



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

ميناقر نورالدين

إعداد الطالبة:

عميمر فضيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: تشوار خير الدين
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: ميناقر نورالدين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: يحيى برويقات عبد الكريم
ممتحنا	جامعة أدرار	أستاذ محاضر	الدكتور: صديقي أحمد
ممتحنا	جامعة أدرار	أستاذ محاضر	الدكتور: بن العارية حسني
ممتحنة	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	الدكتور: زاوي لعوج

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل، ومنعني القوة والإرادة لإتمام هذه الأطروحة.

ثم الشكر الجزيل إلى أستاذي الكريم البروفيسور مناقر نور الدين الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل ولم يبخل عليا بالنصائح والتوجيهات القيمة.

كما أتوجه بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذا البحث.

كما لا أنسى عمال مكتبة العلوم الاقتصادية بجامعة تلمسان.

إلى كل إطارات وعمال المؤسسات الذين ساعدوني في إتمام الدراسة التطبيقية.

أقدم امتناني لكل من دعمني من قريب أو بعيد ولو بكلمة كانت تعني لي الكثير.

الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ويسر لنا طريق النجاح بكل تقدير وعرّفان.

أهدي ثمرة جهدي هذه:

إلى روح أبي تغمده الله بوسع رحمته.

إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها وجزاها عنا جنة الفردوس.

إلى زوجي العزيز الذي كان عوناً وسنداً لي في إتمام هذا العمل.

إلى سكينه، فردوس، زكية وأفراح فلذات كبدي وزينة حياتي بناتي الحبيبات حفظهن الله لي.

إلى إخوتي الذين كانوا سنداً لي في حياتي وإلى كل أزواجهم وأولادهم وكل الأهل والأقارب.

إلى كل أفراد عائلة زوجي المحترم.

إلى كل من لقنني حرفاً في مشواري الدراسي.

إلى كل الصديقات والأحباء في الله.

الفهرس

الفهرس العام للدراسة

أ	المقدمة العامة للدراسة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي
01	مقدمة
02	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الإبداع
02	المطلب الأول: مفهوم الإبداع والمفاهيم المرتبطة به
02	أولاً- مفهوم الإبداع
05	ثانياً- المفاهيم المرتبطة بالإبداع
07	المطلب الثاني: النظريات الإبداع
07	أولاً- النظرية الشمبيرية للإبداع
09	ثانياً- النظريات الإدارية للإبداع
09	-1 نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق
10	-2 نظرية كليفوردي وكافيني والأداء الفائز
11	-3 نظرية إدوارد دي بونو
14	-4 النظرية التحليلية في الإبداع
14	-5 النظرية الكشتالتية في الإبداع
15	-6 نظرية مارش وسايمون 1958
15	-7 نظرية برنز وستولكر 1961
15	-8 نظرية ولسون 1966 Wilson
16	-9 نظرية هارفي وميل

16	10- نظرية هيج وإيكن
17	11- نظرية زالتمان وآخرون
18	المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومعوقاته
18	أولا-أهمية الإبداع
18	ثانيا-معوقات الإبداع
19	المطلب الرابع: مستويات الإبداع
19	• الإبداع على مستوى الفرد
20	• الإبداع على مستوى الجماعة
22	• الإبداع على مستوى المؤسسة
24	المبحث الثاني: الابداع التكنولوجي في المؤسسة
24	المطلب الأول: أنواع الابداع وشروط نجاح العملية الإبداعية
24	أولا-أنواع الابداع:
24	1- الإبداع في المنتج
25	2- الإبداع التكنولوجي
26	3- الإبداع التنظيمي
26	ثانيا-تعريف الإبداع التكنولوجي
27	ثالثا-شروط نجاح العملية الإبداعية
28	المطلب الثاني: طبيعة ودرجة الابداع التكنولوجي
28	أولا-طبيعة الابداع التكنولوجي
28	1-الابداع التكنولوجي للمنتج
29	2-الابداع التكنولوجي في الطريقة الإنتاجية

30	3-العلاقة بين الابداع التكنولوجي للمنتج والابداع التكنولوجي في الطريقة الإنتاجية.
31	ثانيا-درجة الابداع التكنولوجي
31	1- الابداع التكنولوجي التدريجي(الجزئي)
32	2- الابداع التكنولوجي الجذري
32	3- العلاقة بين الإبداع الجذري والإبداع التدريجي
33	المطلب الثالث: خصائص الإبداع التكنولوجي ومراحل سيرورته
33	أولا-خصائص الإبداع التكنولوجي
34	ثانيا-مراحل سيرورة الإبداع التكنولوجي
37	المطلب الرابع: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي وحمايته
37	أولا-طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي
40	ثانيا-حماية الإبداع
43	المبحث الثالث: تنظيم وتسيير وقياس الإبداع التكنولوجي
43	المطلب الأول: نظام الإبداع التكنولوجي
43	أولا-تعريف نظام الإبداع التكنولوجي
44	ثانيا-أهمية التحليل النظامي للإبداع
45	ثالثا-شروط تطوير قفزات البحث في الإبداع التكنولوجي في الدولة
45	المطلب الثاني: تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي
47	المطلب الثالث: تمويل الإبداع التكنولوجي
47	أولا-تمويل مشاريع الإبداع التكنولوجي

48	ثانيا-مصادر تمويل الإبداع التكنولوجي
51	المطلب الرابع: قياس الإبداع التكنولوجي
51	أولا-الإنفاق على البحث والتطوير
52	ثانيا-براءة الاختراع
53	ثالثا-تعداد الإبداعات التكنولوجية
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثاني: دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
57	مقدمة
58	المبحث الأول: مفاهيم عن المنافسة والميزة التنافسية واليقظة التنافسية
58	المطلب الأول: ماهية المنافسة
58	أولا-تعريف المنافسة
59	ثانيا-أنواع المنافسة
60	ثالثا-أسباب المنافسة
61	المطلب الثاني: ماهية التنافسية
61	أولا-تعريف التنافسية
63	ثانيا-أهداف التنافسية
63	ثالثا-المرتكزات الأساسية للتنافسية
64	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية
64	أولا-تعريف الميزة التنافسية
64	ثانيا-خصائص الميزة التنافسية

65	ثالثا-محددات الميزة التنافسية
69	رابعا-أنواع الميزة التنافسية
69	خامسا-مؤشرات قياسها
71	المطلب الرابع: دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
72	أولا-تعريف اليقظة التنافسية
72	ثانيا-تعريف اليقظة التكنولوجية
73	ثالثا-دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية:
74	المبحث الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
76	المطلب الأول: استراتيجية الريادة في التكلفة
77	أولا-تعريف استراتيجية قيادة التكلفة
78	ثانيا-خصائص استراتيجية قيادة التكلفة
78	ثالثا-شروط تطبيق الاستراتيجية
79	رابعا-دور سلسلة القيمة في تحليل التكاليف
81	خامسا-مزايا استراتيجية القيادة بالتكاليف
82	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز
82	أولا-تعريف استراتيجية التمييز
83	ثانيا-خصائص استراتيجية التمييز
84	ثالثا-شروط استراتيجية التمييز
85	رابعا-مزايا استراتيجية التمييز
85	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

85	أولاً-تعريف استراتيجية التركيز
87	ثانياً-خصائص استراتيجية التركيز
87	ثالثاً-شروط تطبيق استراتيجية التركيز
87	رابعاً-مزايا استراتيجية التركيز
88	خامساً-متطلبات الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
89	سادساً-مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس
91	المطلب الرابع: أهداف الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
91	أولاً-أهداف الاستراتيجية التنافسية
91	ثانياً-دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
94	المبحث الثالث: تحليل ودراسة البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
94	المطلب الأول: خصائص البيئة التنافسية
94	أولاً-تعريف البيئة
95	ثانياً-خصائص البيئة التنافسية
97	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
97	أولاً-تعريف البيئة الخارجية
98	ثانياً-مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة
102	ثالثاً-أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
103	المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
103	أولاً-تعريف البيئة الداخلية
103	ثانياً-أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

104	المطلب الرابع: أدوات دراسة وتحليل البيئة التنافسية
104	أولاً- نموذج بوستن الاستشارية (Boston Consulting Group)
105	ثانياً- نموذج مصفوفة ADL
106	ثالثاً- نموذج جنرال إلكتريك (GE-mckinsey)
107	رابعاً- تحليل سووت SWOT
110	خامساً- دورة حياة المنتج
112	سادساً- تحليل PESTEL
114	خلاصة الفصل
115	الفصل الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية
116	مقدمة
117	المبحث الأول: الإبداع التكنولوجي كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
117	المطلب الأول: استراتيجية الإبداع التكنولوجي وأنواعها
117	أولاً- تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي
119	ثانياً- أنواع استراتيجية الإبداع التكنولوجي
122	المطلب الثاني: دور البحث والتطوير في تدعيم استراتيجية الإبداع التكنولوجي
122	أولاً- فعالية نشاط البحث والتطوير
127	ثانياً- متطلبات الرفع من فعالية نشاط البحث والتطوير
128	ثالثاً- دور نشاط البحث والتطوير في تدعيم استراتيجية الإبداع التكنولوجي
128	1- علاقة الإبداع التكنولوجي بنشاط البحث والتطوير
129	2- دور نشاط البحث والتطوير في الدفع بالإبداع التكنولوجي

- 130 المطلب الثالث: مكانة البحث والتطوير في نماذج الإبداع
- 131 أولا- النموذج الخطي
- 131 ثانيا- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا
- 132 ثالثا- النموذج الموجه من خلال السوق
- 133 رابعا- النموذج التفاعلي في الإبداع
- 136 خامسا- النموذج المتكامل
- 137 سادسا- نموذج الشبكة
- 139 سابعا- نموذج شبكة الإبداع المفتوح
- 142 المطلب الرابع: دور استراتيجية الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- 144 المبحث الثاني: آثار الإبداع التكنولوجي
- 144 المطلب الأول: آثار الإبداع التكنولوجي على المؤسسة
- 144 أولا- تحسين أداء المؤسسة
- 145 ثانيا- معدل نمو العمالة
- 145 ثالثا- تحسين إنتاجية وتنافسية المؤسسة
- 146 رابعا- مواكبة التطور التكنولوجي
- 146 المطلب الثاني: آثار الإبداع التكنولوجي على الاقتصاد
- 146 أولا- الآثار على التكلفة النهائية
- 147 ثانيا- الآثار على الاستهلاك والاستعمال
- 147 ثالثا- الآثار على التصدير
- 148 المطلب الثالث: آثار الإبداع التكنولوجي على قوى التنافس
- 148 أولا- تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع
- 148 ثانيا- تأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين إلى السوق
- 149 ثالثا- تأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة
- 150 رابعا- تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن
- 150 خامسا- تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين

151	المطلب الرابع: آثار الإبداع التكنولوجي على المؤشرات التنافسية
151	أولاً-زيادة الأرباح
151	ثانياً-تحسين الإنتاجية
152	ثالثاً-تخفيض التكاليف
152	رابعاً-زيادة الحصة السوقية
153	المبحث الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية
153	المطلب الأول: أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية القيادة بالتكاليف
153	أولاً-أثر إبداع المنتج على استراتيجية القيادة بالتكاليف
154	ثانياً-أثر إبداع العملية على استراتيجية القيادة بالتكاليف
155	المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التميز
155	أولاً-أثر إبداع المنتج على استراتيجية التميز
156	ثانياً-أثر إبداع العملية على استراتيجية التميز
157	المطلب الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز
157	أولاً-أثر إبداع المنتج على استراتيجية التركيز
157	ثانياً-أثر إبداع العملية على استراتيجية التركيز
159	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية
161	لمجموعة من المؤسسات الصناعية
161	مقدمة
162	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

162	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
162	المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية
162	أولاً- تطوير الاستبانة
163	ثانياً-اختيار مقياس الاستبانة
164	ثالثاً-الاختبارات الخاصة بالاستبانة
164	رابعاً-تحليل الاستبانة
165	المطلب الثالث: عينة الدراسة ومنهجية تطويرها
165	أولاً-تحديد عينة الدراسة
166	ثانياً-حدود الدراسة
166	المطلب الرابع: منهجية تطوير النموذج
166	أولاً-تحديد متغيرات الدراسة
167	ثانياً-نموذج الدراسة
169	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة الميدانية
169	المطلب الأول: الإبداع والتنافسية على مستوى مؤسسات محل الدراسة
169	أولاً-الخصائص التعريفية لمؤسسات العينة
171	ثانياً-دراسة وضعية الإبداع التكنولوجي والتنافسية داخل مؤسسات العينة
189	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإبداع التكنولوجي
190	أولاً-الإبداع التكنولوجي في المنتج
191	ثانياً-الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج
193	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستراتيجيات التنافسية

193	أولاً-استراتيجية القيادة بالتكاليف
194	ثانياً-استراتيجية التميز
197	المطلب الرابع: نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة
198	المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية
198	المطلب الأول: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية القيادة بالتكاليف
200	المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التميز
202	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التركيز
204	المطلب الرابع: النتائج المتوصل إليها
207	خلاصة الفصل
209	الخاتمة العامة للدراسة
216	المراجع
224	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	1
32	الإبداع الجذري والإبداع التدريجي	2
33	التقدم من خلال الإبداع الجذري والإبداع التدريجي	3
34	مراحل الإبداع التكنولوجي	4
44	نظام الابتكار والإبداع في المنظمات	5
66	حجم الميزة التنافسية	6
69	مخطط توضيح أنواع الميزة التنافسية	7
73	المعلومات الملموسة وغير الملموسة	8
76	الاستراتيجية التنافسية	9
77	الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر	10
80	سلسلة القيمة ضمن استراتيجية القيادة بالتكاليف	11
92	دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة	12
93	متطلبات ودور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق القيمة المضافة	13
99	نموذج القوى لبورتر	14
104	نموذج بوستن الاستشارية	15
106	نموذج ADL	16
107	نموذج جنرال إلكتريك (GE-mckinsey)	17
108	نموذج لتحليل مصفوفة SWOT	18
111	دورة حياة المنتج	19
119	استراتيجية الابداع التكنولوجي	20
124	مختلف مراحل البحث والتطوير	21
125	التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير	22
126	التنظيم حسب المشاريع لنشاط البحث والتطوير	23
126	التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاط البحث والتطوير	24
131	الإطار المفاهيمي للإبداع حسب النماذج الخطية	25
132	يمثل النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	26

133	النموذج الموجه من خلال السوق	27
134	النموذج التفاعلي	28
136	نموذج الإبداع المتكامل	29
138	نموذج الشبكة	30
140	نموذج الإبداع المفتوح	31
154	أثر الإبداع على التكلفة	32
154	أثر التعلم في خفض التكلفة	33
167	النموذج التفصيلي للدراسة.	34
171	البيانات الوصفية لمعنى كلمة الإبداع لدى المؤسسات	35
172	البيانات الوصفية لأنواع الإبداعات المحققة في المؤسسات	36
173	البيانات الوصفية الخاصة بالغاية من الإبداع	37
174	البيانات الوصفية لعدد المنتجات الجديدة أو المحسنة في المؤسسات	38
175	البيانات الوصفية لعدد العمليات المبدع فيها أو المحسنة	39
176	البيانات الوصفية لاستخدام التكنولوجيا	40
177	الوصفات البيانية لطرائق اعتماد الإبداع.	41
178	وجود قسم للبحث والتطوير.	42
179	البيانات الوصفية لتمويل البحث والتطوير والإبداع.	43
180	البيانات الوصفية لعراقيل البحث والتطوير.	44
181	البيانات الوصفية لمصادر الأفكار الإبداعية الجديدة.	45
182	البيانات الوصفية لتكوين العمال.	46
183	البيانات الوصفية للتكنولوجيا المعتمدة.	47
184	البيانات الوصفية لشركاء المؤسسة في الإبداع.	48
185	البيانات الوصفية لسوق المؤسسات	49
186	البيانات الوصفية لدرجة منافسة المؤسسات.	50
187	البيانات الوصفية لطبيعة المنافسة.	51
188	الوصفات البيانية لأثر فتح السوق	52

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	الجدول يلخص الفرق بين الإبداع، الابتكار، الاختراع والعلم	1
13	القبعات الست وأنماط التفكير	2
21	المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط	3
39	إيجابيات وسلبيات اعتماد طرق الإبداع	4
68	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	5
83	مجالات التمييز	6
84	شروط التمييز	7
88	استراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها	8
90	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	9
140	نماذج الإبداع	10
158	تأثير الإبداع التكنولوجي على مختلف الاستراتيجيات التنافسية	11
164	مقياس ليكرت (likert) الخماسي	12
168	معامل ألفا كرونباخ	13
169	أهم المؤسسات المدروسة	14
170	الخصائص التعريفية للمؤسسات المدروسة	15
189	جدول التوزيع لمقياس ليكرت	16
190	مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج على مستوى المؤسسات المختارة.	17
191	مستوى الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج على مستوى المؤسسات المختارة	18
193	التحليل الاحصائي لاستراتيجية القيادة بالتكلفة.	19
195	التحليل الاحصائي لاستراتيجية التميز.	20
196	التحليل الاحصائي لاستراتيجية التركيز.	21
197	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة	22
199	تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية القيادة بالتكاليف	23
201	تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التميز.	24
203	تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التركيز.	25

المقدمة العامة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة عدة تحولات وتطورات اقتصادية تأتي في مقدمتها عولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق العالمية التي تقوم على تحرير التبادلات والتجارة الخارجية، مما انجر عنها مناخ تنافسي حاد، الأمر الذي جعل اقتصاديات الدول التي كانت تنتهج السياسة الاقتصادية الاشتراكية أمام رهانات كبيرة ومنها الجزائر.

حيث أصبح لزاما على الاقتصاد الجزائري أن يتأهب لهذه التحولات بوضع سياسات وممارسات اقتصادية تحمي المؤسسات الجزائرية من المنافسة الشرسة للشركات الكبرى ذات القدرة التنافسية العالية للسلع والخدمات التي تتسم بالجودة والنوعية العالية من حيث تقنية الإنتاج والتطور التكنولوجي وكفاءة العنصر البشري، مما جعلها مجبرة على تحديث هياكل الإنتاج وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال.

ولتخطي هذه المرحلة يجب على المؤسسات الجزائرية وخاصة الصناعية أن تركز جهودها على اقتناص الفرص البيئية بهدف التحسين المستمر وخلق منتجات جديدة متميزة وبتكاليف منخفضة للمحافظة على بقائها وقدرتها على المنافسة، حيث ارتبط مفهوم المؤسسة حاليا ارتباطا وثيقا بمفهوم الابداع وقدرة المؤسسة على ذلك إذ يمكن القول أن درجة تنافسية المؤسسة مرتبطة بقدرتها على الابداع ونجاعته، إذ لا يتوقف اعتماد التنمية الاقتصادية على العلاقة بين المدخرات و الاستثمارات و لا على توافر الموارد بل يعتمد أيضا وبصورة أساسية على الترتيبات التي تتخذها المنظمة لتوفير المناخ المناسب للإبداع.

إن عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو تحسين عملية انتاجية موجودة هو ما نسميه بالإبداع التكنولوجي، حيث يعتبر العامل الأساسي في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسات فالعديد من المؤسسات الوطنية تسعى جاهدة من أجل القيام بإبداع تكنولوجي إلا أنها تبقى محدودة أمام الثورة التكنولوجية المتسارعة.

في ظل هذه المعطيات استلزم على المؤسسات الجزائرية مواجهة هذه المنافسة القوية والمنتظرة، والتي سوف تؤثر على حصصهم في السوق الوطنية مما سيدفعها إلى البحث عن استراتيجية جديدة تقوم على مستوى عال من الأداء والإبداع التكنولوجي لتتأقلم مع بيئة دولية متغيرة وذلك عبر ممارسة نشاط البحث والتطوير وتطبيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسات مهما كان حجمها، واستغلاله في تطوير المجال الإنتاجي للمؤسسة وتحسين نوعية المنتجات بخلق منتجات وخدمات جديدة لكسب مزايا تنافسية باستمرار. من جهة على مستوى النشاط والمؤسسة تجعلها تحافظ على أسواقها المحلية وكسب أسواق دولية جديدة ومواجهة المنافسة الخارجية، ومن جهة أخرى على مستوى الدولة لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى يؤثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات تنافسية المؤسسات الجزائرية؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإبداع والفرق بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات؟
 - ما المقصود بالمنافسة وتنافسية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية؟
 - هل تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟
 - هل يساهم البحث والتطوير في تدعيم استراتيجية الإبداع التكنولوجي؟
 - هل يوجد إبداع تكنولوجي على مستوى المؤسسات الجزائرية؟
 - ما هو أثر الإبداع التكنولوجي على القوى التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات؟
- للإجابة على هذه الأسئلة وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع، نقدم الأجوبة المحتملة في الفرضيات

الآتية:

الفرضية العامة: الإبداع التكنولوجي يؤثر في الاستراتيجيات التنافسية.

الفرضية الأولى: الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر في استراتيجية القيادة بالتكاليف.

الفرضية الثانية: الإبداع التكنولوجي في العملية يؤثر في استراتيجية القيادة بالتكاليف.

الفرضية الثالثة: الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر في استراتيجية التميز.

الفرضية الرابعة: الإبداع التكنولوجي في العملية يؤثر في استراتيجية التميز.

الفرضية الخامسة: الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر في استراتيجية التركيز.

الفرضية السادسة: الإبداع التكنولوجي في العملية يؤثر في استراتيجية التركيز.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

1. لفت الانتباه إلى أهمية الإبداع التكنولوجي في حياة المؤسسة عامة، وفي بقاءها ونموها خاصة.

2. توضيح ماهية كل من المنافسة والاستراتيجية التنافسية إلى مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي

للبيئة التنافسية المتغيرة باستمرار.

3. تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

من خلال بناء استراتيجية تنافسية واضحة.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

1. معرفة مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج والعملية على مستوى المؤسسات الجزائرية؟

2. إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الجزائرية؟
3. إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الاستراتيجية التنافسية.
4. محاولة إبراز أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات العامة للتنافس والقوى الخمس.

دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

1. من خلال دراستنا الجامعية، وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسييرية ذات الطابع الحديث والاستراتيجي خاصة المرتبطة بالبحث والتطوير، فموضوع البحث والتطوير له صلة متينة بتخصص التسيير وذلك باعتبار الإبداع التكنولوجي محصلة لنشاطات البحث والتطوير وهذه الأخيرة وظيفة من وظائف المؤسسة.
2. مواصلة البحث في الإبداع التكنولوجي منذ مباشرته في مذكرة الليسانس ثم الماجستير والتنافسية في مذكرة الماجستير ومحاولة إثراء الموضوع بضم عشر مؤسسات عوض مؤسسة واحدة في الدراسة الميدانية لإعطاء نظرة عامة عن المؤسسات.
3. رغبتنا في إثراء هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية بموضوع عن الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية وشعورنا بقيمة هذا الموضوع في ظل الدور البارز في التنمية الاقتصادية.
4. الأهمية البالغة وكذا الدور المهم الذي تحتله الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة.
5. محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية قدرة المؤسسة خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يشمل هذا البحث في الدراسة على مستوى عشر مؤسسات صناعية في حجم متوسط ضم مجموعة من المديرين.

الحدود الزمانية: حددت مدة الدراسة في هذا البحث بسنة ونصف.

أدوات الدراسة: تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الدراسة النظرية: استخدمنا المسح المكتبي بجمع المراجع والوثائق المكتبية، وذلك بغرض الوقوف على ما تناولته المصادر العربية والأجنبية. وكذا بعض المجالات والدراسات السابقة من خلال بعض مذكرات الماجستير واطروحات الدكتوراه، إضافة إلى استخدام شبكة الإنترنت في بعض الأحيان لجمع معلومات أخرى تخدم الموضوع.

2- الدراسة الميدانية: قمنا بتقديم استبانة لرؤساء المصالح والمدراء بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تتكون هذه الاستبانة من مجموعة من الأسئلة التي تخص المؤسسة والإبداع التكنولوجي والتنافسية ساعدتنا كثيراً في جمع المعلومات وأخذها من مصادرها الأولية.

الدراسات السابقة:

1- حجاج عبد الرؤوف " دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" رسالة دكتوراه جامعة ورقلة، سنة 2015، يهدف هذا البحث إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية، واختيرت مؤسسة كندور للصناعة الإلكترونية والكهرو منزلية استندت نتائج البحث باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ذو التوجه الإدخالي، إلى وجود وحدتين من ذو كفاءة عالية، ووحدتين ذو كفاءة متوسطة نسبياً.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة فإنه تم التوصل إلى أن درجة التأثير تختلف حسب نوعية الميزة التنافسية وذلك كما يلي:

- ✓ إذا كانت المؤسسة تبني استراتيجية تدنئة التكاليف كخيار استراتيجي؛ ومن أجل أن تستمد ميزتها التنافسية فإنه يلزمها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في العملية؛
- ✓ بالنسبة للمؤسسة التي تبني استراتيجية التمييز كخيار استراتيجي، ومن أجل تنمية ميزة التنافسية فإنه يلزمها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج.
- ✓ كما أن درجة تأثير نوعي الإبداع التكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية تختلف كما يلي:

درجة تأثير إبداع المنتج كما يلي: أعلى تأثير التسليم أولاً، التكلفة، الجودة ثم المرونة؛

أما بالنسبة لإبداع العملية أعلى تأثير كان على بعد الجودة أولاً، التسليم، التكلفة ثم المرونة.

2- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية

على البنوك التجارية الكويتية" رسالة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط، سنة 2012. تهدف هذه

الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال:

- بيان أثر النية بالإبداع على تحقيق ميزة تنافسية بالبنوك التجارية الكويتية.
- التعرف على مستوى أثر البنية التحتية للإبداع على تحقيق ميزة تنافسية بالبنوك التجارية الكويتية.
- تحديد أثر الإبداع على تحقيق ميزة تنافسية بالبنوك التجارية الكويتية.
- التحقق من أثر تنفيذ الإبداع على تحقيق ميزة تنافسية بالبنوك التجارية الكويتية.

حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ كان مستوى أهمية النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع، وتأثير الإبداع، وتنفيذ الإبداع في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة عينة الدراسة كان متوسطاً.
- ✓ مستوى تحقيق ميزة التميز في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة عينة الدراسة كانت متوسطة.

✓ مستوى تحقيق ميزة الاستجابة في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة عينة الدراسة كانت متوسطة.

3- الدكتور بغداد كريالي " دور الإبداع في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية"، مقال مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني جامعة أم البواقي 2014، تعالج هذه الدراسة دور الإبداع في خلق ميزات تنافسية ورفع تنافسية المؤسسات في وضع عالمي يتميز بالتذبذب والمنافسة الشرسة من خلال اعداد استمارة متكون من محورين هما:

- الوضعية التنافسية للمؤسسات الجزائرية.
- المبادرة المتخذة لمواجهة التحديات ومكانة الإبداع لدى المؤسسات.

لقد ألقى الباحث الدراسة على مجموع 47 مؤسسة وطنية متواجدة في ولايات الغرب الجزائري تنتمي إلى القطاع الصناعي.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

✓ لقد سلكت المؤسسات الجزائرية عدة استراتيجيات من أجل التكيف والتطور بغية تحقيق أهدافها، الاصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية أثرت على تنافسية المؤسسات.

✓ هناك ابداعات مختلفة في مختلف المجالات التنظيمية والتكنولوجية والتسويقية كما نلاحظ أن جلها قام بالإبداع في المنتج وخاصة تحسين المنتجات الموجودة وهذا الأخير يؤكد لنا أن الإبداع أحد المحددات الرئيسية في خلق ميزات تنافسية ورفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية.

4- الدكتور بن عنتر عبد الرحمان "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: حالة الجزائر"، مقال منشور بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 24 العدد الأول 2008.

يهدف هذا البحث إلى ابراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وإظهار الأساليب والطرق التي يمكن أن تعتمد عليها هذه المؤسسات لتطبيق الإبداع، أين أصبح هذا الأخير من العوامل الأساسية لكسب التفوق التنافسي وضرورة حتمية لاستمرار هذه المؤسسات.

قام الباحث بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية ليخلص في نهاية البحث إلى النتائج التالية:

✓ تحقق هذه المؤسسات إبداعات مختلفة بين المنتج والإبداع التجاري والإبداع التنظيمي عن طريق التطوير من الداخل والمؤسسات الباطنية، والتعامل مع الموردين والزبائن.

✓ يؤثر الإبداع تأثيراً إيجابياً في مؤشرات النمو في المؤسسات (حصصة السوق، رقم الأعمال، التكاليف، الانتاجية).

✓ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تؤول دون تفعيل العمل الإبداعي فيها من صعوبة الحصول على تمويل خارجي ومقاومة التغيير داخلياً، ونقص المعلومات ونقص كفاءات الموارد البشرية في مثل هذا النوع من المؤسسات.

5- عدنان فضل أبو الهيجاء "المقدرة التنافسية للصناعات الصغيرة الأردنية"، مقال نشر في مجلة المنارة، العدد الثاني سنة 2007.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على المقدرة التنافسية للصناعات الصغيرة الأردنية، وبيان أهم محدداتها مثل الكفاءة الانتاجية وتكنولوجيا الانتاج، وتحليل دور متوسط حجم المؤسسة الانتاجية في ذلك، وقد توصل الباحث على النتائج التالية:

✓ إن تزايد متوسط حجم المنشآت الواقعة ضمن تعريف القطاعات الصناعية الصغيرة يحسن من أدائها التصديري في الأسواق الخارجية إما نتيجة لتحسين أدائها الانتاجي أو لاستفادتها من وفرات الحجم.

✓ إن درجة تأثير الانفاق على الاضافات والتحسينات بالأداء التصديري في الصناعات الصغيرة أعلى من تلك المحققة في الصناعات الكبيرة.

✓ إن المنافسة في الأسواق الخارجية على أساس التكلفة تعد أكثر أهمية للصناعات الصغيرة مقارنة بما هي عليه الصناعات الكبيرة.

6-دراسة Messaoud Zouikri سنة 2008

« stratégies de R&D et innovation dans l'industrie pharmaceutique en France »

رسالة دكتوراه بجامعة Paris DAUPHINE

ترتكز هذه الدراسة أساساً على الدراسة الميدانية التي تعالج العلاقة بين أساليب انتاج المعارف والإبداع،

مرتكرة على تقسيم أنشطة البحث والتطوير حسب ميدان التطبيق وحسب استراتيجية التنظيم. لهذا استعمل

معطيات البحث والتطوير والإبداع على مستوى الشركة عن طريق تطبيق نماذج قياسية من جهة العلاقة بين حجم

المؤسسة وأساليب البحث والتطوير ومن جهة أخرى العلاقة بين استراتيجيات البحث والتطوير والإبداع في الصناعات الدوائية الفرنسية.

أظهرت نتائج الدراسة:

- ✓ أن مكونات البحث والتطوير يرتبط بشكل غير خطي مع حجم المؤسسة.
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تختلف كثيرا عن المؤسسات الكبيرة في إنتاج الإبداعات.
- ✓ أساليب البحث والتطوير تساهم في الإبداع بشكل متكامل.

7- دراسة Gérard Valenduc ، Françoise Warrant ، Cécile Patris سنة 2001

« L'innovation technologique au service du développement durable »

حيث ألقى الباحثون دراسة على مجموع 11 مؤسسة منها مؤسسات منتجة للإبداع التكنولوجي

ومؤسسات مستخدمة في كلا الحالتين عملية الإبداع هي مركز الدراسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة الظروف التي تسمح للإبداع التكنولوجي في تعزيز التنمية المستدامة.

حيث يأخذ البحث جميع أشكال الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، الإبداع في العملية، الإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي).

كشفت الدراسة على:

- وجود عدة استراتيجيات للإبداع من بينها الشركات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق تحسين النوعية والبيئة والتنمية المستدامة.
- المؤسسات الكبيرة تحدد استراتيجية طويلة الأجل وتدعمها بموارد البحث والتطوير وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، كما أنها تمتلك الوسائل المالية للوصول إلى التكنولوجيا التي طورها الآخرون، فالإبداع بالنسبة لها هو وسيلة للتميز في المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة، تحسين أدائها، وخفض تكاليف الإنتاج كما يقلص من المشاكل المتعلقة بالإنتاج.
- في حين نجد المؤسسات الصغيرة تفضل الاستثمار في الإبداعات الأكثر تقدما، وتولي اهتماما كبيرا لموظفيها وخلق المناخ الملائم لهم للبحث والتطوير والإبداع، وهم يرون أن بإمكانهم تطوير ما يكفي من المهارات الفنية لتكون قادرة على البقاء في المنافسة وتعتبر الإبداع القلب النابض للمؤسسة.

8- دراسة N'Doli guillome Assielo سنة 2008

« Evaluation des processus d'innovation »

قام الباحث في هذه الرسالة بإلقاء الدراسة على 20 مؤسسة صناعية فرنسية وجمع البيانات

بواسطة استبيان حيث اقترح الباحث 15 مؤشر لقياس القدرات الإبداعية وتصنيف الشركات حسب

أربع فئات أو مستويات.

كما قام الباحث بتقييم الشركات وتحديد التصنيف الذي تنتمي إليه الشركات حيث يساعد هذا التقييم على تحديد الأهمية التي ترتبط بممارسات الإبداع من قبل الشركات في كل فئة، وتحديد الشروط التي يجب احترامها والأهداف التي يجب الوصول إليها في المدى القصير والطويل لتحسين أداء الأعمال وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. لقد توصل إلى النتائج التالية:

- ✓ الشركات غير فعالة هي التي تتميز بأقل كفاءة وهي شركة أقل ابداعا، عموما هذه الشركات لديها مستويات منخفضة من تطوير ممارسات الإبداع، هدفهم زيادة أدائهم للوصول إلى الطبقة العليا.
- ✓ الشركات المتفاعلة هي ثاني أدنى فئة من حيث الأداء، تسعى إلى تحقيق مستويات أداء أكبر من حيث القدرة على الإبداع مقارنة بالشركات غير فعالة.
- ✓ الشركات ذات مستوى حسن تمثل ثاني فئة أداء من التصنيف، تسعى إلى تحقيق مستويات أداء للوصول إلى نموذج المؤسسة المستهدفة.
- ✓ الشركات الاستباقية هي التي يمكنها الامتثال لشروط المؤسسة الأساسية التي يمكنها تحقيق أداء أفضل من حيث قدرتها على الإبداع مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتبقى في مستوى التحسين والإبداع باستمرار.

مميزات دراستنا:

لقد تميزت دراستنا عن باقي الدراسات المذكورة في البيئة بحيث نجد معظم الدراسات السابقة كانت في بيئة تختلف عن البيئة الجزائرية. أما دراستنا فقد اختلفت عن الدراسات الجزائرية في الجانب التطبيقي بتقديم استمارة تحتوي على خمس محاور رئيسية (الإبداع في المنتج، الإبداع في العملية، استراتيجية القيادة بالتكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز)، كما اشتملت الدراسة على مجموعة من مدراء ورؤساء أقسام المؤسسات. لقد تطرقنا في دراستنا إلى معرفة مستوى الإبداع التكنولوجي بكلا نوعيه ومستوى تبني الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المختارة عن طريق استعمال تحليل الانحدار المتعدد في تبيين العلاقة ومدى تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي (الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات) على كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية (القيادة بالتكلفة، التميز والتركيز).

هيكل البحث: من أجل معالجة هذا الموضوع بعد مقدمة عامة قمنا بتقسيم البحث إلى أربع فصول منها

ثلاث فصول نتحدث فيها عن الجانب النظري للموضوع ثم تتبعها الدراسة الميدانية وأخيرا الخاتمة العامة.

الفصل الأول: سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة عن الإبداع والنظريات المفسرة له، إضافة إلى أهمية الإبداع والخصائص التي يتميز بها ومختلف مستوياته.

أما المبحث الثاني فسننتقل إلى الإبداع التكنولوجي في المؤسسة بمختلف أنواعه وشروط نجاحه في المؤسسة، إضافة إلى طبيعة ودرجة الإبداع التكنولوجي ومراحل سيرورة العملية الإبداعية، كما سنتحدث عن حماية الإبداع.

وفي المبحث الثالث والأخير سنتطرق إلى تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي ومجمل طرق التمويل، وفي الأخير نتحدث عن قياس الإبداع التكنولوجي.

الفصل الثاني: تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة عن المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية واليقظة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد سنتطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تدعيم الميزة التنافسية، وفي المبحث الثالث سنقوم بتحليل ودراسة البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول سنتكلم عن الإبداع التكنولوجي كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والنماذج المفسرة للإبداع ومكانة البحث والتطوير فيها أما المبحث الثاني سنتكلم عن آثار الإبداع التكنولوجي على المؤسسة والاقتصاد ثم على القوى الخمس للتنافس وأخيرا على المؤشرات التنافسية.

وفي المبحث الثالث سنبين أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية.

والوصول إلى أن المؤسسة تبني استراتيجية التقليد في منتجاتها من حيث إنتاج التكنولوجيات المتواجدة في الأسواق.

الفصل الرابع: سنتطرق من خلاله إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول نتكلم فيه عن منهجية الدراسة والأدوات المستعملة فيه إضافة إلى وضع نموذج الدراسة ومنهجية تطويره.

المبحث الثاني سنتطرق إلى عرض وتحليل الدراسة الميدانية عن طريق دراسة الإبداع والتنافسية على مستوى مؤسسات محل الدراسة.

ثم سنقوم بدراسة مستوى الإبداع التكنولوجي بكلا نوعيه في المنتج وفي العمليات في المؤسسات المختارة وكذا مستوى تبني الاستراتيجيات التنافسية فيها.

أما المبحث الثالث سنحلل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية الثالث.

وسيتم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة عامة تتضمن جملة من النتائج التي سيتم التوصل إليها، وكذلك أهم التوصيات، وأخيراً تقديم مقترحات ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد لموضوعنا.

الفصل الأول

الإطار النظري

الإجراءات البحثية المنهجية

مقدمة:

في ظل الاقتصاديات التي تعيش فيها المنظمات والتي تتميز ببيئتها بالاضطراب وسرعة التغير، تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق ما يرضي رغبات الزبائن ويظهر ذلك في الخدمة أو السلعة التي يستفيد منها الزبون، في حين يصبح الإبداع أمر في غاية الأهمية فالإبداع يدعم قدرة أو قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى. إن عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو تحسين عملية إنتاجية موجودة أو ابتكار عملية جديدة هو ما نسميه بالإبداع التكنولوجي ويعتبر عاملا حاسما في بقاء شركات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة ويسمح لها باختراق أسواق جديدة والاحتفاظ بالحصة السوقية.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة عن الإبداع والنظريات المفسرة له، إضافة إلى أهمية الإبداع والخصائص التي يتميز بها ومختلف مستوياته.

أما المبحث الثاني فسننتقل إلى الإبداع التكنولوجي في المؤسسة بمختلف أنواعه وشروط نجاحه في المؤسسة، إضافة إلى طبيعة ودرجة الإبداع التكنولوجي ومراحل سيرورة العملية الإبداعية، كما سنتحدث عن حماية الإبداع.

وفي المبحث الثالث والأخير سنتطرق إلى تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي ومجمل طرق التمويل، وفي الأخير نتحدث عن قياس الإبداع التكنولوجي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الإبداع

لقد وجد الإبداع منذ أن خلق الله سبحانه الانسان على هذه الأرض، حيث كان الانسان يبدع ويخترع كل جديد الى يومنا هذا ولو لا الابداع لما وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم وبقينا على الحياة البدائية، وما يميز الانسان المبدع هو استغلاله واستثماره لما في الطبيعة من موارد ومكونات، وما في عقله من أفكار وهبها له الخالق سبحانه، وما له من رغبات ودوافع.

لقد بدأ الاهتمام العلمي المنظم للإبداع منذ بداية الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي الذي انعكس على مجمل حياة الأفراد والمؤسسات حيث أصبح الاهتمام بالإبداع عمل اجباري على كل مؤسسة لأنه هو العنصر الأساسي الذي يؤدي بها إلى البقاء والاستمرار والتكيف مع تغيرات المحيط المستمرة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والمفاهيم المرتبطة به

أولاً- مفهوم الإبداع:

1- تعريف الإبداع:

لقد تعددت مفاهيم الإبداع واختلفت وجهات النظر حسب تعدد المجالات ومنطلق النظريات والباحثين والمفكرين على إيجاد تعريف موحد ومحدد للإبداع حيث لا يعد هذا تناقضا في مفهومه بل العكس الإبداع نشاط انساني متعدد الجوانب.

لقد ذكر الإبداع في القرآن الكريم في قوله تعالى: "بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون"¹، والإبداع لغة كما جاء في المعجم الوسيط هو مصدر الفعل أبداع أي ابتكر، وهو بدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال سابق. أما الإبداع كمصطلح فينسب إلى الاقتصادي النمساوي **JOSEPH Schumpeter** مند 1912م الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه أنه "النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة أو اسلوب جديد في الانتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميم"².

¹ سورة البقرة، الآية 117

²MADOROR Davier, "Réussir sa start – up : Après la start – up mania", ed. Dunod, Paris, 2001, P 8

كما عرفه **PETER Drucker** أنه " تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك" وقد ربط هذا التعريف بالتغيير، وهذا الأخير ينشأ من توليد أفكار جديدة ثم تطبيقها وتجسيدها للحصول على نواتج جديدة.

يوضح هذان التعريفان أن الابداع تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات أو منتجات كلية جديدة أو طريقة إنتاج.

وقد حدد شومبتر خمسة أشكال للإبداع وهي:

- إنتاج منتج.
- ادماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- استعمال مصدر جديد للموارد الأولية.
- فتح وغزو أسواق جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

هناك تعاريف لباحثين من ينظر إلى الابداع على أنه عملية ونستعرض منها ما يلي:

عرف **Robbins** على أنه " العملية التي تؤدي إلى انشاء فكرة واخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات"¹.

وعرفه باحثون آخرون على أنه " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة"².

كما عرفه **Gowan** على أنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترق بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل"³.

1 عبد الله الكاظم، "أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية(السعودية)، العدد3 ، 2008، ص6.

2 المعهد التخصصي للدراسات، دور الابداع التكنولوجي في الإدارة الاستراتيجية، مقال من الانترنت، ص2.

3 جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة1 ، الأردن، 2009، ص6.

وكذا عرفه سميث " الإبداع هو التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينهما علاقة"¹.

تعريف تورانس " الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة، ونقل وتوصيل النتائج للآخرين"².

تعريف ROGER Milier ET AL إن الإبداع لا يقتصر على إطلاق منتج جديد، أو وضع إجراءات تنظيمية ، بل هو مجموع السلطات التنظيمية و التنافسية ، فالاستراتيجيات المرتبطة بعملية التجديد (الإبداع) ليست وحيدة بل أشكال جديدة بالتأثير كما أنها ليست قرينة صناعية فحسب بل ترتبط بالمجهود العام للمؤسسة"³

تعريف FAUHEUX Moscouici " الابتكار هو الحدث أو الفكرة اللامعة التي تنشأ في وقت معين و أن هذه العملية طابع تطوري هدفها ثراء المعرفة بصورة تدريجية قد اهتم بالنتائج النهائي لعملية الابتكار أكثر من اهتمامها بتطوير العملية نفسها و الآليات الخاصة بها"⁴.

فالإبداع بالنسبة لأندرسون " هو عملية البحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار."⁵

تعريف اقترحه منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي فهو يحدد الإبداع "بمجموعة الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليست البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"⁶.

¹ نفس المرجع، ص7.

² فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، الأردن، 2009، ص21.

³ Roger Millier et AL, Configuration des Modes d'Innovation: des innovation prévisibles et les francs tireurs –Renue d'Economie industrielle n°61,3^{ème} trimestre 1992.

⁵ Joseph V, Anderson. Mind Mopping. Atool for Creative Thinking Horizons Industriel and Commercial Training, 1995, p42

⁶ دنبييل جواد، مجد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، ص182.

وتمثل الإبداع في تطوير شيء جديد وإدراجه بنجاح في السوق، فالأفكار الجيدة التي لا تتعدى مرحلة التطوير أو التي لم يتم تبنيها في الأسواق لا تعد إبداعاً¹.

الابداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية الموضوعية التي تقود إلى تحقيق انتاج جدي وأصيل ذو قيمة من الفرد أو الجماعة والابداع بمعناه الواسع يعني ايجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.....

الابداع هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.

ثانياً- المفاهيم المرتبطة بالإبداع:

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الابداع فالبعض يراها مرادفة لكلمة الابداع، والبعض الآخر يرى العكس، ومحاولة إزالة بعض الغموض سنتطرق إلى هذه المصطلحات وعلاقتها به في النقاط التالية:

الابداع والابتكار: في غالب الأحيان تدل الأديبات على أن مصطلح الابتكار والابداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة، أما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج (سلعة أو خدمة) تقدمها المؤسسة لزيائنها.

إن الابتكار هو المرحلة التي تسبق الإبداع، حيث يهتم الابتكار في طريق توليد الأفكار بطريقة علمية منهجية، وهذه المرحلة لها أهمية بالغة لأنها المرحلة الأولى التي يتم الانطلاق منها لحل المشكلات للحصول على الفكرة المناسبة في المكان والوقت المناسبين لتحسين فرص النجاح².

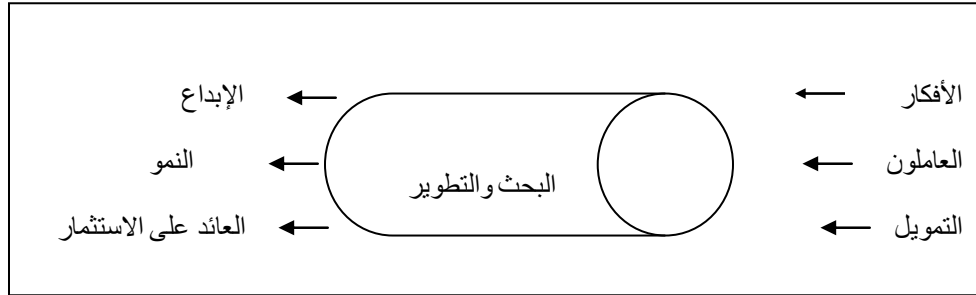
كما أشار (cook, 2000) إلى أن العلاقة الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبنية في الشكل الموالي، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار، العاملين والتمويل، تؤدي إلى

¹MADOROR Davier, "Réussir sa start – up : Après la start – up mania",op.cit, 2001,, P 8

² Alain chauvet, "méthodes de management le guide ", 2e tirage,édition d'organisation, France 1997,p:138

الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو، من خلال التحسينات المستمرة في الانتاج وتحقيق المكاسب المادية.¹

الشكل رقم 1: مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع،

الطبعة 1، عمان الأردن، 2011، ص30.

الابتكار والابداع يسيران جنبا إلى جنب فالابتكار هو خلق شيء جديد والابداع هو إيجاد طرق لتسويقه الناجح مما يعني أن شخصا يخلق والآخر يستغل ما خلقه الشخص الأول.

الإبداع والاختراع: الإبداع والاختراع مصطلحان مختلفان ولكن يوجد علاقة وثيقة بينهما، فالاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا،² أي هو كل جديد في المعلومات العلمية، والاختراع يمكن أن يكون نظريا في الشكل قاعدة أو قانون علمي أو أن يكون تطبيقيا في الشكل طريقة أو معالجة مشكل معين، منه يتضح لنا جليا الفرق بين الاختراع والإبداع، فالاختراع هو تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة بينما الإبداع يتمثل في إدماج هذا المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق وعليه فالفرق بين الإبداع والاختراع يتمثل في التحويل إلى الملموس أو الفعلي.

بالإضافة إلى الفرق الذي يتمثل في التأثيرات، حيث أن الاختراع يعمل على التأثيرات التقنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث الموارد الملموسة تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه، أما الإبداع فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد.³

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2011، ص30.

² نجم عيود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص17.

³ نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص325.

الإبداع والتغيير: في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغيير، خاصة التنظيمي منه كأحد أشكال الإبداع، لكن لا بد من التمييز بينهما، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها.

الجدول رقم 1: الجدول يلخص الفرق بين الإبداع، الابتكار، الاختراع والعلم

الإبداع والاختراع
الاختراع هو خلق مفهوم جديد. الإبداع هو تحويل هذا المفهوم إلى تطبيق أو تصنيع لنجاحات تجارية
الإبداع والابتكار
الابتكار هو الاتيان بفكرة. الإبداع هو وضع الفكرة في التنفيذ.
الإبداع والعلم
العلم هو تحويل المال إلى معرفة. الإبداع هو تحويل المعرفة إلى مال.

Source :cerguri shqipe, rexhepi gadaf, ramadani veland, innovation stratégies and compétitive advantages,article, 2013, p13.

المطلب الثاني: النظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع وذلك لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس والتعليم، وهناك من الدراسات ركزت على عمليات الإبداع وقد ساعدت هذه العمليات على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تحدد كمساعدات للإبداع والابتكار التنظيمي وهي تتعلق بالتحفيز وليس بالقدرة، ومن أهم النظريات في ميدان الإبداع ما يلي:

أولاً- النظرية الشمبتيرية للإبداع:

يعد شومبيتر (1911) أول من أشار إلى أن الإبداع هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي¹ وتحسين رفاهية المجتمع. خلافاً لكينز ووالراس، يبدأ شومبيتر نظريته (التنمية الاقتصادية) عبر أطروحة التدفق الدائري، التي

¹ Messeoud Zouikri, « strategies de R&D et innovation dans l'industrie pharmaceutique en France », these doctorat en science économiques, Univercité Paris Dauphine, 2008, p 16.

إذا أخرجنا منها الابتكارات والتطبيقات الابتكارية، يصل بنا الحال إلى وضعية الثبات، ووضعية الثبات تعرف اليوم بتوازن والراس¹. حيث بين شومبيتر أن هناك فرق ما بين نظريته إلى الإبداع مقارنة بنظرة الكتاب الكلاسيكيين على غرار Pareto ، barone ، clak. حيث نظرة الكتاب مأخوذة على أساس القياس ميكانيكي: التوازن، ويتحدد هذا الأخير عن طريق التعديل الكمي. عند شومبيتر فسر هذا الساكن على أساس القياس البيولوجي: دورة.²

يرى شومبيتر أن الإبداع يتوقف على عبقرية المقاول والتطور التقني³، وتقسم المرجعية الشومبيتيرية إلى مرحلتين، حيث يوضح في بداية تنظيره حول الإبداع دور المقاول الذي يحقق توليفات جديدة كما أشار أن التطور يحدث بخطى متقطعة أي في شكل موجات⁴. فمثلا في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي 1912"، يعتبر المقاول شخص مبدع يقوم بالبحث عن الوضعيات الملائمة التي تسمح باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة معتمدة على التقنيات التكنولوجية المبتكرة من أجل الوصول إلى توليفات إنتاجية جديدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل وظيفة المقاول في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من أجل إحداث التغيير. هذا الخلل في التوازن هو لب عملية التنمية الاقتصادية التي نصل إليها بطريقة دورية جنباً إلى جنب مع تغيرات جدولية عدة⁵. إن البحث عن الوضعيات الملائمة من قبل المقاول من خلال تنفيذ توليفات جديدة للحصول على وضعيات احتكارية جديدة هي كنتيجة لتحطيم وضعية سابقة ساكنة من خلال القيام بالإبداع⁶.

