، سعر البيع المتوقع، مدى تقبل الزبون للمنتج الجديد، احتمالات المنافسة مع منتجات اخرى.
  - 8- يفتقد منتج معجون الاسنان بزيت القرنفل الى ميزة تنافسية بسبب عدم تطبيق منهجية الابداع المستخدمة في تصميم العملية مما جعل المنتج غير منافس في السوق وتم الغاء الفكرة ولم يتم الانتاج.
- التوصيات:** يقدم البحث التوصيات الاتية:

- 1- استخدام منهجية الابداع كما عرضتها الباحثتان في تقديم افكار لمنتجات جديدة في مصنع المأمون.
- 2- تصميم عملية انتاج منتج معجون بزيت القرنفل بعد الاخذ بالاعتبار اضافة قيمة الابداع الى المنتج لتحسين الميزة التنافسية لهذا المنتج.
- 3- يتطلب تصميم عملية انتاج منتج معجون زيت القرنفل جمع بيانات مالية وغير مالية لضمان الاستخدام السليم لهذه البيانات في تصميم العملية بطريقة صحيحة وتحسين مؤشرات أداء العملية ومن ثم تحسين الميزة التنافسية لهذا المنتج.
- 4- من الضروري للشركة بناء قاعدة بيانات لكل منتج من منتجاتها حتى يمكن قياس فاعلية تصميم العملية ومن ثم إكمال البيانات الناقصة وغير المكتملة بحيث تتضمن هذه القاعدة بيانات حول مؤشرات تصميم العملية لغرض التطبيق والمقارنة وإستخلاص النتائج من كل مؤشر .
- 5- اختيار ميزة تنافسية واحدة والعمل على تقييمها من كافة النواحي للتحقق من قدرة الشركة على تحقيقها بحيث تضمن تقديم منتج منافس ويحقق الاهداف المنشودة من تقديم هذا المنتج.

-6

**المصادر:**

**أولاً- الوثائق الرسمية:**

- 1- الشركة العامة للمنتجات الغذائية ، "تقارير قسم الرقابة الداخلية" ، 2018 و 2019 .
- 2- الشركة العامة للمنتجات الغذائية ، "تقارير قسم ضبط الجودة" ، 2018 و 2019 .
- 3- الشركة العامة للمنتجات الغذائية ، "تقارير الإدارة" ، 2018 و 2019 .

### ثانياً: المراجع العربية:

- 1- أبو رذن، ايمان بشير محمد و العنزي ، دلال شكر محمود (2017). المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك، المجلد 20 ،: العدد ( 2 :العلوم الانسانية والاجتماعية)، ص DOI: <https://doi.org/10.26682/hjuod.2018.20.2.14.274-237>
- 2- الجشعبي، احمد جواد كاظم (2013)، دور مرونة التصنيع وتصميم العملية في أبعاد محتوى استراتيجيية العمليات: دراسة حالة. اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العراق.
- 3- حسن، سعيد ابراهيم احمد (2017) ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- 4- الشريف، روان باسم عيد (2015) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- 5- العجمي، حمد عامر (2021). أثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 19، DOI: 10.33193/JoHSS.19.2021.215.433-410
- 6- الفضلي، محمد عبد الأمير حمدان (2017). تأثير إدارة المعرفة في الوقت المحدد على تحسين تصميم العملية. بحث استطلاعي تحليلي لعينة من المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة تقدم بها إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية / بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات ادارة العمليات، الجامعة التقنية الوسطى الكلية التقنية الإدارية ، بغداد، العراق
- 7- كاظم ، هدى جبار ، عبد الوهاب ، صباح (2013)، تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية ، مجلة التقني ، العدد الرابع ، المجلد 26. 52-83.
- 8- محسن، أسراء عبد السلام (2016). مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة بنك فلسطين.رسالة ماجستير مقدمة الى قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة- فلسطين.
- 9- محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد (2012)، إدارة الانتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، دار الذاكرة للتوزيع والنشر، العراق.
- 10- المفرجي، شهد جبار علي (2018). تأثير التغيير التكنولوجي في قرارات تصميم العملية دراسة تحليلية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية. رسالة مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية ، بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات إدارة العمليات.
- 11- مكناسي، سارة (2017). دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي-، رسالة ماجستير مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر

### ثالثاً: المراجع الاجنبية

1. Acklin, C. (2010). Design-Driven Innovation Process Model. Design Management Journal, Vol. 5, Issue1, pp. 50-60
2. Axa, C. and Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes Management Accounting Research 34, 59-74, <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.007>
3. Bagshaw, K. B. (2017). Process and Product Design: Production Efficiency of Manufacturing Firms in Rivers State, Nigeria, Engineering Management Research; Vol. 6, No. 1, pp.49-55.
4. Cegliński, P. (2016). THE CONCEPT OF COMPETITIVE ADVANTAGES. LOGIC, SOURCES AND DURABILITY, Journal of Positive Management. Vol. 7, No. 3, 2016, pp. 57-70
5. Economou, V. P. and Chatzikonstantinou, P. G. (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM, European Research Studies, Vol. XII, Issue (3), pp. 83-100.
6. Guía, L. S. d. I., Cazorla, M. P. and de-Miguel-Molina, B. (2017) Terms and meanings of "participation" in product design: From "user involvement" to "codesign", The Design Journal, 20:sup1, S4539-S4551, DOI: 10.1080/14606925.2017.1352951
7. Haar P. T. (2018). Measuring innovation: A state of the science review of existing approaches, Intangible Capital IC, Vol. 14, No.3, pp. 409-428 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <https://doi.org/10.3926/ic.1254>