كان شومبيتر أول من أظهر أن المؤسسات المجهزة بمخابر البحث والتطوير هي التي ستصبح في مركز المؤسسات المبدعة، وهذا ما أدى إلى ظهور آخرون ساهموا في ترويح نظريته والمسمون بالشومبيتيريين، وهم أصحاب النظرة التطورية لحركية قدرات المؤسسات، وبقية هذه النظريات لحد الآن تحل أكثر مشاكل الإدارة ضغطاً، إذ يرى الشومبيتيريين أن المؤسسات تختلف نتيجة اختلاف طرق تسييرها لمواردها، أخذاً بالحسبان اعتبارات الوقت وكيفية تطويرها لقدراتها مما يؤثر في الأداء الإبداعي⁷.

¹ https://ar.wikipedia.org/wiki/شومبيتر_جوزيف

² Messeoud Zoukri, « strategies de R&D et innovation dans l'industrie pharmaceutique en France », op.cit, p17.

³ بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة، جامعة وهران، ص10.
⁴ صليحة بوضوردي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية" (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه بجامعة باتنة، 2014-2015، ص109

⁵ https://ar.wikipedia.org/wiki/شومبيتر_جوزيف

⁶ بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص10.

⁷ صليحة بوضوردي، نفس المرجع، ص110

ثانيا- النظريات الإدارية للإبداع:

1. نظرية ووترمان وبيتز والبحث عن التفوق:

في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من التغيرات كالتسارع التكنولوجي، عوامة الأسواق وشدة المنافسة فالمنظمة أكثر حاجة إلى الإبداع، فقد أضحي موردا تسعى المنظمات إلى حسن تنظيمه وإدارته، فقد ركزت المنظمات على تدريب الأفراد والجماعات على السلوك والتفكير الإبداعي.

أما فيما يتعلق بالمؤسسات الجزائرية في مختلف أنواعها فيمكن القول إنها في معظمها ليست مبدعة وبما أن الاستثمار في الإبداع يتطلب شروط مالية، تكنولوجية وشراكة قد تتجاوز إمكانياتها الحالية، في المقابل فإن هذه المؤسسات في متناولها اعتماد سياسة تغيير يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في السلوك الإبداعي أي نشر ثقافة الإبداع في المنظمة مثلما أكدت على ضرورتها الدراسة الشهيرة T.J.Peters&R.H.Waterman

توصل بيتز ووترمان في كتابهما تحت عنوان: في البحث عن التفوق In search of Excellence بعد دراسة تفصيلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة الرائدة إلى القول أن الأسس المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والابداع:¹

- الرغبة والتحفيز للإنجاز واعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بأكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير النهائية التفصيلية للجان.
- تنمية وتطوير العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والابداع ويجفرها منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما أن كل مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة.

¹ محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع: المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2005، ص37.

- تبسيط المستويات الإدارية وتوضيحها في الاعتماد على التقليل منها، وأن يركز الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد في التوسع في مجالات ليس للمنظمة بها معرفة أو خبرة.
- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

2. نظرية كيلفورد وكافيني والأداء الفائق R.Cavangh&D.Clifford:

غالبًا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل حيث تستند بشكل أساسي على العقل. إن كيلفورد ادخل الخصائص الاستعدادية مثل الطبع والدافعية التي ترتبط بالإبداع، وقد ميز الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي وهي: الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية اتجاه المشكلات. قدم كيلفورد (Guilford, 1986) نموذجًا مبسطًا لحل المشكلات على أساس نظريته في التركيب العقلي، وأطلق عليه «نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات» **Model structure of intellect** و **problem solving** و بناءً على هذا النموذج يلعب مخزون ذاكرة الفرد وخصيلته المعلوماتية أو مدركاته القابلة للتذكر دورًا حيويًا في مختلف مراحل عملية حل المشكلة. كما أن هذا المخزون هو الذي يبقى على النشاطات الهادفة لإيجاد حل المشكلة عن طريق عمليات الذاكرة¹.

حيث توصل كلا من كيلفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظاهر **The Winning Performance** إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:²

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، "الإبداع"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 79.
² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 33-34

- من الضروري أ، يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 - أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
 - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والابتكار والابداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والابداع فيه.
- ومن خلال دراسة وتحليل القائمتين الأولى التي توصل إليها بيترز ووترملن، والثانية التي وضعها كليفوردي وكافيني يظهر لنا بوضوح تام أن تلك القائمتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ.
- وأن هذا التماثل يدعم نتائج الدراستين، وبالتالي فهو يؤكد على أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأسيس الابتكار والابداع كمنهج فكري وعملي.
- ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل. ومن هنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور المبادئ والمفاهيم.

3. نظرية إدوارد دي بونو Edward de Bono¹

يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الادارة والصناعة، وهو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة IBM وهيوز للسلاح.

وقد أصدر دي بونو عدة كتب من أهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست، وأحادية العمل الستة وغيرها. ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الابداعي أو طريقته

المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست. وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكر بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عوي، مرجع سابق، ص35-36.

حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الابتكارية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير، وقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1. **القبعة البيضاء:** وهي مسئولة عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به من مشاكل و ملابسات أي النظرة الموضوعية للأمر.
 2. **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحس والتفكير الفطري.
 3. **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الابداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسئولة عن الاقتراحات، إذ إنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
 4. **القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.
 5. **القبعة الصفراء:** وهذه تكون مسئولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.
 6. **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.
- وقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه. إذ إنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط.
- إن من مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها مبتكرها دي بونو ما يلي¹:

➤ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.

➤ توفير الوقت للجهد الابتكاري المنظم.

➤ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون حرج.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق، الجزء الأول، دار رضا للنشر، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، 2000، ص41-42.

✚ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.

✚ أنها توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.

✚ أنها تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.

✚ توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.

✚ أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.

✚ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.

✚ يعد هذا الأسلوب في التفكير الابداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقدم البدائل، وعلى الشخص

فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه لا يتخذ القرار.

لقد ذاعت نظرية وأسلوب دي بونو في العالم لدرجة أنه قد تم إنشاء مجمع للتفكير الابداعي برأس مال قدره نحو 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم، وهو مخصص بكامله للتفكير الابداعي.

جدول رقم 2: القبعات الست وأنماط التفكير

القبعات	أنماط التفكير	ملاحظات
القبعة البيضاء	التفكير الحيادي	يتميز بالموضوعية قائم على أساس التساؤل من أجل الحصول على حقائق أرقام...
القبعة الحمراء	التفكير العاطفي	قائم على ما يمكن في العمق من مشاعر وكذلك يقوم على الحدس
القبعة السوداء	التفكير السلبي	قائم على منطق النقد والتشاؤم أنه

دائماً في خط سلمي واحد		
يعتمد على خط التقييم الإيجابي انه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع	التفكير الإيجابي	القبة الصفراء
انه النمو، والتغيير، والخروج من الافكار القديمة	التفكير الابداعي	القبة الخضراء
انه تفكير النظرة العامة	التفكير الموجه الشمولي	القبة الزرقاء

المصدر: محمد عجيلة، الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2005، ص44

4. النظرية التحليلية في الابداع: (نظرية التحليل النفسي)

في البداية لابد من الاشارة إلى أن فرويد هو الأب الروحي لنظرية التحليل النفسي. إن المحرك الأساسي للأعمال الابداعية من وجهة نظر فرويد هو تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل وظلت مكبوتة في مستوى اللاشعور¹، حيث يرى فرويد بأن الافراد غير السعداء والذين يقومون باختيار أحلام اليقظة ولديهم تخيلات يعبرون عن أجزاء متكاملة للإبداع، حيث يقول فرويد بأن الأماني غير المشبعة هي قوة دافعة تكمن وراء التخيلات، وأن كل تخيل يحتوي على إشباع لمجموعة من أمنيات مستقلة.

5. النظرية الكشالتية في الابداع:

يمثل هذه النظرية فرتايمر Wertheiner حيث يرى أن التفكير المبدع يبدأ عادة مع مشكلة ما، وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ الكل بالحسبان، أما الأجزاء فيجب تدقيقها وفحصها ضمن إطار الكل، والفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة² على أساس من الحدس لا على أساس من السير المنطقي، وتنطوي هذه النظرية على جملة من الصعوبات والعقبات أهمها:

أن الحدس لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الابداع². وهذه النظرية تقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط والتحقيق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة¹.

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص:72
² محمد عجيلة، مرجع سابق، ص:46.

6. نظرية مارش وسايمون 1958 March&Simon²:

وقد فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به أي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن عملية الابداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، لحث ووعي، وبدائل، ومن تم ابداع حيث عزى كلا من مارش وسايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (كالتغيير في الطلب او تغييرات في البيئة الخارجية)، وعوامل داخلية.

7. نظرية برنز وستولكر 1961 Burns&Stalker³:

حيث كانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصل إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي (الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط أو التنظيم العضوي (الحيوي) الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

8. نظرية ولسون 1966 Wilson⁴:

قد بين ولسون عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل ومنها:

التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل على إدراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتولي الاقتراحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

9. نظرية هارفي وميل 1970 Harvey&Mill⁵:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص37.

² سليم بطرس، مرجع سابق، ص38.

³ سليم بطرس، مرجع سابق، ص38.

⁴ سليم بطرس، مرجع نفسه، ص39.

⁵ سليم بطرس، مرجع نفسه، ص39.

وقد استفاد مما قدمه كلا من سايمون ومارش وبرزنر وستولكر فأُنصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الابداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة)، عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقاً (أي الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

فضلا عن ذلك، فإن هارفي وميل تناولا كذلك العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

10. نظرية هيغ وإيكن Hage&Aiken¹:

وتعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الابداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. وهي حددت مراحل الابداع كالاتي:

- أ- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
 - ب- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.
 - ت- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه. (وهذا ما جاء به مارش وسايمنون)
 - ث- المرحلة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الابداع فهي مختلفة ومعقدة جدا ومنها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.

¹ سليم بطرس، مرجع سابق، ص40.

- الانتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

11. نظرية زالتمان وآخرون Zaltman&Others 1973¹:

حيث تنظر هذه النظرية إلى الابداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق. ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الابداع على أنه عملية جماعية وليست فردية. كما اعتمدوا على نظرية هيچ وإيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي:

- العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.
- وكذلك حددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي:
- مرحلة البدء: وتشمل مرحلة ثانوية لوعي المعرفة. مرحلة ثانوية حول مراحل الابداع.
- مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق.
- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومعوقاته

أولاً-أهمية الإبداع:

يمكن تلخيص العناصر التي تبرز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية²

- 1- الإبداع هو أحد وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى.
- 2- الإبداع ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق.
- 3- يكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة.
- 4- تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين.

¹ سليم بطرس، مرجع نفسه، ص41.

² بومدين بروان، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البلدية، 18 و19 ماي 2011.

5- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.

ثانياً- معوقات الإبداع:

يمثل الإبداع أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عددا من الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير والكثير من الأشخاص المبدعين الذين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم إلى بيئات أخرى، ومن معوقات الإبداع ما يلي¹:

- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون إضافة إلى مركزية الإدارة.
- قلة الموارد المادية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة.
- عامل الثقافة ولتحقيق هذا الهدف يجب على الإدارة العليا أن توفر بل وتقود ثقافة التغيير².
- عدم وجود قيادة إدارية كفئة، حيث أن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ أهداف التنظيمية، وخلق التعاون، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت تثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.
- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- ضعف الولاء التنظيمي حيث يؤدي ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهام الموكلة له، ويعمل بشكل غير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 110، 109، 108.

² يرافين ترجمة ل: أحمد المغربي، "الإبداع الإداري"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 112.

المطلب الرابع: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في المؤسسات وهي:

❖ الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة سعياً إلى تحديد السمات التي تميز هذه الشخصية عن غيرها من الشخصيات.¹ ويمكن القول " هو كل الأفكار والإضافات الجديدة التي ينشئها الفرد العامل في المؤسسة، لأجل تجسيدها في أرض الواقع سواء كان ذلك في الجانب المالي، التسويقي، الإنتاجي"².

ومن بين خصائص الفرد المبدع:³

- أ- المعرفة: وهو مجموعة ركمه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال.
- ب- التعليم: اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.
- ت- الذكاء: وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ث- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

❖ الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة...)، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض⁴. وغالباً ما يكون توليد المعارف الجديدة تنويجاً لعملية جماعية يشارك فيها كثير من الناس والمنظمات الذين يجب أن يتواصلوا مع بعضهم البعض وأن ينسقوا مع بعضهم البعض⁵.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الرئيسية التالية:

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص46.
² منصور الزين وبن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مقال من الانترنت، ص16، eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

³ محمد عجيلة، مرجع سابق، ص49

⁴ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص48-49.

⁵ RUDDY MOPENZA , « Innovation en entreprise : existe-t-il des tendances », universite du Quebec a Rimouski, 2015, p17

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: أن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الابداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في لأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الابداع: فحتى يتحقق الابداع، يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة. إضافة إلى هذا يتأثر ابداع الجماعة بالعوامل التالية¹:
- القيادة: أشارت جل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة أكثر الأنماط تشجيعا للإبداع، والسبب في ذلك أن الناس يشعرون بالمزيد من الالتزام بالإبداع إذا قاموا بالمشاركة في صدور القرارات المتعلقة بها. كما لا ننسى دور القائد ولو كان غير رسمي في تحريك القدرات الإبداعية للجماعة من خلال ما يكسبه من مهارات قيادية.
- تكوين الجماعة: يتعلق الأمر بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة والمردود الإبداعي لها. فبعض الدراسات أكدت على أن كلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية، بينما البعض منها أنه مستوى عال من التجانس قد يعوق الابداع، ولذلك فإن مهمة المدير في عملية تشكيل الجماعة التي يعتبر الابداع هو الهدف الرئيسي لها، تتمثل في اتخاذ قرار بشأن درجة التجانس الملائمة، وذلك في ضوء المتطلبات المحددة والسياق التنظيمي الذي يواجه الجماعة.
- هيكل الجماعة: يميز علم النفس بين نوعين من هياكل الجماعات هيكل عضوي وهيكل ميكانيكي، فالهيكل العضوي متواجد بكثافة لدى الجماعات غير الرسمية ويمتاز بتماسك أكثر فيميل هذا النوع للقيام بالمهام بطريقة تكاملية بدلا من تجزئتها إلى مهام فرعية، فالعلاقات بين الأفراد يطغى عليها طابع المشاركة ولها طابعا أفقيا مما يسهل عملية الاتصال بين الأفراد، أما جماعة الهيكل الميكانيكي فهي جماعة رسمية تقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات تخضع

¹ محمد عجيلة، مرجع سابق، ص50-51.

لتنظيم هرمي يكون فيها الالتزام بالمنظمة والولاء لها أمراً أساسياً على عكس الجماعة العضوية التي تلتزم أكثر بمهارات الأعضاء. رغم عدم دقة نتائج الدراسات، فإن الجماعة ذات الهيكل العضوي أكثر استعداداً للإبداع من الجماعة الميكانيكية.

- استمرارية الجماعة: إن الجماعة كائن ميكانيكي، يتغير ببطء أو بسرعة عبر الزمن من حيث النوع (في تجانسه، في هيكله....) أو من حيث الكم (حجم الجماعة) رغم قلتها فإن الدراسات أكدت على وجود تأثير واضح لاستمرارية الجماعة على قدرتها الإبداعية، من المؤكد أن جماعات العمل قد يصيبها الملل عندما تستمر لفترات طويلة، فتقل قدراتها الإبداعية، وفي المقابل قد تميل الجماعات التي تمنح وقتاً غير كافي لإنهاء مهامها إلى التركيز على السرعة أكثر من الجودة وإنتاج الإبداع.

ولابد من الإشارة إلى ضرورة إدخال نوع من الديناميكية من خلال إضافة أعضاء جدد أو التعديل في المهام حتى تتفادى جمود عادات التفكير والسلوك الإبداعي.

ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت على جماعات العمل في مناجم Longwall ببريطانيا أن ترابط الجماعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الفرد عن العمل.

جدول رقم 3: المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط

المرحلة	العلاقات داخل الجماعة	المهام المفروضة على الجماعة
التكوين	في هذه المرحلة يعتري القلق أفراد الجماعة، ويزداد اعتمادهم على القائد ويقوم كل فرد بمحاولات استكشافية للتعرف على المقبول والمفروض من أنواع السلوك الإنساني داخل	يحاول الأفراد التعرف على طبيعة المهام المطلوبة، والطرق المناسبة لإنجاز هذه المهام والقواعد المكتوبة الخاصة بالعمل.

	الجماعة	
الأزمات	في هذه المرحلة يحدث تكتلات صغيرة وعمليات استقطاب داخل الجماعة ويحدث صراعات بين هذه التكتلات ومقاومات للمحاملات الرامية إلى احتواء الصراع.	مقاومة انفعالية لمتطلبات العمل.
التربط	في هذه المرحلة تسوى الصراعات بين التكتلات المختلفة ويعاون الأفراد بعضهم بعضا ويتولد ما يسمى بالشعور الجماعي ويظهر للجماعة تقاليد مشتركة ويتضح ترابط الجماعة.	يتم تبادل الآراء والمشاعر حول متطلبات العمل وتبدأ روح التعاون تحل محل الانفعالات ويتفرغ الأفراد للعمل وتظهر المحاولات المخلصة لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المطلوب.

المرجع: محمد عجيلة، مرجع سابق، ص 52

❖ الإبداع على مستوى المؤسسة:

الإبداع هو عملية لا تقوم على الموارد المدججة محليا فقط لكن أيضا من خلال السياق الاجتماعي والمؤسسي¹، يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة أمرا ضروريا، حيث لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار يكون هذا الإبداع على مستوى المؤسسة ككل وهو ناتج نتيجة لإبداع فرد أو

¹ RUDDY MOPENZA , « Innovation en entreprise : existe.t.il des tendances », op-cit, p17

جماعة والذي تعمل المؤسسة على تجسيده فعلياً. ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت Harold Leavitt¹:

- أ - ضرورة إدراك أن الابداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- أي أنهم ذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم الرغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ب - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، وذلك لكي يخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ت - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وما هو غير مألوف.
- ث - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات: وذلك من عدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الابداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.
- ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته.

¹ سليم بطرس، مرجع سابق، ص50-51.

المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة المطلب الأول: أنواع الإبداع وشروط نجاح العملية الإبداعية

أولاً-أنواع الإبداع:

هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع وهما¹:

1-الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع والخدمات.

2-الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداعات وهذا حسب الأدوار الاقتصادية التي تلعبها من جهة وعلاقتها فيما بينها من جهة أخرى ونذكر منها:

1- الإبداع في المنتج:

يقصد به عملية خلق منتج جديد أو إحداث تغييرات في المواصفات أو الخصائص، سعياً وراء جعل المنتج أكثر ملائمة لرغبات الزبائن، حيث تختلف درجة الإبداع فيمكن أن تكون:

2/ التجديدات الغالبة: هي الاكتشافات العلمية التي تحدث تغييرات أساسية وهامة في الحياة الاجتماعية كالمطائرة، السيارة، الهاتف.....إلخ.

2/ التجديدات البسيطة: وهي تغييرات متفاوتة الأهمية غير أنّ هذه الأخيرة تختلف عن الأولى في كونها لا تحدث تغييرات جذرية في الحياة الاجتماعية للأفراد مثل: التلفزيون ملون، القطار السريع،.....إلخ.

3/ التجديدات الطفيفة أو السطحية: وهي تغييرات بسيطة تطرأ على المنتج الأصلي سعياً لتلبية رغبات المستهلكين يجعلها أكثر ملائمة لحاجياتهم مثل: تلفزيون حجم صغير أو حجم كبير،.....إلخ.

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص: 53.

2- الإبداع التكنولوجي:

إنّ التحديدات في الأساليب التكنولوجية هو العمل على إشباع رغبات إضافية، بتحسين للأداء من الناحية الفنية والاقتصادية مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتخفيض الأسعار والتقليل من عناء المستخدمين.

إنّ ديناميكية التحديد التكنولوجي لا تستطيع أن تكون مسجلة وفعالة إلا إذا كان الأسلوب الذي يندرج في البحث والتطوير وضع في المكان المناسب ومنه فالإبداع التكنولوجي له أهمية وآثار بالغة على جميع العمليات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها سواء على المنتج، وسائل الترويج، التوزيع وحتى السعر، ولهذا يمكن اعتبار الإبداع التكنولوجي على أنه ذلك العنصر المحرك لتسيير حديث ديناميكي وفعال.

3- الإبداع التنظيمي:

يقصد به التغيير الإيجابي في العلاقة بين الإدارات من جهة وإدارة المستخدمين من جهة أخرى وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي عامة، فالإبداع يختلف باختلاف نوع المنتج (صناعي، استثماري، خدمة،..... إلخ).

للإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، لكننا سنركز على الأصناف المرتبطة بسلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأنشطة.

وقد صنف Musser الإبداع إلى نوعين هما¹:

1- إبداع المنتج: ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلى بحدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في

السوق حيث يضم هذا الإبداع نوعين:

- تقديم منتج جديد: أي تقديم منتج جديد لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل.
- تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.

2- إبداع عملية: وتعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء

وهو على نوعين:

- تصميم عملية إنتاجية: بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته.

¹ بومدين برون، مرجع سابق.

■ تحسين عملية إنتاجية حالية: تتمثل في إحداث تغييرات تختلف في درجة شموليتها في عمليات الإنتاج.

لكن في بحثنا هذا سنركز وبالتفصيل على الإبداع التكنولوجي، لقد تطرقنا في السابق إلى تعريف الإبداع والتكنولوجيا كلا على حدا والآن يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي كآلي:

ثانيا- تعريف الإبداع التكنولوجي:

عرف Manuel d'Oslo الابداع على أنه " العملية التي تمكن من تحويل فكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو تم تحسينها وتكون قابلة للبيع، وتشمل كل الأنشطة العملية، التقنية، التجارية والمالية الضرورية من أجل السير نحو النجاح في تسويق المنتج أو الخدمة الجديدة"¹.

إنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب إنتاجها. انطلاقا من هذا التعريف يجرى التمييز بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج.

إنّ مثل هذه التفرقة في تحديد الدور الذي يلعبه كل منهما في الميدان الاقتصادي حيث أنّ الإبداع في المنتج يقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه، بينما الهدف من الإبداع التكنولوجي في الأسلوب الفني للإنتاج هو تحسين أداءه من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية أو كمية المخرجات، وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة وبالتالي تحقيق الأرباح.

من التعريف يمكن استخلاص الخصائص التالية:²

1. الإبداع التكنولوجي مرتبط بالإنتاج أي يؤدي إلى تحسين عملية الصنع وتوفير منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة منها.
2. هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترفة بها.
3. يجب الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف، إذ أنه يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع. فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوجدوية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة.
4. يجب العمل على نشر الإبداع التكنولوجي في الأسواق.

¹ محمد سعيد أوكيل، " اقتصاد و تسير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994، ص:33،34.
² محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996، ص:111-112.

إذن الإبداع التكنولوجي هو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف).

ثالثاً-شروط نجاح العملية الإبداعية:

الجانب الإعلامي: إنّ الطرق التقليدية والروتينية في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات أصبحت لا تأتي أكلها كل حين، بل تنبغي طرق وأساليب جديدة متوفرة في قطاع الإعلام وهذا في¹:

✓ المجالات المختصة في المجال التسويقي (أفكار، معلومات، نماذج، أشكال، صور بمنتجات جديدة، عينات،....).

✓ براءتي الاختراع والاكتشافات الحديثة (خاصة أنّها تكون مطبوعة في المجالات والكتب وتكون مرفقة بتوضيحات وتفاصيل) لأجل معرفة كل الخفايا وتفاصيل المنتج ذاته.

✓ الملتقيات والندوات العالمية والوطنية حول التجارة والاقتصاد، دراسة سلوك المستهلك ودورهم الإيجابي في شراء بنك المعلومات والخاص بسلوكيات وأذواق المستهلكين.

الجانب الإداري: قوانين وشروط العملية الإبداعية يلزمها متابعة وتطبيق ميداني وتسهيل العراقيل الإدارية للعملية الإبداعية وذلك عن طريق:

✓ اختيار وتنظيم العمال على أساس قدراتهم العلمية وكفاءتهم المهنية (نشاطاتهم، بحوثهم، إبداعاتهم).

✓ توجيه العمال إلى قطاع البحث والتطوير ليس فقط لأجل تغطية الاحتياجات بل لأجل الإبداع والتطوير.

✓ اشتراك العمال (باحثين ومختصين) بمعنى رجل التسويق في عوامل أخذ القرار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- تسيير الباحثين أي رجال التسويق بطريقة مرنة وجيدة.

¹ محمد سعيد أوكيل، "الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 35، 36

الجانب التعاوني: وذلك عن طريق الشركاء الأجانب والعلاقات الخارجية والداخلية بين المؤسسات والباحثين والمختصين لامتلاك أكبر معلومات وخبرات عن كل جديد وتبادل المهارات والنماذج والأشكال بهدف التعاون العلمي المشترك والذي سيسعى إلى التطوير والتجديد في واقع ومستقبل سياسات وبرامج التسيير، التسويق، المالية، المحاسبة بالمؤسسات.

المطلب الثاني: طبيعة ودرجة الابداع التكنولوجي

أولاً- طبيعة الابداع التكنولوجي: يمكن التمييز بين نوعين أساسيين هما:

1-1- الابداع التكنولوجي للمنتج: يقصد به إدخال منتج جديد (سلعة أو خدمة) إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية أو مميزات التقنية أو كل المكونات غير المادية، فضلاً عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك¹. يتعلق هذا النوع من الابداع التكنولوجي بمحددات أو مكونات المنتج نفسه، ويقصد به أحداث تغييرات في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.²

ويهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق، ويمكن أن يتعلق التغيير (الابداع) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في كيفية استعماله أو توزيعه.³

وحسب اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا يأخذ هذا الابداع شكلين⁴:

- **منتج تكنولوجي جديد:** هو منتج تختلف خصائصه التكنولوجية أو استخداماته المقصودة اختلافاً واضحاً عن خصائص واستخدامات المنتجات التي سبق إنتاجها. ومثل هذه الابداعات يمكن أن تنطوي على تكنولوجيا جديدة، أو أن تقوم على جمع تكنولوجيات معمول بها في استخدامات جديدة، أو أن تكون مشتقة من استخدام معرفة جديدة.
- **منتج تكنولوجي محسن:** هو منتج موجود جرى تعزيز أدائه أو الارتقاء به، ويمكن تحسين منتج بسيط باستعمال مكونات أو مواد ذات أداء أفضل، وتحسين منتج مركب يضم عدداً من الأنظمة الفرعية التقنية المتكاملة، بإجراء تغييرات جزئية في أحد الأنظمة الفرعية.

¹ فاطمة مانع، الابداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، المركز الجامعي بخميس مليانة-عين الدفلة- الجزائر

² محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص34.

³ Jean Claude Tarandeu, " Recherche et developpement", edition wibert, paris, 1994, p37.

⁴ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، ص42.

وبذلك يمكن التمييز بين ثلاث أنواع للإبداع التكنولوجي للمنتج:¹

- ابداع خاص بوظيفة المنتج: ويتمثل في اختراع تركيبة جديدة للمنتج أو تغيير جذري فيها، وعلى سبيل المثال اعتبر الحاسوب المحمول إبداعا في التركيبة الوظيفية للحاسوب.
- ابداع خاص بالتركيب التكنولوجي للمنتج: ويتعلق بالخصائص والعناصر التقنية للمنتج، وعلى سبيل المثال اعتبر تطوير آلة التصوير أو جهاز التلفزيون من أنواع هذا الابداع.
- ابداع تغيير خصائص تقديم المنتج: تتعلق بالخصائص والشكل الذي يقدم فيه المنتج، وعلى سبيل المثال لما تم الفصل بين لوحة الأزرار (المفاتيح) والحاسوب من قبل مؤسسة IBM اعتبر هذا ابداعا في تقديم المنتج.

كما تجدر الإشارة إلى امكانية تداخل هذه الابداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبة الوظيفية للمنتج أن تستوجب ابداعا في التركيبة التكنولوجية له.

1-2- الابداع التكنولوجي في الطريقة الانتاجية: ويعرف بعدة تسميات إبداع الأساليب الانتاجية أو إبداع

العملية الانتاجية أو إدخال طرق إنتاج جديدة في المؤسسة ويقصد به استخدام طريقة جديدة أو محسنة في الانتاج، ويعرف على أنه "كل تجديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسينه وتخفيض تكاليف الانتاج"²، ويهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية وكمية المخرجات وتكلفة الوحدة المنتجة"³.

وعرف من قبل اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا على أنه استنباط طرائق إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة، ويمكن أن تشمل تغييرات في المعدات أو في الموارد البشرية أو في أساليب العمل أو أن يكون مزيجا من كل ذلك.⁴

باختصار فالإبداع التكنولوجي في الطريقة الانتاجية يعني حدوث تغييرات في عمليات الانتاج أو احداث تغييرات في أساليب الانتاج مما ينجر عنها نتائج ايجابية، تتمثل في سرعة معالجة المدخلات وتدفق المخرجات

¹Joel Brostail et Frederic Frery, "Le management stratégique de l'innovation", Edition Dalloz, Paris, 1993, p7

² Joel Brostail et Frederic Frery, op .cit, p8

³ محمد سعيد أوكيل، إقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص34.

⁴ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، ص42.

وتخفيض من التكاليف الانتاجية وبالتالي الرفع من فعالية جهاز الانتاج هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر للربح وضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

1-3- العلاقة بين الابداع التكنولوجي للمنتج والابداع التكنولوجي في الطريقة الانتاجية:

إن العلاقة بين الابداع التكنولوجي للمنتج: والابداع التكنولوجي في الطريقة الانتاجية متداخلة فيممل بينهما، فإحداث تغيير في المنتج قد يتطلب احداث تغيير في طريقة انتاجه، حيث تتوقف هذه العلاقة على عاملين أساسيين هما:¹

- طبيعة المنتج من حيث كونه استهلاكي أو استثماري.
- درجة الابداع التكنولوجي في كونه جذري أو تدريجي.

فالمنتجات الصناعية أو الاستثمارية يتطلب التغيير فيها تغييرا في طريقة انتاجها بينما المنتجات الاستهلاكية لا يتطلب التغيير فيها ضرورة اجراء تغيير في طريقة انتاجها، وبالنسبة لدرجة الابداع التكنولوجي، فالمنتج الذي أبداع فيه جذريا يتطلب احداث تغيير في طريقة انتاجه.

ثانيا-درجة الابداع التكنولوجي:

يمكن تصنيف الابداع التكنولوجي من حيث الدرجة إلى قسمين:

1. الابداع التكنولوجي التدريجي(الجزئي): يطلق عليه كذلك بالتحسين، ويعرف على أنه القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، وكذلك في العمليات والأساليب الانتاجية المستخدمة...²

إن تبني الابداع التكنولوجي الجزئي من قبل المؤسسة لا يمثل إلا الخطوة الأولى، إلا أن الخطوة الثاني تتمثل في التحسين والوصول إلى النتائج المرجوة، سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الانتاجية المعدلة. وتراكمها يؤدي إلى إبداع جذري، وهذا ما حققته شركة (M3) الأمريكية حين ابتكرت أوراق الملاحظة اللاصقة Botes Post-it بالتجريب على تحسين المواد اللاصقة التقليدية³، ويمكن أن يكون للإبداع التكنولوجي التدريجي تأثير ضعيف على التنافسية.

¹ Joel Brostail et Frederic Frery, op .cit, p10

² نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص167-174
³ سليم بطرس جلدة، "إدارة الإبداع و الابتكار"، مرجع سابق، ص 24.

- مزايا الابداع التكنولوجي التدريجي: هناك عدة مزايا لهذا النوع من الابداع التكنولوجي نختصرها فيما يلي¹:

- لا يستغرق وقتا طويلا، وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد.
- لا يحتاج إلى موارد (مادية، بشرية، مالية) كبيرة.

- مخاطر الابداع التكنولوجي التدريجي: بالرغم من المزايا المذكورة لهذا الابداع إلا أن له مخاطر متعلقة بالقيام به، نوجز أهمها فيما يلي:

- إن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون.
- إن التحسين هو في أغلب الحالات يمثل اتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات، خاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها الابداع جذريا.

2. الابداع التكنولوجي الجذري: يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب، ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

ويعرفه كل من T.Loilier & A.Tellier بأنه: "استخدام معارف ومهارات جديدة من أجل أداء أفضل..."²

إن الابداع التكنولوجي الجذري مثله مثل الابداع التكنولوجي التدريجي له مزايا تعمل المؤسسة من أجل استغلالها، وله مخاطر تحاول المؤسسة التقليل منها أو تجنبها من أجل تحقيق أهدافها.

- مزايا الابداع التكنولوجي الجذري: نختصرها فيما يلي³:

- يؤدي إلى انشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة، وبالتالي امكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة.
- بقدر مل تطلب استثمارات كبيرة في حالات كثيرة، وبالتالي مخاطر كبيرة في أغلب الحالات طويلة الأمد، فإنه يمكن أن يحقق أرباحا كبيرة.

¹ Bertrand bellon , L'Innovation creatrice , economica, paris, 1997, p5

² Séverine LE LOARNE et Sylvie BLANCO, Management de l'Innovation, 2^{ème} édition, Pearson France, 2012, p16

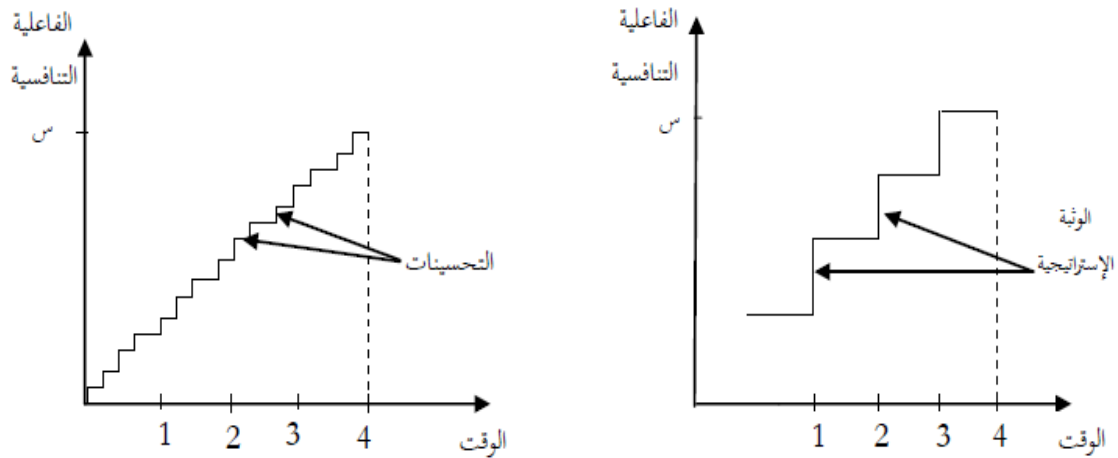
³ نجم عيودنجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص172.

- مخاطر الإبداع التكنولوجي الجذري: بالرغم من المذكورة لهذا النوع من الإبداع، فإنه يمكن إدراج

بعض من المخاطر نذكرها فيما يلي:¹

- التكلفة العالية، حيث أن النوع من الإبداع يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحله، مما يحتم على المؤسسة البحث عن مصادر مختلفة من أجل تمويل هذه المشاريع.
- الفترة الزمنية الطويلة حيث قد تصل مدة الإبداع التكنولوجي من الفكرة إلى وصوله في شكله النهائي عدة شهور وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن.
- الاحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطرح ما يقارب 10000 منتجا جديدا كل سنة، وأن 80 بالمائة منها تموت في مهدها أو في مرحلتها الأولى، وأن المتبقي (20 بالمائة) من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على (5 بالمائة) منها منتجا جديدا، مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلي طلبا في السوق.

الشكل رقم 2: الإبداع الجذري والإبداع التدريجي



Source : R.H. Hayes, Strategic planning, Forward in Reverse, HBR, Vol. 63, N°6, Nov-Dec, 1985, p 111. نقلا عن نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 155.

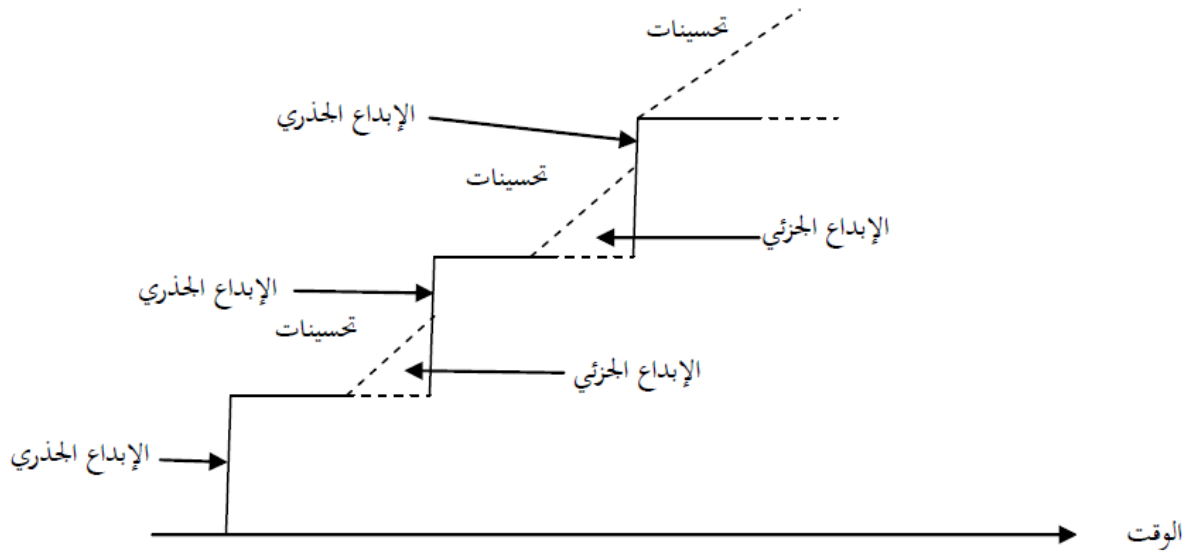
3- العلاقة بين الإبداع الجذري والإبداع التدريجي:

إن الإبداع التكنولوجي الجذري يتسم بالتكلفة العالية والانقطاع وطول فترته الزمنية، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجزئي يقدم حلا جيدا سواء على مستوى إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 173-174.

الأولى، أو في التقاط فرص الأسواق الجديدة. وإذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية، هندسية فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي، إنتاجي وفي جانب آخر تسويقي لأنه عادة ما تكون التحسينات على أساس حاجات السوق وفرصه¹.

الشكل رقم 3: التقدم من خلال الإبداع الجذري والإبداع التدريجي



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص156.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع التكنولوجي ومراحل سيرورته

أولاً- خصائص الإبداع التكنولوجي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي والمتمثلة

في²:

1. أن يكون مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع

أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعتبر إبداعاً

تكنولوجيا بالمعنى الصحيح؛

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:35-36

² أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص:111-112.

2. أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها إبداعا تكنولوجيا؛

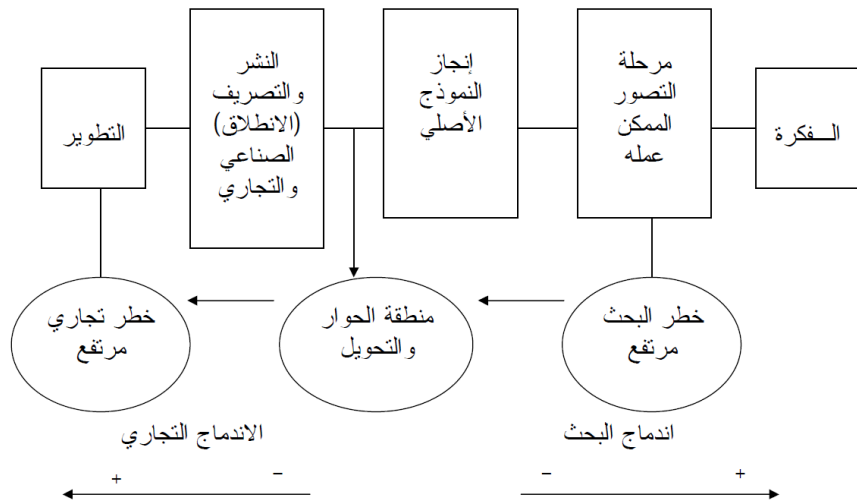
3. أن الجهود الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحشية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة؛

4. أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية. حسب النظرة الشومبيترية فإن الإبداع التكنولوجي عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية لا بد أن يكون له آثارا أوسع ما يكون.

ثانيا-مراحل سيرورة الإبداع التكنولوجي:

تتعلق مراحل الإبداع التكنولوجي أساسا بوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، وإلى جانب ذلك تساهم الوظائف الأخرى للمؤسسة في تشكيل وصياغة مختلف مراحل الإبداع التكنولوجي، ويبين الشكل التالي مختلف المراحل الأساسية لمراحل الإبداع التكنولوجي:

الشكل رقم 4: مراحل الإبداع التكنولوجي



Source : Jean Lachmann : le financement des stratégies de l'innovation, economica, paris,1993, p25 .

انطلاقاً من الشكل يمكن تمييز المراحل التالية للإبداع التكنولوجي:

- 1- **الفكرة الأولية:** إن البحث عن الأفكار يعتبر أهم مرحلة عند توفر إرادة بعث منتج جديد، هذه الأفكار التي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر داخلية (التعاون بين أقسام المؤسسة)، وخارجية (عن طريق التجار، الموزعين والوكلاء... بالإضافة قيام المؤسسة بإعداد دراسات تخص احتياجات المستهلكين)¹.
- وبعد دراسة الفكرة يوضع الهدف المطلوب ويكون إما لمعالجة مشاكل تقنية في عملية الإنتاج أو لإشباع أفضل لرغبات المستهلكين أو رداً على ضغوط المنافسين حيث يكون هذا الهدف متلائم مع نشاط وقدرة المؤسسة.
- 2- **التصور:** بعد دراسة الفكرة وتحليلها من عدة جوانب تتحول إلى تصور لشيء يمكن إنجازه أو عمل يمكن تحقيقه سواء كان تصوراً لمنتج جديد أو لأسلوب إنتاج جديد. بالنسبة لهذه المرحلة الاستثمارات المنجزة تكون أساساً غير مادية، وتتميز بمخاطر كبيرة وضياع كبير لرؤوس الأموال، كما يكون عدم التأكد للإبداع في المجال اتقني والتجاري.²
- 3- **بناء النموذج الأصلي:** بناءً على التصور سواءً تعلق بمنتج جديد أو طريقة الإنتاج يتم إعداد ووضع النموذج الأصلي الذي يخضع للتجارب والتحسينات اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي القابل للتسويق، وتشترك إدارتي الإنتاج والتسويق في هذه التحسينات المحدثة، فالأولى تتكفل بالجوانب الفنية للمنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، والثانية تهتم بتقديم انطباعات وآراء عينة من المستهلكين، وانطلاقاً من هذه الآراء يتم إجراء التعديلات الممكنة للوصول إلى المنتج النهائي القابل للتسويق ومرضي لأغلبية المستهلكين.
- ويمكن الإشارة هنا إلى نظام الإبداع التكنولوجي أنه لا يأخذ الشكل الخطي بل هو متداخل دائرين حيث يمكن العودة إلى الخلف لبعض المراحل لإحداث تغييرات قبل المرور إلى المراحل الموالية عن طريق التغذية العكسية حتى الوصول إلى منتج نهائي قابل للتصنيع والتسويق.

¹ فريد كورتل وناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والسياسات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2001، ص38.

²CHRISTOFOL Hervé, RICHIR Simon, SAMIER Henri, « L'innovation à l'ère de réseaux », Hermès science publications, 2004, p324

4- **التصريف في السوق:** الخطر يكون كذلك جد مرتفع لكن النظرة تتحسن تدريجياً، التكاليف تزداد وتشمل خاصة الاستثمارات الملموسة (وسائل صناعية)¹، تعتبر المرحلة الحاسمة التي يطلق فيها المنتج في السوق ويتحدد فيها مدى نجاح الإبداع التكنولوجي، فنجاح الإبداع لا يتعلق بمدى جدته وقيمتة العلمية أو تكاليفه الباهظة، لكن يكمن في مدى تقبله من طرف المستهلكين.

5- **التطوير:** وتعتبر المرحلة الأخيرة، فالمؤسسة القائمة بالمشروع لا يمكن أن تأتي بمنتج يرضي جميع الرغبات أو يتناسب مع كل الاحتياجات، سواء بتصورها الخاص أو حتى بالاستناد إلى دراسة سوقية، فالمؤسسة تقوم بوضع منتج معين ثم بعد تحقيق مستوى مقبول من النجاح تلجأ إلى اقتناء حصة أكبر من السوق²، تلجأ لإحداث تغييرات إيجابية في بعض مواصفات المنتج كي يتناسب مع تغيرات رغبات وحاجات المستهلكين عن طريق اللجوء إلى البحث والتطوير المتواصل للمحافظة على تنافسيتها وحصص سوقية أكبر، خصوصاً إذا كان النمو قوي ستواصل المؤسسة في البحث عن المستثمرين القادرين على مرافقة نشاط النمو إذن يكون هذا مفتاح النجاح.

تعتبر المراحل الثلاث الأولى أكثر المراحل مجازفة وخطراً على المؤسسة لأن احتمال نجاح الإبداع التكنولوجي يبقى عشوائياً إضافة إلى التكاليف المرتفعة التي تتحملها المؤسسة في هذه المراحل، ولتطوير نظام الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي داخل المؤسسة يجب توفر عدة عوامل أهمها:³

- طاقات وإمكانيات مالية وتسييره (فرق تسييره كفأه على جميع المستويات) وتجارية (قنوات توزيع أو شبكة توزيع جيدة) وخبرات تكنولوجية.
- امتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق (أو دراسته).
- قدرات تسييره كفأه ومؤهلة قادرين على إحداث البحث التطبيقي.

¹ Ibid, p324

² م. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص44-45.

³ : Jean Lachmann, op.cit, p25.

المطلب الرابع: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي وحمايته

أولاً- طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي: هناك طرق وأساليب أخرى يمكن المؤسسة اللجوء إليها على غرار الممارسات الداخلية لنشاطات البحث والتطوير لإحداث الإبداع التكنولوجي قابلة للاستغلال، حيث يمكن للمؤسسة المفاضلة في اختيار أحسنها بأخذ التكاليف والوقت ومخاطر المجازفة في الحسبان، ويمكن حصرها في:

1- إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة: إن إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة يعطيها استقلالية كبيرة لوضع برنامج إبداعي يضمن لها جانب من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من تطلعات المقلدين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات التي هي في طريق الإنجاز، وهذا ما يجعل المنافسين يستغرقون فترة من سنتين إلى ثلاث سنوات للوصول إلى فكرة تقليد الإبداع.¹

ويتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية:²

- اقتراحات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛
- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع؛
- تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق.

2- عقود واتفاقيات التعاون:

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات التطوير المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى، تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين.

إن أساس القيام بإنشاء علاقات تعاون يتمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، وتوحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات واختصار مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف

¹ Joel Broustail, Frederic Frery, op.cit, P147

² Jean Claude Tarondeau, op.cit, P 70.

والأخطار، ومن جهة أخرى إن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما في مجال ومكان معينين، فهذه العلاقات تشكل مرجعا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير.¹

3- المقابلة الباطنية:

المقابلة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مراكز البحوث والجامعات.

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة ونتائجها جد متغيرة، فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها.²

4- اقتناء الرخص:

إن اقتناء رخصة الإبداع، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي مقابل عائد مادي، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناءا على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.³

فباننتشار الخبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعنية لمصدر الإبداع الأصلي بطلب للشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان، ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، وعادة يضم العقد بنودا وشروطا معينة منها:⁴

- موضوع العقد؛

¹ Joel Broustail, Frederic Frery, Op.cit, P 148

² Joel Broustail, Frederic Fréry, Op.Cit, P: 148

³ Ibid, P 150

⁴ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص107-108

- مدة العقد؛
 - مجال الاستغلال؛
 - المكافأة المالية (مبلغ جزائي و/أو نسبة مئوية)؛
 - شرط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها؛
 - شروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين.
- 5- النمو الخارجي:**

النمو الخارجي بواسطة الامتلاك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير، مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة ومجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال الشركة.¹

- **تقييم الطرق:** على أساس الإيجابيات والسلبيات لكل طريقة، تختار المؤسسة ما بين الخمسة طرق وفقا لما يلخصه الجدول الآتي:

الجدول رقم 4: ايجابيات وسلبيات اعتماد طرق الإبداع

الطريقة/الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم المتوصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود التعاون	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقابلة الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

Source : Joel Broustail, Frederic Frery, le Management Stratégique de l'innovation, édition Dalloz, Paris, 1993, P151

يظهر من الجدول أن التطوير من الداخل والذي يعتمد على إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة فهو مخصص للمؤسسات ذات السيولة المالية الكبيرة، لأنه يتميز بتكلفة كبيرة والخطر مرتفع كون أن

¹Joel Broustail, Frederic Fréry, Op.Cit, P: 148.

المؤسسة المتحكم الوحيد فيه، وهو يعطي استقلالية كبيرة لها لوضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق من خلالها نجاحا كبيرا على المدى البعيد.

أما عقود التعاون والمقاولة الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتمادا للإبداع لأنهما يتميزان بدرجة مرتفعة من حالة عدم التأكد بالنسبة للمدة والتكلفة الكلية وكذا التحكم المتحصل عليه، في المقابل مخاطرة أقل كون وجود تحمل مشترك للأخطار.

أما بالنسبة للنمو الخارجي فهو يعتمد من طرف المؤسسات ذات الموارد المالية الكبيرة في الحالات الاستعجالية لتحمل الأخطار والتكلفة الكبيرة على الرغم من عدم التحكم.

أما فيما يخص اقتناء الرخص فهو من أكثر الطرق اعتمادا من طرف المؤسسات وذلك لأنه يتميز بأقل تكلفة ومخاطرة والأسرع عن الأساليب الأخرى، لكنه يقيد المؤسسة بالمؤسسة الأصلية حيث يؤثر على استقلاليتها.

ثانيا- حماية الإبداع:

يتم تنسيق وإدارة حماية الملكية الفكرية على نطاق العالم بأجمعه، تحت رعاية المنظمة العالمية للملكية الفكرية (والتي يشار إليها بالإنجليزية World Intellectual Property Organization) التي أنشأت عام 1970، فكانت أول معاهدة دولية تهدف إلى منح الحماية للملكية الصناعية سنة 1883 بباريس، ودخل حيز التنفيذ في العام التالي، وأصبح بمقتضاها للملكية الصناعية حماية تتخذ بشكل حقوق تعرف بمصطلحات محددة وهي: براءة الاختراع، العلامات التجارية والرسوم الصناعية.

1- براءة الاختراع: وهي عبارة عن شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما وتحويل لصاحبها حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال¹. وهي حق استثنائي يمنح نظير اختراع يكون منتوجا أو طريقة صنع جديدة تتيح إنجاز عمل ما أو تقدم حلا تقنيا جديدا لمشكلة ما. وتكفل البراءة

¹ د.محمد سعيد أوكيل، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، مرجع سابق، ص165.

ملاكها حماية اختراعه، مع مراعاة دفع رسوم التسجيل ورسوم الإبقاء على سريان المفعول وفقاً للتشريع المعمول به.¹

يعد منح براءة الاختراع إصداراً لحقوق الملكية القانونية للمخترع (فرد أو مؤسسة)، ما يتيح له بأن يقيد استخدام اختراعه حتى يحصل على ربح المخترع، حيث أن براءة الاختراع يضمن احتكار استخدام اختراع معين لمدة محددة (تصل إلى 20 سنة)، كما يتيح لصاحبه البراءة بأن يرخص للمؤسسات الأخرى استخدام براءته لصناعة الإبداع وبيعه وذلك بدفع المقابل (عادة ما يكون مبلغاً من المال) وبالتالي تقديم الحافز على الإبداع التكنولوجي لتحقيق التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي.²

وحتى يتم ذلك يتطلب ما يلي:³

- إبداع طلب لدى الهيئات المختصة وطنياً/أو دولياً، حيث يشكل تاريخ الإبداع أولوية هامة للمؤسسة، إذ أن الأسبقية في الإبداع تعتبر إثباتاً أولياً في حالة النزاع، كما أن الاختراع كلما كان ذا أهمية كلما استلزم الأمر حمايته على نطاق واسع خاصة إذا كانت المؤسسة تتوجه إلى الأسواق الخارجية وذلك لحمايته من التقليد.
- قيام الهيئات المختصة بالتحقق من أسبقية الإبداع أي عدم وجود إبداعات أخرى تمس نفس الموضوع على المستويين الوطني والعالمي في آن واحد، وإثبات توفر الموضوع المراد حمايته على عناصر الجهد الفكري، الأصالة، وإمكانية التطبيق الصناعي.

2- العلامة التجارية والصناعية:

- العلامة التجارية:

وهي عبارة عن اسم أو رمز يمنح ويتم استخدامه لتمييز منتجات مؤسسة ما عن منتجات مؤسسات أخرى، وذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات ويتمتع مالكيها بحق استبعاد أي مؤسسة أخرى تستخدم تلك العلامة التجارية في المجال الذي تستخدم فيه، فالعلامة التجارية لا تحمي الإبداع ذاته ولكنها تحمي الصنف الناتج عن الإبداع.⁴

¹ الجريدة الرسمية، العدد 44، المتعلقة ببراءة الاختراع، عام 2003، ص 28-29.
² روجر كلارك، "اقتصاديات الصناعة"، ترجمة فريد بشير، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص 247-249.
³ د. محمد سعيد أوكليل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص 165-166.
⁴ برافين جوبتا، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص 273.

كما يمكن ترخيص حقوق العلامة التجارية مثل حقوق البراءة تماما، وهكذا يمكن حماية العلامة التجارية أن تدوم لفترة أطول من حماية البراءة.

- **العلامة الصناعية:** هي إشارة يضعها الصانع لتمييز المنتجات التي يقوم بصنعها عن مثيلاتها من المنتجات الأخرى، إذن فالعلامة الصناعية تشير إلى مصدر الإنتاج، وتعتبر إلزامية ولو في الحالة التي لا يتولى المنتج تسويق منتجاته بنفسه.¹

تعتبر العلامة التجارية والصناعية من جهة وسيلة لجذب الزبائن والعملاء للتعرف على السلع والخدمات ما يجعلهم يحسنوا من منتجاتهم وخدماتهم، ومن جهة أخرى وسيلة من وسائل المنافسة بين المنتجين والتجار.

3- **الرسوم والنماذج الصناعية:** يولي المستهلكون أهمية خاصة للشكل الخارجي للسلع التي يقبلون عليها، حيث يكون لهذه الرسوم والأشكال انطباع كبير لدى المستهلك في قبولها أو رفضها، لدى تحتل الرسوم والنماذج مكانة كبيرة لدى الملكية الصناعية.

- **الرسوم:** هو كل ترتيب للخطوط على سطح الإنتاج يكسب السلعة أو المنتجات طابعا مميزا. وقد يتم الرسم بالألوان أو بغير الألوان كما يتم بطريقة يدوية كالتطريز أو آلية كالطباعة، أو بطريقة كيميائية كما هو الحال في الصباغة أو بأي ابتكارات في فن الرسم مستحدثة.²

- **النموذج الصناعي:** يتمثل في الشكل الخارجي نفسه فهو يسبغ على السلعة مظهرا يميزها عن السلع المماثلة، أي الشكل الذي تتجسد فيه الآلة المبتكرة أو الإنتاج نفسه كالنموذج الخارجي لسيارة "رونو"، أو "بيجو".³

ترتبط حماية النموذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، والأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح له أو لها من تحقيق غايات معينة ليست مادية شرطا، مثل هذه الفوائد قد تنتج عندما يحتاج مستعملون معينون مساعدة لتطوير ذلك النموذج، فيتقدمون من المنتج الأصلي لإبرام العقود التي تتضمن دفعا ماليا أو غير ذلك.⁴

1 فاضلي إدريس، "المدخل إلى الملكية الفكرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص283.

2 فاضلي إدريس، مرجع سابق، ص262.

3 فاضلي إدريس، مرجع سابق، ص262.

4 د.محمد سعيد أوكيل، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، مرجع سابق، ص167-168.

تساعد حماية الرسوم والنماذج الصناعية على التنمية الاقتصادية بتشجيع الإبداع في قطاع الصناعات والفنون التقليدية والحرف اليدوية، وتساهم في توسيع النشاط التجاري وتصدير المنتجات الوطنية، فهي تمثل المجال الخصب في مجال المنافسة بين التجار والمنتجين.

المبحث الثالث: تنظيم وتسيير وقياس الإبداع التكنولوجي

المطلب الأول: نظام الإبداع التكنولوجي

أولاً - تعريف نظام الإبداع التكنولوجي:

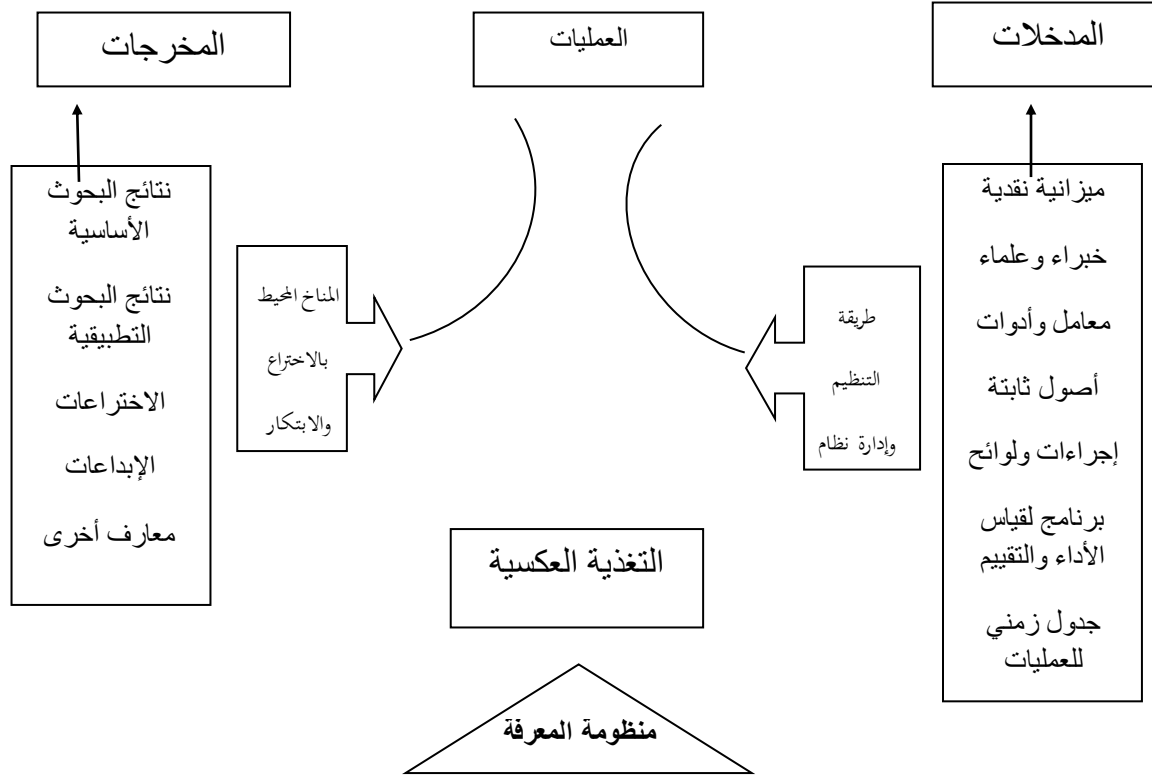
يعرف نظام الإبداع التكنولوجي أنه:¹ "مجموعة الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى تحويل فكرة مبتكرة إلى منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد"، يمكن اعتبار نظام الإبداع التكنولوجي سلسلة من مراحل تحويلية تبدأ من فكرة أولية إلى غاية الوصول إلى تحقيقها في شكل منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد.

وهذا ما يسمح بالمرور من الإبداع الفكري القائم على الذكاء والأفكار إلى الإبداع التطبيقي أو الصناعي والتي تتبلور من خلالها هذه الإبداعات الفكرية إلى حين الوجود.

وفي واقع الأمر إن الإبداعات التكنولوجية ليست دوماً نتيجة لاختراع معين، بل تنتج أحياناً عن حل المشاكل الإنتاجية التي تعترض العمال.

فالنظام الإبداعي له مدخلات وعملية تحويل وتشغيل ومخرجات أيضاً وإن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. ويوضح الشكل التالي نظام الإبداع في المنظمات.

¹ Jean Claude TARONDEAU : recherche et développement, op.cit, p:40

الشكل رقم 5: نظام الابتكار والإبداع في المنظمات¹

المصدر: رعد حسن الصرن، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار"، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001، ص 54

إن نظام الإبداع التكنولوجي هو نظام مفتوح على البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تتمثل في البيئة التقنية (العلوم والتكنولوجيا) الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، ليتفاعل ويتغذى بمواردها المختلفة ويستمد منها معلوماته ومصادر أفكاره الأولية ليحوّلها إلى إبداعات في شكل منتجات أو أساليب محسنة أو جديدة.

ثانياً - أهمية التحليل النظامي للإبداع: فمن ناحية الإنتاجية، أصبح التغيير التكنولوجي والإبداع من المحددات الأساسية لنمو الإنتاجية والتي تعد المفتاح الأساسي لزيادة الدخل الحقيقي وأداء وتنافسية الصناعة ككل، ولقد أكدت العديد من الدراسات أن نمو الإنتاجية مرتبط باستثمار المؤسسة في الرأسمال المادي، التكوين والتكنولوجيا من ناحية ويدعم الدولة للاستثمار في التعليم، البحث و الهياكل القاعدية من ناحية أخرى لكن التغيير التكنولوجي وحده غير كاف لنمو الإنتاجية بل عادة ما يصحبه مجموعة من التغييرات التي تدعم هذه العلاقة².

² عبيرات مقدم - بن موزة مسعود، " النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي " مجلة العلوم السياسية السنة الخامسة-العدد 35- خريف 2007، ص 3،

ثالثاً- شروط تطوير قفزات البحث في الإبداع التكنولوجي في الدولة :

نميز خمسة (05) مقومات أساسية لأي نشاط ناجح في مجال البحوث التكنولوجية، ولا يحدد النجاح هنا من حيث التفوق الأكاديمي، بل من حيث القدرة على التفاعل مع واضعي السياسات والتأثير عليهم، وهذه المقومات هي¹:

- 1- مجموعة من واضعي السياسات التي تدرك جيداً أهمية الحاجة إلى الفهم العميق لقضية التكنولوجيا نظراً لعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. ودون هذه المجموعة لن يكون هناك طلب على نتائج البحوث والدراسات التي تم إجراؤها.
- 2- قاعدة مؤسسية يمكن إجراء البحوث من خلالها ومنه خصائص بحوث السياسة التكنولوجية أنها نشاط متعدد الاختصاصات، ويتطلب تضافر مهارات العلماء، وتوفر مصادر المعلومات، وتمييز المؤسسات متعددة للبحث في هذا المجال مثل الجامعات والمراكز العلمية، والمهم هنا هو توفير مكان وتخصيصه للباحثين في اختصاصات مختلفة، ومنحهم الوسائل اللازمة لإجراء بحوثهم.
- 3- مجموعة إطارات من الباحثين المتدربين، أياً كانت اختصاصاتهم، وتدريبهم لاكتساب جوانب متعددة الاختصاصات لبحوث السياسة التكنولوجية.
- 4- برنامج للبحث يوضع بعد عملية استشارية بين الباحثين واضعي السياسات، بحيث يعكس هذا البرنامج الأولوية المحلية، أي ما يحتاجه إلى السوق الوطني من إبداعات تكنولوجية.
- 5- الموارد المالية، بحيث يعتبر أهم هذه المقومات، لأنه بدونها كل القرارات والدراسات والبحوث تبقى حبراً على ورق ولا يمكن تحقيقها ولا وضعها حيز التطبيق. وقد تأتي هذه الموارد المالية من مصادر وطنية أو من مصادر خارجية كقروض المنظمات الدولية المالية.

المطلب الثاني: تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي

إن عملية تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي تقتضي التمييز بين مستويين هما: المستوى الكلي المتمثل في الاقتصاد والمستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة الصناعية².

¹ مركز دراسات الوحدة العربية، "السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية" مركز دراسات الوحدة العربية للنشر، 1997، ص 91
² محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، مرجع سابق، ص 112.

1/ المستوى الكلي: تبعا للأستاذ "فريمان" فإنّ تنظيم الإبداع التكنولوجي على هذا المستوى يتوقف على تواجد شروط معينة منها تنظيم العمليات التالية: استراد التكنولوجيا، ضمان توزيعها أو انتشارها عبر مختلف المؤسسات، المراكز والهيئات، وكذلك القيام بملائمة تلك التكنولوجيا مع المعطيات المحلية، ولعل نقطة البداية هي وجود سياسة علمية وتكنولوجية واضحة وواقعية.

2/ المستوى الجزئي: ويخص المؤسسة الصناعية، على هذا المستوى فإن عمليتي التنظيم والتسيير المتعلقتين بالإبداع التكنولوجي تتطلبان الكثير من الاهتمام من جوانب مختلفة منها:

أ- جانب الكفاءات البشرية: إنّ الاهتمام بالموارد البشرية و خاصة داخل المؤسسة تتزايد يوما بعد يوم، دراسات عديدة تركز على دورها في كل من الإنتاج و الإنتاجية، والمستخدمون ينقسمون إلى فئات حسب مهامهم، اختصاصهم و مسؤوليتهم، فهناك الإداريون و الفنيون والأعوان في الأقسام التجارية و غيرها، بصفة عامة كلهم يستطيعون المساهمة في الإبداع التكنولوجي، غير أنّ مساهمة الذين يباشرون النشاطات الفنية و الإنتاجية أكبر، وعليه يكون الاهتمام بمؤلاء ضروريا، و إحدى الطرق التي يعمد إليها حاليا في أنجح البلدان الصناعية تتمثل في محاولة جمع الآراء و الأفكار باستمرار سواء مباشرة أو عن طريق صناديق الاقتراحات، و دراستها و وضع لها اتصال مباشرة بالتجربة، تعميم و تعميق التكوين الفني و انتشار المعارف، و إقامة هيكلية خاصة بالأمر المتعلقة بالإبداع .

ب- جانب الوسائل: من جانب الآلات والتجهيزات، فإنّ وجودها ضروري في متناول مستخدمي البحث والتطوير وكذا على من يحتاجها فعلا، غير أنّ هناك فرقا بين وجود الوسائل إطلاقا ووجودها في حالة غير حديثة، في استطلاع شخصي وجدت مثلا أن الحالة الأخيرة لا تمنع القيام ببعض نشاطات التطوير، لكن تجدر الإشارة إلى أنّ الأمر يختلف بين القطاعات أو الصناعات، في بعض الصناعات كالصيدلة مثلا هناك احتياج لأحدث الآلات والوسائل.

ج- جانب العلاقات:

إنّ أهم جانب أهملته حكومات البلدان النامية ومؤسساتهم الاقتصادية في نظرنا الخاص هو العلاقات المرتبطة بالوسط الداخلي والمحيط الخارجي.

المقصود بعلاقات الوسط الداخلي هو الاتصالات الإرادية وغير الإرادية بين أفراد قسم البحث والتطوير في المؤسسات، وأيضا العلاقة بين هؤلاء وبين بقية المستخدمين في الأقسام الأخرى، إذ أنّ استمرار عملية الاتصال وقوتها هما اللتان تضمنان إنجاح الجهود، ترشيد استعمال الموارد المختلفة وتحقيق الأهداف. كما تتركز عملية الإبداع التكنولوجي على علاقات المحيط الخارجي، إنّ احتياج المؤسسة إلى هذا النوع من العلاقات يرجع إلى الأسباب التالية:

- عدم قدرتها على التغلب على كل المشاكل والصعوبات الفنية التي تعترضها.
- ضرورة احتكاكها بالمستهلكين أو المستعملين وذلك قصد التعرف أكثر فأكثر على متطلباتهم ورغباتهم.

المطلب الثالث: تمويل الإبداع التكنولوجي

أولا- تمويل مشاريع الإبداع التكنولوجي:

تمويل الإبداع هو العملية الضرورية واللازمة لتغطية احتياجات استثمار المشروع المبدع فيه والذي بحكم طبيعتها تقدم أخطار تجارية وعلمية عالية في المتوسط لهذا تنظم الجهات العامة والخاصة لتلبية احتياجات الشركات، اعتمادا على:¹

- تكلفة البحث ودرجة خطر المشروع.
- طبيعة الإبداع (تكنولوجيا، عملية، نموذج العمل.....).

حيث يعتبر تمويل الإبداع حجر الأساس في إدارة الإبداع التي يجب على المقاولين أن يعطيه أهمية فالمخطط الأمثل للتمويل هو الذي يسمح للمؤسسات أن تستمر في تحقيق أهدافها (سلع أو حصص سوقية) واستثمار رأس المال والمساعدات العامة في صالح الإبداع لأن الإبداع هو مصدر للنمو، خلق القيمة والقدرة على المنافسة العالمية.²

¹ Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO, Management de l'Innovation, op-cit, p284.

² Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO, op cit .p309.

يعتبر نقص الموارد المالية قيداً حقيقياً وأساسياً للمؤسسات والمبدعين الأحرار على وجه الخصوص، وهذا واقع في البلدان المتقدمة والنامية على حدّ سواء. لكن في البلدان الأولى توجد هياكل خاصة وأنشأت إجراءات مباشرة لتدعيم الجهد الإبداعي وتغطية النقص في الأموال والتخفيض من تأثير عامل الخطر.

كما أن المؤسسات المالية تلعب دوراً هاماً في تمويل عمليات استغلال الإبداعات على المستوى الصناعي، والاستراتيجية الوطنية في هذا المجال المرتبط بالاختراع والإبداع ليس مجرد خطة تهدف إلى توفير الأموال الضرورية لتنفيذ مختلف المشاريع الاستثمارية، بقدر ما يجب أن تكون خطة لتمويل جهود البحث والتطوير والاستغلال الصناعي للأفكار ذات الطبيعة الإبداعية.¹

ثانياً-مصادر تمويل الإبداع التكنولوجي:

تعتبر مصادر التمويل الخاصة بالمشروع الاستثماري أحد أهم العناصر المؤثرة على اتخاذ قرار إنجاز المشروع. ويمكن تصنيف هذه المصادر إلى ما يلي:<

1- **التمويل الذاتي:** وهو عبارة عن السيولة التي تتوفر عليها المؤسسة، أي الإيراد الداخلي الذي يتمثل في الأرباح المحققة وغير الموزعة، حيث يمثل المصدر الرئيسي لتمويل المشاريع الإبداعية، فالمؤسسات القادرة على تمويل نفسها بنفسها تفضل عدم الاعتماد على المصادر الخارجية للتمويل وذلك بسبب المخاطر المرتبطة بالمشاريع الإبداعية وبذلك تتجنب قسط كبير من الخطر والقيود المالي وكذا تنقص من خطر الفشل²، ومثال ذلك: المؤسسة الكبرى British Post Office.

التمويل الذاتي غالباً ما يعتبر قليل التكلفة لأن كلفة الموارد الداخلية أقل إذا ما قارناها بالموارد المالية الخارجية. إن معظم المؤسسات تعتمد على التمويل الذاتي لتمويل مشاريعها الإبداعية فنجد Himmelberg & Peterson يشيران إلى أن استثمار المؤسسات في مجال البحث بالولايات المتحدة الأمريكية مرتبط إيجابياً بتدفقات هاته الاستثمارات النقدية cash-flow حيث يمكن القول

¹ أوكيل محمد سعيد. مرجع سبق ذكره. ص 169-170.

² Ahmed HIKMI et Miia parnaudeau, le rôle du financement bancaire dans le processus d'innovation : le cas de quatre pays européens, Revue : Vie & sciences de l'entreprise, 2008/1 - N° 178, p97

أن المؤسسات الصغيرة ليس لها ميزة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة في مجال الإبداع بفعل الإيراد الداخلي القليل الذي تجنيه هذه المؤسسات¹.

2- **التمويل البنكي:** هو استئانة الأموال من البنوك أو أية مؤسسات مالية أخرى، وذلك بتقديم القروض والائتمانات المختلفة طبعاً بعد دراسة المشروع ثم يتم تسديد هذا الدين في فترة زمنية محددة من طرف المقرض الذي يكون متوفر على ضمانات تكفي لتسديد القروض. التمويل البنكي يعتبر من أضعف تمويلات مشاريع الإبداع، حيث يستعمل كمكمل لبعض مصادر التمويل خاصة التمويل الذاتي وغالبا ما يحدث عندما تكون المشاريع في حالة تقدم². وهذا ما يفسر تفضيل البنوك للمشاريع ذات المخاطرة والمجازفة المنخفضة لأن نشاط الإبداع يكون مصحوب بدرجة مرتفعة من المخاطرة خاصة في مراحله الأولى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تضم أقل من 100 موظف هي الأكثر استخدام هذا النوع من التمويل مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

3- **دعم أجهزة الدولة:** نعني هنا الهياكل التابعة للدولة أو الوزارة المعنية، تقوم الحكومات بآليات تمويل الإبداع، خاصة في المراحل الأولى من البحث والتطوير، التمويل العام قد يكون في شكل منح أو تسديد مقدم، ائتمان ضريبة البحث أو طلبات العامة بالنسبة لبعض القطاعات الاستراتيجية. ومثال ذلك وزارة الصناعة والتكنولوجيا MITI باليابان، حيث تساهم بـ 60% من نفقات الإبداع، والمؤسسة الفرنسية ANVAR (Agence National de Valorisation de la Recherche) التي تساهم بقدر كبير في تمويل وتنمية الإبداع التكنولوجي ومساعدة المبدعين ذوي الحاجة للتمويل.

4- **رأس المال الاستثماري:** يمثل رأس المال الاستثماري الصناديق المالية، وعادة تكون في شكل رأسمال وإدارة المعرفة، والتي يتم استثمارها من قبل الأفراد والمؤسسات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي لم يتم سردها في البورصة وتتمتع بإمكانات نمو عالية، ووفقا لـ Ierner وآخرون (2005) رأس المال الاستثماري يمثل الشكل السائد للتمويل في الشركات التكنولوجية في الولايات المتحدة الأمريكية ولها تأثير كبير على تنمية الإبداع، حيث تساهم في تسريع النمو وضمان النجاح في المدى الطويل³.

¹ Gellec.Dominique, « Economie de l'Innovation », La Découverte, 1ere Edition, 1999, p43

² Ahmed HIKMI et Miiia PARNAUDEAU, op.cit, p98.

³ Gërguri Shqipe, Rexhepi Gadaf, Ramadani Veland, innovation strategies and competitive advantages, South East European University at Tetovo Macedonia, 3-3-2013, p19

5- رأس المال المخاطر: تعتبر أهم تقنية بديلة مستحدثة تتناسب وطبيعة المرحلة التي تمتاز بالتغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة الشرسة. فالتمويل التقليدي أضحى غير قادر على تلبية حاجات المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة بسبب قلة الضمانات.

تلعب شركات رأس المال المخاطر دورا فعالا في تمويل الأنشطة التي لها مردودية مرتفعة، وهذه التقنية لا تقوم على تقديم النقد فحسب كما هو الحال في التمويل البنكي بل على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبالغة، وبذلك فهو يخاطر بأمواله.¹

يعتبر رأسمال المخاطرة هو الأكثر مواءمة لشركات ناشئة ومبتكرة، تمر في طور النمو² وهي مؤسسات خاصة برأس مال الخطر Capital Risque وهي مؤسسات تستثمر في عشرات المشاريع التكنولوجية ومشاريع التطوير.

في تمويل الإبداع التكنولوجي أجريت بين 1997 و1999 دراسة من طرف مصلحة الدراسات والاحصائيات الصناعية التابعة لوزارة المالية والصناعة الفرنسية SESSI وبينت أن المملكة المتحدة تتقدم بشكل جيد وأسرع من ألمانيا وفرنسا في هذا النوع من التمويل، كما وصلت نسبة مساهمتها في التمويل سنة 2003 بالولايات المتحدة الأمريكية 38% من الناتج الداخلي الخام، اسلندا 37 %، كندا 31 % والمملكة المتحدة 23%³.

انطلاقا من هذه النسب نلاحظ أن هذه الشركات حققت نتائج إيجابية في بعض البلدان المتقدمة على عكس البلدان النامية وذلك لكون هذه الأخيرة تعتبر ناقلة للتكنولوجيا لا منشئة لها وهو ما جعل دور هذه الشركات مقيد لأنه يعتبر ممول للأفكار والإبداع التكنولوجي.

تلعب الدولة دور مهم في تكريس جهود من خلال توفير المزايا الضريبية والحوافز المختلفة وهيئة المناخ المناسب لإنشاء واحتضان هذا النوع من التمويل حيث يعتبر هذا الجانب من التمويل من بين المشاكل التي تعاني

¹ بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة SOFINANCE، مجلة الباحث العدد 5، 2007، ص7.

² Paul Maitre et Jaques-Didier Miquel ترجمة ل: د. حسين علي، "استثمار الإبداع في عالم الأعمال: من الفكرة إلى المنتج"، دار رضا للنشر، سوريا، 2000.

³ Ahmed HIKMI et Miia PARNAUDEAU, op.cit, p98

منها الدول النامية إذ تعتمد في غالب الأحيان على البنوك والمؤسسات المالية كمصدر للدعم، على عكس الدول المتقدمة التي تتوفر على هيئات حكومية خاصة تساعد في ذلك.

في فرنسا يوجد أسلوبين من التمويل لتعزيز الإبداع التكنولوجي¹:

المساعدات المباشرة وتمثل في تمويل الجهات العامة لمشاريع البحث والإبداع والتي تعود بقيمة مضافة كبيرة **المساعدات غير المباشرة** والتي تتمثل في دعم كافة المؤسسات بدون استثناء وطبيعة أعمالها في البحث والتطوير عن طريق التدابير الضريبية والحوافز الاجتماعية.

المطلب الرابع: قياس الإبداع التكنولوجي

لقد بدلت جهود كبيرة وأحرزت تقدما في وضع مؤشرات الإبداع عن طريق محللين وباحثين اقتصاديين فيما يخص موضوع الإبداع داخل المؤسسة.

في مقالاته الافتتاحية بمجلة البحث والتطوير، أمارط Tim Studt اللثام عن بعض مقاييس للموضوعات الإبداعية، وبين أن قياس الإبداع يعد مهمة تتسم بالعديد من التعقيدات²، بحيث تتطلب عملية قياس نشاط الإبداع مجموعة من المؤشرات من أجل إعطاء صورة واضحة وتقييم دقيق له. وتنقسم هذه المؤشرات إلى مدخلات عملية الإبداع (الإنفاق على البحث والتطوير، تصميم المنتج، المنتج التجريبي، تحليل السوق، تدريب الموظفين) ومخرجات عملية الإبداع (عدد براءات الاختراع الصادرة، عدد المنتجات الجديدة والمحسنة، اختراق أسواق جديدة). في مجموعة من الدراسات نجد ثلاث أنواع من المؤشرات للقياس الكمي لنشاط الإبداع، تؤدي مجموعها إلى نفس النتائج تقريبا، وتتمثل في:

أولا- الإنفاق على البحث والتطوير:

يستعمل الإنفاق على البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع التكنولوجي، ومن ميزات هذا المؤشر هو أنه من السهل الحصول عليه³، حيث أنه في كثير من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية

¹ Séverine le loarne et Sylvie Blanco, op cit, p284

² يرافين جويتا، مرجع سابق، ص217.

³ Leif Denti, « measuring innovation part1 : Frequently Used Indicators », InnovationManagement.se15/02/2013.

تقوم بإجبار المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار قيمتها في الميزانيات السنوية لها، حيث أن هذه المبالغ الكبيرة المخصصة للبحث والتطوير تؤدي إلى زيادة قيمة أسهم هذه المؤسسات في البورصة¹. يعتبر البحث والتطوير عنصر من عناصر مدخلات عملية الإبداع، ومن عيوب هذا المؤشر أنه يمكن أن يستخدم بأقل أو أكثر كفاءة². فالبحث لا يعدو أن يكون إلا جزء من المجاميع الكلية للإبداع، وتأييدا لهذا الاستنتاج، فقد ساند كل من (holbrook, wolf 2003) الفكرة القائلة بأن القفزات التي حدثت في الصناعة الكندية استفادت من المزايا التنافسية المرتكزة على عوامل أخرى غير المردود المقاس بالبحث والتطوير.

ثانيا- براءة الاختراع:

تستخدم براءة الاختراع كوسيط لقياس مخرجات الإبداع، بالمقارنة مع البحث والتطوير يعد استخدام بيانات براءة الاختراع ثاني أفضل حل³.

استعمال براءات الاختراع لها عدة إيجابيات حيث تقوم بتوفير المعطيات في معظم البلدان الصناعية عن طريق المكاتب الوطنية للملكية الفكرية التي تتوفر على بيانات الكترونية لبراءات الاختراع من جهة، ومن جهة أخرى يطلب من المؤسسات المبدعة إيداع جميع براءات الاختراع السابقة المتعلقة بإبداعاتهم التكنولوجية، لذا يصبح من الممكن الحصول على مقياس تقريبي لنوعية الإبداع التكنولوجي⁴. أظهرت arundel&kabla 1998 أن هناك اختلافات كبيرة في الميل إلى التسجيل في براءة الاختراع في مختلف القطاعات وقد أكدت النتائج التي توصلوا إليها من قاعدة البيانات من أكبر شركات أوروبا من قبل brower & kleinknecht 1999، وباستخدام بيانات من هولندا (مع تغطية الشركات الصغيرة) أكثر تفصيلا في تحليل المتغيرات لتسجيل براءة

ادويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر -"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص46.

² Alfred Kleinknecht, Kees Van Montfort and Erik Brouwer, "the non-trivial choice between innovation indicators", Econ. Innov. New Techn., 2002, Vol. 11(2),p 110.

³ ibid,p112.

⁴ بوسلامي عمر، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر -"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف1 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2012-2013، ص09، نقلا عن Robert Gagné, Pierre-Olivier Lachance

الاختراع الفعلية للشركات لقياس مخرجات الإبداع، حيث وجد أن هناك فروق في الميل إلى التسجيل في براءة الاختراع:¹

- الشركات الصغرى لديها احتمال أقل لتقديم طلب براءة الاختراع مقارنة بالشركات الكبرى.
- الشركات التي لديها علاقة مع مخابر البحث أكثر تسجيل في براءة الاختراع من الشركات غير المتعاونين.
- الشركات في القطاعات ذات التكنولوجيا المتطورة هي الأكثر ميلا للتسجيل في براءة الاختراع من الشركات العاملة في القطاعات ذات التكنولوجيا المنخفضة.

تشير براءة الاختراع أو طلبات براءة الاختراع إلى نوع التقدم التكنولوجي لكنها نادرا ما يتم تحويلها إلى منتجات ملموسة، أي أنها تسجل من منظور تجاري حيث من 90-95 بالمائة من مجموع براءة الاختراع تفتقر إلى الأهمية لدى السوق و99 بالمائة تفشل في تحقيق الربح للمؤسسة، حيث يؤكد جوزيف شومبيتر أنه طالما لم توضع الاختراعات موضع التطبيق فلا معنى لها اقتصاديا، وقد يكون من المضلل تماما التركيز على جانب الاختراع.²

ثالثا- تعداد الإبداعات التكنولوجية:

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات التي تكون مستخلصة من تحقيق شامل، حيث يجب أن تمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج، ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات والدول.³

ويستند هذا المؤشر على تقييم الشركة من حيث طرح المنتجات الجديدة، ميزة هذه الأخيرة لا تشمل فقط المنتجات والأنظمة ذات التكنولوجيا الجديدة بل أيضا تشمل تطبيق المبدع للتكنولوجيا الجديدة.

يعتبر هذا المؤشر كمقياس مباشر للإبداع الناجح. قياس الإبداعات التي تم تقديمها في السوق والتي نشأ عنها تدفق نقدي إيجابي.¹

¹ Alfred Kleinknecht, Kees Van Montfort and Erik Brouwer, "the non-trivial choice between innovation indicators, op-cit,p113.

² فريدريك م. شرر، "نظرة جديدة عن النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي"، ط1، ترجمة علي أبو عظمة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002، ص46.

³ محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص47.

من نقائص هذا المؤشر أن اختيار الإبداعات يعتمد على نوعية الخبر، حيث تلعب خصوصيات وحكم هذا الأخير دورا كبيرا في تحديد نوعية الإبداعات المحققة وإلى جانب ذلك تظهر خصائص إحصاءات البيانات مشكوك فيها في حالة عدم تطبيق الإجراءات الإحصائية القياسية².

¹ Alfred Kleinknecht, Kees Van Montfort and Erik Brouwer, op-cit, p114.

² Ibid, p117.

خلاصة الفصل:

بالرغم من تعدد المفاهيم ووجهات النظر حول إعطاء مفهوم محدد لمصطلح الإبداع إلا أنها كلها تتجه نحو مفهوم مشترك وهو أن الإبداع هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة، والذي يبدأ بفكرة وينتهي إلى منتج أو طريقة إنتاج جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة أو منافذ تسويق جديدة والتي تجسد ميدانيا حيث يعتبر هذا الأخير أساس التفرقة بين الإبداع وبين مجمل المصطلحات التي تستعمل كمفردات له.

يتعلق الإبداع بعملية استحداث التغيير، حيث يمكن أن يكون هذا التغيير جزئي وذلك بإدخال تحسينات تدريجية على المنتج أو طريقة الإنتاج والذي لا يتطلب معارف علمية دقيقة وهو أقل تكلفة ومخاطرة، ويمكن أن يكون جذريا حيث يحدث تغييرا جوهريا بالمقابل يتطلب وسائل تكنولوجية حديثة وتمويل كبير في جانب الوسائل والكفاءات، وفي هذا النوع من الإبداع تكون المؤسسة هي الرائدة في صناعتها.

يمكن للمؤسسة أن تواجه عدة مخاطر ومنها التقليد الذي يقف كحاجز أمام نجاحها أو يهدد زوال منتجاتها مما يحتم عليها اللجوء إلى شتى طرق الحماية القانونية لمواجهة المنافسين، ويجدر الإشارة إلى أن الإبداع التكنولوجي يخلق نوع من التسابق نحو تقديم الأفضل من المنتجات للمستهلكين وهذا ما يدعى بالتنافس نحو تقديم الأفضل وتلبية حاجات المستهلكين. إذن الإبداع التكنولوجي يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق بكسب وخلق ميزة تنافسية عالية لمواجهة المنافسين.

الفصل الثاني

دور الاستراتيجية

التنافسية في تحقيق

الميزة التنافسية

مقدمة:

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في سياسة الانفتاح، وتحرير الأسواق العالمية، وتسارع وتيرة العولمة الذي رافقه التطور التكنولوجي السريع أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات وبقائها، مما جعل موضوع تطوير الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على المستوى الاقليمي والعالمي مما أدى إلى ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات، لذا برزت الحاجة لوجود استراتيجيات تستطيع هذه المؤسسات مسايرة مثل هذه التطورات والتغيرات البيئية عن طريق البحث عن ميزة تنافسية حقيقية تتفوق بها عن أي مؤسسة.

وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة عن المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية واليقظة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تدعيم الميزة التنافسية، وفي المبحث الثالث تناولنا تحليل ودراسة البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم عن المنافسة والميزة التنافسية واليقظة التنافسية

المطلب الأول: ماهية المنافسة

تعتبر المنافسة العامل الأساسي والهام في البيئة التنافسية للمؤسسة حيث باتت هذه الأخيرة تتأثر وإلى حد كبير بفعل تحول الأسواق واتساعها وذلك كان نتيجة زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على أساس السعر أو الجودة أو الخدمة أو التجديد.

أولاً-تعريف المنافسة:

- هي المضاربة أو المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتوجاتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق.
- أو هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية والنمو والاستقرار والابتكار والتجديد.
- المنافسة هي عرض المنتجات ذات الجودة العالية ومقبولة السعر من قبل العملاء.¹
- تعرف على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد لبيع وغيرها.²

يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة:

المنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.³

حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق المنافسة غير المباشرة باستغلال مواردها وفعاليتها وكفاءتها في استراتيجية تنافسية تحقق لها المنافسة المباشرة التي بدورها تحقق لها أكبر حصة سوقية، وتحدد درجة المنافسة بثلاث عوامل وهي:⁴

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما زادت شدة المنافسة والعكس بالعكس.

¹ Percerou R.Entreprise :gestion et compétitive , Edition Economic,1984,p53

² فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص20

³ عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مكتبة ومطبعة الأشعاع، الإسكندرية، 1997، ص25

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص26

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس بالعكس.
- العلاقة بين المنتجات التي يطلبها الافراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها زادت شدة المنافسة والعكس بالعكس.

ثانياً-أنواع المنافسة:

1) المنافسة الكاملة النامة:

ترتكز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق¹ وهي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين ينتجون سلعا متجانسة لعرضها في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي مما يستدعي عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب.²

2) احتكار القلة:

ويتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق، ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، وهذا يعني أن المنتج يقوم بدراسة وتحليل آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه) كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الاسمنت، الصلب،... إلخ) أو التمايز (كصناعة الصابون، السيارات،... إلخ) ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والاعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.³

3) المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

وهي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة. أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام. وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا

¹ GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaétan Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000.P33-34.

² عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001، ص88

³ عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص114

وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة. ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.¹

4) الاحتكار الكامل:

ويتميز بوجود منتج واحد فقط. وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها. وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج. ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات و موانع (موانع قانونية، تكنولوجية، مالية،...)، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.²

ثالثا-أسباب المنافسة:

تتعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:³

- 1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الجات ومؤسسة التجارة العالمية.
- 2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت والأنترنيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص112

² عمر صخري، مرجع سابق، ص99

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص:102-

- 4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- 5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الثاني: ماهية التنافسية

أولاً-تعريف التنافسية:

لقد اختلف في تحديد تعريف موحد للتنافسية حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى الآخرون أن التنافسية لها مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة.

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان منشأة أو قطاع أو دولة.

1.1. تعريف التنافسية حسب المؤسسات: حسب التعريف البريطاني:

هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"، و تعرف أيضا التنافسية على صعيد المنشأة بأنها " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال و التكنولوجيا)"¹.

¹ محمد وديع عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط - الكويت، 2001، ص 5.

2.1. تعريف التنافسية حسب القطاع:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

3.1. تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

اهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدولة أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، وتختلف هذه التعاريف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وستتطرق لأهم هذه التعاريف:

تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل"¹

تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة:

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية"².

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) كذلك التنافسية الدولية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل"³.

ويذكر أن العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة سابقاً، المنشأة، القطاع، والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخرة فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات

¹ نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، 2002، ص5.

² Debonneuil Michel et Fontagné Lionel, « compétitive d'analyse économique », paris, 2003, p13

³ نوير طارق، مرجع سابق، ص5.

ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

ثانيا-أهداف التنافسية: تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف وهي:1

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
 - التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
 - الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.
- ثالثا-المرتكزات الأساسية للتنافسية:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية وهي:2

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متابعة و
- متناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

1 صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2000، ص:130-132.
 2العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير بجامعة الجزائر الخروبة، 2005، ص89، نقلا عن RICHARD D'Aveni , hyper competition , (managing the dynamics of strategic manuevring), arrangement with the free press. a division of Mac millan, USA ; 1994, p263-265.

المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

أولاً-تعريف الميزة التنافسية:

تعريف بورتر:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل 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.¹

كما يعرفها **Barney** على أنها تطبيق المؤسسة لاستراتيجية خلق أو إيجاد قيمة لا يطبقها في نفس الوقت المنافسون الحاليون أو المرتقبون، وأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية قد يتم من خلال التنفيذ الكفاء أو المتميز أو الفريد للاستراتيجية.²

ويعرفها **Thompson & Strickland** بأنها شيء ما تفعله المؤسسة جيداً مقارنة بمنافسيها، وهي ترتبط بوظائف المؤسسة أو أي نشاط آخر له شكل تنافسي هام لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المؤسسة.³

هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.

ثانياً-خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:⁴

— أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

¹ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

² وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، "التحليل الاستراتيجي للقرارات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص98

³ A. Thompson & A.J. Strickland, Stratégic Management :concepts and cases, edition Irwn,new york,1990, p105

نقلا عن وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، مرجع سابق، ص97-

⁴ د.ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة2، 2009، عمان الأردن، ص309.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة لمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:¹

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

ثالثاً-محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

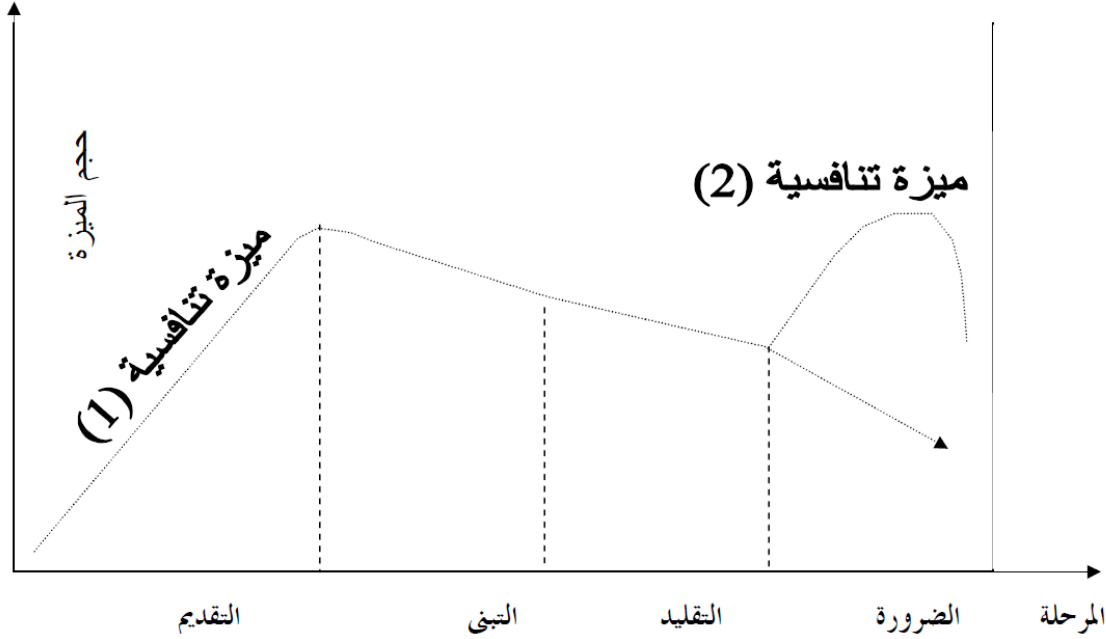
أ. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم

اقطاف ليلى وبوشنقىر ايمان، مداخلة بعنوان دور الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية: نحو تحقيق التنمية المستدامة، جامعة سطيف، ص42

ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم 6: حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 87

ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

- **مرحلة التقديم:** تعد من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المالي والمادي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا واسعا، من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج¹. ومن هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على المنافسين²؛

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة مجمع صيدال لصناعة لدواء، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر الجزائر، 2007-2008، ص 51.

² ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 196.

- مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة: تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين¹؛
 - مرحلة التقليد: تشهد الميزة التنافسية في هذه المرحلة نوعاً من الركود والتراجع لكون المنافسين بدأوا في التقليد ومحاكاتها بعد الكشف عن ميزتها التنافسية، مما يؤدي إلى انخفاض حجم مبيعاتها وهذا ما يجبرها على تطوير ميزتها التنافسية حتى تتمكن من البقاء في السوق والحفاظ على حصتها السوقية؛
 - مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تظهر قدرة المؤسسة في تحسين الميزة التنافسية أو إنشاء ميزة أخرى، وذلك باستعمال تكنولوجيا متقدمة مقارنة بالمنافسين تحقق بها قيمة أكبر للعميل وبهذا تحافظ على حصتها السوقية وتضمن استمرار تنافسياتها.
- من الصعب على المؤسسة المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية أمام وجود منافسين أقوياء وهم في يقظة دائمة، إضافة إلى التطور التكنولوجي السريع والابتكارات المذهلة التي تجعل عمر المزايا التنافسية قصير.

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقية، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ فرحات غول، "الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية" في دراسات اقتصادية (الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات) // 2009، ص98.

الجدول رقم 5: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 88-89

رابعاً-أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة الأقل وتمييز المنتج أو التميز

- 1) **التكلفة الأقل**: معناه قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد فهم الأنشطة-المرحلة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكاليفية.¹
 - 2) **تمييز المنتج**: معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى-خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.²
- أي أن المؤسسة تتميز عن منافسيها بامتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وذلك بالرفع من درجة التميز بالتنسيق الأحسن بين الأنشطة.

الشكل رقم 7: مخطط توضيح أنواع الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 84.

خامساً-مؤشرات قياسها

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، مثل: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضا المستهلك وغيرها. وتعد هذه المؤشرات الأكثر استعمالاً لسهولة حسابها لأنها مؤشرات كمية لذا سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين:

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 85.
²نفس المرجع السابق، ص 85.

1- مؤشرات نوعية: وتخص درجة قبول الزبون لمنتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين، من خلال

التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية التي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ. النوعية المتوقعة: وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب

تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن؛

ب. النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج وقد تكون

أكثر أو أقل مما كان ينبغي على درجة رضاه من عدمه؛

ت. النوعية القياسية: وهو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات

الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

2- المؤشرات الكمية: ونلخصها فيما يلي:

أ. الربحية: تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشروعات، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين

استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ولغرض قياس

الربحية فإن هناك أربعة طرق مستخدمة لقياسها وهي:

- هامش الربح: وتعبّر عن نسبة الأرباح الناجمة عن مبيعات المؤسسة.

- العائد على الأصول: يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة.

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك

المؤسسة (المساهمين)¹.

- الحصة السوقية: يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة

وسلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة

حلها، ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق:

- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 200-201.

-الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين، ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

-حصة السوق المخدوم: وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.

ب- النمو السنوي للمبيعات: يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد من المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه، كأحد معايير النجاح، ويحسب من خلال قسمة مبيعات السنة الحالية بعد طرح مبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة الرجعية.

وفي الأخير نخلص إلى أن المؤسسات تعتمد على استخدام المؤشرات الكمية للدلالة على امتلاك الميزة التنافسية مقارنة بالمؤشرات النوعية.

المطلب الرابع: دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية

ترجع جذور اليقظة إلى علمين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان. فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية كانت المؤسسات الانجلوسكسونية تستخدم مصطلحي "ذكاء الأعمال business intelligence" و"الذكاء التنافسي compétitive intelligence". وتعني بالذكاء الاستعلام، المعلومة، أما أصله فهو البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية¹.

غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يعود إلى قرون ماضية حيث أن الجيوش الصينية المصرية والرومانية كانت تقوم بإرسال مجموعة من الأفراد ليتطلعوا على المكان أو الجهة المراد اجتياحها وتتبع كل التطورات والمستجدات التي تحدث فيه.²

أثناء الحرب هدف العسكريين هو التفوق على العدو ولتحقيق ذلك يجب معرفة كل التنقلات المختلفة ومراقبة العدو من جميع النواحي وباستمرار، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة في محيطها التنافسي، عليها مراقبة

¹ Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET , Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles , Thèses pour doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2000, p27 .

² Léonard DUMAS , La veille marketing s'impose en Hotellerie, ASAC , Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2004, p2 .

المنافسين وكشف جميع المعلومات الخاصة بالتهديدات والفرص، ومن هذا المنطلق انتقل مفهوم اليقظة من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي وأصبح عنصر أساسي في نظام المؤسسة لبناء استراتيجياتها.

أولاً-تعريف اليقظة التنافسية:

قبل تعريف اليقظة التنافسية يجب التطرق لتعريف اليقظة وأول ظهور لها.

مصطلح اليقظة "veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "vigila" والذي يعني حسب موسوعة لاغوس "قام بحراسة، مراقبة، اهتم وانتبه على شيء ما، راقب".¹

تشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء والمصممين والمسيرين.²

أما اليقظة التنافسية فتعرف على أنها: "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من خلال تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار في المؤسسة".³

ثانياً-تعريف اليقظة التكنولوجية: الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المسخرة والترتيبات المتخذة بهدف أن تكون على أهبة الاستعداد وكشف كل التطورات والمستجدات التي تظهر في الميادين التقنية والتكنولوجيات التي تهمها في المستقبل.⁴

وتسعى اليقظة التنافسية إلى تحديد كل من الأداء الحالي للمؤسسات المنافسة، استراتيجيات هذه الأخيرة، أهدافها وقدراتها.

وبهذا الصدد قام بورتر بتحديد المعلومات التي تجمعها المؤسسة والتي تخص المنافس في خمس نقاط رئيسية وهي:⁵

¹ Marie-Christine Chalus-Sauvannet, OP-CIT , P21.

² محمد بوتين، رتيبة حديد، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية للتنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10 جامعة الجزائر، 2004، ص40.

³ نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2002-2003، ص 66-68.

⁴ Marie-Christine Chalus-Sauvannet, OP-CIT , 50

⁵ Marie-Christine Chalus-Sauvannet, OP-CIT, P40.