8. Hariadi, B. Alsayayeh, A. M. (2019). Innovative Management Accounting Practices and Organizational Performance Advances in Economics, Business and Management Research, volume 144. 23rd Asian Forum of Business Education(AFBE 2019), 384-392
9. Hosseini AS, Soltani S, Mehdizadeh M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 4, No.2. pp1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc4020017>
10. IŠORAITE, M. (2018). THE COMPETITIVE ADVANTAGES THEORETICAL ASPECTS ECOFORUM, Vol. 7, Issue 1(14), pp.1-6.
11. Kang, S. and Na, YK. (2020). Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance. *Sustainability*. 12(4):1397. <https://doi.org/10.3390/su12041397>
12. Karningsih, P.D., Anggrahini, D. and Syafi'i M. I.(2015). Concurrent Engineering Implementation Assessment: A Case Study in an Indonesian Manufacturing Company, *Procedia Manufacturing*, Vol. 4, pp 200-207. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.032>
13. KRAJEWSKI, L. J., MALHOTRA, M. K. and RITZMAN, L. P. (2016). Operations Management: PROCESSES AND SUPPLY CHAINS, Eleventh Edition, Global Edition, Pearson Education Limited, England.
14. Marlina, E. and Tjahjadi, B. (2019). Relationship between Management Accounting Innovations and Cost Performance in University. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 373, 104-107
15. Nakhaei, K. Yazdifar, H. and Faghani, M. (2019). The Impact of Propagating Management Accounting Innovations on Organizational Culture *International Journal of Finance and Managerial Accounting*, Vol. 4 No.
16. NEGULESCU, O. H. (2019). THE IMPORTANCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE ASSESSMENT IN SELECTING THE ORGANIZATION'S STRATEGY. *Review of General Management*, Vol. 29, Issue 1, pp.70-82.
17. NYANDIGISI, O. E. (2018). MANAGERIAL CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF NUMERICAL MACHINING COMPLEX COMPANY LTD NAIROBI. A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (STRATEGIC MANAGEMENT) OF THE SCHOOL OF BUSINESS KENYATTA UNIVERSITY
18. Panayotova, T. (2018). THE ROLE OF CONCURRENT ENGINEERING IN DEVELOPMENT AND DIGITALIZATION OF INDUSTRIAL ACTIVITIES. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL "INNOVATIONS"*, Year VI, issue 1, pp. 12-14
19. Pasch, T. (2019). Strategy and innovation: the mediating role of management accountants and management accounting systems' use. *Journal of Management Control* (2019) 30:213–246. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00283-y>
20. Pavlatos, O and Kostakis, H. (2018). Management accounting innovations in a time of economic crisis. *The Journal of Economic Asymmetries* 18 (2018) e00106. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2018.e00106>
21. Ponsignon, E., Durrieu, F and Bouzdine-Chameeva, T. (2017). Customer experience design: a case study in the cultural sector, *Journal of Service Management*, Vol. 28, No.4, pp.763-787. 10.1108/JOSM-01-2017-0016.
22. Romero, D., Larsson, L., Rönnbäck, A. Ö. and Stahre, J. (2017). Strategizing for Production Innovation. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems APMS 2017: Advances in Production Management Systems. The Path to Intelligent, Collaborative and Sustainable Manufacturing* pp 3-12
23. Slack, N., Brandon-Jones, A. and Johnston, R. (2013). *Operations Management*, 7<sup>th</sup> edition. Pearson Educational Limited, UK.
24. Špaček, M. and Vacík, E. (2016). Company Value Creation through Effective Innovation Process Management. *Journal of Innovation Management*, Vol.4, No.3, pp. 65-78: <http://hdl.handle.net/10216/86100>
25. Srivastava, M., Franklin, A., and Martinette, L. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8, Issue 2, pp.47-60
26. Villazón, C. C, Pinilla, S. L, Olaso, O. JR, Gandarias, T. N, Lacalle, L. N. (2020). Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach. *Sustainability*.12(15):5977. <https://doi.org/10.3390/su12155977>
27. Vărzaru AA, Bocean CG, Mangra MG, Mangra GI. Assessing the Effects of Innovative Management Accounting Tools on Performance and Sustainability. *Sustainability*. 2022; 14(9):5585. <https://doi.org/10.3390/su14095585>
28. Sakun, A.ZH., Perevozova, I.V. Kartashova, O.H. Oleksandr S. Prystemskyi, O.S. and Andrii S. Mokhnenko, A.S. (2021). Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance* 9(4): 548-564, 2021 <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/ujaf.2021.090403 .