- الأداءات الحالية للمنافس.
 - استراتيجية المنافس.
 - الأهداف الجديدة للمنافس.
 - قدرات المنافس.
 - الفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقراراته.
- هناك نوعان من المعلومات المستهدفة من قبل اليقظة التنافسية، معلومات ملموسة (كمية) ومعلومات غير ملموسة (نوعية). فالمؤسسة مطالبة بالاهتمام بكلا النوعين، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 8: المعلومات الملموسة وغير الملموسة

معلومات ملموسة	معلومات غير ملموسة
- حصص السوق	- الرضا النفسي للزبون
- رقم الأعمال	- الكفاءات الرئيسية لقطاعات النشاط المختلفة
- الهامش	- مهنية الأفواج
- المحاور الاستراتيجية	- نزاهة والتزام هذه الأفواج
- السعر	- قوة صورة العلامة
- التكنولوجيات المستعملة	- كريمة الرئيس العام
- المؤشرات والنسب	

Source : Marie Christine, op.cit., p42.

حيث يمكن للمؤسسة من خلال اليقظة التنافسية التعرف والحصول على المعلومات من مصادر شرعية مثل التقارير السنوية، مقالات الصحافة، اللقاءات مع الموزعين، منشورات المنافسين، الـرـبـوتـاج والـحـصـص التـلـفـزـيـونـية، الصالونات المهنية والمعارض وغيرها.

ثالثاً- دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية:

من أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية والتي تساهم في بناء وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعها وخدمتها المبتكرة في السوق.

- تقليص دورة حياة المنتج، والتسيير الجيد للوقت.
- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن، والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها.
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الاستراتيجية التنافسية سنتعرض لمفهوم الاستراتيجية وأول ظهور لها، حيث يوجد عدة مفاهيم للاستراتيجية تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية.

مفهوم الاستراتيجية:

لقد ظهرت كلمة استراتيجية أول مرة في المجال العسكري وهو مفهوم قديم في الفكر البشري اشتقت من كلمة يونانية "strategia" التي تعني: فن القيادة أي الكيفية التي يستعمل فيها القائد القوى المحيطة به لتحقيق النصر وبمعنى آخر الاستراتيجية هي فن مواجهة العدو وباستعمال القوة العسكرية.

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم العسكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تستخدم للدلالة على أكثر من تخصص.

تعرف الاستراتيجية في المجال الاقتصادي على أنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية."¹

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان،

تعريف الاستراتيجية التنافسية:

عبارة عن تحرك مرحلي تقوم من خلاله المؤسسة بوضع تخطيط بعيد المدى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقا، وذلك انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية لها (تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها) إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لها (تحديد الفرص السوقية والتهديدات)، وذلك من خلال استغلال نقاط قوتها ومحاولة التخلص من نقاط ضعفها من جهة، وكذا استغلال الفرص المتاحة لها ومحاولة تجنب أو مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها من جهة أخرى. وبذلك تتجه الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة إلى تحديد القدرات الذاتية لها والمزايا النسبية التي تتمتع بها واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية.¹

كما تعرف على أنها: "خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف."²

أو "هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"³

وينطوي مصطلح الاستراتيجية على مسؤولية الإدارة العليا في خدمة المجتمع، وتحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين وجعل المؤسسة أكثر قدرة على التمييز والاستمرار.⁴

وهي كذلك "الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter⁵.

وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الأساسية).

1 مصطفى محمود أبو بكر، "فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة"، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص139.

2 فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سابق، ص19.

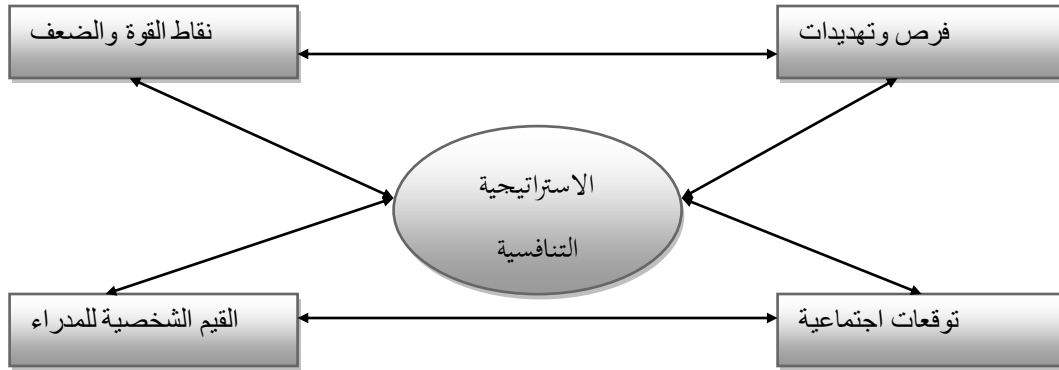
3 نبيل محمد مرسى، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص227.

4 ثابت عبد الرحمن إدريس، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص320.

5 فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، المرجع السابق، ص223.

- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع)
- مع من المنشأة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

الشكل رقم 9: الاستراتيجية التنافسية



المصدر: فلاح حسن عداوي الحسيني، "الادارة الاستراتيجية"، مرجع سابق، ص 23.

المطلب الأول: استراتيجية الريادة في التكلفة

كي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على تحدي المنافسة تجد نفسها مجبرة على تبني إحدى الاستراتيجيات سواء كانت مؤسسة صناعية أو خدمية أو حتى مشروعات غير هادفة للربح وذلك لتحقيق أحسن الأداء.

يوجد ثلاث استراتيجيات تدعى بالاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر التي هي عبارة عن استراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد، ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر

التميز	تكاليف منخفضة	
2. إستراتيجية التميز	1. إستراتيجية تدنية التكاليف	هدف واسع
3. إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	3. إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	الهدف التنافسي
		هدف ضيق

Source : M. Porter, L'Avantage concurrentiel, comment devancer ses cocurrents et maintenir son avancé, op .cit,p12

ويمكن أن نلاحظ من الشكل السابق أنه عندما تتوفر استراتيجية خفض التكلفة أو استراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن نطلق عليها "الريادة في التكلفة والتميز". وعندما تركز هاتان الاستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق (سوق مستهدف ضيق)، فإنه يمكن أن نطلق عليهما "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز".¹

أولاً-تعريف استراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً بالسعر.²

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص272.
² نبيل محمدى المرسي، "الادارة الاستراتيجية"، ص243.

وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.¹

تعتبر استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف استراتيجية أساسية، وذلك بأن تخفض كل ما تستطيع تخفيضه من أوجه التكلفة، ولتتمكن كنتيجة أخيرة من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر منخفض عن باقي المنافسين.²

ثانياً- خصائص استراتيجية قيادة التكلفة:

- الاهتمام بالإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص.
- الاهتمام بالسوق: أسعار اقتصادية تناسب الميزانية/قيمة مرتفعة.
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة.
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقعا أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي.
- البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل-الحجم وحصصة السوق-تكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة.
- إنتاجية مرتفعة: لكل عامل(موظف).
- سمعة في السلعة: المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج.
- قبول هوامش ربح: منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.

ثالثاً- شروط تطبيق الاستراتيجية:

في سبيل تطبيق قيادة التكلفة على المؤسسة الإمام بمجموعة من الشروط التي تبيّن مدى تمكنها من تحقيق هذه الاستراتيجية كالآتي:³

1 علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 1997، ص 204.
 2 محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 110.
 3 محمد معارف، "دراسة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2013، ص 121.

- خصائص الموارد: عند تطبيق هذه الاستراتيجية على المؤسسة التأكد من قدرتها على تحمل الاستثمارات الضخمة لأنه بواسطتها يتم تطبيق اقتصاديات السلم وعلى المؤسسة أيضا التمكن من إدارة مواردها المالية والبشرية وأنظمة التوزيع بكفاءة عالية ودقة لا متناهية حتى تتماشى مع اقتصاديات الحجم وتساهم هي أيضا الأخرى في عملية تدنية التكاليف.
 - طرق الإدارة: الاعتماد على المراقبة المستمرة لمستويات التكاليف لضمان التطابق بين ما خطط له وما توصلت إليه، كما تقوم بتتبع تفاصيل العملية الانتاجية للتحقق من مستويات الجودة.
 - المنتج: على المؤسسة إنتاج منتجات تجارية أي مطابقة لرغبات الزبون حيث يتم التعرف على المنتج بطريقة أوتوماتيكية ويتم تلبية الحاجات مباشرة وهذا ما يضمن للمؤسسة أرباح مستمرة.
- لا بد من السيطرة على كل ما له علاقة مباشرة بالمنتج لأن تشكيل ميزة تنافسية بناء على قيادة التكلفة يعتمد على عدة مصادر منها التموين، طرق الانتاج، التركيب والسيطرة على قنوات التوزيع.
- ترقب المنافسة: بما أن لهذه الاستراتيجية علاقة مباشرة بالبيئة الخارجية فعلى المؤسسة دراسة المنافسة باستمرار ففي حالة اتباع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين الآخرين يؤدي هذا إلى اضعاف المؤسسة.
 - ثقافة التكاليف: أي حث العمال على التفكير عن طريق التكاليف في كل عمل يؤديه في إطار التقييد بمعايير الجودة.
 - مسايرة الزبائن: أي تلبية طلبات الزبون دون التشكيك فيها بالاعتماد على دراسة السوق المتواصلة وهذا ما يجعل منتجات المؤسسة مرغوبة.

رابعا- دور سلسلة القيمة في تحليل التكاليف:

تستطيع المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تدنئة التكاليف، ويعتبر هذا الأخير هدف رئيسي في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، إلا أن صرف التكاليف (comportement des couts) غير مفهوم لأن دراسات التكاليف تتركز في معظمها على تكاليف التصنيع، وتغفل عن دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات والبنية الأساسية على مركز المؤسسات المتعلق بالتكاليف.¹

¹ M. porter, « l'avantage concurrentiel », op.cit , p83.

يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتجزئة المؤسسات إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي، لغرض فهم سلوك تكاليفها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، وهناك سلسلة القيمة الداخلية والخارجية.¹

الشكل رقم 11: سلسلة القيمة ضمن استراتيجية القيادة بالتكاليف

الهامش	رقابة التكاليف المركزية					القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج					إدارة الموارد البشرية	
	إقتصديات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا و التعلم وخبرة في الحجم الكبير					تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة/قوة تساومية كبيرة من الموردين					التدبير	
التوزيع المادي الخارجي		التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الأساسية		
الخدمة	التسويق /المبيعات	شحن كبيرة	إقتصديات حجم المصانع/ تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة/ تخزين واسع			
خدمات اقلنمة	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة					

Source : M.Porter, l'avantage concurrentiel, op.cit, p 53

ويتم فيها تقسيم المؤسسة إلى نوعين من الوظائف أو النشاطات:

- الأنشطة الأولية والتي تخلق القيمة بصفة مباشرة.

- الأنشطة الداعمة والتي تقدم إلى الوظائف العملية الوسائل اللازمة للقيام بعملها.

إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل

انجاز منتج أو خدمة ما، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على:

- التحكم في بنية التكاليف.

- تصور جديد لسلسلة القيم.

¹ نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص90.

- تفعيل وتنسيق العلاقات بين وحدات مختلفة.

حسب الشكل أعلاه نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي تقدمها المؤسسة وتسلمها وتسوقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتتكون من خمسة أنشطة وهي: الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق والخدمة.

أما بالنسبة إلى الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها. فتتكون من أربعة أنشطة وهي: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التمويل.

إن بناء الميزة التنافسية يتوقف على الطريقة التي تستعملها المؤسسة في تسيير النشاطات الأولية، التي تمارس بطريقة مختلفة في أغلب الأحيان. عكس النشاطات الداعمة التي تمارس بطريقة متجانسة، لكن على مستوى القطاع الاستراتيجي لا بد من اجراء تحليل سلسلة القيمة للأنشطة ككل.

● سلسلة القيمة الخارجية:

إن سلسلة القيمة الخارجية مبنية على الأخذ بعين الاعتبار الممثلين الآخرين في البيئة، الذين يؤثرون على سلسلة القيمة الداخلية حيث هؤلاء الممثلين لهم تأثير تفريري في إنشاء الميزة التنافسية وهم: أهم الموردين، قنوات التوزيع، قطاعات السوق.

من أجل إنشاء سلسلة القيمة الخارجية، تلجأ المؤسسة للربط بين سلسلة القيمة الداخلية والخارجية، ويكون ذلك عبر توضيح الممثلين الذين لهم تأثير كبير على جميع الأنشطة من جهة وعلى نسبة مشاركتهم في التأثير على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

خامسا-مزايا استراتيجية القيادة بالتكاليف:

من بين المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية والتي حددها بورتر ما يلي¹:

✓ تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.

¹ نيبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجية التنافس"، مرجع سبق ذكره، ص189

- ✓ تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- ✓ تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.
- ✓ تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ✓ يمكنها مقارنة بمنافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز:

أولا-تعريف استراتيجية التمييز:

التمييز هي القدرة على انشاء عرض مختلف عن باقي المنافسين حيث يكون هذا الاختلاف مميزا إذا لوحظ في السوق.¹

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج والخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.²

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لفترة زمنية أطول ما يلي³:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹ G. Garibaldi , « stratégie concurrentielle choisir et gagner » ? les editions d'organisation ,paris ,1995, p101.

² علي الشريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص204.

³ نبيل مرسي، مرجع سابق، ص118-119.

الجدول رقم 6: مجالات التمييز

المجال	التفوق الذي يحققه
الإبداع	خصائص مبتكرة تصاميم فريدة تبرر ارتفاع السعر المدفوع مقابل هذا المنتج.
التكنولوجيا	تفوق تقني يوفر سمات إضافية وتشكيلات متكاملة من المنتج.
الجودة	تعد أكبر محددات التمييز لأن أكثر ما يطالب به المستهلك هو طول حياة المنتجات وتعظيم المنفعة المحصل عليها أي الجودة.
التسويق	مراعاة ما يحتاجه المستهلك وتلبيتها مع تقديم أكبر قدر من الدعم من حيث خدمات التركيب والتشغيل خدمات التوصيل وخدمات ما بعد البيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل مرجع سابق، ص 286.

كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية ما يلي¹:

- ضبط جودة المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية.
- كامل جهود المسؤولين عن الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير الموجه نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة العالية والشكل النهائي للمنتج.

ثانياً- خصائص استراتيجية التمييز:

- التمييز هو فن اقتصادي حيث يهتم بالجودة والابداع والتكنولوجيا ويراعي رغبات المستهلك، وبالرغم من صعوبة تطبيقه كاستراتيجية فإن النتائج المحصل عليها تكون دوماً متميزة ولهذا نذكر ميزات الاستراتيجية كالتالي²:
- التقليل من حدة المنافسة من خلال الخروج من نطاق المنافسة العامة أي إطلاق المنتجات للجميع وتخصيصها لأسواق محددة ضمناً.
 - التحكم الجيد في العلاقة بين المؤسسة والموردين والموزعين والزبائن وهذا راجع إلى قوة التفاوض المفروضة من طرف المؤسسة بحكم التركيز على الجودة لا التكلفة.

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 204

² F. Bidault, « le champ stratégique de l'entreprise » Edition , economica, paris, p139-140

- يمكن القول أن هذه الاستراتيجية تضمن للمؤسسة أكبر ربح عند تطبيقها بشكل لائق حيث أنه إذا كانت القيم واضحة ومؤثرة فإن العملاء مستعدون لدفع المبلغ المطلوب دون إعادة التفكير فيه.

ثالثاً-شروط استراتيجية التمييز:

ترتكز شروط تطبيق الاستراتيجية على عنصرين محددين هما مدى توفر الكفاءات والموارد المتاحة للمؤسسة والقدرات الإدارية المتوفرة لها وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: شروط التمييز

الشروط	الملاحظة
الحدس والابداع	الخلط بين هذين الشرطين يعطي للمؤسسة قدرة جيدة على التمييز من خلال تلبية حاجات العملاء التي لم تشبع بعد وبأسعار تنافسية.
قدرات البحث	يعد أهم شرط لتحقيق التمييز حيث يجمع بين البحث التسويقي والبحث التكنولوجي حيث الأول يقوم بدراسة السوق بحثاً عن الحاجات غير المشبعة أما الثاني فيعمل على تطوير سلع وخدمات قادرة على إشباع هذه الحاجات.
تكنولوجية المنتج	تعد المحور الأساسي للتمييز ولهذا تعتمد المؤسسة على تطوير منتجاتها دوماً ليتماشى مع المتطلبات التكنولوجية.
القدرات التجارية	تتضح في قدرة المؤسسة على قراءة رغبات المستهلكين عند دراسة السوق وقدرتها على الترويج والاستفادة من ميزات التوزيع.
الصورة	هي وسيلة توضيحية تبين الميزة المقدمة في المنتجات وتضم السمعة، المشاركة في العروض التجارية المفتوحة وأعمال البحث والتطوير، الجودة والسعر، خصائص المنتج كالشكل، اللون، الوزن، الغلاف والمراجع التجارية.
التوزيع	يلعب دوراً مصيري في تقديم المنتجات إلى المستهلك ولهذا فعلى المؤسسة التركيز على قنوات التوزيع وقوى البيع من أجل تقريب القيم المقدمة للعملاء.
التنسيق بين التسويق	التنسيق الجيد بين هذين العاملين يؤدي إلى خلق قيم متميزة يصعب إضعافها أو

والبحث والتطوير	القضاء عليها.
اعتماد أفراد مبدعين	كما ذكرنا في السابق فإن الابداع هو المساهم الرئيسي للتميز والذي لا يتحقق إلا بوجود أفراد مبدعين ويتمتعون بكفاءة عالية وإبداعات لا يمكن لغيرهم التنبؤ بإمكانية تحققها وتمنع عملية التقليد.
رقابة الجودة	من النتائج الحتمية للتميز ارتفاع تكاليفه ولهذا فلا بد من توفير قدر كبير من الجودة تماشى مع هذه الاستراتيجية وتكون بدورها ميزة يقدرها العملاء.

المصدر: معاريف محمد، مرجع سابق، ص129.

رابعاً-مزايا استراتيجية التمييز:

✓ إدراك المستهلك لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة، ومدى تمييزه عن غيره من المنتجات وتعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلك وعدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الاستراتيجية¹.

✓ تهدف إلى تحقيق عائد يفوق العائد السائد في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة وتعزيز الدفاعية للمؤسسة لمواجهة المنافسين ودفع وإعطاء ميزة تنافسية على مستوى العرض الخاص والفريد من نوعه.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز:

أولاً-تعريف استراتيجية التركيز:

ترتكز هذه الاستراتيجية على قطاع سوقي محدد أو خط منتجات معين أو امتداد جغرافي بذاته.²

فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للشركة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.³

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة

1 نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجية التنافس"، مرجع سابق، ص286.

2 جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000، ص319.

3 نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص121.

تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء.¹

وتنقسم استراتيجية التركيز إلى قسمين هما:

أ- التركيز والقيادة بالتكلفة:

تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع معين من السوق مقابل خفض تكلفة المنتج، وتتمثل أهم عوامل نجاح هذه الاستراتيجية فيما يلي²:

- اختيار الهدف الذي يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة.

ب- التركيز والتميز:

ويتمثل في تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.³

وللنجاح في هذا القسم الجانب يجب الاعتماد على⁴:

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع.
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.
- من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كبيرة وذلك لشدة حساسيته للتمييز.

¹ علي شريف، " الإدارة المعاصرة"، مرجع سابقه، ص 04 2

² G.GARIBALDI, « l'analyse stratégique », 3^{ème} édition d'organisation, 2^{ème} tirage 2002, paris, p70.

³ ثابت عبد الرحمان اندريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 57.

⁴ G.GARIBALDI, « l'analyse stratégique »,op.cit, p 71.

- التركيز على رغبات الهدف المختار.

ثانياً-خصائص استراتيجية التركيز:¹

- اهتمام بالإنتاج: صنع حصيصاً لك.
 - اهتمام بالتسويق: منتجاتنا تحقق حاجاتك بشكل أفضل.
 - التخصص: قطاعات من المشتريين ومناطق جغرافية.
 - اعتماد الميزة التنافسية: على شركة قاعدة ورائدة من حيث التكلفة في قطاع مستهدف.
 - التميز الناجح أداء الأشياء ذات الطابع الخاص للمستهلكين الذين يسلكون القطاع المستهدف.
- ثالثاً-شروط تطبيق استراتيجية التركيز: حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجية التركيز بنجاح يتطلب ذلك توفر عدة شوط نذكر منها²:

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

رابعاً-مزايا استراتيجية التركيز:³

- ✓ تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل بحيث تشجع حاجات قطاع السوق المستهدف.
- ✓ تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.
- ✓ التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معا.

¹ نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، مرجع سابق، ص114
² منيري مهدي، "الكفاءة الانتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة-الجزائر، 2011-2012، ص75.
³ نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية:تكوين و تنفيذ استراتيجية التنافس" ، مرجع سبق ذكره، ص189

خامسا-متطلبات الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاثة خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين¹. نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 8: استراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها

الاستراتيجيات	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم ومسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الاتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات. - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان الأردن، ص421.

<p>- رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.</p>	<p>- السمعة الجيدة في مجال الجودة.</p> <p>- الريادة في التكنولوجيا.</p> <p>خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</p> <p>تعاون قوي من قنوات التوزيع.</p>	
<p>مزيج من السياسات أعلاه.</p> <p>توجيهه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.</p>	<p>مزيج من السياسات أعلاه.</p> <p>توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.</p>	<p>التركيز</p>

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، مرجع سبق ذكره، ص 190

سادسا-مخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس:

لا توجد استراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قام بتحديدتها بورتر تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق استراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية.¹

¹ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003، ص 262.

الجدول رقم 9: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

مخاطر استراتيجية التركيز	مخاطر استراتيجية التمييز	مخاطر استراتيجية الريادة في التكلفة
<p>استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين. 	<p>هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003، ص 263.

المطلب الرابع: أهداف الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

أولاً-أهداف الاستراتيجية التنافسية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

1) **الحيازة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ

بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا مجرد إحداث الإبداع الذي يحقق التفوق المستمر

للمؤسسة على المنافسين وغيرهم من الاطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة.¹

2) **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** إن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة

وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل معرفة الموضوع المناسب لها. وهذا عن طريق معرفة الأبعاد

المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:²

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة والقطاع يتحدد حسب Porter بالقوى الخمس.
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.
- فالاستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات.

ثانيا-دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية

1. دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة

يعرف بورتر الاستراتيجية على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن

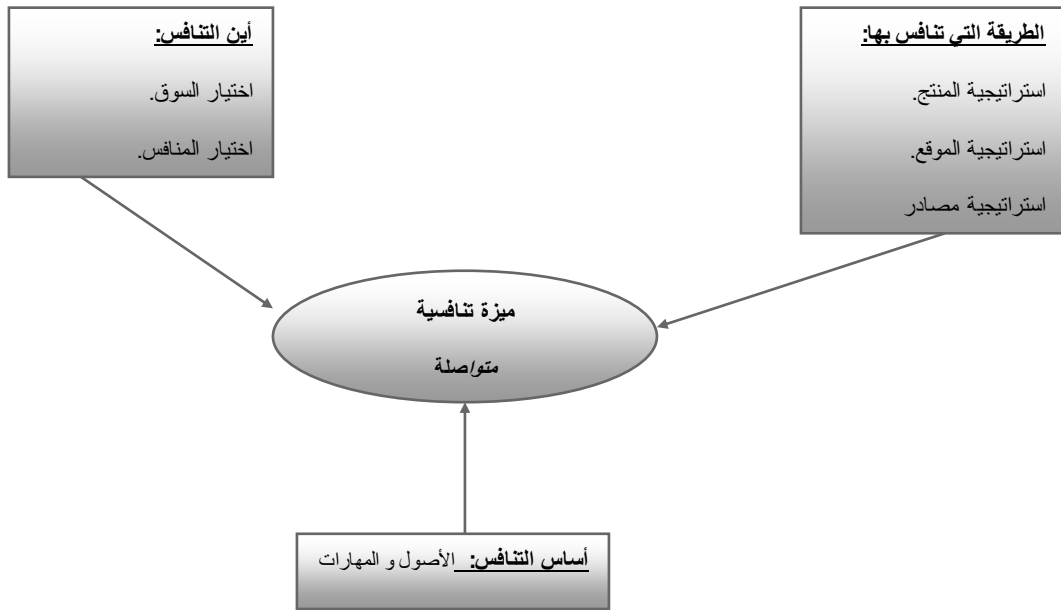
المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:¹

¹ M .PORTER , « Avantage concurrentiel des nation » , op-cit, p48 .

² حريق خديجة، "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-سعيدة-"، رسالة ماجستير، جامع تلمسان، 2011، ص146.

- ✓ طريقة التنافس: وتشمل كلا من استراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوزيع، التصنيع وهكذا.
- ✓ حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- ✓ أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 79.

2. دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق القيمة المضافة

إن الهدف الرئيسي للاستراتيجيات في ظل العولمة هو الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، والتي بدورها ستضمن الربحية المتوقعة التي تحقق لها التميز والتفوق على نظيرتها من الشركات، وتحقيق هذا الهدف يستلزم تمتع الشركة بنقاط قوة تمكنها من تنويع إنتاجها أو خفض تكلفتها مقارنة بغيرها وعندها يقال أن للشركة المعينة كفاءة إنتاجية متميزة، وهو ما حققتة شركة toyota في عملياتها الإنتاجية حين طبقت أسلوب (just in time)،

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 81.

واعتمدت فرق التسيير الذاتي (self managing teams)، واختصرت الزمن بتحديد خطواتها التشغيلية بدقة، وبذلك زادت من انتاجها وحسنت من نوعية انتاجيتها.¹

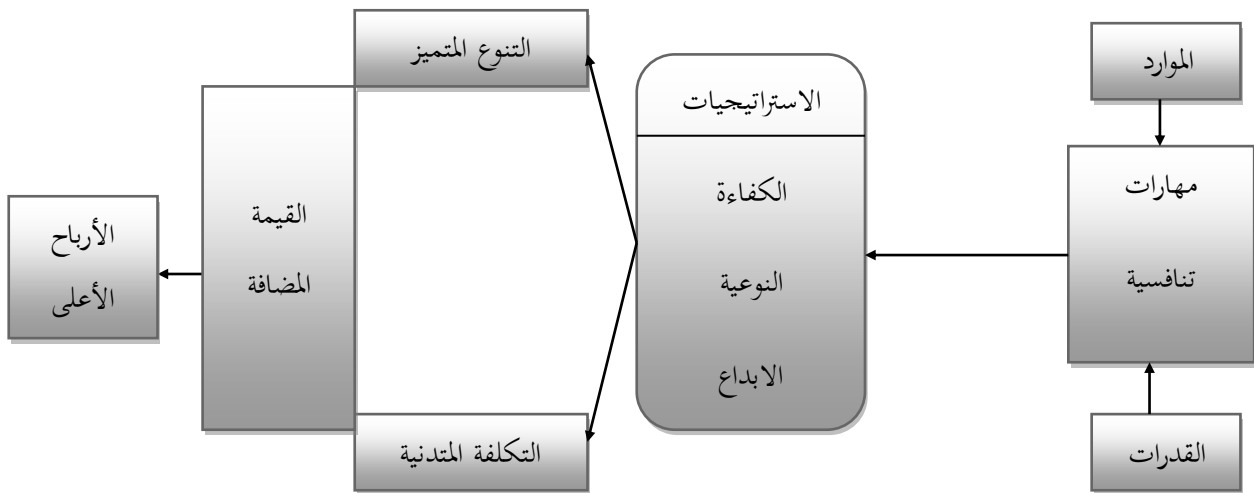
ولتحقيق الكفاءة الانتاجية المتميزة لابد من توفر الموارد المالية أولاً والقدرات البشرية ثانياً. فالميزة التنافسية تحقق ولاء للشركة بالإضافة للربحية حيث تعتمد على ثلاث عناصر وهي:²

- القيمة الفعلية التي يعطيها المستهلكون والزبائن للمنتج.
- السعر الذي تتقاضاه الشركة مقابل هذا المنتج.
- التكلفة التي تنفقها الشركة لإنتاج ذلك المنتج.

أما قيمة المنتج للمستهلك فتتوقف على المنفعة المحققة منه، وعلى الرضا الذي يحصل عليه المستهلك أو الاستخدام للمنتج.

والشكل التالي يوضح دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق القيمة المضافة ومن ثم الأرباح التي تضمن التفوق واستمرارية الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة الانتاجية للشركة وتقليل النفقات وزيادة الفاعلية، وكذا متطلبات تحقيق الاستراتيجية الفعالة للشركة.

الشكل رقم 13: متطلبات ودور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق القيمة المضافة



المصدر: عامر خضير الكبيسي، "مدخل لدراسة الاستراتيجيات"، نفس المرجع، ص 95.

¹ عامر خضير الكبيسي، "مدخل لدراسة الاستراتيجيات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 94-95.
² منير مهدي، "الكفاءة الانتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مرجع سابق، ص 75.

ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن تحقيق الاستراتيجية التنافسية المطلوبة، يتطلب مجموعة من المتطلبات وهي الكفاءة الانتاجية، النوعية، الإبداع واستجابة الزبائن، كما أن الاستراتيجية التنافسية تحقق القيمة المضافة من خلال التنوع المتميز والتكلفة المتدنية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية فعالة.

المبحث الثالث: تحليل ودراسة البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن طبيعة الاقتصاد الجديدة والمنافسة الحادة في بيئة الأسواق بما تحمله من تقلبات وتحولات دفعت المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية إلى التحسين المستمر في أدائها للاحتفاظ بحصتها السوقية الأمر الذي أضحى بالغ الصعوبة في عالم اليوم، مما جعل المؤسسة مجبرة على فهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة، فدراسة البيئة التنافسية يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.

المطلب الأول: خصائص البيئة التنافسية

أولاً-تعريف البيئة:

البيئة لغة: هي الاستقرار والنزول فيقال تبوأ مكاناً أو منزلة بمعنى حل ونزل وقام¹، ومن ذلك قوله تعالى: " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء..."²

وهي مشتقة من الفعل بوأ لقوله تعالى: " واذكروا إذ جعلكم خلفاء من بعد عاد وبوأكم في الأرض تتخذون من سهولها قصوراً وتحتون الجبال بيوتا فاذكروا آلاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين"³.

التعريف الاصطلاحي للبيئة: تعرف البيئة اصطلاحاً " المحيط الطبيعي والصناعي الذي يعيش فيه الإنسان بما فيه من ماء وهواء وفضاء وتربة وكائنات حية ومنشآت أقامها الإنسان لإشباع حاجاته المتزايدة، إذ تنطوي على وسط طبيعي وآخر مقام بفعل نشاط الإنسان"⁴.

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى، من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولكن أصبح ينظر إليها الآن من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية والثقافية، فإذا كانت الجوانب البيولوجية والفيزيائية تشكل الأساس

1 عارف صالح مخلف، "الإدارة البيئية-الحماية الإدارية للبيئة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص30.

2 القرآن الكريم، من سورة يوسف، الآية56.

3القرآن الكريم، من سورة الأعراف، الآية74.

4 عارف صالح مخلف، المرجع السابق، ص31.

الطبيعي للبيئة البشرية، فإن جوانبها الاجتماعية والثقافية هي التي تحدد ما يحتاج إليه الإنسان من توجيهات ووسائل فكرية وتكنولوجية لفهم الموارد الطبيعية واستخدامها¹.

ثانياً- خصائص البيئة التنافسية:

أصبحت المؤسسات تعيش في بيئة مختلفة عما كان سائد في الربع الأخير من القرن

العشرين، وأصبحت تتميز بخصائص من أهمها:

- 1- تزايد حدة المنافسة: هذه الأخيرة التي دفعت العديد من المؤسسات العالمية إلى التعاون من خلال التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج²، التي كونت شركات كبرى عالمية في مقابل ذلك ظهر الانفتاح على الأسواق العالمية واتساعها أدى إلى تحول المنافسة من المحلية إلى العالمية.
- 2- ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن: حيث سيطر المتنافسون في اختصار الوقت بين كل من ابتكار وتقديم منتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه دون تأخير³.

ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:⁴

- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، وما يترتب على ذلك من خلال تخفيض المساحات المخصصة للمخزون وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكذا المساحات المخصصة لعمليات التوزيع؛
- تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة التي تفصل بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

1 محمد علي سيد امبابي، "الإقتصاد و البيئة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998، ص 54
 2 نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 93.
 3 أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي"، الطبعة الأولى (القاهرة: مطابع الدار الهندسية 2008)، ص 138.
 4 نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص 21.

- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات، ويعد هذا المنطق هو حجر الأساس، لما يعرف بالإنتاج والتخزين في الوقت المحدد just-in-time مما يترتب عليه إمكانية تخفيض حجم لوطات الإنتاج، ومن تم تحقيق المرونة في عمليات التصنيع؛

- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- **تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي:** أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسة بالإسراع من معدل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، لذا يجب الاهتمام بعملية التصميم، ومما يؤكد ذلك قيام عدد من المؤسسات الكبرى بوضع خططها بغرض المحافظة على معدل حياة أكبر عدد ممكن من الأفكار المقدمة من طرف فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، إلا أن التحدي الهام في هذا المجال هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر، مع الاحتفاظ بالتغيرات الأساسية للمنتجات في حدود أقل¹.

4- **توجه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين:** أن التركيز على وضع استراتيجية للتنافس يتطلب توجيه مزيد من الاهتمام نحو وظيفة الشراء، وتزايد الاعتماد على شراء المواد الخام والمكونات اللازمة لعملية الإنتاج بدلا من الاعتماد على التكامل الرأسي في توفير هذه الاحتياجات. ومن هنا يتم توجيه مزيد من الاهتمام نحو الجوانب الخاصة بعمليات الشراء وتحقيق علاقات جيدة مع الموردين، والاقتراب منهم باعتبارهم مكون أساسي في العملية الإنتاجية.

5- **التركيز على مفاهيم إدارة الجودة:** يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية خلال الوقت الحاضر، حيث تعد الجودة هدفا استراتيجيا للإدارة العليا بمعظم منظمات الأعمال الصناعية أو الخدمية. ولقد بدأت معظم الشركات بوضع برامج تحسين تستهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى المنظمة ككل، ويعني أن مفاهيم إدارة الجودة الكلية تطبق على كل وظيفة داخل المنظمة بدءا من الشراء وانتهاء بالتسويق والتمويل.²

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، نفس المرجع، ص21-22

² نفس المرجع، ص23

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

أولاً-تعريف البيئة الخارجية:

يعرفها Widelle على أنها "ذلك الجزء من البيئة الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، العاملين، والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى مجموعات الضغط أو التأثيرات كالحكومات واتحاد العمال وغيرها"¹.

كما تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة "بأنها الإطار العام الذي يتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها. وتشمل العملاء، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين، وجماعات التأثير والضغط"².

"فالبيئة الخارجية والمحيط الخارجي يحتوي على جميع العناصر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة ونشاطها سلباً أو إيجاباً"³

ويؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي توجد خارج أي منظمة، لذا استخدمنا معها كلمة "الخارجية" ومن أمثلة الفرص والتهديدات التي تواجه الشركات حالياً ثورة الكمبيوتر والتكنولوجيا الحيوية وتحركات السكان وزيادة حدة المنافسة بين الشركات الأجنبية⁴.

وتتضمن هذه البيئة: ⁵

- أ- الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلياً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية مناسبة.
- ب- المخاطر: هي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة.

¹ عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي والحديث، القاهرة، 1993، ص20.

² مصطفى محمود أبو بكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص203.

³ Martin Leurion, « Connaissance de l'entreprise et son environnement », édition Foucher, paris 2002, p35

⁴ نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية 2001-2002، ص21

⁵ الصرن، رعد، الإدارة الاستراتيجية، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص151

ثانيا-مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة:

هي مجموعة العناصر والمؤثرات خارج حدود المنظمة، التي تؤثر في مكوناتها ونشاطاتها إما إيجابيا أو سلبيا وهنا تظهر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. هناك مستويين لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة العامة(الكلية)، والمستوى الثاني في البيئة الخاصة أو الجزئية (الصناعية).

أ- البيئة العامة (الكلية): هي مجموعة القوى التي تؤثر على الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة وعلى غيرها

من المؤسسات الأخرى، في حين المؤسسة لا تستطيع السيطرة على هذه القوى وتمثل في: ¹

— البيئة السياسية والاقتصادية: بحيث لكل دولة نظام سياسي يحكمها، ويحدد هذا النظام السياسي نوع النظام الاقتصادي الذي يحكم ثروات المجتمع ويسيرها.

— البيئة الطبيعية أو المادية: تضم الخصائص الجغرافية لدولة ما بالإضافة إلى الثروات التي تمتلكها من ذهب وفحم وبتروول ... الخ.

— البيئة الفنية أو التكنولوجية: وهي مجموعة الخبرات التي تبحث وتضيف إلى حصيلة المجتمع ما يمكن أن يستخدمه من اختراعات وإبداعات.

— البيئة التعليمية: تتكون من مختلف المنشآت التعليمية التي تهدف إلى تعليم الفرد وتنمية مهاراته.

— البيئة النفسية: تضم الأفكار لدى الفرد ووجهات نظره وآماله وطموحه وعواطفه.

— البيئة الاجتماعية: وتمثل ثقافة مجتمع ما وتضم لغته، عاداته، تقاليده، وأنماط سلوكه.

ب- البيئة الخاصة (الجزئية):

وتتمثل في مجموعة القوى التي تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة وغيرها من المؤسسات التي تنتج نفس

المنتجات في نفس الصناعة، ويطلق عليها كذلك بالبيئة التنافسية أي البيئة التي تتنافس فيها المؤسسة وتؤثر في

حصتها السوقية وربحيتها ومركزها التنافسي، ويرى "مايكل بورتر" أن تركيز المنشأة الرئيسي ينصب على درجة حدة

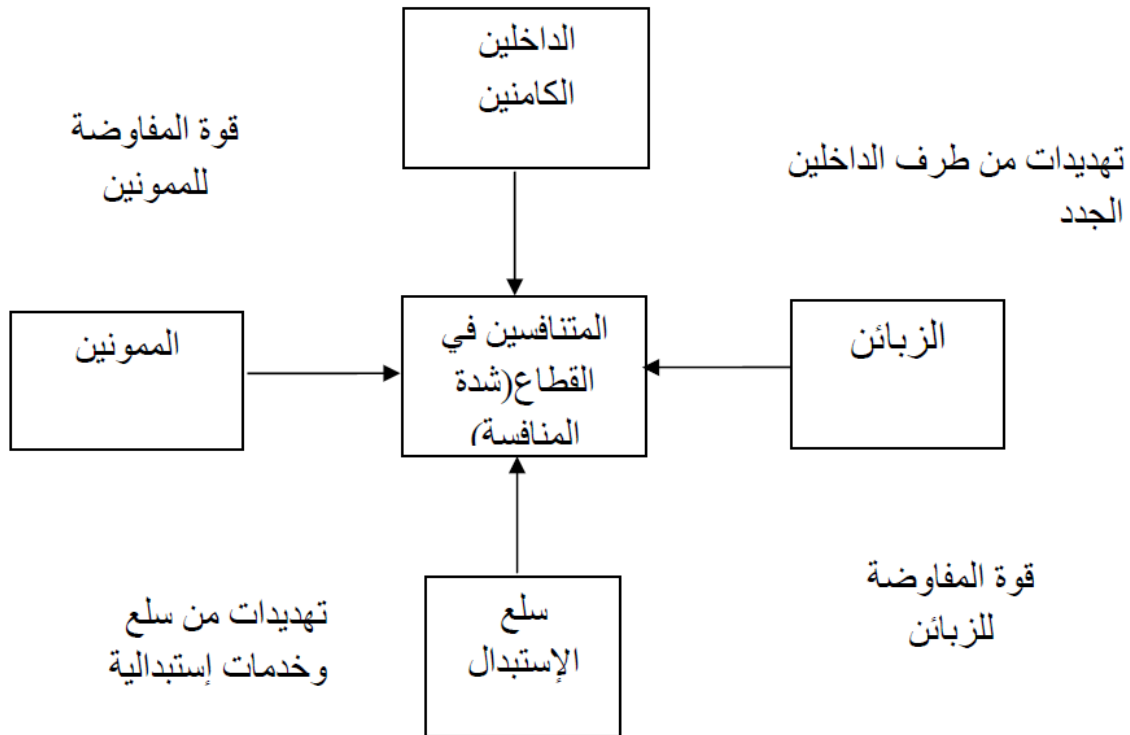
المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند

مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر.²

¹ محمد علي سيد امبابي، "الاقتصاد والبيئة"، مرجع سابق، ص58

² Porter Michael, "Choix Strategiques Et Concurrence : Techniques D'analyse Des Secteurs Et De La Concurrence Dans L'industrie", Ed.Economica, PARIS, 1982, P 4

الشكل رقم 14: نموذج القوى لبورتر



Source : Michael porter, "l'avantage concurrentiel", Edition Dunod, paris 1993, p15

1- تهديدات المنافسين الجدد:

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم¹. حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بموارد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسين الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة. حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل

¹ نيبيل مرسي، مرجع سابق، ص 69.

تشمل: اقتصاديات السلم، تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة البديل، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى الخبرة... الخ.

2- تهديدات المنتجات البديلة:

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاكين في الصناعة وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة. أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب¹. حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه. إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي:²

- المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية؛
- المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.

3- قوة تفاوض الموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات المشتراة. وهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:³

1. إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج؛
2. إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛
3. إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
4. إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل؛
5. إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.

¹ نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 70.

² M. Porter, la concurrence selon porter, op.cit, p 32

³ M. Porter, la concurrence selon porter, op.cit, p33

4- قوة تفاوض الزبائن:

هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشرياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي. ويعتبر الزبائن أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:¹

1. إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة؛
2. إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة؛
3. إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبية المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم؛
4. إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛
5. إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
6. إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛
7. إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى ولإنتاج المنتج بنفسه؛
8. إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛
9. إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (مثلا: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين).

5- التنافس بين المنافسين الحاليين:

يحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:²

1. عدد المنافسين كبيرا أو أحجامهم وقوامهم متقاربة فيما بينها؛
2. نمو القطاع البطيء وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛
3. المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغيير؛
4. التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف؛
5. القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ؛

¹ M. Porter, « Choix Stratégiques Et Concurrence », édition économisa, paris, 1982, p27.

² M. Porter, « La Concurrence Selon Porter », op.cit, p40.

6. إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة؛

7. إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم وشخصياتهم.

ثالثاً-أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة استكشاف كل متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما لتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية.

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات المؤسسة أو تحويله إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹.

تظهر هنا أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة وقدرتها في جمع البيانات والمعلومات ومعرفة مصادرها في البيئة وتحليل هذه البيانات يساهم في: ²

✓ **اكتشاف الفرص المتاحة:** أمام أي مؤسسة اكتشاف أوضاع أفضل ومجالات يمكن أن تحقق

المؤسسة في ظلها ميزة نسبية عن منافساتها.

✓ **التهديدات التي تواجهها:** أي المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة والتي قد تنشأ عن تغيرات في

ظروف البيئة، فينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها، واحتوائها وتقليل هاشم الخسارة في ميدانها وهكذا يستمر التحليل لتصفية العوامل المختلفة والتصرف على أهم عناصر الفرص والتهديدات.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية"، دار المسيرة، عمان، 2004، ص154

² عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سابق، ص155

المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

أولاً-تعريف البيئة الداخلية:

هي مجموعة من القوى والعناصر المكونة للمؤسسة، أي البيئة الداخلية تمثل المؤسسة ذاتها بشتى مجالاتها الإدارية، الهياكل التنظيمية، وكذا الأنظمة الرسمية وغير الرسمية والتكنولوجية المستعملة.

هي الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وهي تتضمن العناصر البيئية داخل المنظمة والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات¹.

وتسعى المنظمات نحو إتباع الاستراتيجية التي تعظم من نقاط القوة الداخلية وتحسن من نقاط الضعف الداخلية، وتحدد نقاط القوة والضعف من خلال المقارنة بالمنافسين لأن الأسوأ أو الأفضل نسبياً يعد من المعلومات الهامة في المنشأة ويمكن تقييم عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة إما من خلال مواردها أو من خلال أدائها²

باختصار هي مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وتتضمن:³

أ- **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها

بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.

ب- **نقاط الضعف:** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه

قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ثانياً-أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

إن دراسة وتحليل وتقييم البيئة الداخلية يساعد المؤسسة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها، وتمثل في:⁴

✓ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة لذا المؤسسة؛

✓ إيضاح موقف المؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات في الصناعة؛

1 مصطفى محمود أبوبكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، مرجع سابق، ص162-163

2 نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سابق، ص22

3 الصرن، رعد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص151

4 أمينة محمود حسين، "الإدارة الاستراتيجية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007، ص158

- ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية، أو اغتنام الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية؛
- ✓ بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة؛
- ✓ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والذي يتحدد من خلاله نقاط القوة والضعف في الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، والتحليل الخارجي والذي يتحدد من خلاله الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

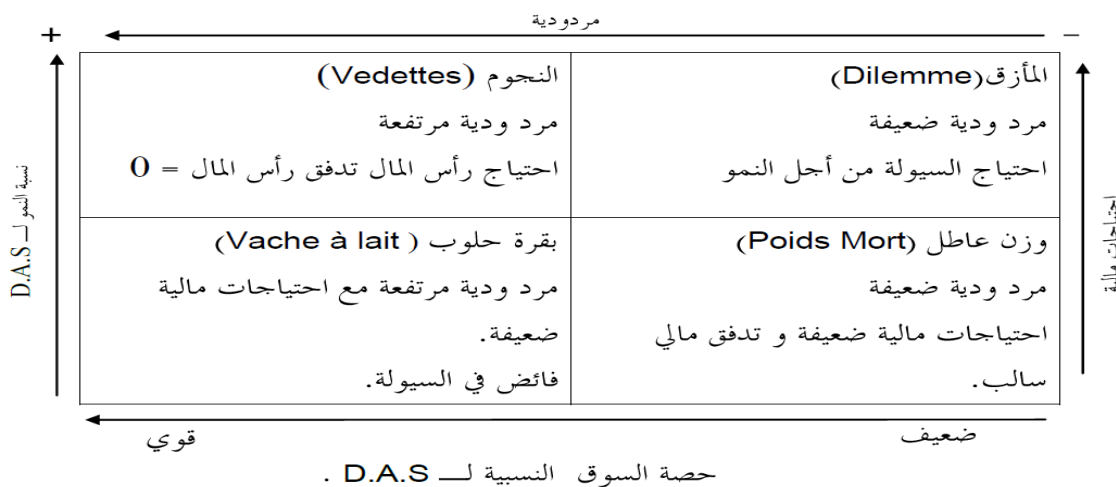
المطلب الرابع: أدوات دراسة وتحليل البيئة التنافسية

هناك العديد من الأدوات والأساليب لدراسة وتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم هذه الأساليب:

أولاً- نموذج بوستن الاستشارية (Boston Consulting Group)

ظهرت مصفوفة BCG من طرف مجموعة استشارية أمريكية هي جماعة بوستن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير محفظة أنشطتها، واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة، والسيولة، ويقوم هذا النموذج على أساس افتراض أساسي هو أثر الخبرة على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية، والشكل التالي يوضح مصفوفة BCG

الشكل رقم 15: نموذج بوستن الاستشارية



من جوانب القوة في المصفوفة هو قدرة المنظمة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بما على خريطة واحدة ومقارنة هذه القطاعات من حيث مساهمة كل قطاع المنظمة ككل، بالتالي فإن هذا يساعد المنظمة على اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى تستطيع المنظمة تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق استراتيجية المنظمة العامة في الأجل الطويل، أما جوانب الضعف والقصور هو استخدام النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة، حيث أن تحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة تتطلب تحليلاً أكثر شمولية وليست مجرد تحليل درجة نمو الصناعة فمثلاً التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك أو التطور التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها.¹

حيث في هذه الأداة نستطيع أن ندرك مستويين:²

1- المستوى الأدنى: الذي يشير أنه كلما تراكم الإنتاج لسلعة ما كلما انخفض وقت العمل المخصص لها، هذا يعني أن المنحنى يظهر المهارة المتزايدة للعمل؛

2- المستوى العالي: يبين العلاقة بين كلفة الإنتاج و كمية الإنتاج المتراكمة نرى أنه بإدخال كل التكاليف (مثلاً: إيداع، بحث، تسويق، إنتاج، استثمار، إدارة... إلخ).

وبالتالي الاستراتيجية الملائمة هي التركيز على النشاط أو الأنشطة التي اكتسبت فيها المؤسسة خبرة.

ثانياً - نموذج مصفوفة ADL:

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther D.Little ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد استراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة.

— دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط): يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيراً التدهور والتراجع.

— الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساساً من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص135.

² عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص146-147.

الشكل رقم 16: نموذج ADL

-	+	التدهور	النضج	النمو	انطلاق	غالبية الوضع التنافسي قوية
		احتياج ضعيف في التدفق	مردودية حسنة	خطر متوسط مع احتياج قوي للتدفق	مردودية حسنة	
+	-	احتياج ضعيف التدفق	خطر متوسط مع مردودية ضعيفة	احتياج قوي للتدفق	-	حسنة
		احتياج ضعيف التدفق	خطر متوسط مع مردودية ضعيفة	خطر قوي مع مردودية ضعيفة		

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005-2004، ص 217.

ثالثاً - نموذج جنرال إلكتريك (GE-mckinsey)

يسمى أيضاً نموذج جاذبية الصناعة-الوضعية التنافسية، أو الإشارات الضوئية، وهو يركز على بعدين

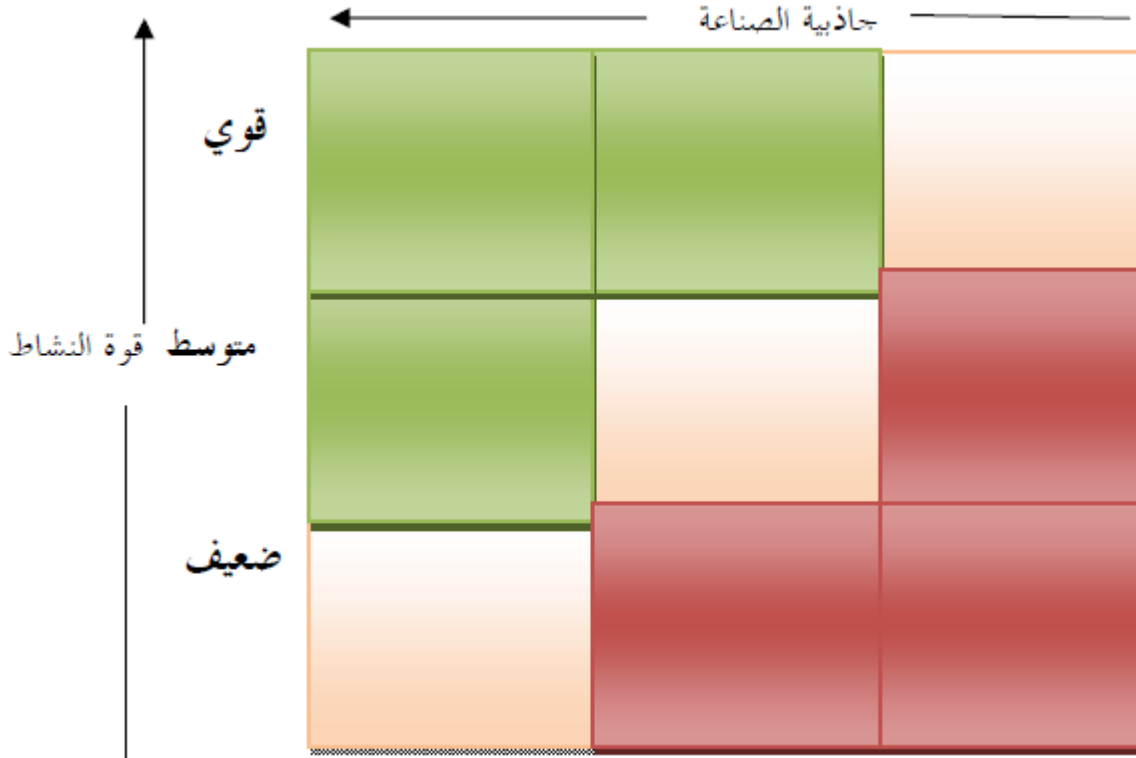
هما: ¹ الوضعية التنافسية (قوة النشاط)، وجاذبية الصناعة، وهي تحتوي على تسع خانات:

أ- جاذبية الصناعة: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: ينمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار.... إلخ وهي تنقسم على المصنوفة إلى قوي-متوسط-ضعيف.

ب- قوة النشاط (الوضعية التنافسية): والتي تتحدد من خلال المعايير التالية (مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي): الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف... إلخ وهي تنقسم إلى قوي-متوسط-ضعيف.

¹ براهمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة حالة مؤسسة Condor)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2007، ص 68.

الشكل رقم 17: نموذج جنرال إلكتريك (GE-mckinsey)



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005-2004، ص 219.

رابعا- تحليل سوت SWOT:

تعريف تحليل SWOT: إن التحليل الثنائي SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل المؤسسة وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم.¹

هو أسلوب تحليلي لمعرفة كل من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، فهو يمكنها من تحديد وضعها التنافسي إذن يجمع بين دراسة البيئة الداخلية ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة.

¹ عبد الستار حسن يوسف، "تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية"، المؤتمر العلمي الدولي المستوى السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16 أبريل 2007، ص 93.

يعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة التالية:¹ نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات.

- **نقاط القوة:** هي تلك الامكانيات والموارد التي يمكن أن تكون أساسا لتطوير نفسها أي هي المزايا والامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بمقارنة بما يتمتع به المنافسون مثل السمعة الجيدة.
- **نقاط الضعف:** فما هي إلا غياب بعض نقاط القوة تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وتؤثر بشكل جدي في فعالية أداء المؤسسة نقص التسهيلات وموارد مالية وكفاءات إدارية كل هذه تعد عوامل ضعف.
- **الفرص:** تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المؤسسة كما عرفت أنها ضرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة، هذا وأن الفرص البيئية تبقى فرص محتملة ما لم تستطع المؤسسة استغلالها.
- **التهديدات:** تمثل الوضع غير المرغوب فيه لبيئة المؤسسة وتمثل التهديدات والعوائق التي تجعل المؤسسة غير قادرة للوصول إلى أهدافها كدخول منافسين جدد، بطء نمو السوق.

الشكل رقم 18: نموذج لتحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف weaknesses	نقاط القوة strengths	تقوم البيئة الداخلية تقوم البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استراتيجية هجومية استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص Opportunities
استراتيجية الانسحاب أو التنويع تقليل نقاط الضعف الداخلية لتحاشي التهديدات.	استراتيجية دفاعية استخدام نقاط القوة الداخلية لمواجهة التهديدات الداخلية.	التهديدات Threats

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صحبي ادريس، (الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل)، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص 61.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 74.

تمكن هذه المصفوفة المنظمة من إتباع أربعة استراتيجيات أساسية بناء على التحليل البيئي وتقييم المنظمة لإمكاناتها الداخلية والخارجية وهذه الاستراتيجيات هي:¹

أ- استراتيجية الهجوم:

هذه الاستراتيجية تعتمد المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلا عن كون مكامن قوتها أكبر من نقاط ضعفها، لكيلا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

ب- استراتيجية علاجية:

هذه الاستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها كما هو الحال مثلا في إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة.

ج- استراتيجية دفاعية:

هذه الاستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من استراتيجيات، ويمكن هذا الاختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات (تهديات خارجية) غير مسيطر عليها وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو الحال في بيئتها الداخلية ولذلك فإن الاستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه المنظمة من قوة وما تواجهه من تهديدات وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون لفترة محدودة.

¹ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، مجموعة النيل، الطبعة الأولى، 2001، ص113.

د- استراتيجية الانسحاب:

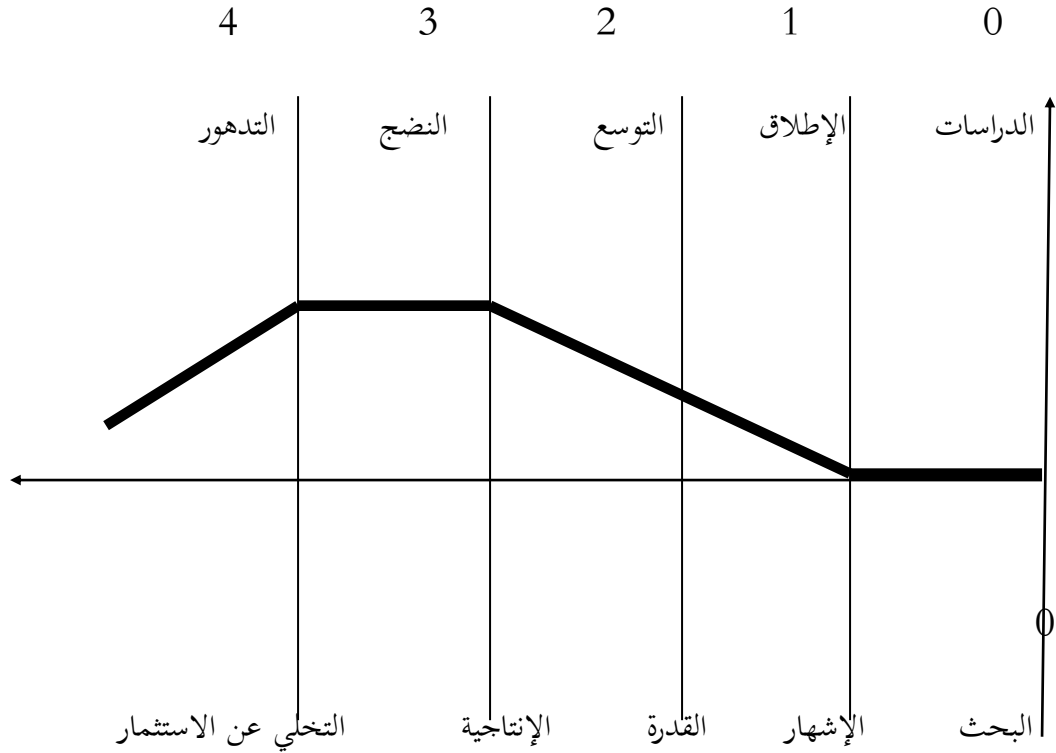
تمثل هذه الاستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعترها وما تواجهه من تهديدات في البيئة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق وهذه الاستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان باستراتيجية الانكماش.

وبالتالي يمكن القول إجمالاً بأن المنظمة لا تختار بشكل كفي أو اعتباري للاستراتيجية التي تعتمد عليها، بل أن ذلك يتم من خلال تقييم متكامل وموضوعي لجميع متضمنات العوامل الحرجة التي تمثل SWOT.

خامسا- دورة حياة المنتج:

يملك كل منتج دورة حياة تمر من خلالها بعدة مراحل، إذ تبدأ بمرحلة التقديم إلى السوق، ثم نمو المبيعات، وتصل بعد ذلك إلى مرحلة التدهور، وأخيرا مرحلة بعد الوفاة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 19: دورة حياة المنتج



المصدر: عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 42.

من خلال الشكل يتبين لنا ما يلي:¹

1- المرحلة الأولى: المنتج يقدم إلى السوق (بعد تركيبه)، ففي هذه المرحلة، يكون المبيعات ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج، وبالمقابل تكون الاستثمارات التقنية (انشاء التجهيزات) والتجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جدا، أما على المستوى المالي تكون الخزينة سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية، مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

2- مرحلة النمو: تعرف المبيعات نمو كبير والمنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين والموزعين. ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة ازدواج نمو المبيعات وتدنية تكاليف الإنتاج، وبالتالي المردودية موجبة رغم ظهور المنافسة (في هذه المرحلة يحقق المنتج عتبة المردودية).

¹ A.HAMADOUCHE ? « Méthodes et outils d'analyse stratégique », les éditions chihab, Algérie, 1997, p 71.

3-مرحلة النضج: تبنى خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة رغم أن المبيعات تكون أقل من المتوسط، لأن هذه المرحلة تشهد منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفة مباشرة وغير مباشرة، ولهذا فالمؤسسة تستثمر بصفة أكبر في التسويق وذلك في الحملات الاشهارية، كما لا ننسى ذكر أن خلال هذه المرحلة يظهر أثرا التجربة الذي يلعب دور كبيرا في تكاليف الإنتاج ومن ذلك تحقق المؤسسة مستوى أعلى من المردودية وتعرف هذه الأخيرة استقرار.

4-مرحلة التدهور: خلال هذه المرحلة تعرف المبيعات انخفاضا لأن المنتج يواجه منافسة شديدة من طرف المنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب وبالتالي يعرف رقم الأعمال تقلصا، وتصبح الخزينة سلبية بسبب الانخفاض المستمر للكميات المباعة حتى ترك المنتج نهائيا.

نستطيع القول أن هذه الطريقة تساعد بصياغة استراتيجية مناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، زيادة على ذلك فإنها تسهل في التحضير و التخطيط لمختلف النشاطات اللازمة في الوقت المناسب.

سادسا- تحليل PESTEL:

يستخدم هذا الأسلوب لإجراء تحليل للمحيط الخارجي من خلال دراسة مختلف العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة ويتكون من:

- **عوامل البيئة السياسية:** وتعني الوضع السياسي أو جميع التغيرات التي تحدث على الصعيد السياسي في الدولة أو الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط بها. وذلك من خلال معرفة طبيعة النظام السياسي الحاكم، درجة الاستقرار السياسي والقرارات السياسية.
- **العوامل الاقتصادية:** إن تحليل البيئة الاقتصادية يكشف عن الوضع الاقتصادي والذي يتطلب استخراج المعلومات تقديرية احصائية حول: الدخل الوطني، معدل الناتج القومي، الاستهلاك الوطني، البطالة، التضخم، السلع الأساسية في الدولة المعنية، الاهتمام بالقطاع الذي ينشط به المؤسسة (صناعي أو زراعي) وخاصة الاهتمام بدورة الأعمال في القطاع. وتشير دورة الأعمال إلى التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد دولة ما، وتتكون من مرحلة الرخاء ومرحلة الركود ثم مرحلة الكساد وأخيرا مرحلة الانتعاش.¹
- **العوامل الاجتماعية:** وكل ما يتعلق بالمجتمع (معدل نمو السكان، التوزيع العمري للسكان،

¹ نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سابق، ص123.

المعتقدات الدينية، اللغات القومية والأجنبية)، العادات الاستهلاكية، الجوانب الثقافية، المستويات المادية للطبقات الاجتماعية، اتجاهات العمل، جماعات حماية المستهلك.

- **العوامل التكنولوجية:** هي أحد العناصر الهامة والأساسية في البيئة الكلية في المؤسسة التي تتعلق بالأدوات والوسائل التقنية المتاحة التي تلعب دور فعال في استمرارية المؤسسة ونموها. المؤسسات الاقتصادية مضطرة على متابعة رغبات المستهلك و المنافسين الجدد وكل ما يحيط بها بواسطة البحث والتطوير والبنية التحتية للاتصالات.

- **العوامل القانونية:** وتمثل في قوانين المنافسة، حماية المستهلك، مواصفات المنتج القياسية، القوانين الجزائية المترتبة على التحايل الضريبي والمحاسبي، قوانين سوق العمل.

- **العوامل البيئية:** مثال المناخ السائد في الدولة المعنية، طبيعة البلاد (صحراوية ، خضراء ، جافة ، إلخ)، كما يوضع أيضا نظام حماية البيئة ، من الملوثات الصناعية ومن المخاطر المهددة للثروة الطبيعية ، مثل قطاع النفط ، وقطاع الصناعة بشكل عام.

التحليل يساعد على اتخاذ القرار، وتصويب مسار الشركة أو المنظمة إذا كانت تسير في غير الاتجاه السليم، وهو أيضاً دراسة تشمل كل العوامل المؤثرة على الشركة أو المنظمة.

خلاصة الفصل:

إن التغيرات الموجودة في البيئة وتعقدتها يشكل ضغطا ودافعا في نفس الوقت للمؤسسة، حيث أصبحت المؤسسة تدرك جيدا أن بقاءها في السوق واستمرارها مرتبط بقدرتها على المنافسة ومواجهة المنافسين من خلال رسم استراتيجية حاسمة عن طريق اكتساب مزايا تنافسية والتعرف على مصادرها.

إن تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يتيح لها عدة امكانيات للتحرك من خلال تفاعل الميزة التنافسية حيث يعتبر اكتساب ميزة تنافسية تحقق المؤسسة بها الريادة والأسبقية على المنافسين ضرورة حتمية للتفوق عليهم، وذلك من خلال المعرفة الدقيقة لمصادرها وتفعيل أساليبها بطريقة مبدعة وتأتي اليقظة كوسيلة فعالة لكشف كل ما هو جديد في البيئة التنافسية.

إن دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يسمح لها بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، إضافة إلى الكشف عن الفرص المتاحة لها التي يمكن أن تحولها إلى مزايا تنافسية من جهة، أو التهديدات البيئية التي يجب مواجهتها من جهة أخرى.

إذن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف عند الحصول على مزايا تنافسية، وإنما يتطلب أيضا السعي دوماً وباستمرار إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها وذلك بتلبية حاجات المستهلك وجميع متطلبات السوق عن طريق التجديد والإبداع المستمر في المنتجات.

الفصل الثالث

أثر الإبداع التكنولوجي

على الاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسة

مقدمة:

في ظل انفتاح الأسواق وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي والعديد من التغيرات الأخرى زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث لم تصبح هذه المنافسة محصورة على المستوى الداخلي فقط بل امتدت إلى المستوى العالمي. فالمؤسسة أصبحت مجبرة على أن تكون أكثر انفتاحا لمواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، وهذا ما أدى بها إلى البحث على آلية ترفع من قدرتها التنافسية من خلال خلق واكتساب ميزة تنافسية لمنتجاتها.

ومن بين هذه الآليات والأدوات التي تمكن المؤسسة من تحسين تنافسيتها والحفاظ على مركزها التنافسي أو حتى دخول أسواق جديدة للمنافسة نجد الإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أهم الركائز الأساسية لتدعيم تنافسية المؤسسة.

ولالإلمام بالموضوع سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول سنتكلم عن مختلف نماذج الإبداع التكنولوجي ومكانة البحث والتطوير فيها والإبداع التكنولوجي كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني سنتكلم عن آثار الإبداع التكنولوجي على المؤسسة والاقتصاد ثم على القوى الخمس للتنافس وأخيرا على المؤشرات التنافسية.

وفي المبحث الثالث سنتطرق لأثر الإبداع التكنولوجي بكلا نوعيه على الاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الأول: الإبداع التكنولوجي كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: استراتيجية الإبداع التكنولوجي وأنواعها

لقد أصبح وضع الاستراتيجيات وتطويرها من المسائل الهامة للمؤسسة؛ فالاهتمام يمتد من استراتيجية النشاط بصفة عامة إلى استراتيجية الوظائف، لذلك فإنه يفترض أن تكون للمؤسسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي، تتمكن من خلالها المؤسسة من توجيه نشاطها لتتمكن من تحقيق أهدافها وحماية مصالحها¹.

أولاً- تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي:

حيث يمكن تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي على أنها: "الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتحديات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد) نقاط القوة (بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية"².

فاستراتيجية الإبداع هي تغيير المكان الذي تملكه الشركة في السوق، من حيث التقدم على المنافسين، مع التركيز على الإبداعات الموجهة نحو العملاء.³

ويقصد باستراتيجية الإبداع إنتاج منتج أو خلق دورة حياة جديدة لمنتج أصلي، وهناك بعض الأساليب وراء تطبيق هذه الاستراتيجية:

- توافر كفاءات فنية وبخفية ورأسمال يكفي لإنتاج منتج جديد.
- وصول المنتج الأصلي إلى مرحلة التدهور والتقاعد.
- حالة ما إذا كانت الصناعة خاضعة لتطوير تكنولوجي دائم مثل الصناعات الإلكترونية والكهربائية.

¹ أوكيل محمد سعيد، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، مرجع سابق، ص163-164.

² السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، "الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق 1999، ص1

³ Céline Merlin-Brogniart, « COMPÉTITIVITÉ, INNOVATION ET SERVICES PUBLICS MARCHANDS », article, cairn info Innovations, 2007/1 n° 25, p215
<http://www.cairn.info/revue-innovations-2007-1-page-205.htm>

- إذا كان للمنتج الأصلي شهرة يمكن استغلالها في مدها للمنتج الجديد.
 - إذا كان الزبون مستعد لدفع ثمن المنتج الجديد.
 - إذا كان للزبون المعلومات الكافية حول قيمة وفائدة المنتج الجديد والتي تحفز على اقتنائه.
- في حين نجد استراتيجية تطوير المنتج يقصد بها إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي كتغيير الحجم والتغليف وكذا التكنولوجيا المستعملة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.

● مزايا استراتيجية الإبداع التكنولوجي:

يمكن للمؤسسة الحصول على العديد من المزايا التي تتولد عن وجود استراتيجية للإبداع أجملها

4:ROTHWEIL

- زيادة معدلات الإبداع ذاتها؛
- مواجهة المنافسة " المحلية والعالمية "؛
- تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية؛
- تخصيص جهود البحث والتطوير؛
- تحديد بدائل التغيير التكنولوجي؛
- تسريع التقدم التكنولوجي من خلال تعظيم معدلات التوافق مع المعرفة والتكنولوجيا والميزة الموجودة؛
- ضمان الإبداعات استجابة لاحتياجات الخصائص التكنولوجية.

● إعداد وتنفيذ استراتيجية الإبداع التكنولوجي: 5

- ✓ يجب أن تكون استراتيجية الإبداع التكنولوجي لها علاقة مع رؤية المؤسسة.
- ✓ استراتيجية الإبداع التكنولوجي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنتج.
- ✓ يجب أن تكون استراتيجية الإبداع من ضمن ثقافة المؤسسة.

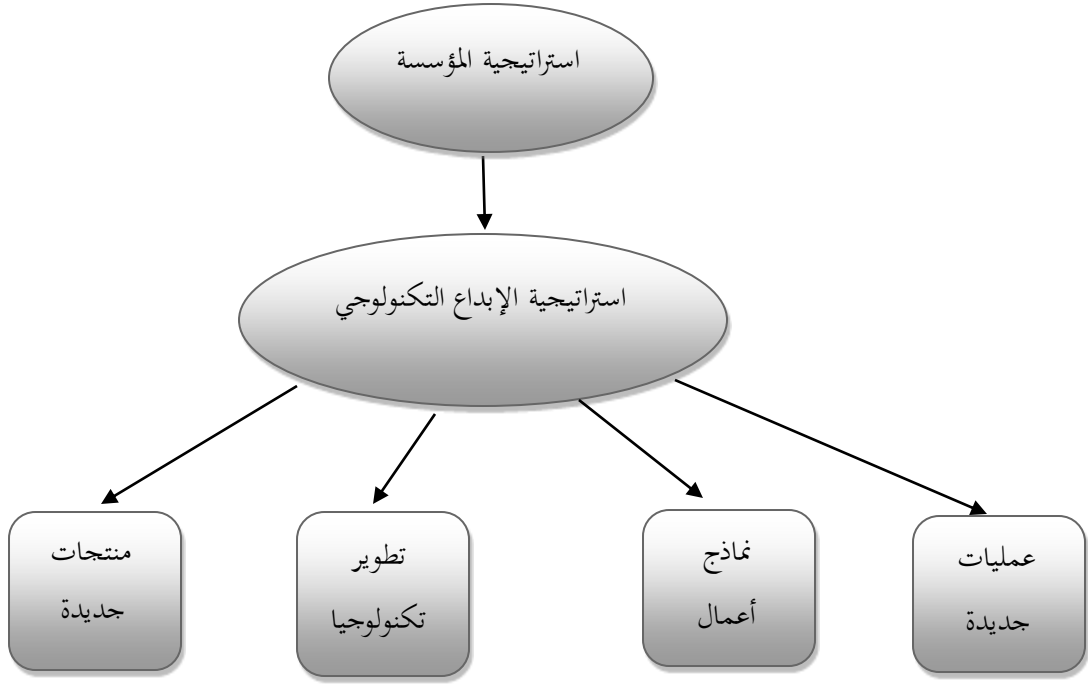
⁴ السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، "الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه"، مرجع سابق، ص117.

⁵ Cerguri Shqipe, Rexhepi Gadaf, Ramadani Veland, « innovation stratégies and compétitive advantages »,article, 2013 , p17.

✓ توفر المهارات والموارد المتاحة لتنفيذ استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

إن استراتيجية الإبداع التكنولوجي هي صميم استراتيجية نشاط أو عمل المؤسسة، تكون واضحة ومحفزة، تساعد على تحديد المجالات ذات الأولوية للإبداع وتوجيه الطاقات المخصصة لذلك.

الشكل رقم 20: استراتيجية الإبداع التكنولوجي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المقال Gërguri Shqipe, Rexhepi Gadaf, Ramadani

Veland, "INNOVATION STRATEGIES AND COMPETITIVE ADVANTAGES"

ثانياً- أنواع استراتيجية الإبداع التكنولوجي:

وقد تم التمييز بين الأنواع التالية من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي:

1) الاستراتيجية الهجومية: رفع مستوى الطلب على منتجات المؤسسة

تستعمل المؤسسة هذه الاستراتيجية بهدف أن تكون الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً، وهذا بالاعتماد على الإبداعات التكنولوجية الجذرية خصوصاً. وهذه الاستراتيجية تتطلب جهوداً كثيفة من البحث

والتطوير، لأن القيادة تستلزم موارد كبيرة ووقتا طويلا ومقدرة على تحمل المخاطر⁶. وتعتبر المؤسسة هنا ناقل للتكنولوجيا، تتمثل في تطوير منتجات ذات قيمة مضافة عالية تكنولوجيا. تعتمد عملية الإبداع على قوة البحث والتطوير بهدف الحصول على الحد الأقصى للاختراعات في السوق وبالتالي تؤدي إلى ابداعات ناجحة.⁷

2) الاستراتيجية الدفاعية: حماية حصة المؤسسة من الطلب

وتدعى أيضا استراتيجية اتباع القائد، فلأن الاستراتيجية الهجومية خطيرة ومكلفة فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة عن الإبداع التكنولوجي الجذري⁸. إن هذه الاستراتيجية تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكن المؤسسة من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور، كما أنها تعتمد على الإبداع الجزئي أي إدخال تحسينات فقط دون اللجوء إلى الإبداعات الجذرية⁹.

3) الاستراتيجية المقلدة:

في هذه الاستراتيجية تهدف المؤسسة إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، إما عن طريق الحصول على ترخيص في المدى القصير، أو من خلال استغلال المعرفة الحرة في المدى الطويل، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة تطوير منتج جديد انطلاقا من منتج قديم، فمثلا مؤسسة AIRBUS في مجال الطيران هو منتج أعيدت صياغته بشكل تام، بينما المنتج المنافس BOEING تولد بوصفه نتاج نماذج موجودة سابقا، فالمنتج الأول يسمح باستجابة أفضل لحاجات السوق، بينما المنتج الثاني هو حل سريع وغير مكلف¹⁰.

4) الاستراتيجية الفرصية (المتخصصة):

هذه الاستراتيجية تعكس البحث عن فئة معينة في السوق، وتتطلب تخصص المؤسسة بإنتاج منتج معين، وأن تقوم بالبحث عن الفرص السوقية من خلال مراقبة حاجات زبائنهم في ذلك السوق الذي تستهدفه، فهي تعمل دائما على اكتشاف جزء من السوق تعمل فيه دون أن تلفت انتباه المؤسسات القوية¹¹. المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والتي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وتقوم بإدخال تعديلات عليه

⁶ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 30-32

⁷ "cerguri shqipe, rexhepi gadaf, ramadani veland," innovation stratégies and compétitive advantages", op. cit, p18

⁸ نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص32

⁹ نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص30

¹⁰ Jean Bernard, Maurice Catin, "Les Condition Economiques du Changement Technologique", Edition l'harmattan, Paris, 1998, p 70-71.

¹¹ ز غدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ص23

وتكيفه على وفق حاجات زبائنها في ذلك السوق، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهدا كبيرا في هندسة الإنتاج¹². مثل شركة يونداي، سامسونغ إنها ترصد بدقة الأسواق وتركز على خلق قيمة مضافة من خلال التغيير التدريجي.

5) الاستراتيجية التابعة:

تقع ضمن هذه الاستراتيجية التعاقدات الفرعية، حيث لا توجد زيادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن، حيث لا تمتلك هذه المؤسسات الموارد، أو نشاط البحث والتطوير الذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإبداعية للمنتجات أو أجزاء معينة¹³. ومن الأمثلة على ذلك التعاقدات الفرعية لبعض المؤسسات اليابانية مثل تويوتا. المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية تفضل تتبع الرائدة موفرة على نفسها تكاليف التصميم، التوزيع والاشهار¹⁴.

استراتيجية التحالف:

إن ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات سينتهي بإفلاس مؤسسات أخرى واختفائها، مما يجعل هذه المؤسسات تعقد تحالفات مع مؤسسات أخرى حتى تضمن بقاءها في السوق. ولمواجهة هذا المصير الخطير تضطر هذه المؤسسات للدخول في تحالفات مع مؤسسات تمتلك موارد اقتصادية تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه¹⁵. كما أنها يمكن أن تدخل في اتحاد مع مؤسسات في مجال البحث والتطوير، حيث تأخذ مجموعة من المؤسسات على عاتقها مسؤولية النشاطات الكبرى للبحث والتطوير، وتتضمن مقاسمة التكاليف والمخاطر وكذا توفير التجهيزات والخبرات، والتي تأخذ شكلا أفقيا، أين تتقاسم أطراف الاتحاد تكاليف وأرباح نشاطات البحث والتطوير¹⁶.

المزيج الاستراتيجي:

إن الاستراتيجية المثلى للإبداع التكنولوجي لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الاستراتيجية الملائمة حسب الظروف الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الاستراتيجية التي تضمن لها البقاء والنمو¹⁷.

12 السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سابق، ص 117

13 السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سابق، ص 118

14 زغار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ص 23

15 نفس المرجع، ص 131

16 صليحة بوصوردي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 239

17 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 35

وفقاً ل: Gary Hamel إن أفضل استراتيجية هي التي ترتبط بالتغيير الجذري وتخلق رؤية جديدة لمستقبل جديد حيث تكون رائدة بدلاً من أن تكون متبعة لاتجاهات وضعها الآخرون.¹⁸

المطلب الثاني: دور البحث والتطوير في تدعيم استراتيجية الإبداع التكنولوجي

أولاً-فعالية نشاط البحث والتطوير

● **تعريف البحث العلمي:**

البحث العلمي هو عصارة الجهود المبذولة من طرف الباحثين في محاولة تجسيد والتطوير فكرة أو المعلومة علمية بحثاً عن النجح الطرق التي تسمح بالتواصل لإيجاد أنسب الحلول للمشاكل العالقة.

هي عملية تجميع بين الوسائل المادية والبشرية التي تؤدي إلى ابداعات مثل تنفيذ عمليات جديدة ونتاج منتجات جديدة.¹⁹

من بين تعريف البحث العلمي والتطوير:

" يضم البحث الأعمال التي وجهت من أجل تنمية المعارف العلمية والتقنية وكذا استعمالها من أجل الحصول على منتجات جديد، مواد، معدات، أنظمة وأنماط إنتاج"²⁰

ويقصد بها " كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها"²¹، فهي تتكيف

● **التطوير:**

التطوير ينتج النماذج الأولية للسلع القابلة للتسويق أو العمليات الجديدة.²²

¹⁸ cerguri shqipe, rexhepi gadaf, ramadani veland, "innovation stratégies and compétitive advantages", op .cit , p16.

¹⁹ Hélène GUEGUEN, « La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises », article pdf : QUAL'INNOV- BP 7004 – Taravao, 8/09/2011, p1 .

²⁰ Pierre Caspar et Christine Afriat, "l'investissement intellectuel essai sur l'économie de l'immatériel 1 " édition Economica , France .1989 p33

²¹ محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، مرجع سابق، ص113

²² Hélène GUEGUEN, « La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises », op .cit, p1.

يعتبر التطوير مرحلة من مراحل البحث العلمي، ويرتكز هذا النشاط على الحصول على عائد اقتصادي، ويضم إنتاج النموذج الأول للمنتج بكل التجارب المتعلقة به وكذا كل الدراسات المنجزة لتعظيم فائدته واستعماله، وكل الجهود لجعل النموذج الأول مهيئ للإنتاج بالحجم الكبير وكل القيود المتعلقة بالمواد والطاقة واليد العاملة والتكاليف.²³

ويصنف البحث إلى:

➤ **البحث الأساسي:** البحث الأساسي هو كل بحث علمي يهدف إلى تطوير المعارف العلمية من خلال دراسة الظواهر وتحليلها وتحديد علاقتها المختلفة من أجل استنباط القوانين العلمية. والبحث العلمي يشمل كل الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية غير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد أو تطبيقات معينة، ولا يكون القصد منها الربح التجاري بل تستهدف بالأساس استكشاف وتفهم الظواهر والقوانين المختلفة. يتصف هذا البحث بكونه علمي بحث حيث تكون نواتجه عادة الاكتشافات الجديدة (les découvertes)²⁴ وهو يخص عمل الجامعات ومعاهد البحث المتخصصة ومخابر المؤسسات الكبرى.

➤ **البحث التطبيقي:** هو البحث القائم على إيجاد استخدامات وتطبيقات للبحث الأساسي أو إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق غايات معينة. ويكون الهدف منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء باستنباط طرق إنتاج جديدة أو بابتكار سلع وخدمات جديدة. وتختلف أهمية هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم المؤسسة ونوع نشاطها وتوجهات إدارتها. يعتمد البحث التطبيقي على المعرفة العلمية والخبرة الطويلة في مجال معين ويتصف بكونه ينتج الاختراعات.²⁵

البحث التكنولوجي يتواجد في واجهة البحث التطبيقي والتطور، ونجد:

البحث التكنولوجي الأساسي الموجه إلى إنتاج المعارف المدروسة الخاصة بالصناعة لتحقيق الإبداع (منتج أو طريقة) مثل إدخال وحدات جديدة في الصناعة الصيدلانية.

البحث التقني المركز مباشرة على الأشياء التقنية، التدقيق، التحسين، التبنّي حتى التحقيق النموذجي.

²³ Michel.G.Bedard et Roger Miller, , "la gestion des 31 organisations une approche systémique conceptuelle et stratégique", cheneiere / MC Graw-Hill, Canada,,1995p : 493

²⁴ Chantal bussenant, martine Pretet: « économiste et gestion de l'entreprise », 2edit ,édit .Vuibert, 1998, P83.

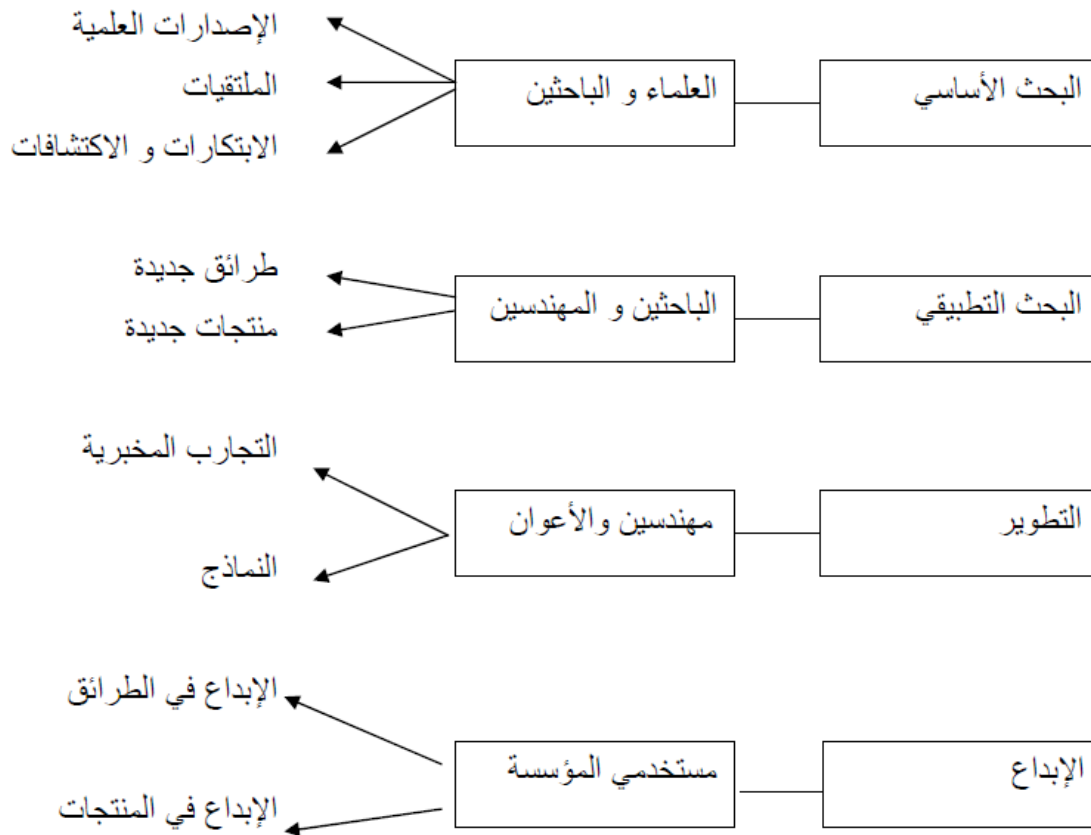
²⁵ Ibid. p83

أما التطور الصناعي فهو التبنى للتكنولوجيا العلمية. وتتم على مستوى المؤسسات، المنظمات

العمومية، الهيئات المختلطة (الترابط بين القطاع العام والخاص).

ويمكن تلخيص مختلف التقسيمات أو المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم 21: مختلف مراحل البحث والتطوير



Source : Rabah Betaar,"L'analyse des force et faiblesse de l'innovation industrielle", MBA, Consultant séminaire/MRIP.MKG. Club des pins, Alger, 06-07 juin 1999,P13

يوضح هذا الشكل أن البحوث الأساسية تتم عن طريق العلماء والباحثين الذين يجعبتهم معلومات نظرية حول تطور العلوم التي يتبعونها عن قرب، والنتائج المقدمة من طرف هاته البحوث تكون مقترحة على شكل مناقشة في الملتقيات أو منشورة في مجلات خاصة. البحث التطبيقي هي مسيرة من طرف المهندسين والباحثين اللذان لديهم خبرة كبيرة وتستعمل النتائج الموصل إليها في البحوث الأساسية للوصول إلى طرائق جديدة أو منتجات جديدة .

أما التطوير فهو يجمع بين المهندسين وأعاون الدعم لغرض خلق نماذج وتطبيق التجارب .بينما الإبداع سواء كان في المنتجات أو الطرائق يجمع قوى مستخدمين المؤسسة.

• فعالية نشاط البحث والتطوير

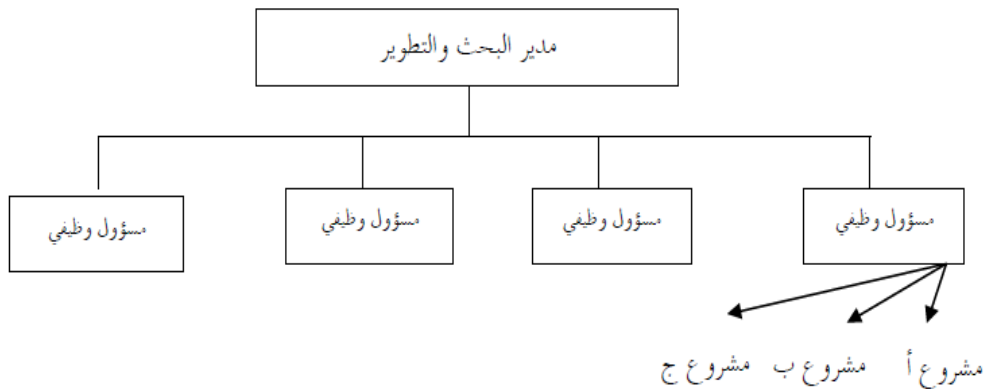
إن إنتاج المعارف العلمية والابداعات التكنولوجية مرتبط أساسا بتنظيم نشاطات البحث والتطوير وتخصيص الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية لدى المؤسسة التي يتم استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث كلما كبر حجم المؤسسة زاد الاهتمام أكثر بوظيفة البحث والتطوير، كما ترتبط نتائجه بالتنظيم والتسيير الفعال وعلاقته بالوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية لعمال ومدير البحث والتطوير.

- أشكال تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

يمكن لوظيفة البحث والتطوير أن تتخذ عدة أشكال داخل المؤسسة نذكر منها:²⁶

أ- **التنظيم الوظيفي:** يتم خلال هذا التنظيم تقسيم كل مشروع بحث وتطوير إلى أجزاء يتم إسنادها إلى وحدات تنفيذية خاصة، وتتولى كل وحدة خاصة جزءا من المشروع، ويتم التنسيق بين الوحدات بواسطة مسؤوليها المباشرين، ويمكن توضيح هذا التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم 22: التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير

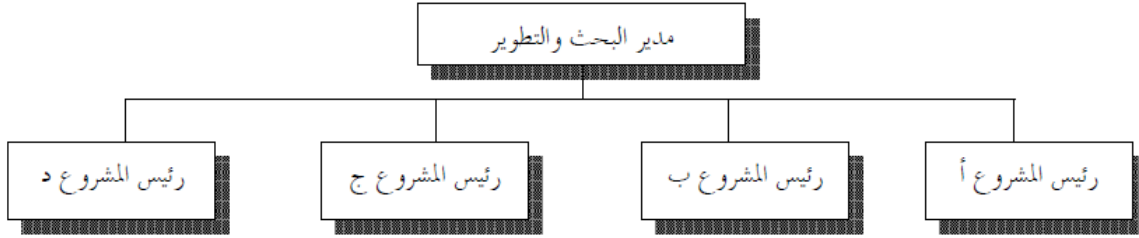


Source : Jean Claude Tarondeau, " recherche et développement", Vuibert, Paris, France, P : 120

²⁶ Jean Claude Tarondeau, Op.cit, P-P: 120-122.

ب- التنظيم حسب المشاريع: يقوم التنظيم حسب المشاريع بتخصيص كل مشروع بحث وتطوير بتكليف كل مجموعة من المهندسين والفنيين بمشروع معين كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات المادية والبشرية المحددة له كما يكلف كل رئيس مشروع بإنجازه حسب التقديرات المحددة مسبقا من حيث التكلفة والوقت.

الشكل رقم 23: التنظيم حسب المشاريع لنشاط البحث والتطوير

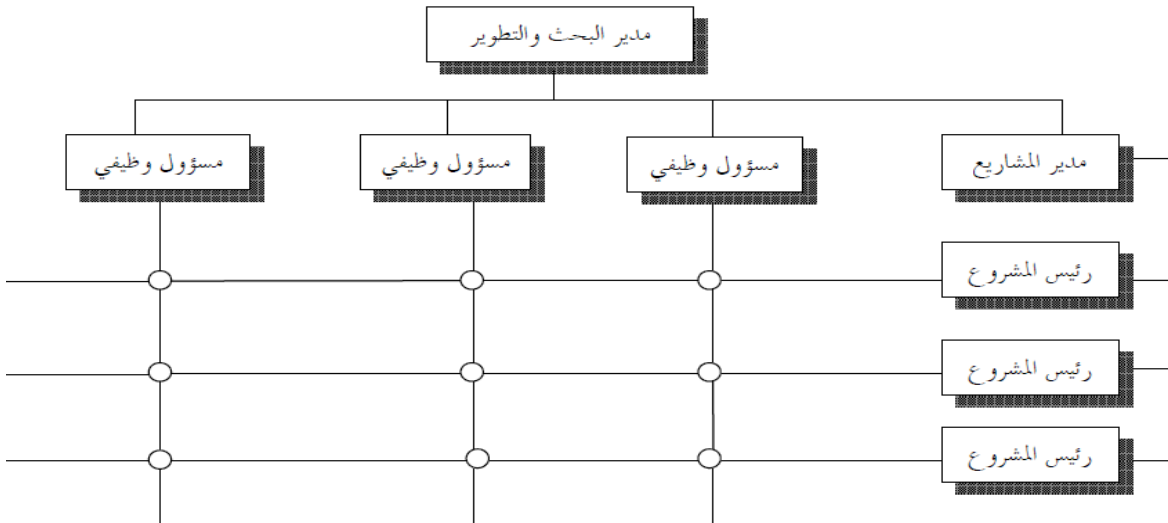


Source : Jean Claude Tarondeau, "recherche et développement", op-cit, P : 121

ج-التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاط البحث والتطوير:

يتم الجمع في التنظيم المصفوفي بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع، حيث يقوم هذا التنظيم على جمع مختلف عمال البحث والتطوير وتقسيمهم حسب المسؤوليات الوظيفية، ويتم تكليف كل رئيس مشروع بحث تطبيقي يراد إنجازه، بحيث يشرف على فريق عمل الذي يضم عمالا يشتغلون بكيفية دائمة، حيث يشرف على عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها، ويمكن هذا الشكل المؤسسة من استغلال جميع المعارف والقدرات لعمال البحث والتطوير كما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات.

الشكل رقم 24: التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاط البحث والتطوير



Source : Jean Claude Tarondeau, "recherche et développement", op-cit, P : 122

ثانياً-متطلبات الرفع من فعالية نشاط البحث والتطوير:

إن الدعائم والركائز الأساسية للرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير تتمثل في توافر ميزات في مدير وظيفة البحث والتطوير والكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير وكذا الدقة في اختيار مشاريع البحث والتطوير.

1- ميزات في مدير وظيفة البحث والتطوير:

يوجد في أغلب المؤسسات الاقتصادية الحديثة مصلحة أو قسم بحسب حجم المؤسسة يرأسها مسؤول يدعى مدير البحث والتطوير ومن الخصائص التي تدعم فعالية مهامه ما يلي:

- ✓ التكوين والامام بشؤون التسيير وبذل جهود معتبرة في كل من عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والمراقبة؛
- ✓ الاشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أولى، وهذا يتطلب الاستمرار في الانتباه إلى الأعمال ومراقبتها عن كثب مع مراعاة خصوصيات هذا النوع من النشاط؛
- ✓ الاشراف على الباحثين والأعوان بعناية وحزم في آن واحد، لكون نشاطات البحث والتطوير تختلف عن باقي النشاطات الصناعية الأخرى في كونها تتركز على الجهد الفكري بدرجة أكبر، وعليه يتطلب منه إدراك أن المعارف والاتيان بالأفكار خاضع مباشرة إلى معطيات تخص الفرد ومحيطه.

يعتبر توفر هذه الخصائص في مدير البحث والتطوير مشجعة ومحفزة لتهيئة الظروف المؤدية إلى اثبات القدرات الذاتية للتطوير من طرف العمال التي تؤدي إلى نجاح المشاريع.

2- الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير: لإحداث نتائج إيجابية على مستوى مشاريع البحث

والتطوير يتطلب توفر بعض الصفات والخصائص في عمال البحث والتطوير سواء كان هؤلاء العمال دائمين أو متعاقدين للحصول على الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير وهي:

✓ أن يكتسب هؤلاء معارف تقنية عالية؛

✓ مهارات علمية جيدة؛

✓ القدرة على فهم وتفسير النتائج؛

✓ الاستعمال الأمثل لكل مصادر المعلومات العلمية والتقنية.

3- اختيار مشاريع البحث والتطوير:

تعتبر الدقة في اختيار مشاريع البحث والتطوير عنصرا أساسيا لنجاح برامج البحث والتطوير، وتتوقف هذه الدقة على اشراك جميع وظائف المؤسسة، من وظيفة البحث والتطوير بحد ذاتها إلى وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية، قصد الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة وجمع المعلومات الممكنة والمتصلة بالموارد الأولية، وباتجاه تغير الأسعار، وبمجم السوق المتوقع، وبشدة المنافسة، وبالمدة الزمنية والمبالغ اللازمة لإنجاز مشروع البحث والتطوير، بمعنى جمع المعلومات الفنية والاقتصادية والتسويقية التي على أساسها يتم الانتقاء والتحضير والاعداد للمشاريع.²⁷

ثالثا- دور نشاط البحث والتطوير في تدعيم استراتيجية الابداع التكنولوجي:

1- علاقة الابداع التكنولوجي بنشاط البحث والتطوير:

الابداع التكنولوجي هو عملية اقتصادية لا تتضمن فقط التكنولوجيا، بل تتضمن كذلك دورة حياة (التصميم، الانتشار والتطور، الانتشار، التدهور)، وهو يؤثر على مجموعة من المؤشرات كالإنتاجية، الأرباح، الحصة السوقية، والتنافسية، كما أنه يعتبر عملية اجتماعية تكمن في تدخل متعاملين على شكل أفراد أو جماعة، ويعتبر كذلك عملية مؤسسية من ضمن أهداف وبرامج المؤسسة.²⁸

لكن تبقى التكنولوجيا العنصر الأساسي الذي يشكل عملية الابداع، وتمثل المصادر الرئيسية المتعلقة بالابداع التكنولوجي في: التعاقد مع هيئات البحث أو التعاون مع مؤسسات أخرى، الحصول على تكنولوجيا مطورة من الخارج، في حين يبقى المصدر الرئيسي لمعارف الابداع التكنولوجي يتمثل في نشاط البحث والتطوير الذي يعتبر المحرك الفعال للإبداع التكنولوجي والتحسين المستمر داخل المؤسسة.²⁹

²⁷ بن نذير نصر الدين، " دراسة استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012، ص222

²⁸ Cécile Patris et al, " L'innovatin techologique au service du développement durable", rapport de synthèse, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles programme « Leviers du développement durable » ;Février2001 :p19 .

²⁹ Ibid , p7.

ومن ذلك نستخلص بأن البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع والإضافة للمعرفة وتحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات وامتلاكها للتقنيات المتقدمة والإبداع فيها. فهو يهدف إلى وضع منتجات وخدمات وأساليب إنتاج جديدة، وهذا بالاستناد إلى المعلومات العلمية والتقنية المتاحة والمتحصل عليها من داخل أو خارج المؤسسة³⁰. والمتمثلة في هياكل البحث والتطوير ونذكر منها:³¹

- المخابر الجامعية ومراكز البحث العمومية؛
- المخابر ومراكز البحث الخارجة عن المؤسسات الصناعية؛
- مصالح البحث والتطوير.

حسب Cassiman & Veugelers 2003 السبب الرئيسي في تحفيز الشركات على التعاون مع مختبرات البحوث للوصول إلى الإبداع وحل المشكلات التي لا يمكن حلها داخل الشركة هو تقاسم تكاليف البحوث والمخاطر³². كما تعد الشراكة وسيلة لبعض المؤسسات التي تقلل من تكاليف بحثها وهذا ما ينطبق على حالة مورد سيارات Valeo³³.

فمثلا في فرنسا تشارك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 78.4% من المؤسسات المشاركة في مشاريع البحث والتطوير، والمؤسسات المصغرة ب 19.8% وهو علامة على أن الإبداع في فرنسا لا يقتصر على الشركات الكبيرة. نجد عمليات الإبداع عادة في المؤسسات الكبيرة رسمية عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعملية البحث والإبداع تكون نتاج لأساليب تطبيقية، فالبحث والتطوير يشكل المصدر الرئيسي للإبداع

2- دور نشاط البحث والتطوير في الدفع بالإبداع التكنولوجي:

يتزايد الاهتمام بالبحث والتطوير لإثراء المعارف النظرية والتطبيقية التي تساهم بدورها في الإبداع. فنتاج البحث والتطوير يظهر في الإبداع سواء في انتاج منتج جديد أو تحسين منتجات حالية أو تطوير عمليات الانتاج وكل هذا

³⁰ Guy Benchimol, "E- organisation, Mode d'emploi", Edition d'organisation, Paris, 2001, P70

³¹ Jean- Michel Gaillard, "Marketing et gestion dans la recherche et développement", 2e édition, Economica, Paris, 2000, P84

³² Marion Dessertine, Pôles de compétitivité et emploi : une analyse microéconomique de l'effet des coopérations en R & D, THÈSE Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Économiques, Université Jean Monnet Saint-Etienne, 2014, p45

³³ ELMOUKAFIH Mohammed-RHANMI Ahmed, théorie de l'innovation, analyse stratégique des comportements, article, 2009-2010, p4

يرتكز على قاعدة معرفية سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات. فانتشار خدمات البحث والتطوير يثبت الإبداع، كما تثبت لعملائه ومساهميها أن للشركة استباقية وقبل ذلك المنافسة من خلال خلق قيمة مضافة بفضل الإبداع³⁴.

حيث تسمح استراتيجية الإبداع التكنولوجي الناجحة للمؤسسة أن تكون سباقة وتحفز في ظهور الأفكار في اتجاه معين، وتكون ناقلة للأداء مما يمكنها من البروز عن منافسيها في تلبية حاجيات عملائها الحالية والمستقبلية. ونشير إلى أن الانفاق على نشاط البحث والتطوير أصبح من المسائل الأساسية لأن بقاء المؤسسة مرتبط أساساً بمدى قدرتها على الإبداع التكنولوجي حيث تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الانفاق على نشاط البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي بمختلف أشكاله.

فالقدرة التنافسية للمؤسسة أصبحت تتوقف على مدى تخصيص حجم الاستثمارات في الإبداع والتمويل المخصص للبحث والتطوير، حيث تكمن أهمية الإبداع والبحث والتطوير في استمرارية لنشاطات المؤسسة الاقتصادية فالمؤسسة المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة وتمتلك قدرة عالية في تطوير منتجات جديدة تحقق بها رغبات المستهلكين من جهة وتزيد من نسبة مردوديتها من جهة أخرى.

المطلب الثالث: مكانة البحث والتطوير في نماذج الإبداع

لقد تطرقنا إلى تفسير وتوصيف الإبداع من خلال النظريات في الفصل الأول وكإضافة لما سبق سنتطرق إلى تفسير العملية الإبداعية التي تعتبر كمصدر للنمو الاقتصادي حيث جاء المفكرين الاقتصاديين Shumpeter, Schmookler, Kline, Rosenberg وغيروا طريقة إدراك آثار الإبداع على الأنظمة الاقتصادية، ومنذ خمسينيات القرن العشرين، كان هناك انتشار لنماذج الإبداع، وكل منها يهدف إلى شرح و / أو توجيه عملية الإبداع داخل الشركات الصناعية. وفي هذا السياق قال Rothwell أن فترة ما بعد الحرب تميزت بموجات متتالية من الإبداع التكنولوجي المرتبطة بتطور مماثل في استراتيجية الشركة³⁵، وكنتيجة لهذا القسم سنتعرف على مختلف نماذج الإبداع.

³⁴ Hélène GUEGUEN, "La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises", op-cit, p 5

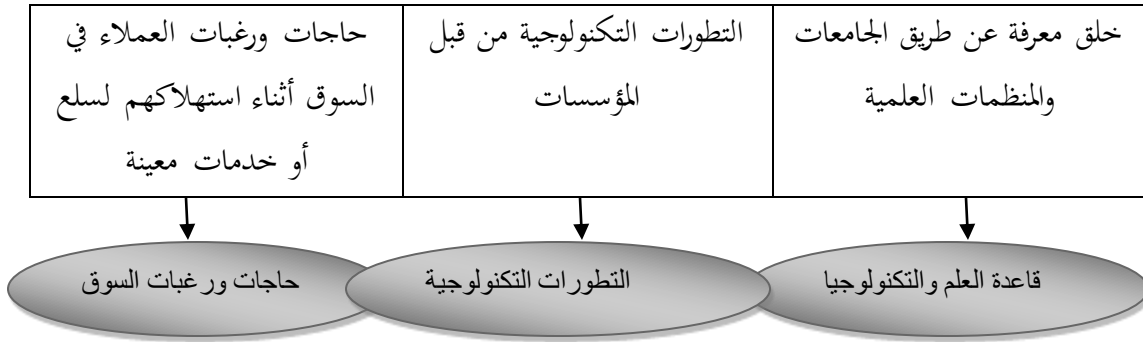
³⁵ MICHAEL HOBDAÏ, Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries, Technology Analysis & Strategic Management Vol. 17, No. 2, 121–146, June 2005, p122

أولاً- النموذج الخطي:

لقد تم اقتراح النموذج الخطي للإبداع من طرف shumpeter والذي يشرح أنّ النظام المرحلي للإبداع يعتمد في بداياته على الاكتشاف الذي يقوم على قاعدة العلم والتكنولوجيا، ثم تصنيع ما تم اكتشافه بواسطة التطورات التكنولوجية، ثم بعد ذلك الحصول على المنتج يتمشى وحاجات ورغبات السوق، ثم عرضه وبيعه في السوق.³⁶

والشكل التالي يبين التفاعل بين هذه العناصر الثلاث:

الشكل رقم 25: الإطار المفاهيمي للإبداع حسب النماذج الخطية



المصدر: مأمون ندسم عكروش، سهير ندسم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 20.

ويمكن التمييز بين نوعين من النماذج الخطية وهما:

ثانياً- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (science push 1950):

ظهر هذا النموذج في 1950 وامتد إلى أواسط 1960 تميزت هذه الفترة بالنمو الاقتصادي إلى حد كبير من خلال التوسع الصناعي السريع والفرص التكنولوجية الجديدة³⁷. هذه المقاربة الأولى للإبداع متأثرة بنظريات الاقتصادي Schumpeter حيث كان يعتمد على تصميم المنتجات في الأساس على التطورات التكنولوجية³⁸.

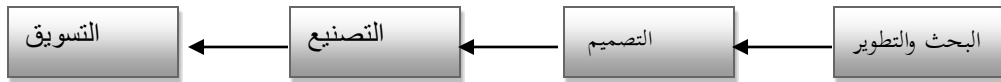
³⁶ GUELLEC .D, « Economie de L'innovation », op-cit, p35 .

³⁷ Towards the Fifth-generation Innovation Process, article, cite web: cfile6.uf.tistory.com/attach/135579464D32EB31069E9D

³⁸ Pierre Taillant, « L'analyse évolutionniste des innovations technologiques, thèse de doctorat en sciences économiques », non publié, université de Montpellier1, France, 2005, P : 66.

وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن العلماء يحضون على اكتشافات غير متوقعة، ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة، بعد ذلك يأتي المهندسون بوضع التصاميم الأولية لاختبار المنتج، وعليه فإنه يترك لقسم الإنتاج في المؤسسة تحديد الطرق الفعالة لتطوير المنتج الجديد، ومن ثم يتولى قسم التسويق مهمة بيع المنتج الجديد للعملاء المحتملين، وما يمكن ملاحظته في هذا النموذج أن السوق (العملاء) ليس له تأثير في تطوير منتجات المؤسسة، فالسوق حسب هذا النموذج يعتبر ملتقى فقط لما يقوم به قسم البحث والتطوير، وعليه فليس هناك دور يذكر لوظيفة التسويق³⁹، في حين عملية الإبداع تبقى مرتبطة وإلى حد كبير بخدمات البحث والتطوير، في هذا النموذج نشاط البحث والتطوير يعتبر كمرحلة أولية لعملية الإبداع التكنولوجي⁴⁰ إذن يمكن القول أن الإبداع مدفوع بالتكنولوجيا، باللغة الإنجليزية *technology push*، نلاحظ أن الإبداعات هي عبارة عن منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو عمليات جديدة دائما مسبقا باكتشاف علمي وهذا الأخير هو مصدر لتقدم تقني الذي هو في الأصل تطبيقات إبداعية⁴¹، وغالبا ما يستخدم هذا النموذج لتبرير إضافي للإفناق على البحث والتطوير من قبل الشركات والحكومات مما يؤدي إلى مزيد من الإبداع الذي بدوره يؤدي إلى نمو اقتصادي أسرع⁴². ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 26: يمثل النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا



Source : MICHAEL HOBDAÏ, Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries, *Technology Analysis & Strategic Management* Vol. 17, No. 2, 121–146, June 2005, p124.

ثالثا- النموذج الموجه من خلال السوق: *Demande pull 1960*

عندما يكون تنوع الطلب في السوق هو العامل الدافع لعملية الإبداع، فإن النموذج

السابق والمبني على البحث والتطوير يصبح غير قادر على تفسير التغيرات الملاحظة، هذا مما أدى إلى

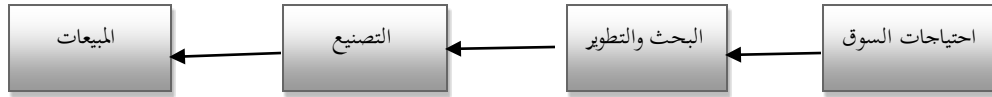
³⁹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص19.
⁴⁰ Anne Le Bars, innovation sans recherche-les compétences pour innover dans les PME de l'agro alimentaires, thèse de doctorat en économie appliqué, non publié, université Pierre Mendes, France, 2001, p25

⁴¹ Emmanuelle Le Nagard-Assayag , Delphine Manceau, « Marketing de l'innovation », Marketing - Communication, Dunod, 2éd, 2011, p146

⁴² MICHAEL HOBDAÏ, "Firm-level Innovation Models", op-cit, p124.

تصميم نموذج جديد يكون الإبداع التكنولوجي مسحوب من طرف الطلب من طرف الباحث Schmookler في 1966⁴³. يلعب السوق في هذا النموذج دورا حاسما في عملية الإبداع، ويقوم هذا النموذج على أساس أن حاجات الزبائن هي التي تكون محور تركيز عمل التسويق، وأن تكون هذه الحاجات هي مصدر الأفكار الجديدة التي يتم تحويلها إلى البحث والتطوير لإنتاج منتج جديد، وهذا النموذج هو عكس النموذج الأول الموجه من خلال التكنولوجيا⁴⁴، حيث يشدد هذا النموذج على دور السوق والبحوث التسويقية في تحديد احتياجات العملاء، فضلا عن توجيه استثمارات البحث والتطوير نحو هذه الاحتياجات⁴⁵. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 27: النموذج الموجه من خلال السوق



Source : MICHAEL HOBDDAY, Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries, Technology Analysis & Strategic Management, op.cit, p124.

رابعا- النموذج التفاعلي في الإبداع: (coupling 19970)

في 1986 عرض kline & Rosenberg نموذج التفاعل لعملية الإبداع وتدعى كذلك ب: « Chain-linked Model » نموذج السلسلة المركزية للإبداع قد تميزت هذه الفترة بارتفاع معدلات التضخم وتشبع الطلب (التضخم التراكمي) وتزايد البطالة الهيكلية واضطرت الشركات إلى تبني استراتيجيات للاندماج والترشيد، مع التركيز المتزايد على الحجم والخبرة.

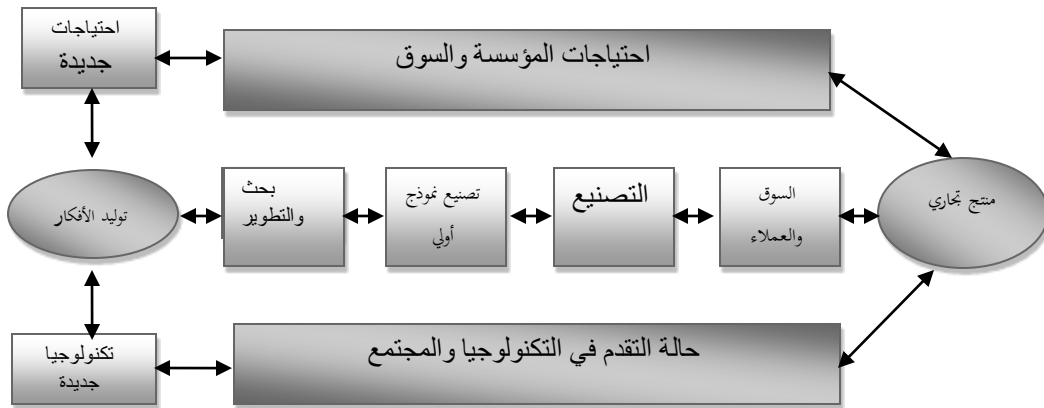
⁴³ Pierre Taillant, op.cit, p : 67

⁴⁴ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع نفسه، ص19

⁴⁵ MICHAEL HOBDDAY, "Firm-level Innovation Models", op-cit, p124.

يوجد فرق كبير بين النماذج القديمة و هذا النموذج حيث أن هذا الأخير لا يملك مسار رئيسي لنشاط عملية الإبداع لأن هذا الأخير يأخذ عدة مسارات مختلفة⁴⁶، حيث يقوم هذا النموذج على أساس إيجاد حلقة وصل بين النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا والنموذج الموجه من خلال السوق في نموذج واحد من أجل حدوث عملية الإبداع داخل المؤسسة، وهنا يتم التركيز على أن الإبداعات تحدث نتيجة تفاعل السوق بكافة عناصره مع قاعدة العلم والمعرفة من جهة والقدرات والإمكانات الموجودة في المؤسسة من جهة أخرى، وهنا تحدث عملية الإبداع عن طريق انسياب المعلومات من عدة أنشطة ووظائف ومصادر، ولكن على الرغم من بساطة هذا النموذج إلا أنه يوجد به نوع من الشمولية لعملية الإبداع في المؤسسة. وعليه يمكن النظر إلى عملية الإبداع الشمولية هذه على أنها مجموعة معقدة ومتراصة من المسارات المتصلة مع بعضها البعض التي يتم من خلالها تحويل المعرفة إلى إبداع، وبالتالي القدرة على تطوير منتجات جديدة، وهذه المسارات تشمل مجموعة من العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية للمؤسسة إذ أن عملية الإبداع تحدث نتيجة لعمليات الربط بين هذه العوامل⁴⁷. في هذا النموذج تتضح غاية جديدة التي تتمثل في ربط رد الفعل بين نشاطات البحث والتطوير والسوق⁴⁸.

الشكل رقم 28: النموذج التفاعلي



Source : Guillermo cortes robles, « Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de cas : Application en génie des procédés et système industriels », Editions Universitaires Européennes EUE, 2010, p17.

⁴⁶ Guillermo cortes robles, « Management de l'innovation technologique et des connaissances, op-cit, p17

⁴⁷ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع نفسه، ص25.

⁴⁸ Guillermo Cortes Robles, « Management de l'innovation technologique et des connaissances », op-cit, p16.

يستعمل في هذا النموذج المراقبة في تحديد احتياجات المستهلكين وتطوير التكنولوجيا التي تسمح بخلق المنتجات والخدمات التي تلي هذه الاحتياجات، حيث يعتبر هذا النموذج رئيسي بارتباطه بالإبداع المستمر⁴⁹.

الهدف من هذا النموذج ضرورة دمج البحث والتطوير والتصنيع في عملية التصميم (يسمى التصميم لأجل التسويق) في مركز السلسلة، حيث يرى kling أن المؤسسة لا تقوم بعملية البحث إلا عندما تثبت المعلومات المتوفرة عدم كفايتها لأجل حل المشاكل التي تواجهها، ما يظهر أن البحث لا يحتل مكانة رئيسية في عملية الإبداع التكنولوجي.

إن العلاقة بين البحث والتطوير هي علاقة تفاعلية وليست متعاقبة مثل النموذج الخطي (البحث التطبيقي هو مرحلة أولية على حساب مرحلة التطوير)، حيث نستطيع تفسيرها بقاعدة المعارف المتوفرة وليس قبل مرحلة التطوير نفسها⁵⁰. ويؤكد هذا النموذج على أهمية دمج مختلف وظائف المنظمة خلال تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة. من جهة يحقق درجة عالية من التكامل الوظيفي داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى يظهر ردود الفعل والتفاعلات المعقدة بين التسويق، البحث والتطوير، التصنيع والتوزيع⁵¹.

"سلسلة مركزية الإبداع" والتي تسمى « *la chaîne centrale de l'innovation* »

تعتبر الطريق الأول لعملية الإبداع، حيث يبدأ هذا المسار بالتصميم ثم يستمر في التطوير والإنتاج إلى حين الطرح في السوق. أما الطريق الثاني فهو مجموعة روابط ردود الفعل التي تربط وتنسق البحث والتطوير مع عملية الإنتاج والتسويق، حيث ينظر إلى هذه الروابط كجزء لا يتجزأ من نظام التعاون بين المواصفات/تطوير المنتجات والتسويق⁵².

يعتبر نشاط التصميم في هذا النموذج المحرك الرئيسي الذي يدفع بالإبداع، كما أن له دور كبير في نجاح أو فشل عملية الإبداع. وكنتيحة لتحليل kline & Rosenberg أن "التصميم ضروري للشروع

⁴⁹ CHRISTOFOL Hervé, RICHIR Simon, SAMIER Henri , « L'innovation à l'ère de réseau », op-cit, p263

⁵⁰ Anne Le Bars, op-cit, p42-43

⁵¹ MICHAEL HOBDAY, " Firm-level Innovation Models", op-cit, p125.

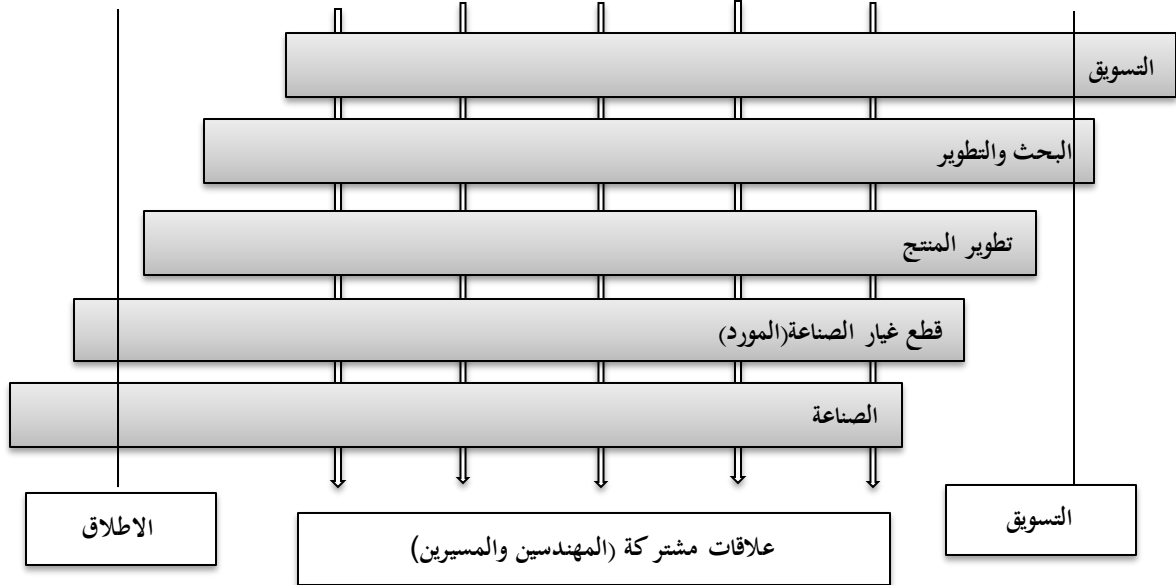
⁵² Guillermo cortes robles, « Management de l'innovation technologique et des connaissances, op-cit, p17.

في الإبداع التكنولوجي وإعادة التصميم ضروري لضمان النجاح " هذه النتيجة تؤدي إلى الاستنتاج أن: " العملية المحورية في الإبداع ليس العلم بل التصميم"⁵³.

خامسا- النموذج المتكامل: (Integrated model 1980)

ظهر هذا النموذج بعد الثمانينات، بالرغم من أن النموذج السابق غير خطي ويتكون من حلقات التغذية العكسية، إلا أن Rothwell انتقد هذا النموذج على أنه متسلسل في طبيعته. وبعد ملاحظة الإبداع في شركات السيارات اليابانية بدأ تطوير نماذج متكاملة أو موازية تنطوي على التداخل الوظيفي الكبير بين الإدارات والأنشطة، حاولت هذه النماذج التقاط درجة عالية من التكامل بين الوظائف داخل الشركات فضلا عن تكاملها الخارجي مع الأنشطة في شركات أخرى بما في ذلك الموردين والعملاء، وحتى في بعض الحالات الجامعات والوكالات الحكومية.⁵⁴

الشكل رقم 29: نموذج الإبداع المتكامل



Source : : Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, "An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability", op-cit, p6

وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع أنها أنشطة موازية عبر الوظائف التنظيمية، غير أن هذا

النموذج لا يفسر عملية الإبداع بأكملها، على سبيل المثال لإدخال عمليات تطوير المنتجات أكثر

⁵³ Guillermo cortes robles, « Management de l'innovation technologique et des connaissances, op-cit, p18

⁵⁴ MICHAEL HOBDAV, op-cit, p125

فعالية وكفاءة أدى إلى زيادة في التحالفات الاستراتيجية، واتحادات تعاونية للبحث والتطوير، على الرغم من أن هذا النموذج شامل جدا فيما يتعلق بالمرحلة المفاهيمية، فإنه يفتقر إلى التفاصيل لمزيد من تطوير ونشر الابداع⁵⁵.

سادسا- نموذج الشبكة: (network model 1990)

وقد نشأت نماذج الجيل الخامس أو الشبكات في التسعينات، وحاولت توضيح تعقيد عملية الابداع، حيث تظهر الخاصية الرئيسية لنموذج الشبكة في تأثير البيئة الخارجية والتواصل الفعال معها.⁵⁶ يركز هذا النموذج على كون المنظمة كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من العوامل والمؤشرات في البيئة الداخلية والخارجية، أين يجب الربط بينهما في شكل شبكة اتصال وتفاعل، تساعد على حدوث الإبداع في ضوء المؤشرات البيئية من ثقافة وقيم وتقاليد وتكنولوجيا.⁵⁷

كما استندت هذه النماذج إلى زيادة في التحالفات بين الشركات والشراكات، والبحث والتطوير والمشاريع المشتركة بمختلف أنواعها، وكانت هذه التفسيرات امتداد لنموذج الإبداع المتكامل مما يؤكد على العلاقات العمودية (التحالفات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء) ومع المنافسين المتعاونين. وحسب Rothwell فإن نموذج الشبكة جاء نتيجة لضغوط الوقت على المبدعين المتصدرين.⁵⁸

⁵⁵ Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, "An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability", article, Journal of High Technology Management Research, p5

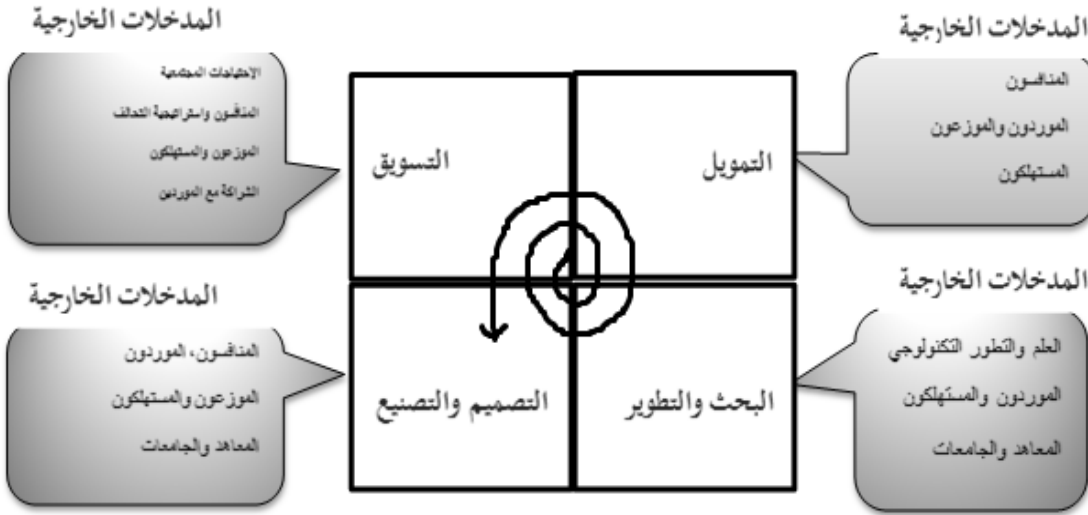
⁵⁶ Ibid, p6

⁵⁷ سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص27

⁵⁸ MICHAEL HOBDAÏ, op-cit, p125

يعرض الشكل التالي نسخة جديدة من نموذج الشبكة.

الشكل رقم 30: نموذج الشبكة



Source: Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, "An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability", op-cit, p7

إن عملية الإبداع في هذا النموذج مبنية على ثلاث عمليات رئيسية:⁵⁹

1. عملية خلق المعارف تنشأ من البحوث العامة والصناعية.
2. عملية تطوير منتجات جديدة هي التي تحول المعرفة إلى منتج جديد.
3. نجاح المنتج في السوق يعتمد على وظيفة الإنتاج والكفاءات التنظيمية للشركة لإنتاج منتج ذو جودة وسعر معقول حتى يطرح في السوق بالشكل المرضي.

يعرف هذا النموذج بعمليات تطوير الاعمال وتسويق المنتجات الجديدة وقعت داخل حدود

الشركة⁶⁰، كما يؤكد هذا النموذج على التعلم الذي يجري داخل الشركات وفيما بينها⁶¹، حيث يركز هذا

⁵⁹ Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, "An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability", op-cit, p7

⁶⁰ Ibid, p8

⁶¹ MICHAEL HOBDAI, op-cit, p125

النموذج على تراكم المعارف والروابط الخارجية، وتكامل النظم، ويكون التواصل فيه واسع النطاق⁶² الذي يحدث بين مختلف المصادر (المنافسون، الموردون، المستهلكون، المعاهد والجامعات).

وفقاً لـ Rothwell الفرق الرئيسي بين النموذج المتكامل ونموذج الشبكة هو أن هذا النموذج يستخدم مجموعة أدوات الالكترونية تعمل في الوقت الحقيقي لتسريع وتنمية عملية الإبداع داخل الشركة، في الآونة الأخيرة، شددت بعض إصدارات عملية إعادة هندسة الأعمال أيضاً على تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات في استراتيجية الشركات والابتكار. كما قال Rothwell أنه على الرغم من الصعوبات وتكاليف التحرك في اتجاه النموذج الشبكي، فإن الفوائد التي يمكن اكتسابها كبيرة في مجالات مثل سرعة الابتكار، وخفض التكاليف وتحقيق قيادة السوق.⁶³

سابعاً- نموذج شبكة الإبداع المفتوح: (open innovation 2000)

منذ فترة طويلة استندت استراتيجيات تنظيم الإبداع إلى نموذج مغلق أين تميز الإبداع بالسلوك الانفرادي ويقال إن هذا النظام مغلق لأن المشاريع لا يمكن أن تبدأ فقط في اتجاه واحد من خلال مرحلة البحث، ولقد تحدى كلا من Kline et Rosenberg (1986) هذا المبدأ إلى تفضيل نموذج يقوم على وجود تفاعلات وحلقات بين مختلف مراحل الإبداع، تتضمن هذه التفاعلات تبادل المعلومات بين البحث والتسويق والسوق والذي يدعى باستراتيجية التعاون.⁶⁴

يعد chesbrough أول من أطلق مفهوم الإبداع المفتوح ويعتبره قاعدة أكبر بكثير من الأفكار والتكنولوجيات التي من شأنها أن توجه لدفع النمو الداخلي. وأبعد من ذلك، تعترف الشركات الرائدة بأن الإبداع المفتوح هو أداة استراتيجية لاستكشاف فرص النمو الجديدة وبأقل خطر.⁶⁵

⁶² Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, "An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability", op-cit, p3

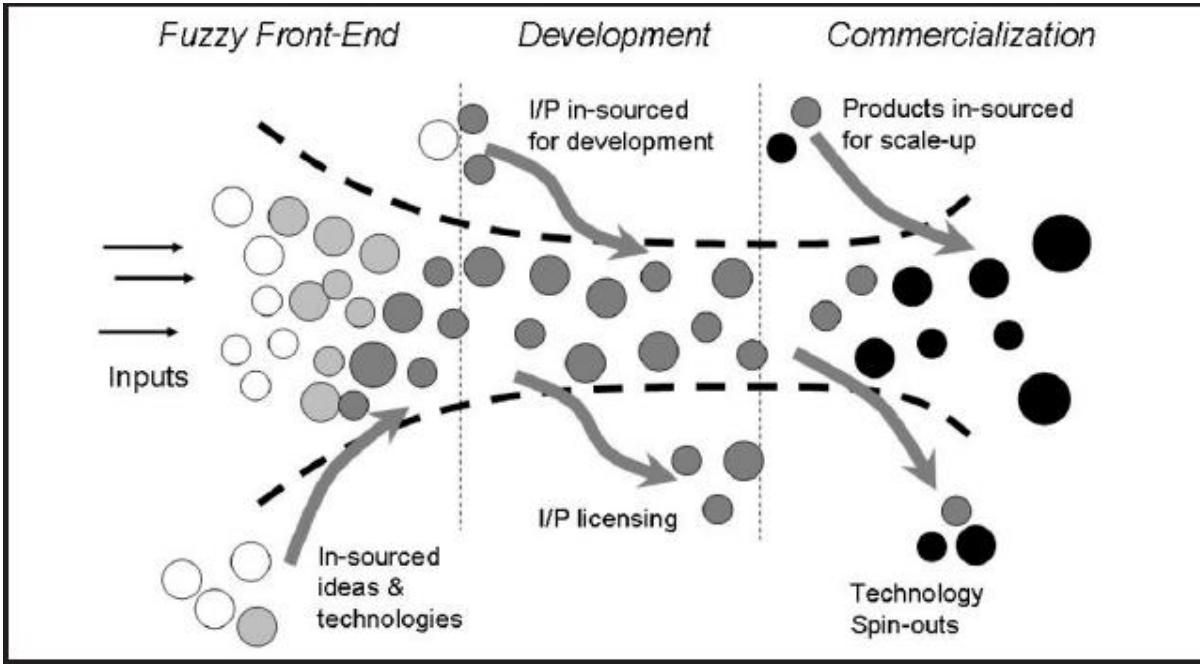
⁶³ MICHAEL HOBDAV, op-cit, p126

⁶⁴ Marion Dessertine, Pôles de compétitivité et emploi, op-cit, p24

⁶⁵ Ibid, p9

يسمح هذا النموذج بالجمع بين الأفكار الداخلية والخارجية إضافة إلى المسارات الداخلية والخارجية في السوق لدفع تطوير التكنولوجيات الجديدة⁶⁶. فإن الإبداع المفتوح يعطي رؤية جديدة لعملية الإبداع بما يتماشى مع التطورات المختلفة في المنافسة والعولمة وانفتاح السوق وتنظيم الشركات واحتياجاتها التنافسية.⁶⁷

الشكل رقم 31: نموذج الإبداع المفتوح



Source : Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, “An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability”, op-cit, p9

والجدول التالي يعطينا تلخيص لنماذج الإبداع.

الجدول رقم 10: نماذج الإبداع

التفسير	النموذج	الفترة
عملية تسلسلية خطية بسيطة، تركز على البحث والتطوير والعلوم.	Technology push	1950
عملية تسلسلية خطية بسيطة، تركز على التسويق، السوق هو مصدر الأفكار الجديدة للبحث والتطوير.	Market pull	1960

⁶⁶ Ibid, p3

⁶⁷ Marion Dessertine, « Pôles de compétitivité et emploi », op-cit, p26

تعرف بالتفاعل بين مختلف العناصر وحلقات التغذية العكسية بينها، وتركز على دمج البحث والتطوير والتسويق.	Coupling model	1970
يعرف بالنموذج المتكامل وهو متسلسل في طبيعته، ينطوي على التداخل الوظيفي الكبير بين الإدارات والأنشطة،	Integrated model	1980
تركز على تراكم المعارف والروابط الخارجية، وتكامل النظم، واتواصل واسع النطاق.	Network model	1990
يمكن الجمع بين الأفكار الداخلية والخارجية إضافة إلى المسارات الداخلية والخارجية في السوق لدفع تطوير التكنولوجيات الجديدة.	Open innovation	2000

المصدر: من إعداد الباحثة

لقد عرضنا مجموعة مختارة من نماذج الابداع، وهذه النماذج جميعها لها مزاياها وعيوبها، ولا يمكن لأي نموذج أن يدعي أنه شامل تماما، يغطي جميع الآراء المختلفة لجميع مجالات التطبيق. وهناك عدد كبير جدا من المتغيرات التي تؤثر على عمليات الابتكار والتصميم:⁶⁸

1. معظم نماذج عملية الابداع تنطوي على نمط من الخطوات التالية أو المراحل: (أ) توليد الفكرة وتحديدها؛ (ب) تطوير المفهوم؛ (ج) المفهوم (د) التنمية؛ (هـ) التنفيذ
 2. الابداع إما أن يكون موجه من خلال التكنولوجيا أو موجه من خلال السوق، أو حتى مزيج بين السوق والتكنولوجيا.
 3. التكامل بين الوظائف المختلفة ضمن عملية الابداع هو أهمية قصوى ويمكن أن تكون في كثير من الأحيان عاملا تمييزيا.
 4. أخيرا نموذج عملية الإبداع المفتوح يدعم أسلوب الشبكة حيث أن الإبداع لا يركز على الداخل بل حتى على الخارج.
- وتحقق معظم النماذج في دمج دورة الحياة الكاملة للإبداع الذي يحقق التقدم عن الجميع والذي يمتد من مرحلة الفكرة / الفرصة، إلى النجاح والتسويق أو تنفيذ الابتكار، فضلا عن مزيد من استغلال الابتكار. ولا يمكن لمبادرة الابداع أن تحقق أهدافها إلا من خلال التنفيذ الناجح لجميع مراحل دورة

⁶⁸ ⁶⁸ Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, "An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability", op-cit, p11

الحياة. ووجدت مرحلة معينة من دورة الحياة تفتقر إلى مرحلة الاستغلال. والاستغلال الإضافي للإبداع ضروري لزيادة القدرة التنافسية والبقاء المالي، ولذلك ينبغي إدراجه في إطار الإبداع.

المطلب الرابع: دور استراتيجية الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في الاقتصاد القائم على المعرفة لم تعد المنافسة بين الشركات تتعلق بالسعر بل على الإبداع. وانطلاقاً من الانتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الموارد والإمكانات، برز الإبداع كإحدى الضرورات الأساسية في الشركات وكمدخل حاسم قادر على قلب قواعد اللعبة التنافسية في أي زمان ومكان، بما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام.⁶⁹

إذا كان الإبداع يسمح للمؤسسات للحصول على حصص في السوق عن طريق تقديم منتجات جديدة كما يسمح لهم بتحقيق مكاسب إنتاجية، وتحسين نوعية منتجاتها وتكيفها مع السوق ومن ثم الحصول على القدرة التنافسية.⁷⁰

إذا يعتبر الإبداع مدخل مهم من مداخل الميزة التنافسية ووسيلة فعالة في استدامتها، من خلال تبني الاستراتيجية الاستباقية التي تكون فيها الشركة بمثابة المتحرك الأول (First Mover) في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، والأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة.⁷¹

فعلى مستوى الاقتصاد الجزئي الإبداع هو عامل يحدد تنافسية المؤسسة، وفي الواقع أن بعض الإبداعات تمكن من تحسين إنتاجية المؤسسة التي من شأنها تخفيض من تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة وهذا يعزز من القدرة التنافسية للسعر، وبعض الأخرى تجعل المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات بعرض منتجات وخدمات جديدة والتي تعزز من تنافسيتها غير السعرية أي عن طريق التميز. ويمكن أحياناً أن تقود المؤسسة إلى حالة الاحتكار المؤقت مما يسمح لها بتحقيق أرباحاً زائدة.⁷²

⁶⁹ مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، مرجع سابق، ص10
⁷⁰ T. Madiès et J-C Prager, "L'innovation : moteur de la croissance et de la compétitivité dans l'économie de la connaissance?", La documentation française, 2008.

⁷¹ نجم عبود نجم، "ادارة الابتكار"، مرجع سابق، ص302-:303.
⁷² Hélène GUEGUEN, " La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises", op-cit, p3.

ويرى (Navdeep Gandotra) أنه مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فإنه لا توجد ضمانات لاستمرار الميزة التنافسية لوقت طويل ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن الشركة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تضمن استدامة الميزة التنافسية وتبرز أهمية ودور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال النقاط التالية:⁷³

- ✓ يسمح الإبداع بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة، من خلال التحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج، مما يدعم المبيعات، ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربحية المتفوقة واستدامتها؛
- ✓ يؤدي الإبداع إلى بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده واستدامته تكنولوجيا
- ✓ يساهم الإبداع في وضع حواجز دخول على الداخلين المحتملين من خلال التكنولوجيا الجديدة، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه الحالة تحمي الشركات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج، والتمتع بالمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة أو مستدامة؛
- ✓ يؤدي الإبداع إلى توسيع الفجوة التنافسية، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛
- ✓ يؤثر الإبداع بقوة على مردودية طرائق الصنع. فالإبداع يؤدي عموماً إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما تعني التأثير الإيجابي على الربحية والمحافظة على الميزة التنافسية لفترة طويلة.
- ✓ الإبداع يسمح للشركة أن يكون لها ميزة تنافسية من حيث التكلفة من جهة وذلك عندما يتعلق الإبداع بعمليات الإنتاج، في هذه الحالة يمكن للشركة أن تطبق استراتيجية انخفاض الأسعار أو استراتيجية زيادة الهوامش، ومن جهة أخرى يكون لها ميزة التميز عندما يتعلق بإبداع المنتج فالشركة تختلف عن المنافسين وغالبا ما تعتمد الشركات الصغيرة والمتوسطة في شكل تحالفات.⁷⁴

⁷³ رحمانى يوسف زكرياء، دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط، مذكرة ماجستير بجامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2014-2015، ص 85 نقلا عن Navdeep Volume 1, Issue 2, Kumar Gandotra, "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" APJRBM (November, 2010),p 6

المبحث الثاني: آثار الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: آثار الإبداع التكنولوجي على المؤسسة.

يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة بزيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها التفوق على منافسيها والبقاء في السوق، وفي هذا المجال يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع التكنولوجي في المؤسسة نلخصها فيما يلي:

أولاً- تحسين أداء المؤسسة:

" الإبداعات تهدف في غالبها إلى تحسين أداء المؤسسة بتخفيض التكاليف الإدارية، أو تكاليف التبادل، تحسين مستوى الإشباع للعمل (الإنتاجية) الدخول في خدمات غير متحركة مثل المعارف الخارجية (الغير معروفة في المؤسسة)، أو تخفيض تكاليف التمويل. الإبداعات تؤثر على سير المؤسسة بإدخالها لطريقة نمط عمل مثل طريقة لتحسين التمهيّن وتقاسم المعارف داخل المؤسسة (الأنترنت)، تسمح بالحفاظ على استقرار العمال ومساهمتهم في تطوير المؤسسة".⁷⁵

يعمل الإبداع التكنولوجي على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع التكنولوجي بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

التطورات المستمرة في بيئة المؤسسة على اختلافها أصبحت مركز الاهتمام في المؤسسات نظرا لتأثيراتها على استمرارية المؤسسة، تتطلب تغيير تنظيمي مستمر تبحث المؤسسة عن تحقيقه لتتلاءم مع مستجدات البيئة، فتنظيم المؤسسة بالنظر للحركية التي تشهدها البيئة لا يمكن أن يبقى مستقرا بل متغيرة فاعلية يجب تلقيحه بإبداعات مستمرة.⁷⁶

إن تأثير الإبداع على التنظيم في المؤسسة يظهر من خلال التغيير الإيجابي الذي تحقّقه المؤسسة، فالإبداع التنظيمي مثلا يساهم في تقوية أداء المؤسسة وتفعيل نشاطها، فيكشف عن طاقات بشرية جديدة وكفاءات مخزنة،

⁷⁵ Commission Européenne, MANUEL D'OSLO, «Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation», 3ième éditions OCDE.2005, p60.

⁷⁶ www.ladocumentationfrançaise.fr/Revue-collections/cahiers-français/article/321-charpentier.pdf.

يحقق مرونة أكبر في التعامل بين وظائف المؤسسة، مما يساهم في تخفيض التكاليف الإدارية وبالتالي يؤثر على نمو مباشر للمؤسسة أو نمو كيفي.

ثانيا- معدل نمو العمالة:

لقد توصلت الأدبيات التحريية بخصوص الصلة بين الإبداع والعمالة إلى وجود علاقة مباشرة إيجابية وكبيرة بين الإبداع ومعدل نمو العمالة.

فيما يتعلق بالإبداع في المنتج يكون لها تأثير مباشر وإيجابي بشأن العمالة ويظهر ذلك من خلال إطلاق منتجات جديدة في السوق مما يؤدي إلى حشد وظائف الانتاج.

كما أن لها تأثير سلبي غير مباشر، فإنتاج منتجات جديدة تحل محل منتجات قديمة يتطلب وظائف أقل. في حالة الإبداع في العمليات يكون الأثر سلبي ومباشر ويظهر من خلال تحسين عملية الانتاج الذي يؤدي إلى انتاجية أفضل من الموظفين، فالشركة تستطيع الانتاج بأقل عمالة كما كانت سابقا.

كما يؤثر الإبداع في العملية تأثيرا إيجابيا على العمالة وبشكل غير مباشر، فالزيادة في الانتاجية وأرباح الشركة يسمح باستئجار عمال آخرين.⁷⁷

ثالثا- تحسين إنتاجية وتنافسية المؤسسة:

يؤدي الإبداع 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 والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات⁷⁸.

⁷⁷ Marion Dessertine, « Pôles de compétitivité et emploi : une analyse microéconomique de l'effet des coopérations en R & D », op-cit, p78

⁷⁸ بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، "نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال"، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2009، ص81

إذن يعمل الإبداع التكنولوجي في المؤسسة على تحسين الإنتاجية من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب وعمليات الإنتاج، وتقليل أوقات التصنيع الذي يزيد من سرعة تسليم المنتجات والاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي تحسين صورة المؤسسة وكسب فرص جديدة لزيادة المبيعات وارتفاع الحصة السوقية.

رابعاً- مواكبة التطور التكنولوجي:

يؤدي الإبداع 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، نظراً لما تتطلب هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.⁷⁹

فالمؤسسات الكبيرة في عالم الأعمال أصبحت على دراية تامة أنه لا بقاء لها في سوق يتميز بمنافسة حادة إلا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح لها منتجات جديدة ومتطورة بتكلفة معقولة، ووعليه فالإبداع والبحث والتطوير هي الباب الرئيسي للقيمة المضافة ومن تم الربحية الأعلى، وهو ما توصلت إليه كبريات المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية والأسلحة والسيارات والالكترونيات، وذلك من خلال البحث والتطوير والإبداع المستمر.⁸⁰

المطلب الثاني: آثار الإبداع التكنولوجي على الاقتصاد.

تتنوع وتختلف الآثار الاقتصادية الناجمة عن القيام بالإبداعات التكنولوجية، وتتعلق بالخصوص بالتنمية الاقتصادية أو النمو، ونستطيع تقسيمها إلى ثلاث أنواع⁸¹:

أولاً- الآثار على التكلفة النهائية:

تتعلق بآثار الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، أي السعر الذي تباع به المؤسسة منجاتها في الأسواق، ويمكن تلخيصها في حالتين:

⁷⁹ الداوي الشيخ، "الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 2008، ص3
⁸⁰ نصيرة قوريش، "الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (جامعة حسينية بنوعلي الشلف، 8-9 نوفمبر 2010) ص13.
⁸¹ أوكيل محمد سعيد، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، مرجع سابق، ص37-41.

أ- حالة ارتفاع حجم المخرجات:

تهدف المؤسسة من إدخال تقنيات جديدة للإنتاج إلى الرفع من قدرة الإنتاج، أي زيادة في عدد الوحدات المنتجة وهذا عبر تسريع عمل التجهيزات والآلات في معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، هذه الحالة هي أحد جوانب الإنتاجية ونسبته المردودية ومن آثاره تقوية العرض ويمكن من إشباع حاجيات الطلب.

ب- حالة تقليص التكلفة الأصلية للوحدة:

إن الهدف الأساسي لعملية الإبداع التكنولوجي هو تقليص التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحدوية بصفة خاصة، بغية تمكين المؤسسة من المنافسة الحرة من خلال الإتيان بالتحسينات والتغييرات في المنتجات، وتكون نيتها ترشيد العملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر مما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق استثمارات جديدة.

ثانيا- الآثار على الاستهلاك والاستعمال:

تتعلق بالمنتجات أكثر منها بالأساليب الفنية للإنتاج، والتحسين والتجديد في المنتجات يهدف إلى ضمان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة، وكذا إلى سلامة العمال خلال عملية الإنتاج وسلامة المستهلك خلال عملية الاستهلاك، وتدرج كل هذه العوامل ضمن جودة المنتج.

الآثار على التصدير:

أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة، وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينجر عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها، وتحقيق أرباح أكبر ويتم توزيع هذه الأرباح على المساهمين وإعادة الاستثمار وتمويل البحث التطبيقي والإبداع التكنولوجي.

فالمؤسسات المبدعة هي غالبا الأكثر تصديرا، ويبين Conus أن هناك علاقة بين نسبة المبيعات المحققة في الخارج والميل إلى الإبداع في المؤسسة.⁸²

82 عبد الرزاق حميدي، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34-35، مارس 2014، ص 285.

المطلب الثالث: آثار الإبداع التكنولوجي على قوى التنافس.

أولاً-تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع:

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، نجد أن الضغوط تنمو وتزيد من أجل الأسعار بين المؤسسات المتنافسة داخل قطاع نشاط معين لخفض أسعارها. حيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيداً عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح⁸³. وبالتالي فإن التكنولوجيا المنخفضة للتكاليف تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدوداً أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها⁸⁴.

ثانياً-تأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين إلى السوق:

إذا ما تمكنت المؤسسة القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وأن تحقق أرباحاً كبيرة عما إذا كان الحال مختلفاً. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول⁸⁵.

هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها:⁸⁶

83 سعيد بيس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري"، مصر، 2006، ص702.

84 عبد الرزاق حميدي، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية-مع الإشارة لحالة الجزائر"، مرجع سابق، ص285.

85 سعيد بيس عامر، نفس المرجع، ص703-704.

86 نفس المرجع، ص704.

1- قد تمكن الإبداعات التكنولوجية المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الانفراد بطرق الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق؛

2- الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج قد يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال:

أ- حاجات المؤسسات إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تواكب الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة؛

ب- التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، وكلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

وفي الحقيقة إن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع تقليد تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة؛ فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد والانفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. فإذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبدعة بذلك ترفع من حواجز الدخول وتمتع بقدرة تنافسية عالية.

ثالثاً- تأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة:

قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، فعلى سبيل المثال: المنافسة المتزايدة بين الصلب والألومنيوم والبلاستيك باعتبارها من مكونات صناعة السيارات وقطع غيارها؛ كما دخل الألومنيوم كبديل للنحاس في صناعة المنتجات الكهربائية.

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تنهيا الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول أرباح إضافية⁸⁷.

رابعا- تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن:

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن، كما في الحالات التالية:⁸⁸

1- إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تمييط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط؛

2- إذا استطاع الإبداع التكنولوجي أن يضيف بعض الخصائص إلى المنتج، وهذه الخصائص تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتج، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتري مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والزبائن.

خامسا- تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين:

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع التكنولوجي على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين، كما في الحالات الآتي:⁸⁹

1- إذا كانت تكنولوجيا إنتاج المواد أو الأجزاء أو قطع الغيار أي بعبارة أخرى إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر تكون منخفضة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن؛

2- إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغب الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

⁸⁷ سعيد بيس عامر، نفس المرجع، ص705.

⁸⁸ نفس المرجع، ص704.

⁸⁹ سعيد بيس عامر، نفس المرجع، ص705.

المطلب الرابع: آثار الإبداع التكنولوجي على المؤشرات التنافسية.

أولاً-زيادة الأرباح:

يهدف الإبداع التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة.

قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيراً على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.⁹⁰

ثانياً-تحسين الإنتاجية:

إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظراً لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عملية الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.⁹¹

لقياس أثر الإبداع التكنولوجي المحقق على الإنتاجية يجب الاستناد إلى معطيات مرتبطة بالإبداع ومعطيات اقتصادية مرتبطة بالأداء في المؤسسة، والذي من خلاله يمكن تحديد ما إذا الإبداعات في الطريقة أو الإبداعات التنظيمية ترفع من الفعالية.⁹²

⁹⁰ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص124

⁹¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص124

⁹² Commission Européenne, MANUEL D'OSLO, «Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation», op-cit , p127

ثالثاً- تخفيض التكاليف:

يعمل الإبداع التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال⁹³:

1. التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الاتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الانتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو اضافية.
2. إدخال تقنيات جديدة في عملية الانتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الانتاج من الاسراع ومعالجة أكبر من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها.

رابعاً-زيادة الحصة السوقية:

يمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية.

ولذا تستعمل العديد من المؤسسات الإبداع التكنولوجي الجزئي في منتجاتها حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات العملاء المتغيرة باستمرار، حتى يبقى ولائهم لها، لأن منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب عملائها بمختلف الطرق والاستراتيجيات.

لذلك يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريته والعمل في سوق شديد المنافسة، فالإبداع التكنولوجي يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها

⁹³ نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص226

وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكل الصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.

المبحث الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية.

يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية من خلال تبين أثر أنواع الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية والتي تتمثل في إبداع المنتج وإبداع العملية.

المطلب الأول: أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية القيادة بالتكاليف.

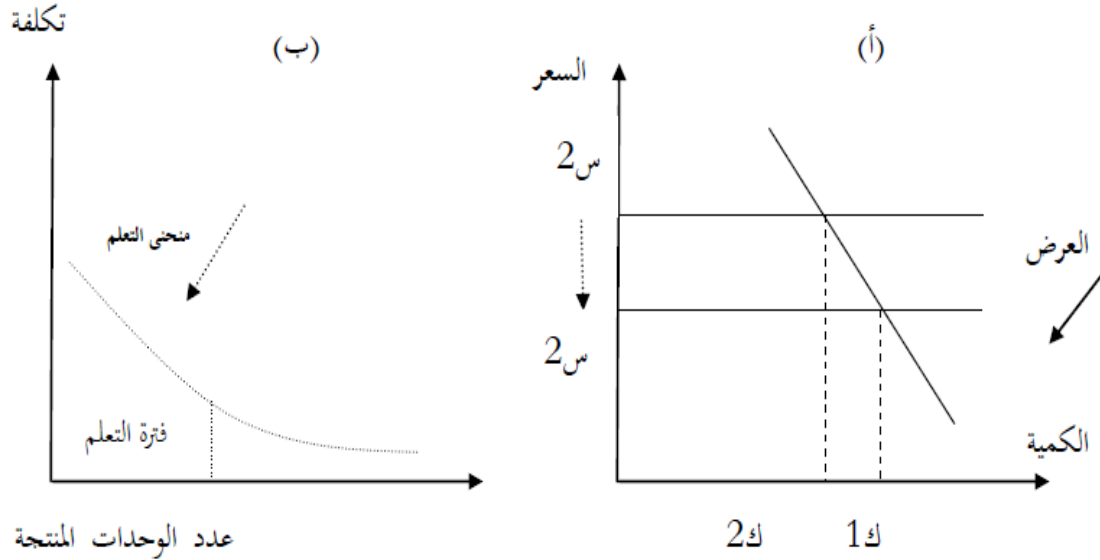
إن البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالاً من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

أولاً- أثر إبداع المنتج على استراتيجية القيادة بالتكاليف:

يأتي الإبداع بالمنتج الجديد كلياً (كما في الإبداع الجذري) أو جزئياً (كما في الإبداع الجزئي)، فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعاً أيضاً، لكن هذا الإبداع يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت. ولكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق، حيث هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة، إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى إبداع منتجات جديدة أفضل، وعليه فالأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة المبدعة خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد تحققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي مجدداً مع إبقاء ربح أعلى نتيجة بيع كميات أكبر.⁹⁴

⁹⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226-227.

الشكل رقم 32: أثر الإبداع على التكلفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226. المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226.

ثانياً- أثر إبداع العملية على استراتيجية القيادة بالتكاليف:

يمكن توضيح الدور الذي يلعبه إبداع العملية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- إن المؤسسات التي تبني إبداعات العملية، تتميز بأنها تتحمل تكاليف أقل من تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات؛⁹⁵

- إن حذف مرحلة غير ضرورية في العملية الحالية يؤدي إلى تدنئة التكاليف.⁹⁶

وتسعى المؤسسات إلى هذا النوع من الإبداع إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية:⁹⁷

1. الزيادة في حجم الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة الحالية الوفاء بها؛

2. عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة (التجديد العادي لتكنولوجيا)؛

⁹⁵ Paul Miller, " stratégie et marketing de l'innovation technologique", op-cit, p11

⁹⁶ Sylvain Leneffe, « compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d'Usinor », thèse de doctorat en science de gestion, Université de marne –la vallée- France, 2001, p91

⁹⁷ محمد موسى عثمان وآخرون، "تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية"، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003، ص720.

3. تنوع المواصفات الفنية المطلوبة غي المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها.

ويظهر أثر الإبداع على التكلفة النهائية عندما يتم ادخال تقنيات جديدة في عملية الانتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الانتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الاسراع في عملية الانتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الانتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الانتاج عامة وتكلفة الوحدة خاصة، الأمر الذي يضمن المؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد عملية الانتاج والاستخدام الامثل لعوامل الانتاج.⁹⁸

فالشركة عندما تدرك أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار منتجات المنافسين، تبدأ في دعم برامج تطوير العمليات الإبداعية التي تساعد في تقليل التكلفة الفعلية، بما يتيح لها الفرصة لاخترق الأسواق والتميز عن منافسيها، فتنشأ مثلا: مراكز خدمة العملاء التي تسهل عمليات التوزيع والبيع وتجنب التضارب والتكرار في خدمة العملاء.⁹⁹

المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التميز.

يمثل الابداع مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتميز المنتجات إضافة مزايا جديدة للسلع الحالية لتصبح ذات جودة عالية أو تقديم خدمات سريعة تعطي مبرا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية.

أولا- أثر إبداع المنتج على استراتيجية التميز:

يظهر أثر إبداع المنتج على استراتيجية التميز من خلال:

- إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، وتطرح لأول مرة في السوق. وهذه المنتجات ناتجة عن الاكتشافات العلمية

⁹⁸ محمد سعيد أوكيل، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، مرجع سابق، ص38-39.

⁹⁹ جيمس م. هيجنز، "100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية"، ترجمة مركز الخبرات المهنية ط 5 القاهرة، ص11

والتكنولوجية الضخمة (إبداع تكنولوجي جذري)، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم ووظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق في هذا المجال.¹⁰⁰

- إن إضافة مكون جديد أو ادخال تحسينات على المنتج الحالي من خلال توجه المؤسسة نحو الإبداع في تحسين المنتج في نظر العملاء يجعل المؤسسة تخلق نوع من الولاء للعلامة من قبل الزبائن، لدى فالتمييز في المنتجات الذي تحققة المؤسسة يحميها من المنافسين وذلك بالعمل على الإبداع بصورة مستمرة ودائمة وفق ما تفرضه البيئة التنافسية.

ثانيا- أثر إبداع العملية على استراتيجية التمييز: إن إضافة ميزات جديدة أو محسنة للعملية الحالية، من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجاتها وإضافة تسمية جديدة، ويمكن أن تكون أكثر تحسين في تصميمها وسهولة استخدامها، إضافة إلى مدى وملاءمتها للغرض أو استعماله من طرف الزبون، يؤدي إلى تمييز المنتج.¹⁰¹

وعليه يتعين على المؤسسة كي تتبنى استراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعه في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة.¹⁰²

كمثال عن ذلك نجد شركة مايكروسوفت الأمريكية، حيث تقوم هذه الشركة بتقديم كل سنتين نسخة جديدة من أنظمة الوينداوز (WINDOWS) للسوق، وهذا بسبب الإبداع الدائم فيها، مما يجعل منتجاتها تحتل مكانة متميزة لدى العملاء.

¹⁰⁰ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص194.

¹⁰¹ حجاج عبد الرؤوف، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيج بوعريبيج-"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014-2015، ص40.

¹⁰² تشارلز وجاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد. عبد المنعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص194.

إذن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في منح المؤسسة فرصة تمييز منتجاتها قصد كسب ولاء الزبائن الحاليين والمحتملين لعلامتها، كما أنه يقف كعائق أمام المؤسسات الأخرى المنافسة التي تسعى إلى الدخول إلى السوق لنفس القطاع.

المطلب الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز.

إن استراتيجية التركيز تأخذ شكلين إما التركيز على أساس تكلفة أقل أو التركيز على أساس تفرد المنتج.

أولاً- أثر إبداع المنتج على استراتيجية التركيز:

إذا كانت ميزة التركيز على أساس تمييز المنتج، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج¹⁰³، حيث يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعاً أو شريحة معينة من السوق من خلال دراسة خصائص زبائن هذه الشريحة والتفطن في الإنتاج وفق متطلباتهم واحتياجاتهم، فبالنسبة للمؤسسة التي تتجه نحو الإبداع بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية من خلال الاعتماد على الإبداع المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن.

ثانياً- أثر إبداع العملية على استراتيجية التركيز:

إذا كان التركيز على أساس تكلفة أقل، فإنه على المؤسسة التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو طرق الإنتاج.¹⁰⁴

حيث يظهر الدور الفعال وأهمية الإبداع التكنولوجي في تطوير العملية الانتاجية، والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على خلق وابتكار تكنولوجيا جديدة مميزة للإنتاج فالملاحظ في كثير من المؤسسات العملاقة والمشهورة عالمياً، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة والتي تملك قدرات هائلة على الإبداع التكنولوجي بشكل مستمر مثل: مؤسسات صناعة الأدوية، السيارات والصناعات الإلكترونية، مما ساهم بصورة عالية في تعظيم حصصها في الأسواق وتكوين قاعدة معرفة مميزة بها، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية¹⁰⁵.

¹⁰³ Sylvain Lenefle, « compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d'Usinor », op.cit , p98.

¹⁰⁴ Ibid, p98 .

¹⁰⁵ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص196.

الجدول رقم 11: تأثير الإبداع التكنولوجي على مختلف الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	الأبعاد التنافسية للإبداع	أثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية
استراتيجية القيادة بالتكاليف	مراقبة التكاليف؛ إبداع في طرائق الإنتاج؛ الاستثمار في تجهيزات جديدة التي تقلل التكاليف الوحودية؛ الإبداع من أجل تقليص التكاليف غير المباشرة.	خفض التكاليف الثابتة للإنتاج (التخفيض في التكاليف بصفة عامة ومن ثم في التكاليف الوحودية بصفة خاصة)، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة.
استراتيجية التمييز	تمييز المنتج؛ جودة المنتج؛ تكنولوجية المنتج؛ خدمة المستهلك؛ قوة البيع؛ الترويج.	إن التمييز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها.
استراتيجية التركيز	التركيز على قطاع سوقي؛ التركيز على المنتج؛ معدل الهامش الوحودي.	إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع بالتركيز على استراتيجية التمييز.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مجلة الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية،

أ. قريشي محمد، قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

خلاصة الفصل:

تسعى كل مؤسسة إلى الحفاظ على مكانها في السوق من خلال البحث عن عدة أساليب، وقد تتخذ المؤسسة أسلوب رد الفعل أو الإبداع لتجنب فقدان حصتها السوقية من المنافسين المبدعين، أو تكون سباقا من أجل الحصول على مكانة استراتيجية في السوق بالنسبة لمنافسيها.

إن بقاء واستمرار المؤسسة في السوق أصبح مرهون بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والإبداع عن طريق خلق منتجات جديدة وعمليات إنتاج جديدة مختلفة عن باقي المؤسسات المنافسة، حيث يلعب الإبداع التكنولوجي دورا أساسيا في زيادة تنافسية المؤسسة من خلال بناء مزايا تنافسية للمؤسسة.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

تضمن المبحث الأول النماذج المفسرة لعملية الإبداع واستراتيجية الإبداع التكنولوجي ودور نشاط البحث والتطوير في تدعيمها، كما تطرقنا إلى دور استراتيجية الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى أثر الإبداع التكنولوجي على المؤسسة من خلال تحسين أداءها كما يعمل على تحسين إنتاجيتها وبالتالي تحسين صورة المؤسسة وكسب فرص جديدة لزيادة المبيعات وارتفاع الحصة السوقية، وأثر الإبداع التكنولوجي على الاقتصاد من خلال التنمية الاقتصادية أو النمو، آثار الإبداع التكنولوجي على قوى التنافس، وأخيرا آثار الإبداع التكنولوجي على المؤشرات التنافسية التي تظهر من خلال تحسين إنتاجية المؤسسة وتحسين كفاءات الأفراد، كما يساهم الإبداع التكنولوجي في تخفيض التكاليف عن طريق إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة وبالتالي زيادة الأرباح التي تساهم بدورها في زيادة الحصة السوقية.

في المبحث الثالث تطرقنا إلى أثر الإبداع التكنولوجي بكلا نوعيه على الاستراتيجيات التنافسية، حيث يظهر أثر الإبداع التكنولوجي في استراتيجية القيادة بالتكاليف، في استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

الفصل الرابع

أثر الإبداع التكنولوجي

على الاستراتيجيات التنافسية

لمجموعة من المؤسسات

الصناعية

مقدمة

بعد تطرقنا في الفصل الثالث إلى دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة من الوجهة النظري سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمعرفة أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية في مجموعة من المؤسسات الصناعية على أرض الواقع وهي صورة مصغرة عن المؤسسات الجزائرية، ومعرفة كيف يساهم الإبداع في تصميم وتطوير منتجات متميزة قادرة على التنافس، وتصميم وتطوير طرائق إنتاج مولدة لهذه المنتجات بأقل تكلفة وهذا ما يجعل للإبداع أهمية كبيرة في بناء استراتيجيات تنافسية للمؤسسة في مواجهة المنافسين والاستمرار في السوق.

قد تم جمع المعلومات الإحصائية عن طريق الاستبيان حيث يعد هذا الأخير من الطرق المباشرة للجمع، حيث نتحصل من خلاله على معلومات من مصادر أولية.

ويهدف الاستبيان الموزع على الإطارات والمديريات العامة للمؤسسات المختارة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات على استراتيجيات القيادة بالتكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز بالتفصيل.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

قمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية ومتغيراتها بالاعتماد على:

1- المصادر الأولية:

- الاستبانة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة تم اعداد استبانة خاصة وتطويرها لتشمل متغيرات الدراسة المختلفة، وهي عبارة عن ورقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجية تسمح للباحث الحصول على معلومات تساعد على التوصل إلى نتائج وهي معدة مسبقا لتغطية محاور البحث والإجابة على فرضياته الرئيسية والفرعية.
- المقابلة الشخصية: قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع عدد من المدراء والاطارات لمجموعة من المؤسسات العينة من أجل التعرف على واقع متغيرات الدراسة بالمؤسسات.

2- المصادر الثانوية: وشملت:

- رسائل الماجستير والدكتوراه ذات الصلة بالموضوع.
- بعض المجلات الصادرة ذات الصلة بالموضوع.

المطلب الثاني: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

قمنا بإجراء عدة خطوات لهذه الدراسة حيث:

- أخذنا توصية وتعهد من السيد المكلف بدراسات ما بعد التدرج بكلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية موجهة إلى المؤسسات محل الدراسة؛
- قمنا بالاتصال بالمؤسسات وأخذ الموافقة على إجراء المقابلة.

أولاً- تطوير الاستبانة: مر اعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

- أ- مرحلة الإعداد: لقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة من أجل إعداد الاستبانة، إضافة إلى الجزء النظري الذي تم التطرق فيه إلى متغيرات الدراسة، حيث توصلنا إلى إعداد مجموعة من الأسئلة

- المقسمة إلى قسمين: القسم الأول نعالج فيه الإبداع والمنافسة لدى المؤسسة (دراسة وصفية)، أما القسم الثاني فخصصنا أكثر من 40 سؤالاً متعلق بموضوع الدراسة.
- ب - **مرحلة التجريب:** لقد تم عرض نسخة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة تلمسان والمركز الجامعي لعين تموشنت.
- ت - **مرحلة التصميم:** بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من طرف المختصين، وبالتشاور مع الأستاذ المشرف، تم التوصل إلى الشكل النهائي للاستبانة، وقد تم تصميمه على الشكل التالي (الملحق رقم)
- **تمهيد:** تم فيه تقديم موضوع الدراسة والغرض منه، ومحاورهم في موضوع الدراسة والإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية بهدف خدمة أغراض البحث العلمي.
- **القسم الأول:** خصص هذا القسم للمعلومات الخاصة بالمؤسسات، وإلى الإبداع والبحث والتطوير داخل المؤسسة، إضافة إلى المنافسة والاستراتيجية التنافسية المتبعة لدى المؤسسة، وقد تم عرضها على شكل أسئلة موجهة للإطار واعطائه مجموعة من الاختيارات.
- **القسم الثاني:** قسمناه إلى جزئين:
- **الجزء الأول:** خصص للإبداع التكنولوجي الذي تضمن محورين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج.
- **الجزء الثاني:** خصص للاستراتيجيات التنافسية والذي تضمن ثلاث محاور: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

ثانياً - اختيار مقياس الاستبانة:

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت (likert scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) والمتناسبة مع الأوزان (5،4،3،2،1) على التوالي.

الجدول رقم 12 مقياس ليكرت (likert) الخماسي

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

ثالثاً- الاختبارات الخاصة بالاستبانة:

أ- اختبار الصدق: ويقصد به التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة واستناداً إلى ذلك تم الاستعانة بالأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة تلمسان وعين تموشنت قصد الافادة من خبرتهم، حيث تم الأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم.

ب- اختبار الثبات: من أجل اثبات لأن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها قمنا بإجراء مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تم تقييمه بحساب ألفا كرومبش، إذ أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فان معامل ألفا يقوم بتقدير جيد للثبات.

رابعاً- تحليل الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وفيما يلي مجموع الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها:

- ✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية للقسم الأول من الاستبيان.
- ✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استناداً إلى الاجابات والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.
- ✓ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.

✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر.

✓ تحليل الانحدار المتعدد: وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها، كما تم الحكم على رفض أو قبول الفرضيات التي استعملت نموذج الانحدار بموجب قاعدة القرار التالية:

➤ ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهو $(0,05)$

➤ تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية للاختبار وهو $(0,05)$

المطلب الثالث: عينة الدراسة ومنهجية تطويرها

أولاً- تحديد عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء الدراسة الميدانية على مجتمع كبير نسبياً من مجموع المؤسسات الوطنية، وفي هذه الحالة تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حيث أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا إذا تمت الدراسة على المجتمع.

تكون عينة الدراسة من مجموعة إطارات المديرين ورؤساء الأقسام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الغربية، وقد تم اختيار العينة عشوائياً حيث تبيننا قطاعات مختلفة بغرض معرفة الإبداع التكنولوجي وتنافسية هذه المؤسسات دون تخصيص قطاع النشاط، إذ تم توجيه استمارة الاستبيان إلى مدير المؤسسة أو مدير الإنتاج أو مدير قسم البحث والتطوير ومدير التسويق على اعتبارهم هم الأقرب والأكثر دراية بنشاط الإبداع التكنولوجي وتنافسية المؤسسة.

لقد تم توزيع 50 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 40 استبانة صالحة للدراسة وقد تم الغاء الاستبانات الأخرى لأن 10 إطارات أجابوا جزئياً عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

ثانياً - حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية وامكانية والزمنية الآتية:

- الحدود المكانية: المؤسسات الاقتصادية المتنوعة النشاط الواقعة بولاية تلمسان، عين تموشنت، سيدي بلعباس ومستغانم.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على مجموعة من مدراء ورؤساء أقسام المؤسسات.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

المطلب الرابع: منهجية تطوير النموذج.

أولاً - تحديد متغيرات الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع ووضع الفرضيات تبين لنا وجود متغيرين رئيسيين للدراسة، المتغير المستقل المتمثل في الإبداع التكنولوجي ، والمتغير التابع والمتمثل في استراتيجية تنافسية المؤسسة، حيث ينقسم المتغير المستقل إلى متغيرين فرعيين: المتغير المستقل الأول المتمثل في الإبداع التكنولوجي للمنتج، والمتغير المستقل الثاني المتمثل في الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج، والذي يساند الافتراض كون الإبداع التكنولوجي له علاقة وتأثير في استراتيجية تنافسية المؤسسة ومعرفة أي مكونات للمتغير التابع لها بالغ الأثر بالمتغير المستقل. ويجدر الإشارة إلى أن تطبيق الإبداع التكنولوجي للمؤسسة سواء في المنتج أو في عملية الإنتاج يضمن معرفة حول قدرة المؤسسة على التنافس إما من خلال تقليل التكاليف أو من خلال تميز المنتج أو من خلال التركيز على فئة معينة.

أ- **المتغير المستقل الأول:** ويتمثل في الإبداع التكنولوجي للمنتج، وقد تم قياسه من خلال وضع 8 عبارات.

ب- **المتغير المستقل الثاني:** ويتمثل في الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج، وقد تم قياسه من خلال وضع 8 عبارات.

ت- **المتغير التابع:** ويتمثل في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وتتكون من ثلاث متغيرات فرعية، استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز، حيث تم قياسها بوضع 24 عبارة

موزعة على 8 عبارات لكل متغير فرعي، بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وأخذ مشورة الأساتذة المختصين.

ثانياً- نموذج الدراسة: انطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تحديد العلاقة العامة بين المتغيرين الرئيسيين في الشكل التالي:

الإبداع التكنولوجي ← تأثير الاستراتيجية التنافسية

X: المتغير المستقل (الإبداع التكنولوجي)

X_1 : الإبداع التكنولوجي في المنتج

X_2 : الإبداع التكنولوجي في العمليات

Y: المتغير التابع (الاستراتيجية التنافسية)

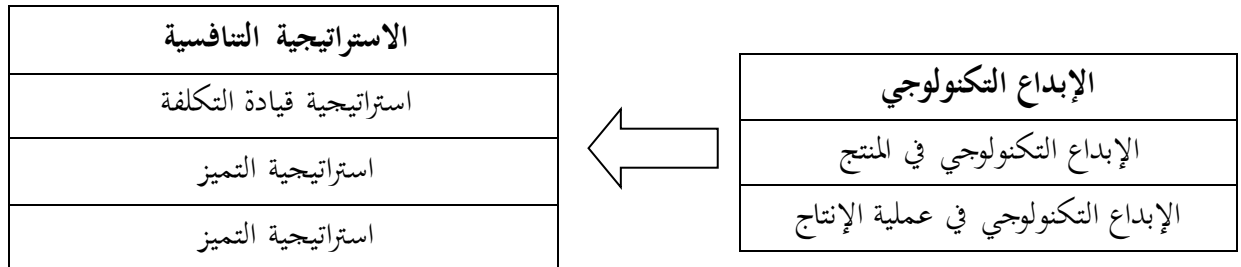
Y_1 : استراتيجية قيادة التكلفة

Y_2 : استراتيجية التميز

Y_3 : استراتيجية التميز

اعتماد نموذج للدراسة وهو موضح على الشكل التالي:

الشكل رقم 34: النموذج التفصيلي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

الفا كرونباخ:

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ "Cronobach alpha" مستوى 0,822% وهي قيمة ذات دلالة احصائية عالية تشير الى وجود ترابط عالي بين عبارات الاستبيان ككل والى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظل أوضاع مختلفة مع مرور الوقت، ويلاحظ أن جميع فقرات قيم ألفا كرونباخ أكبر من النسبة المقبولة 60% كما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبة مقبولة لأغراض ثبات الاتساق الداخلي، وبنسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت بكثير الحد الأدنى المتفق عليه للثبات، كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم 13: معامل ألفا كرونباخ

المحاور	Alpha de Cronbach
الابداع في العمليات	0,892
الابداع في المنتج	0,906
استراتيجية قيادة التكاليف	0,743
استراتيجية التمييز	0,806
استراتيجية التركيز	0,764
الكلي	0,822

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج spss

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، في شكل جداول ومدرجات تكرارية تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، عن طريق برنامج SPSS ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار فرضيات الدراسة، وذلك للوقوف على مدى تحققها أو عدم تحققها.

المطلب الأول: الإبداع والتنافسية على مستوى مؤسسات محل الدراسة

أولاً-الخصائص التعريفية لمؤسسات العينة: الجدول الآتي يضم مجموعة المؤسسات المدروسة.

الجدول رقم 14: اهم المؤسسات المدروسة

الرقم	المؤسسة	التخصص	الموقع
1	شركة sofcontra	صناعة الرخام	الرمشي تلمسان
2	مصنع الاسمنت	صناعة الاسمنت	بني صاف عين تموشنت
3	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE	صناعة الأجهزة الالكترونية	سيدي بلعباس
4	الشركة الجديدة للخزف الصحي SIRAMIG	صناعة الرخام	الغزوات تلمسان
5	مؤسسة SOITEX	صناعة النسيج	تلمسان
6	مؤسسة TRANSCANAL	صناعة قنوات المياه	عين تموشنت
7	مؤسسة SIRMIS	صناعة مواد البناء	مستغانم
8	مؤسسة EMACO	صناعة مواد البناء	الحنايا تلمسان
9	مؤسسة ALZINC	صناعة الزنك ومشتقاته	الغزوات تلمسان
10	مؤسسة LIT-MAG	صناعة الافرشة والأغطية	تلمسان
11	مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة Safina	إنتاج الفرينة، الكسكس، السميد والعجائن	مستغانم
12	مصنع النسيج للمواد الثقيلة Mantal	إنتاج الأغطية	تلمسان
13	مصنع ندرومة للأثاث Nedromeubles	صناعة الأثاث المنزلي	تلمسان
14	مؤسسة CHIALI Tubes	صناعة الأنابيب	سيدي بلعباس

المصدر: من إعداد الطالبة

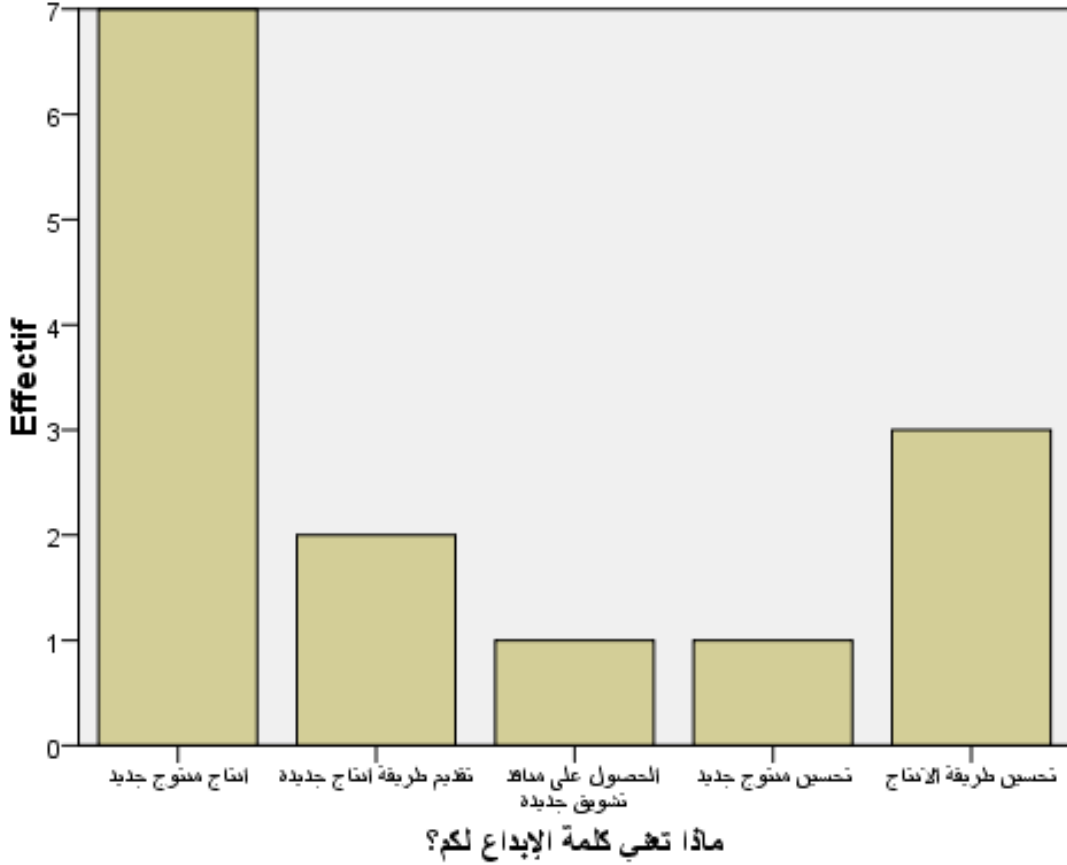
الجدول رقم 15: الخصائص التعريفية للمؤسسات المدروسة

النسبة	التكرار	الفئات	الخصائص
15%	02	كبيرة الحجم	حجم المؤسسة
85%	12	متوسطة الحجم	
10%	01	من 1-10 سنوات	خبرة المؤسسة
20%	03	من 11-15 سنة	
70%	10	أكثر من 15 سنة	
10%	01	تناقص	رقم الأعمال
25%	04	ثابت	
65%	09	تزايد	
20%	03	تناقص	عدد العمال
20%	03	ثابت	
60%	08	تزايد	
15%	02	تناقص	الكمية المنتجة
25%	04	ثابت	
60%	08	تزايد	
20%	03	تناقص	الأسعار طول السنة
80%	11	ثابت	
15%	02	تناقص	الأرباح
35%	05	ثابت	
50%	07	تزايد	
25%	04	تناقص	الحصة السوقية
15%	02	ثابت	
60%	08	تزايد	

المصدر: من إعداد الطالبة

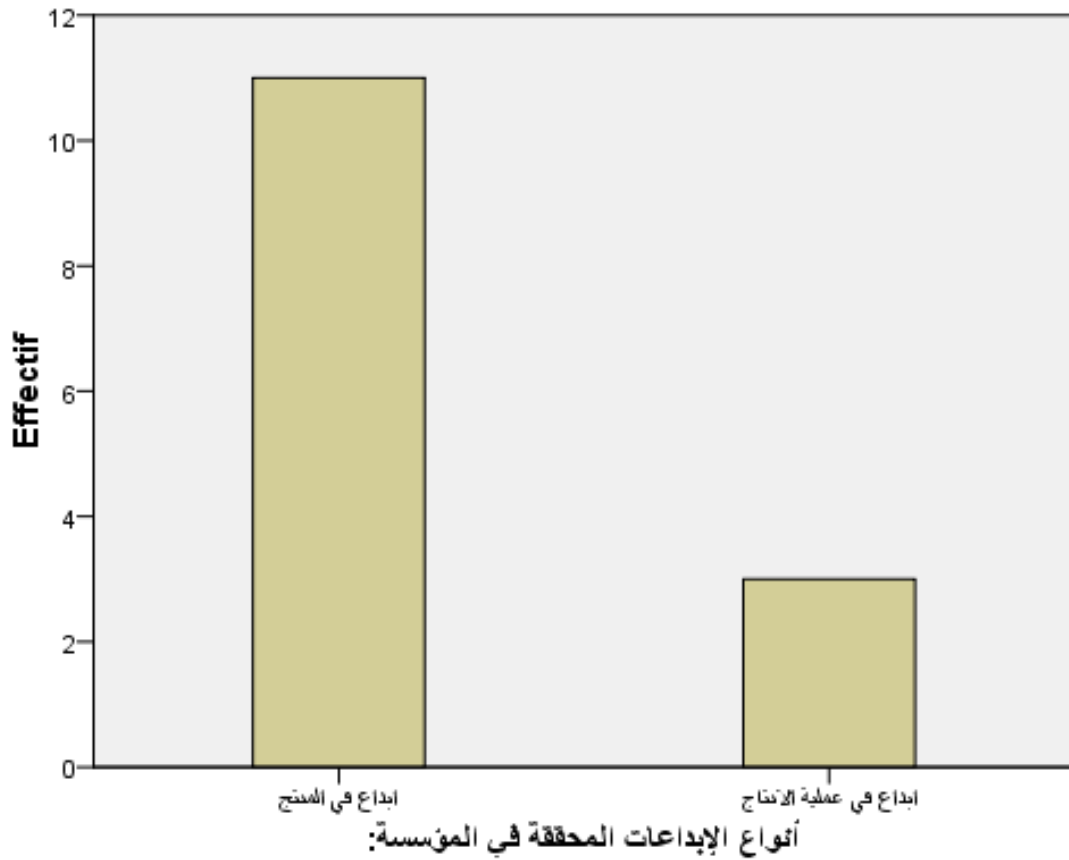
ثانياً-دراسة وضعية الإبداع التكنولوجي والتنافسية داخل مؤسسات العينة:

الشكل رقم 35: البيانات الوصفية لمعنى كلمة الإبداع لدى المؤسسات



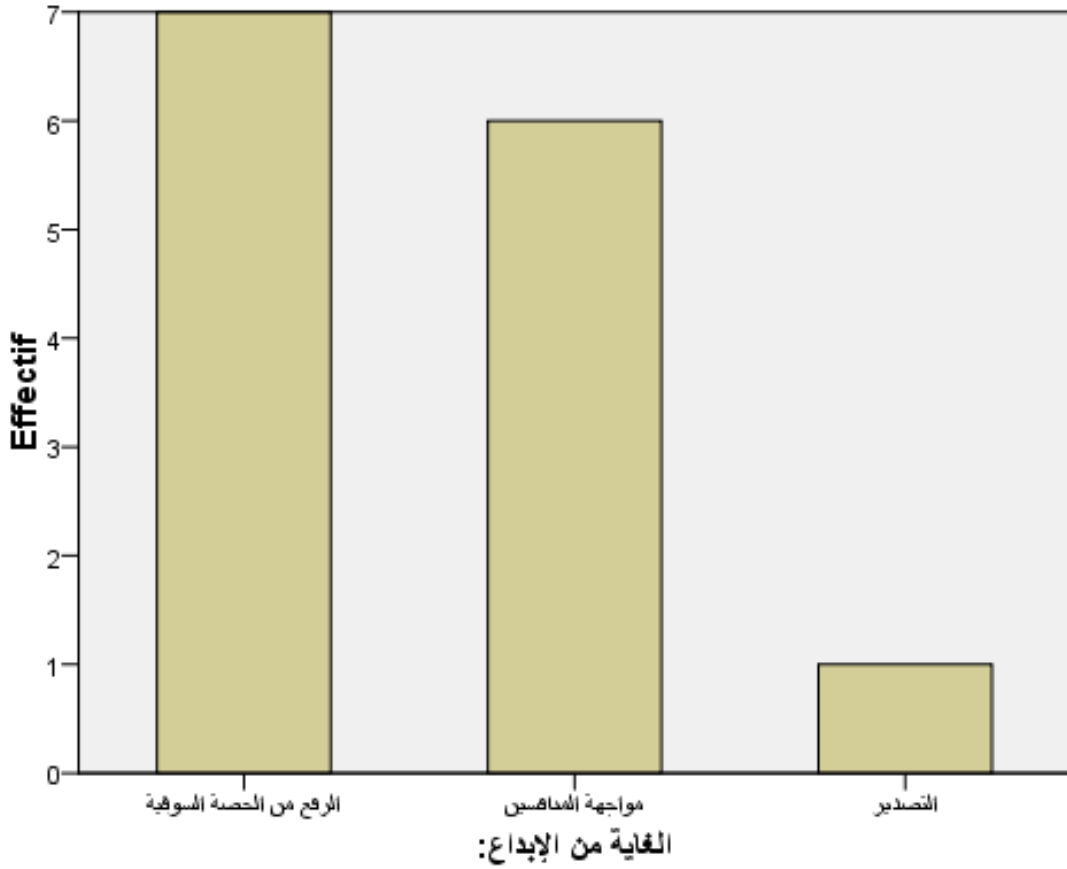
نلاحظ من الشكل أن 50% من المؤسسات محل الدراسة تعتبر الإبداع أنه إنتاج منتج جديد، و20% تعرفه على أنه تحسين طريقة إنتاج أو تقديم طريقة إنتاج جديدة، و10% تعرفه على أنه تحسين منتج جديد أو الحصول على منافذ تسويق جديدة، وهذا ما يفسر على وجود عدة مفاهيم متقاربة للإبداع حيث تختلف نظرة كل مؤسسة عن الأخرى للإبداع وهذا حسب الأهداف التي تسعى إليها كل مؤسسة.

الشكل رقم 36: البيانات الوصفية لأنواع الإبداعات المحققة في المؤسسات



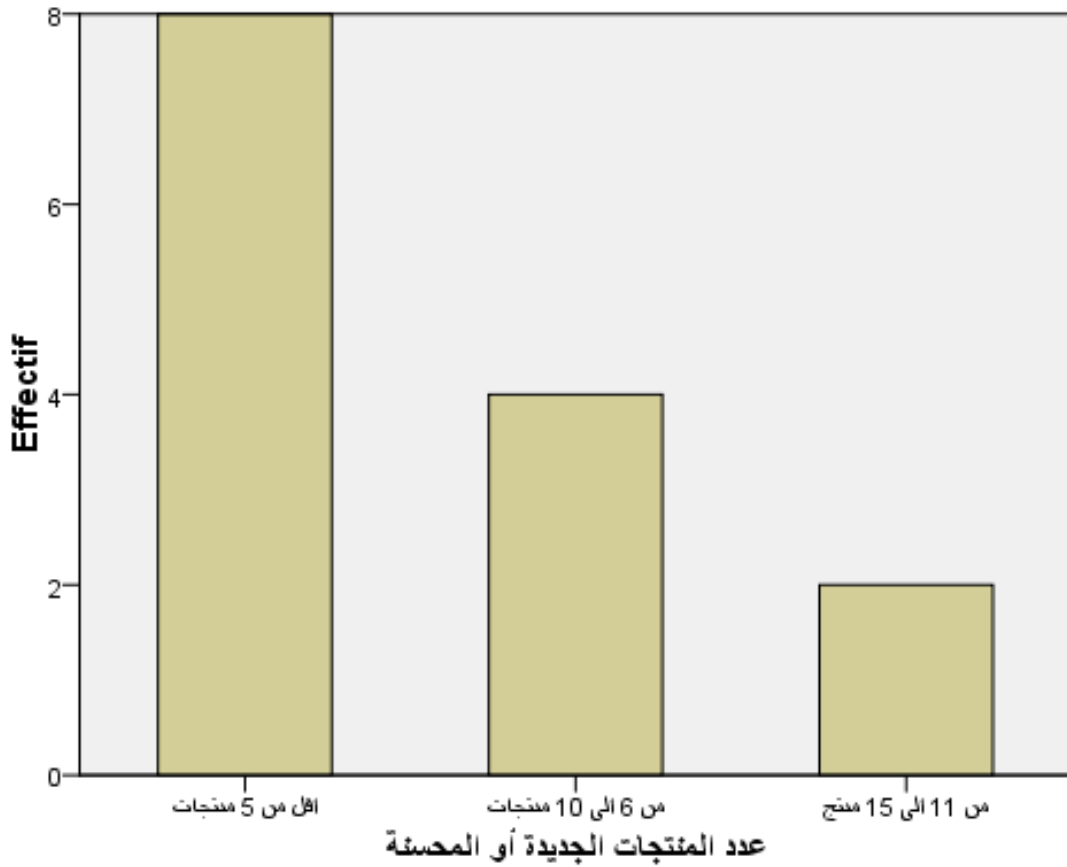
نلاحظ من الشكل أن 80% من المؤسسات حققت الإبداع في المنتج، في حين تبقى 20% من المؤسسات حققت الإبداع في عملية الإنتاج، وذلك يعود للتكلفة الباهظة لشراء التكنولوجيا التي لا تستطيع المؤسسات أن تتحملها من جهة وضعف الكفاءات التقنية من جهة أخرى، بصفة عامة يعود ذلك إلى ضعف الاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة. (باستبعاد الإبداع التجاري والتنظيمي حسب الدراسة).

الشكل رقم 37: البيانات الوصفية الخاصة بالغاية من الإبداع



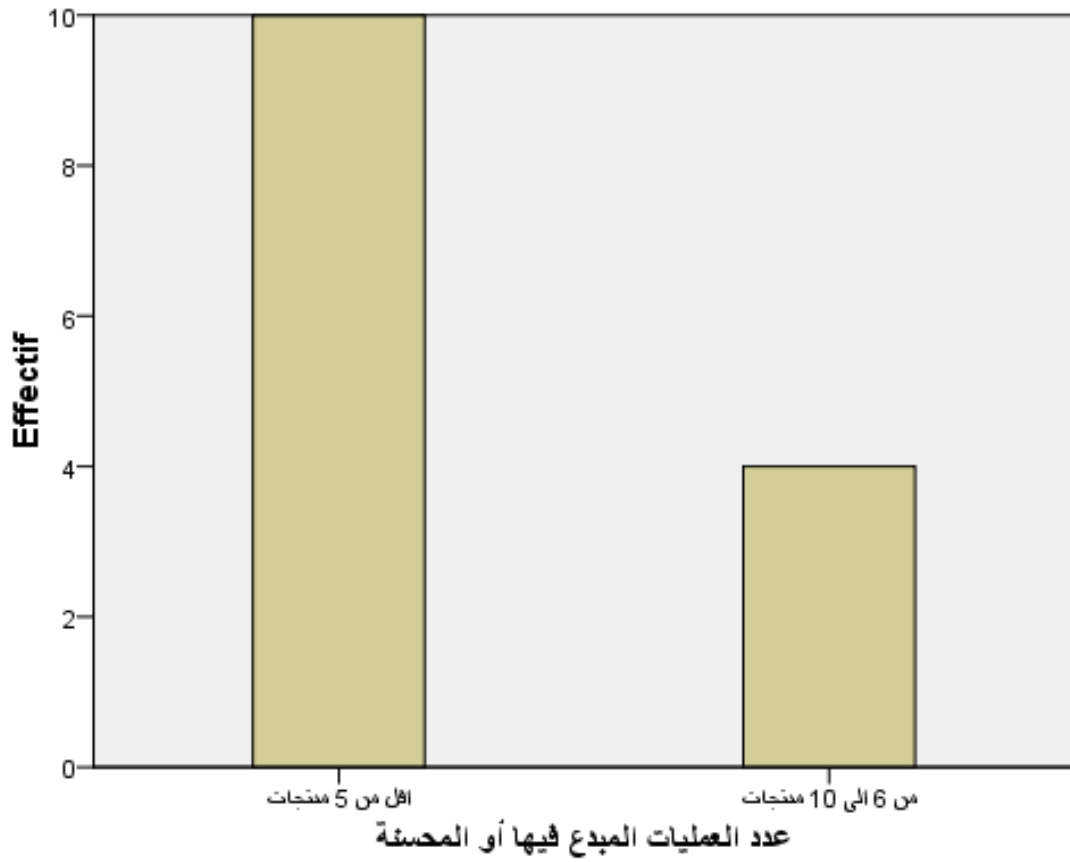
نلاحظ من الشكل أن 50% من مجموع المؤسسات تقوم بالإبداع من أجل الرفع من الحصة السوقية وهذا ما يسمح بتوسع ونمو السوق داخليا، ثم تليها 40% من المؤسسات التي تقوم بالإبداع لمواجهة المنافسين وهكذا يمكن لها أن تحافظ على حصتها السوقية من بينها مصانع النسيج والمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة ندرومة للأثاث، لتبقى 10% تسعى للإبداع من أجل التصدير ونجد في مقدمتها مؤسسة CHIALI Tubes.

الشكل رقم 38: البيانات الوصفية لعدد المنتجات الجديدة أو المحسنة في المؤسسات



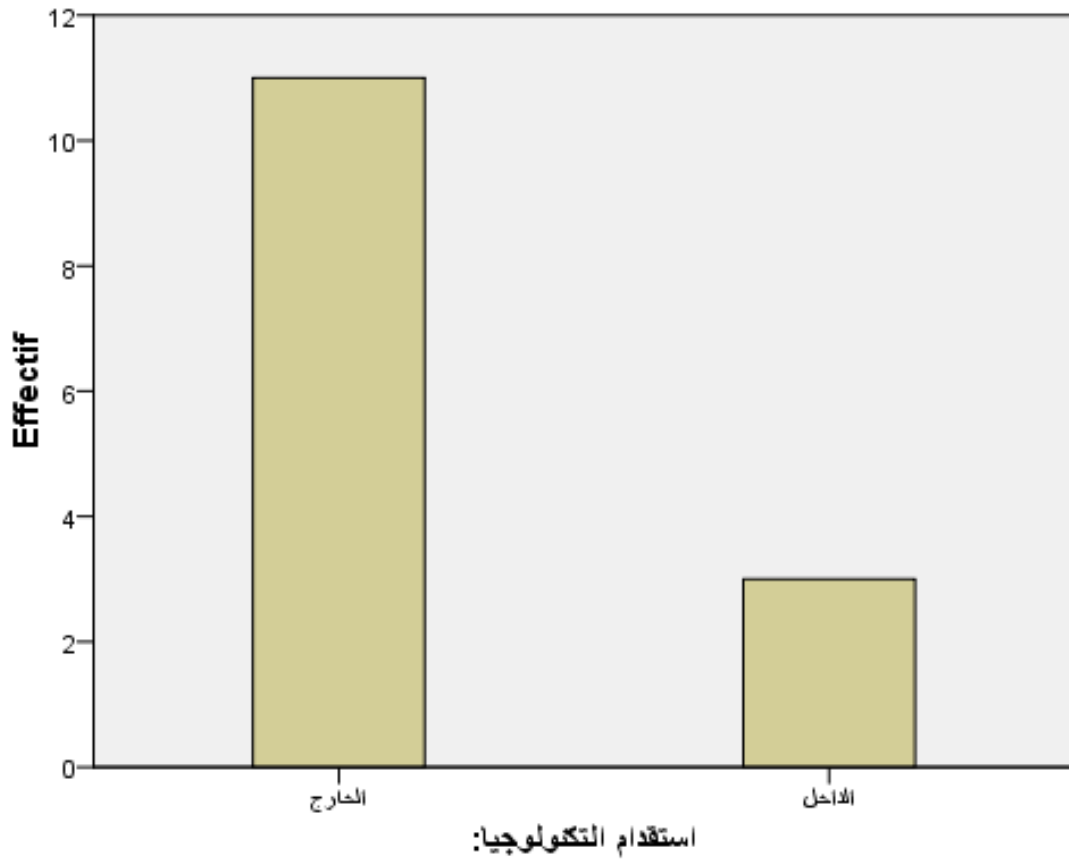
نلاحظ من الشكل أن 60% من المؤسسات كانت عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة فيها أقل من 5 منتجات، و25% من المؤسسات عدد المنتجات المحسنة أو الجديدة فيها تراوح ما بين 6 إلى 10 منتجات، و15% من المؤسسات تجاوز فيها عدد المنتجات الجديدة والمحسنة 11 منتج.

الشكل رقم 39: البيانات الوصفية لعدد العمليات المبدع فيها أو المحسنة



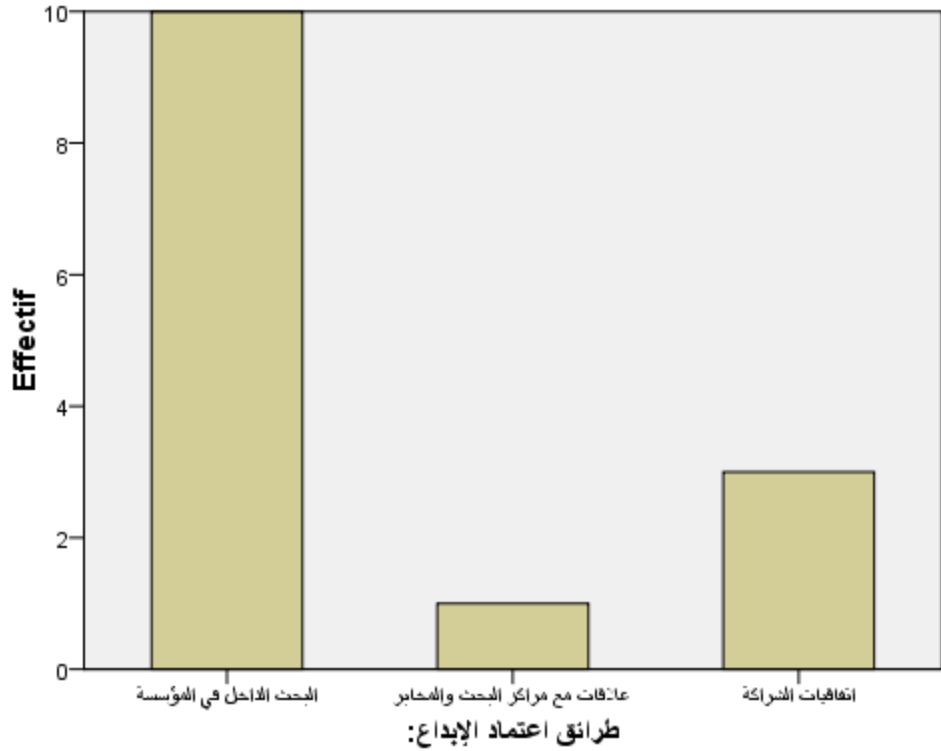
نلاحظ من الشكل أن معظم المؤسسات والذي بلغت نسبتها 70% من المؤسسات كانت عدد العمليات المبدع فيها أو المحسنة أقل من 5 عمليات، أما البقية تراوح عدد العمليات المبدع فيها أو المحسنة ما بين 6 إلى 10 عمليات.

الشكل رقم 40: البيانات الوصفية لاستخدام التكنولوجيا



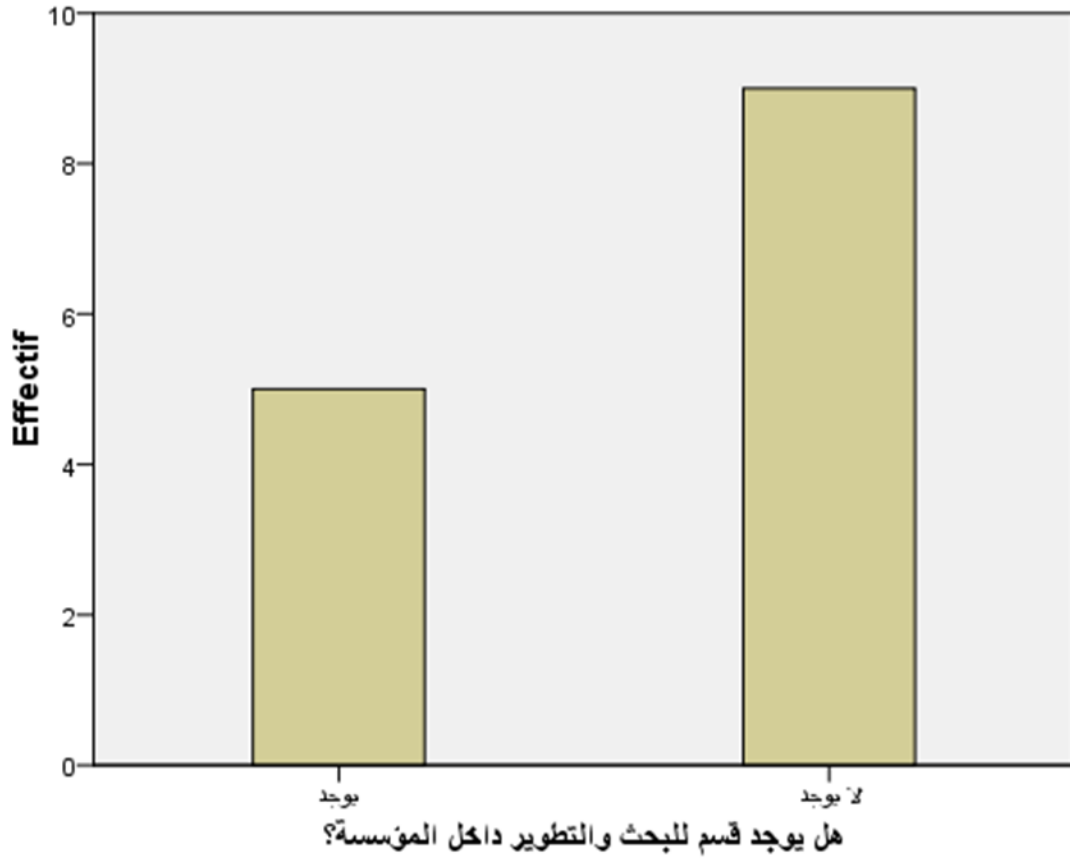
نلاحظ من الشكل أن 80% من المؤسسات تقوم باستخدام التكنولوجيا من الخارج مما يدل على إدراك مؤسسات محل الدراسة بدور وأهمية التكنولوجيا الحديثة التي تعود عليها بالفائدة من جهة تطور عمليات الإنتاج ومن جهة أخرى الرفع من القدرة الانتاجية، و20% من المؤسسات تلجأ للداخل.

الشكل رقم 41: الوصفات البيانية لطرائق اعتماد الإبداع.



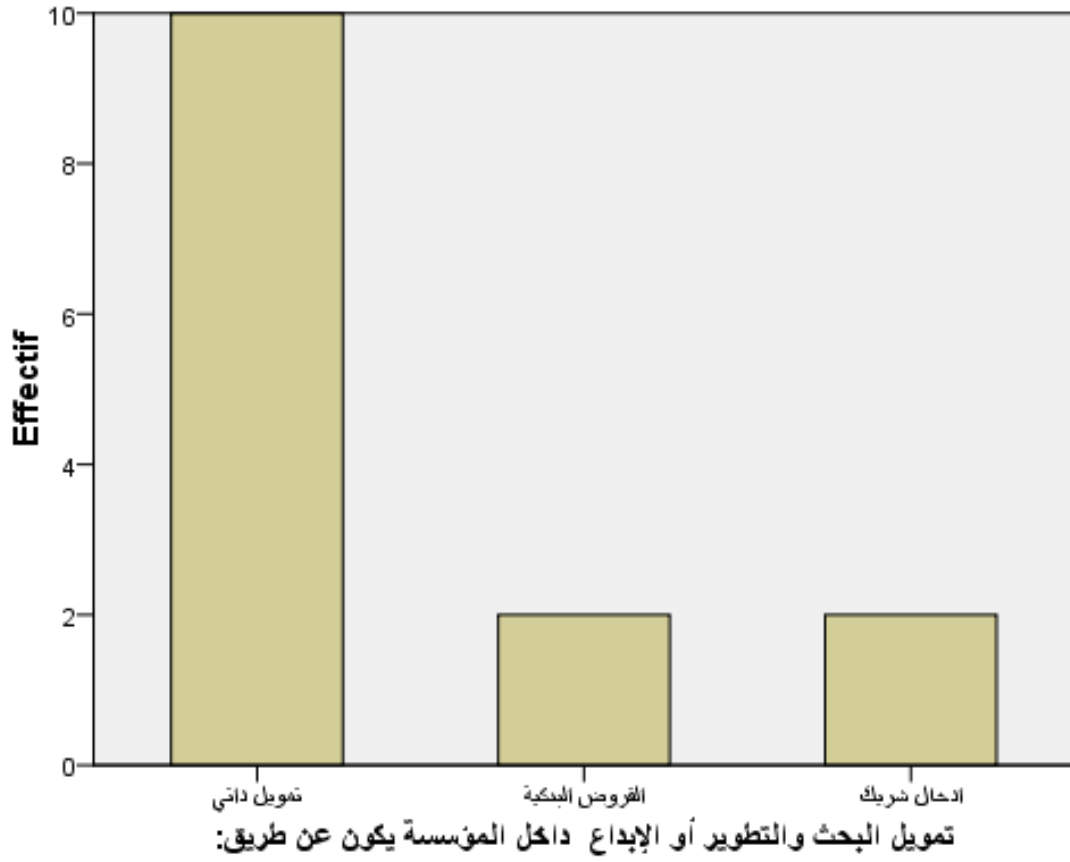
نلاحظ من الشكل أن 70% من المؤسسات توصلت إلى الإبداع والتغيير من خلال البحث الداخلي للمؤسسة وهذا ما يفسر عدم وجود اتصالات بين المؤسسات ومخابر البحوث والجامعات وهذا ما تؤكدته النسبة 10% التي تعتمد على العلاقات مع مراكز البحث والمخابر، في المقابل نجد 20% تخص اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات أجنبية منها مؤسسة شي علي التي حققت مستوى جيد في ظل فترة قصيرة مع وجود منافسة محلية ودولية من خلال استخدام طرق عملية في الإنتاج بتقنيات تكنولوجية عالية، والمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

الشكل رقم 42: وجود قسم للبحث والتطوير.



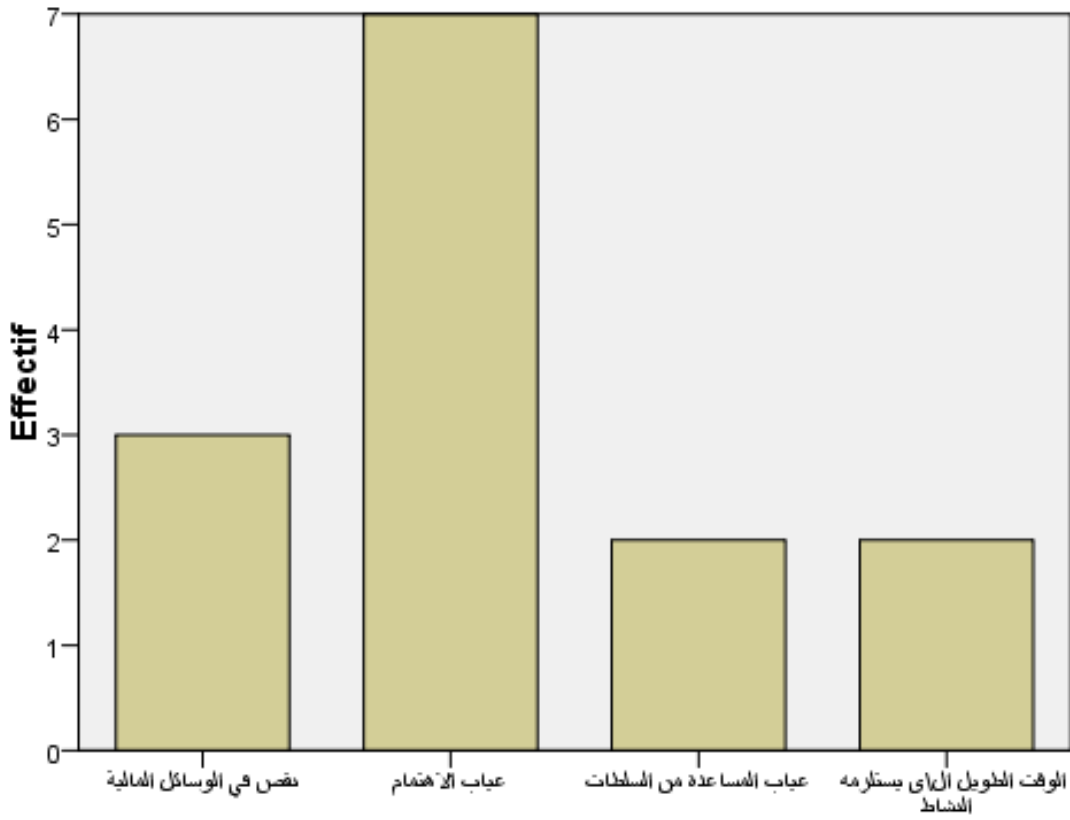
نلاحظ من الشكل أن 70% من المؤسسات لا يوجد بها قسم للبحث والتطوير بل تمتلك قسم للصيانة الذي يهتم بإدارة كافة نشاطات الإنتاج وأعمال الصيانة بالمؤسسة، بالمقابل نجد 30% من المؤسسات تمتلك قسم للبحث والتطوير ومن بينها المؤسسات الكبيرة. انطلاقاً من هذه النسب يتضح لنا أن المؤسسات الجزائرية لا تقوم بعملية البحث والتطوير فهي مؤسسات تابعة حيث نجد مؤسسة المطاحن الكبرى تمتلك قسم للبحث والتطوير إلا أنها تبعث منتجاتها إلى المخابر الفرنسية حتى تتأكد من جودتها.

الشكل رقم 43: البيانات الوصفية لتمويل البحث والتطوير والإبداع.



نلاحظ من الشكل أن 70% من المؤسسات تعتمد على التمويل الذاتي، أي تعتمد على قدراتها الداخلية حيث لا تفسر هذه النسبة القدرة المالية للمؤسسة بل انسداد المنافذ وصعوبة التمويل الخارجي، أما 15% من المؤسسات تعتمد في تمويلها للبحث والتطوير على القروض البنكية من بينها مؤسسة MANTAL ومؤسسة SOFCONTRA وهي نسبة قليلة ترجع إلى عدم وجود ثقة بين الطرفين (المؤسسة والبنوك) وكثرة الشروط التي تفرضها البنوك على المؤسسات، و15% تقوم بإدخال شريك في تمويل البحث والتطوير من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

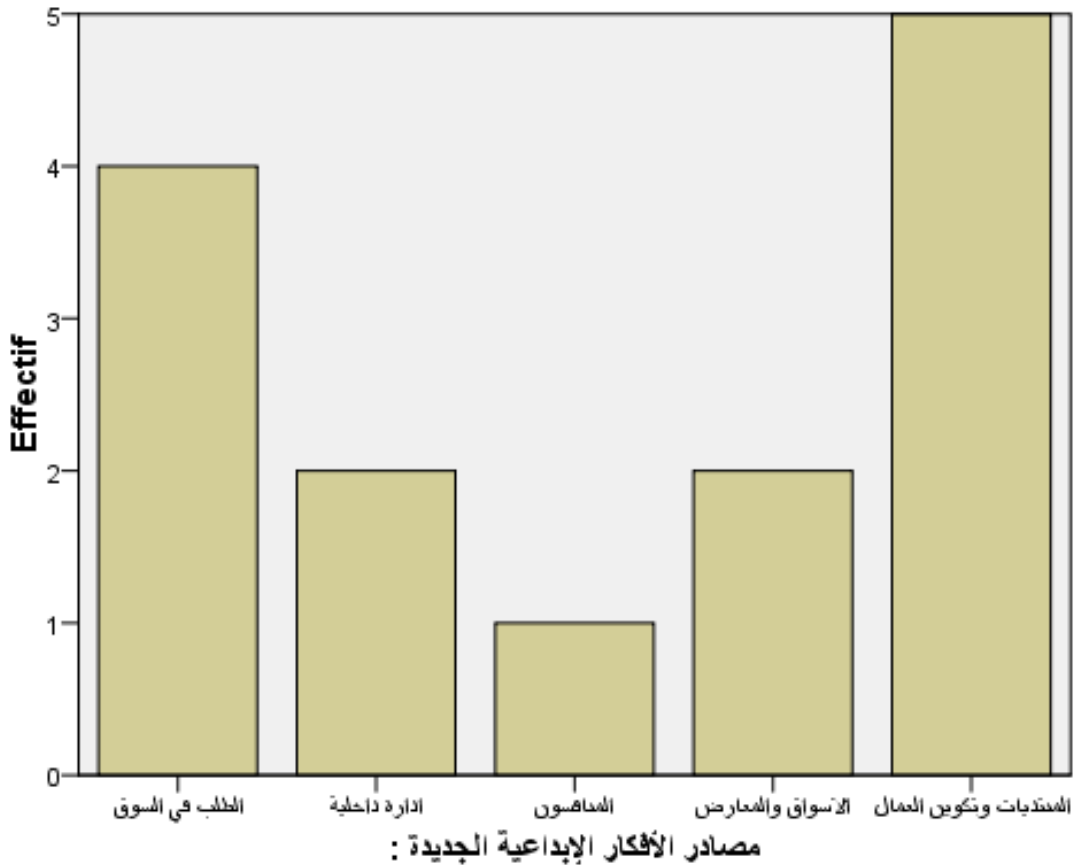
الشكل رقم 44: البيانات الوصفية لعراقيل البحث والتطوير.



من بين العوامل التالية ما هي التي تعرقل نشاط البحث والتطوير:

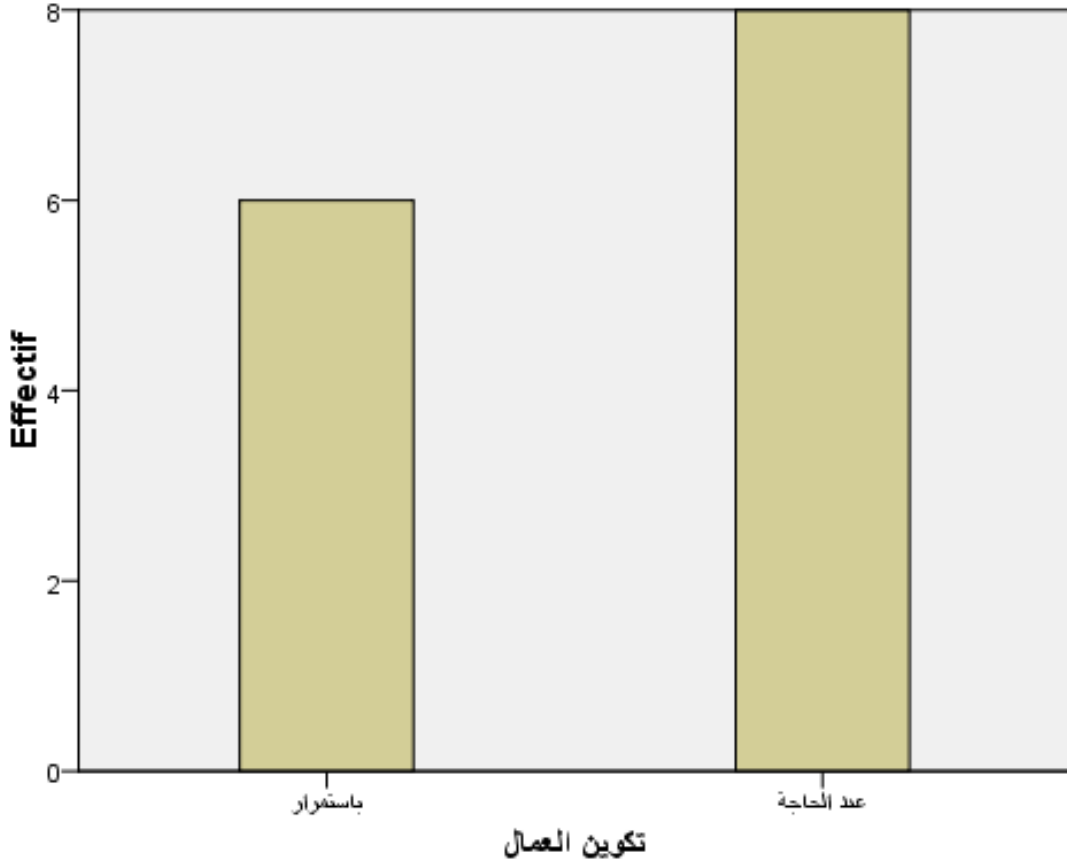
نلاحظ من الشكل أن 50% من المؤسسات لا تهتم بنشاط البحث والتطوير وهذا راجع إلى غياب ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الجزائرية وهذا ما أثبتته السؤال الخاص بعدم وجود قسم لبحث والتطوير في معظم المؤسسات محل الدراسة، و15% من المؤسسات يعود سبب عرقلة نشاط البحث والتطوير إلى الوقت الطويل الذي يستلزمه، ونفس النسبة تعود إلى غياب المساعدة من السلطات بالرغم من الجهود التي بذلتها الدولة في اعداد نظام وطني للبحث والتطوير وبرامج البحث والتطوير الوطنية لتعزيز مشاريع البحث وتدعيم الإبداع التكنولوجي. و20% يعود إلى نقص في الوسائل المالية.

الشكل رقم 45: البيانات الوصفية لمصادر الأفكار الإبداعية الجديدة.



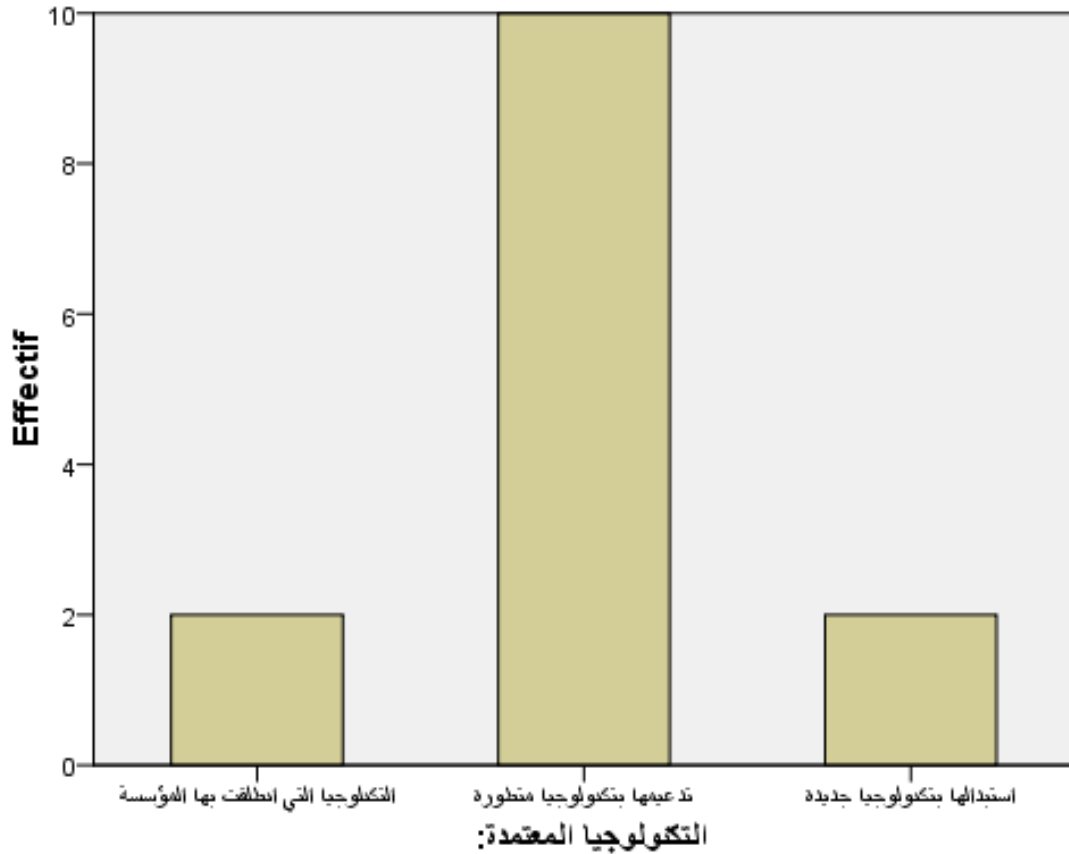
نلاحظ من الشكل أن 35% من المؤسسات تستمد الأفكار الإبداعية الجديدة من المنتجات وتكوين العمال، و25% من المؤسسات مصادر أفكارها الإبداعية تكون انطلاقاً من الطلب في السوق، و15% من المؤسسات تكون مصادر الأفكار الإبداعية فيه مستمدة من داخل المؤسسة ونفس النسبة تمثلها الأسواق والمعارض، وتبقى أدنى نسبة 10% من المؤسسات تأتي بالأفكار الإبداعية من المنافسين.

الشكل رقم 46: البيانات الوصفية لتكوين العمال.



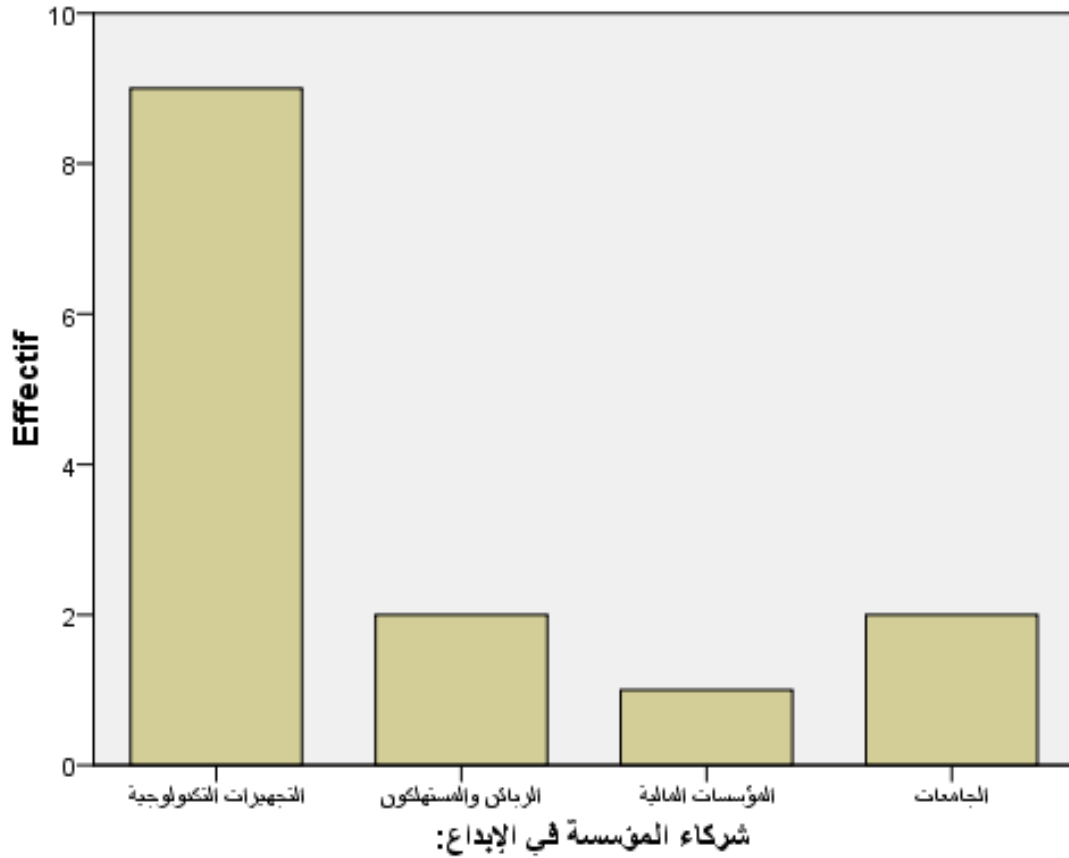
نلاحظ من الشكل أن 60% من المؤسسات تقوم بتكوين وتدريب عمالها (عمال أو إطارات) عند الحاجة وتمثل معظم المؤسسات المتوسطة حيث تقوم بإرسال عمالها للتكوين في الخارج وتكون في غالب الأحيان عند ادخال أجهزة إنتاج جديدة حتى تتمكن من معرفة طريقة استعمال الآلات ، في حين نجد 40% من المؤسسات تقوم بتكوين عمالها باستمرار وتخص هذه النسبة المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على قدرات مالية مثل المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة المطاحن الكبرى "سفينة" حيث تقوم بالتكوين خارج البلاد بهدف تمكين العمال من التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة .

الشكل رقم 47: البيانات الوصفية للتكنولوجيا المعتمدة.



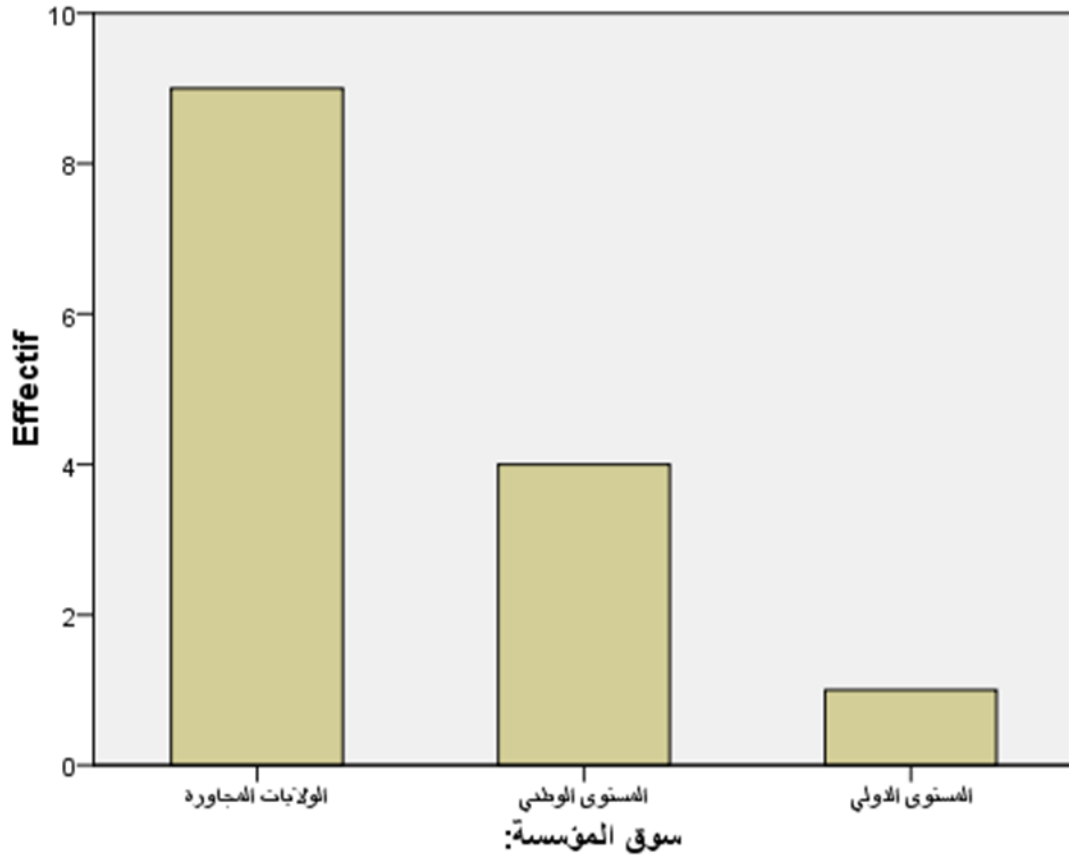
نلاحظ من الشكل أن 70% من المؤسسات تعتمد على تكنولوجيا متطورة من بينها مؤسسة Transcanal ومؤسسة الاسمنت، و15% من المؤسسات قد استبدلت التكنولوجيا المعتمدة في الإنتاج بتكنولوجيا جديدة من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة المطاحن الكبرى "سفينة" ومؤسسة شي علي، في حين نجد 15% من المؤسسات تعتمد في طريقة الإنتاج على التكنولوجيا التي انطلقت بها ومن بينها مؤسسة SOFCONTRA.

الشكل رقم 48: البيانات الوصفية لشركاء المؤسسة في الإبداع.



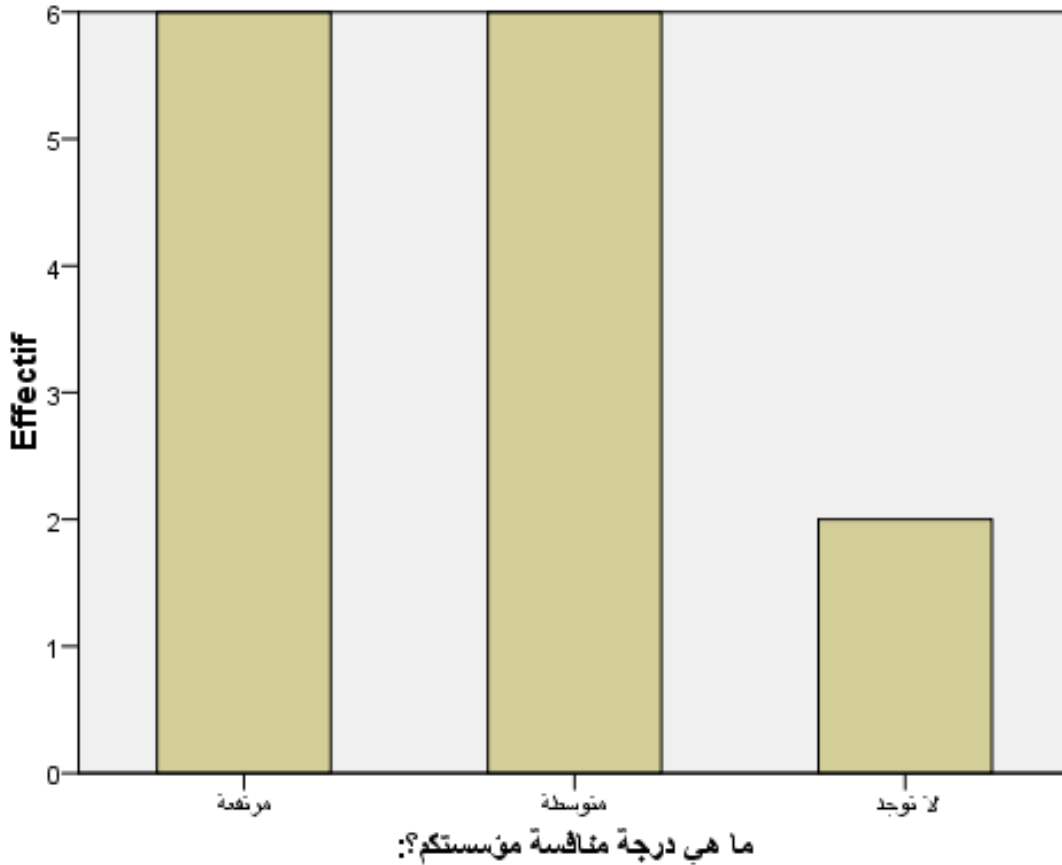
انطلاقاً من النتائج الموصلة إليها فيما يخص شركاء المؤسسة في الإبداع تصدر التجهيزات التكنولوجية المقدمة بنسبة 60% من المؤسسات وهذا ما تتميز به جل المؤسسات الصناعية حيث تمكنها من تعظيم إنتاجيتها وتدنية تكاليفها ونجد في مقدمتها مؤسسة شي علي، في حين نجد 15% من المؤسسات تعد الزبائن والمستهلكون كشركاء وتعود إليهم للتعبير عن رغباتهم وانتقاداتهم للمنتوجات، ونفس النسبة بالنسبة للمؤسسات التي تعد الجامعات كشركاء في عملية الإبداع من خلال الاستفادة من خريجي الجامعات من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية حيث تعد أول اتفاقية شراكة بين المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بغية تطوير هيكل البحث والتنمية.

الشكل رقم 49: البيانات الوصفية لسوق المؤسسات



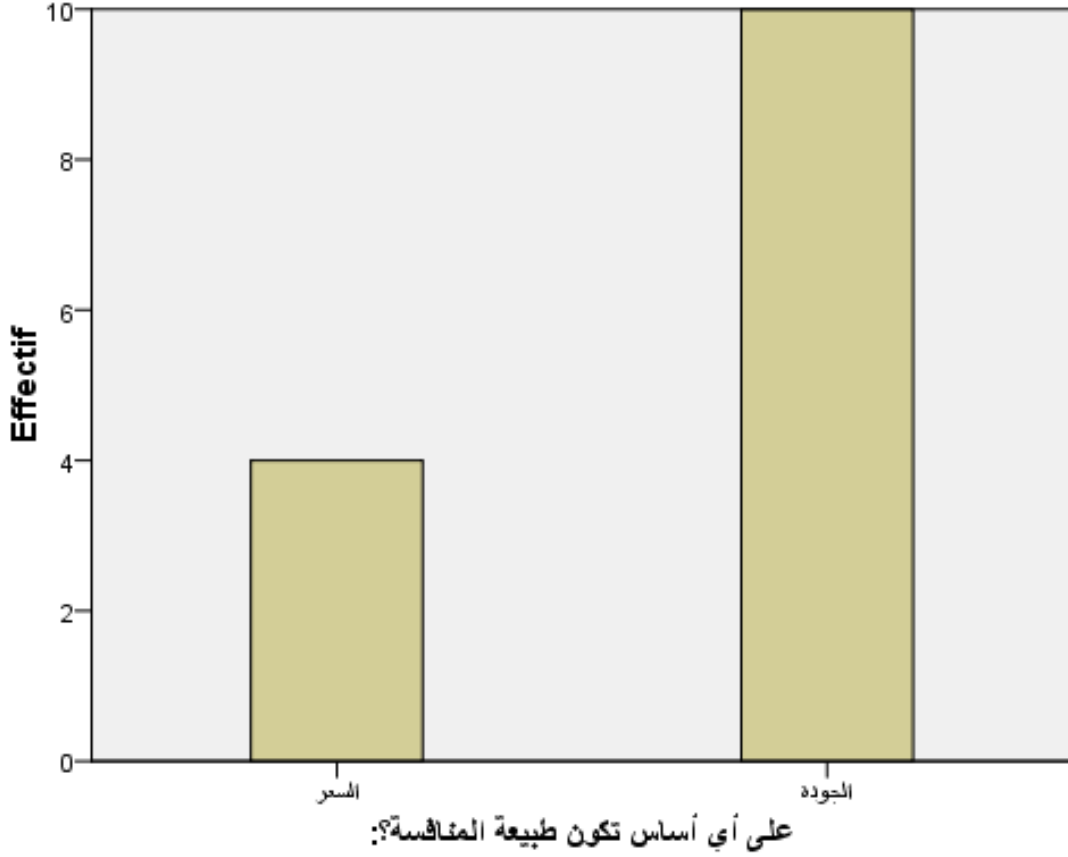
انطلاقاً من الشكل نلاحظ أن 60% من المؤسسات تتعدى سوق الولايات المجاورة ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة الاسمنت ببني صاف، ومؤسسات الرخام بكل من الغزوات والرمشي ومؤسسة صناعة الأنايب بعين تموشنت، ومؤسسة صناعة مواد البناء بمستغانم ومؤسسة ندرومة للخشب، أما 25% من المؤسسات يمكنها أن نجدها في السوق على المستوى الوطني أي معروفة أكثر مقارنة بالمؤسسات السابقة منها مؤسسة المطاحن الكبرى "سفينة" والمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة الأغطية SOITEX ومؤسسة شي علي التي تغطي أكثر من 30% من الاحتياجات الوطنية حسب تصريحات مدير المؤسسة، في حين تبقى أقل نسبة 10% تخص المستوى الدولي (المصدرة) وقد انفردت بها مؤسسة شي علي.

الشكل رقم 50: البيانات الوصفية لدرجة منافسة المؤسسات.



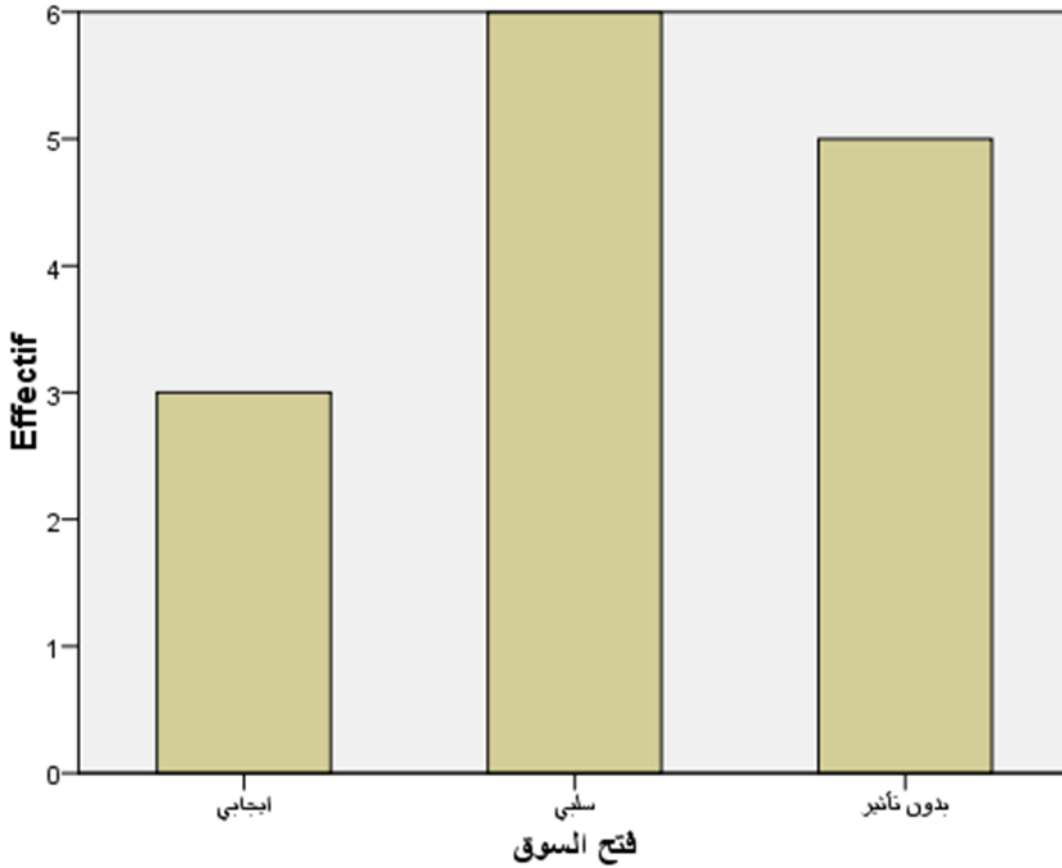
نلاحظ من الشكل أن 40% من المؤسسات درجة منافستها مرتفعة من بينها مؤسسة المطاحن الكبرى "سفينة" ومؤسسة شي علي للأنايب والمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، ونفس النسبة للمؤسسات التي لها درجة متوسطة من المنافسة، وهذا ما يدل على وجود منافسة قوية بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية، في حين نجد 20% من المؤسسات التي لا توجد لها منافسة مثل مؤسسة الاسمنت ببني صاف ومؤسسات مواد البناء.

الشكل رقم 51: البيانات الوصفية لطبيعة المنافسة.



نلاحظ من الشكل أن 70% من المؤسسات تنافس على أساس الجودة وتأتي في مقدمتها مؤسسة المطاحن الكبرى "سفينة" حيث تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عالية تتمثل في جودة المنتج ويعود ذلك إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة حيث تتماشى منتجاتها مع المقاييس الدولية العالمية ISO9001 واستراد القمح من الخارج، متبوعة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة Transcanal للأنايب ومؤسسة شي علي للأنايب ومؤسسة ندرومة للخشب التي تستورد الخشب من اسبانيا، في حين نجد 30% من المؤسسات تنافس على أساس السعر.

الشكل رقم 52: الوصفات البيانية لأثر فتح السوق.



انطلاقاً من الشكل نلاحظ أن فتح السوق أثر سلباً على المؤسسات الوطنية مما أثر على زيادة الطلب على منتجاتها وقد بلغ نسبة 40% مما يشتهه تدفق وتنوع وجودة المنتجات الأجنبية في السوق الوطنية والتي تتميز حتى بالسعر المنخفض، من بينها نجد مؤسسة ندرومة للخشب والمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة Mantal و Lit-Mag و Soitex، في حين نجد مؤسسات أخرى لم تتأثر بذلك من بينها مؤسسات مواد البناء وبعض مؤسسات الخزف، وتبقى أقل نسبة تمثلها المؤسسات التي كان تأثير فتح السوق إيجابياً لها وكان ذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا والشراكة التي مكنتها من التعرف أكثر على أساليب الإنتاج والاستفادة من خبرة الأجانب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإبداع التكنولوجي

من أجل معرفة مستوى الإبداع التكنولوجي في المؤسسات المدروسة لابد من معرفة مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج ومستوى الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج.

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية، وقبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكارت.

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات) اتفق تماما، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماما مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان، وهي (لا أتفق تماما=1، لا أتفق=2، محايد=3، أتفق=4، أتفق تماما=5) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة أولا وهي في دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، من 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، من 4 إلى 5 مسافة رابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول فترة يساوي 0,80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 16: جدول التوزيع لمقياس ليكارت

المستوي	المتوسط المرجح
لا أتفق تماما	من 1 إلى 1,79
لا أتفق	من 1,80 إلى 2,59
غير متأكد	من 2,60 إلى 3,39
أتفق	من 3,40 إلى 4,19
أتفق تماما	من 4,20 إلى 5

أولاً- الإبداع التكنولوجي في المنتج:

للتعرف على مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج، استعان الباحث بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأهمية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 17: مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج على مستوى المؤسسات المختارة.

ال فقرات	الإبداع التكنولوجي في المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	تحسن المؤسسة من منتجات بالاعتماد على المهارات والكفاءات المتوفرة لديها.	3,8500	,94868	1
2	المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات والتحسين في تصميم منتجاتها.	2,7250	1,01242	6
3	حصلت المؤسسة على براءة اختراع من خلال إنتاج منتج جديد.	2,1250	1,01748	8
4	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها.	2,8250	1,55064	5
5	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بانتظام للبقاء في السوق.	3,5500	1,17561	2
6	حصلت المؤسسة على موارد جديدة في إنتاج منتج جديد.	3,0500	1,56811	4
7	تخصص المؤسسة مبالغ مالية كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتج جديد.	2,5750	1,23802	7
8	تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتج جديد.	3,2250	1,36790	3
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2,9906	1,2348	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج على مستوى المؤسسات المدروسة حيث يلاحظ من الجدول أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تقترب وتفق بقليل الوسط الحسابي العام الذي بلغ 2,99 وهو مستوى متوسط وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة.

لقد جاءت الفقرة 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,85 ذات انحراف معياري 0,94 وهذا يدل على وجود اتفاق بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات المدروسة تحسن من منتجاتها بالاعتماد على المهارات والكفاءات المتوفرة لديها. ثم تليها الفقرات 5 و 6 ذات المتوسطات الحسابية 3.55 - 3.22 - 3.05 بانحراف معياري 1.17 - 1.36 - 1.56 على التوالي، والتي تقترب من حالة شبه اتفاق بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات تعمل على تقديم منتجات جديدة للبقاء في السوق والحصول على موارد جديدة وتكنولوجيا جديدة لإنتاج منتج جديد للبقاء في السوق، بينما تأتي الفقرات 4-2-7-3 عند مستوى متوسط حيث بلغت أوساطها الحسابية 2.82- 2.72- 2.57 لتبلغ حالة الاتفاق المتدني بين الإجابات على أن المؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها كما أنها تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات والتحسين في تصميم منتجاتها وتخصص مبالغ مالية للبحث والتطوير من أجل تقديم منتج جديد.

نلاحظ أن 50 % من الفقرات أوساطها الحسابية تفوق الوسط الحسابي الإجمالي 2.99 وهذا ما يدل على أن إجابات جميع أفراد العينة حول الإبداع التكنولوجي في المنتج إيجابية، وهذا ما يفسر على وجود حالة شبه اتفاق بشأن الإبداع التكنولوجي في المنتج على مستوى المؤسسات المدروسة.

ثانياً- الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج:

للتعرف على مستوى الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج، استعان الباحث بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأهمية الفقرة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 18: مستوى الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج على مستوى المؤسسات المختارة

الفرقات	الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
1	أدخلت المؤسسة عمليات وأساليب إنتاج جديدة للرفع من إنتاجيتها مقارنة بالمنافسين.	3,9000	,37893	3

4	,73554	3,8500	تسعى المؤسسة إلى تحسين عملياتها الإنتاجية.	2
2	1,18511	4,0750	قامت المؤسسة باستثمارات في أجهزة الإنتاج ذات التكنولوجيا المتطورة.	3
1	,63043	4,2500	قامت المؤسسة بشراء معدات جديدة لعمليات الإنتاج.	4
7	1,14914	3,2500	تستخدم المؤسسة عمليات إنتاجية متميزة بانفرادها ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.	5
8	1,21291	2,6250	يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية والبحث والتطوير.	6
6	1,23101	3,3500	استخدمت المؤسسة نظم الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة قاد إلى ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن الشركات الأخرى.	7
5	,84580	3,5500	تقوم المؤسسة بتحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة.	8
	0,9211	3,6062	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج

يوضح الجدول مستوى الابداع التكنولوجي في عمليات الإنتاج على مستوى المؤسسات حيث نلاحظ أن معظم الأوساط الحسابية تفوق الوسط الحسابي العام 3.60 وهو مستوى فوق المتوسط، وهذا ما يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة.

يزداد الاتفاق بين إجابات أفراد العينة حول الفقرات 1-2-3-4 ذات الأوساط الحسابية 3.90-3.85-4.07-4.25 على التوالي، مما يدل على أنّ المؤسسات أدخلت عمليات وأساليب إنتاج جديدة وشراء معدّات جديدة وقامت باستثمارات في أجهزة الإنتاج لتحسين عملياتها الإنتاجية.

بينما تأتي الفقرات 5-7-8 في المستوى المتوسط حيث بلغت أوساطها الحسابية 3.25-3.35-3.55 على التوالي دون المستوى المتوسط الإجمالي، وهذا ما يدل على شبه اتفاق بين إجابات أفراد العينة على أنّ المؤسسات تستخدم عمليات إنتاجية متميزة بانفراد مقارنة بالمنافسين، وتستخدم نظم الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة إضافة أنها تقوم بتحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة.

بينما تنفرد الفقرة 6 ذات الوسط الحسابي 2.62 عند انحراف معياري 1.21 حيث أنها تقترب من حالة الاتفاق المتدني بين إجابات أفراد العينة وهذا ما يدل على أن مستوى اهتمام المؤسسات حول ميزانية القيام بالعمليات الإبداعية والبحث والتطوير ضعيف.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستراتيجيات التنافسية

من خلال تفريغ الاستبانة والمعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة المشار إليها في الاستبانة وباستعمال برنامج SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً- استراتيجيات القيادة بالتكاليف: وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة باستراتيجية القيادة بالتكاليف في المؤسسات المدروسة على النحو التالي:

الجدول رقم 19: التحليل الإحصائي لاستراتيجية القيادة بالتكلفة.

ال فقرات	استراتيجية القيادة بالتكاليف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
1	تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف.	3,3000	1,28502	6
2	تمارس المؤسسة رقابة صارمة على جميع النفقات والتكاليف.	3,8500	1,00128	1
3	تسعى المؤسسة للحصول على موارد بأقل سعر ممكن لتخفيض حجم التكاليف.	3,5500	,78283	4
4	تقوم المؤسسة بتقليد منتجات المنافسين بدلا من الابداع لتخفيض التكاليف.	2,7750	,97369	8
5	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف بواسطة السيطرة على التخزين.	3,4500	1,06096	5
6	تعمل المؤسسة على الانتاج بأقل تكلفة للحفاظ على حصتها السوقية	3,7500	,66986	2
7	تحتل المؤسسة موقعا من حيث استخدام تخفيض السعر	3,1750	1,19588	7

			كسلاح هجومي ودفاعي.	
3	,94428	3,6750	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الجديدة بهدف خفض التكاليف.	8
	0,989	3,4406	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج

يوضح الجدول مستوى تبني استراتيجية القيادة بالتكاليف حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.44 بانحراف معياري 0.98 وهو مستوى متوسط، تأتي الفقرات 2-6-8 في المقدمة لتبلغ الأوساط الحسابية 3.85-3.75-3.67 على التوالي عند مستوى مرتفع مما يدل على وجود اتفاق بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات تمارس رقابة صارمة على جميع نفقات والتكاليف وتستخدم التكنولوجيا الجديدة بهدف خفض تكاليف الإنتاج للحفاظ على حصتها السوقية.

بينما تأتي الفقرتين 3-5 ذات الواسطين الحسابيين 3.55-3.45 على التوالي عند مستوى متوسط وهذا ما يدل على وجود شبه اتفاق بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات تسعى للحصول على موارد بأقل سعر لتخفض من حجم التكاليف كما أنها تعمل على خفض التكاليف بواسطة السيطرة على التخزين.

وتأتي الفقرات 1-4-7 في الترتيب الأخير ذات الأوساط الحسابية 3.30-2.77-3.17 على التوالي عند مستوى متوسط، وهذا ما يدل على وجود اتفاق متدني بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات تسعى بالاحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف وأنها تحتل موقعا من حيث استخدام تخفيض السعر كسلاح هجومي ودفاعي وتقوم بتقليد منتجات المنافسين بدلا من الابداع لتخفيض التكاليف.

ثانياً- استراتيجية التميز: وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة باستراتيجية التميز في المؤسسات المدروسة على النحو التالي:

الجدول رقم 20: التحليل الاحصائي لاستراتيجية التميز.

ال فقرات	استراتيجية التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
1	تقدم المؤسسة منتجات متميزة باستمرار للحفاظ على الزبائن.	3,8500	1,07537	1
2	تسعى المؤسسة للوصول إلى أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون من قبل	3,4000	1,03280	4
3	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة متميزة عن المنافسين.	2,8000	1,32433	8
4	تسعى المؤسسة لشراء المواد الأولية من مصادر مرموقة.	3,4250	1,12973	3
5	تمتلك المؤسسة أجهزة فحص ورقابة شديدة على المنتجات.	3,5750	,98417	2
6	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في تحقيق رغبات الزبائن.	2,8750	,79057	7
7	تميز المؤسسة بامتلاك معدات وآلات متطورة تكنولوجيا عن باقي المنافسين.	3,1250	1,15886	5
8	تميز المؤسسة بتحقيق عائد أكبر في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة.	3,0769	1,22226	6
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3,2658	1,0897	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج

يوضح الجدول مستوى تبنى استراتيجية التميز على مستوى المؤسسات، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي 3.26 بانحراف معياري 0.8 وهو مستوى متوسط.

حيث تصدرت الفقرة 1 في الترتيب الأول عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي 3.85 وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتفق على أن معظم المؤسسات تقدّم منتجات متميزة باستمرار للحفاظ على الزبائن.

ثم تأتي الفقرات 2-4-5 في الترتيب 2-3-4 على التوالي بأوساط حسابية 3.40-3.42-3.57 على التوالي وهو مستوى متوسط وهذا ما يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على أن المؤسسات تمتلك أجهزة فحص ورقابة شديدة على المنتجات وتسعى المؤسسات الى شراء مواد أولية من مصادر مرموقة وتسعى للوصول الى أسواق جديدة لم يصل اليها المنافسون.

ثم تأتي الفقرات المتبقية 7-8-6-3 في الترتيب الأخير بأوساط حسابية 3.12-3.07-2.87-2.80 على التوالي دون الوسط الحسابي الإجمالي وهذا ما يدل على وجود اتفاق متدني بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات تعمل على تقديم منتجات جديدة متميزة عن المنافسين وتمتلك قدرة عالية في تحقيق رغبات الزبائن، وأنها تمتلك معدات وآلات متطورة عن باقي المنافسين وتتميز بتحقيق عائد أكبر في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

ثالثاً- استراتيجية التركيز: وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة باستراتيجية التركيز في المؤسسات المدروسة على النحو التالي:

الجدول رقم 21: التحليل الاحصائي لاستراتيجية التركيز.

الفرقات	استراتيجية التركيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
1	تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حال خدمة سوق محدد.	3,0250	,94699	8
2	تزداد إنتاجية وأنشطة المؤسسة في حال خدمة سوق معين.	3,5500	,87560	3
3	المؤسسة على دراية أن هدف المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد.	3,2500	1,33493	5
4	تركز المؤسسة على احتراق أسواق غير تقليدية.	3,0500	,90441	7
5	تركز المؤسسة مبيعاتها على سوق مستهدف بدلا من السوق ككل.	3,1500	1,45972	6
6	تحقق المؤسسة أرباحا أكثر عندما تركز على سوق محدد.	3,3250	1,09515	4
7	تسمح موارد المؤسسة بتغطية قطاع سوقي محدد.	3,8500	1,05125	2
8	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين.	4,0000	,78446	1
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3,4	1,05656	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج

يوضح الجدول مستوى تبني استراتيجية التركيز لدى المؤسسات المدروسة حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي 3.4 بانحراف معياري 1.05 وهو متوسط.

جاءت الفقرتين 7-8 في الترتيب 1-2 بأوساط حسابية 3.85-4 على التوالي وهو مستوى مرتفع وهذا ما يدل على وجود اتفاق الى حد بعيد بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات تسعى الى تقديم منتجات ذات سعر وتكلفة أقل من المنافسين، وتسمح موارد المؤسسات بتغطية قطاع سوقي محدد.

بينما تنفرد الفقرة 2 في الترتيب 3 بوسط حسابي 3.55 عند انحراف معياري 0.87 وهو مستوى متوسط مما يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على أن إنتاجية وأنشطة المؤسسات تزداد في حالة خدمة سوق معين.

ثم تليها الفقرات المتبقية 3-6-5-4-1 ذات الأوساط الحسابية المتقاربة 3.32-3.25-3.15-3.05-3.02 على التوالي وهو مستوى متوسط دون الوسط الحسابي الإجمالي، وهذا ما يدل على وجود اتفاق متدني بين إجابات أفراد العينة للفقرات السابقة.

بصفة عامة فإن مستوى تبني استراتيجية التركيز هو متوسط لجميع الفقرات حسب إجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم 22: نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الدراسة

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الإبداع التكنولوجي	3,29	1,075	-
الإبداع في المنتج	2,99	1,23	2
الإبداع في عملية الإنتاج	3,60	0,92	1
الاستراتيجيات التنافسية	3,36	1,03	-
استراتيجية القيادة بالتكلفة	3,44	0,98	1
استراتيجية التميز	3,26	1,08	3
استراتيجية التركيز	3,40	1,05	2

المصدر: من إعداد الباحثة

تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير الإبداع التكنولوجي أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3,29 بانحراف معياري 1,075، وأن الوسط الحسابي الإجمالي لمتغير الاستراتيجيات التنافسية بلغ 3,36 بانحراف معياري 1,03، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تتفق إلى حد ما على فقرات الاستبيان للمتغيرين الرئيسيين الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية.

يشير الجدول إلى أن متغير الإبداع التكنولوجي في العملية يحتل المرتبة الأولى بوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,92 ثم يليه متغير الإبداع التكنولوجي في المنتج وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تتفق إلى حد كبير على فقرات الاستبيان للمتغير المستقل للإبداع التكنولوجي في المنتج.

كما يشير إلى أن متغير استراتيجية الريادة بالتكلفة تحتل الريادة بوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 0,98 ثم تليه استراتيجية التركيز بوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,05 ثم تليه استراتيجية التميز في الأخير بوسط حسابي 3,26 وانحراف معياري 1,08، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تتفق إلى حد كبير على فقرات الاستبيان للمتغيرين استراتيجية القيادة بالتكلفة واستراتيجية التركيز مقارنة باستراتيجية التميز.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية.

لمعرفة العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي (المنتج-العمليات) والاستراتيجيات التنافسية يجب أن ندرس علاقة الارتباط بين المتغيرات وكذا معدلات الانحدار الخاصة بالنموذج.

المطلب الأول: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية القيادة بالتكاليف.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنقسم إلى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية القيادة بالتكلفة.

الفرضية الفرعية الثانية:

2H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في العمليات واستراتيجية القيادة بالتكلفة.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين الأول يتمثل في الإبداع التكنولوجي في المنتج والثاني يتمثل في الإبداع التكنولوجي في العمليات والمتغير التابع المتمثل في استراتيجية القيادة بالتكلفة، وبلاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية القيادة بالتكاليف

المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الثبات	استراتيجية القيادة بالتكاليف أنواع الإبداع
0,000	0,725	0,525	0,418	14,64	الإبداع في المنتج
0,257			0,134		الإبداع في العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يشير الجدول إلى تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة في المؤسسات محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنواع الإبداع التكنولوجي في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة، إذ بلغ معامل الارتباط 72,5% مما يدل على وجود علاقة قوية بين أنواع الإبداع التكنولوجي (المنتج والعمليات) واستراتيجية القيادة بالتكاليف، وهذا ما يفسر قيمة معامل التحديد التي بلغت 0,525 وهذا يعني أن الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات يفسران ما مقداره 52,5% من التغير في استراتيجية القيادة بالتكلفة في المؤسسات المدروسة.

لقد بلغ معامل الانحدار 0,418 وهو يمثل درجة التأثير وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 41,8% في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة، كما نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة الخاص بالإبداع التكنولوجي في المنتج قدر بـ 0,000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05 إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية القيادة بالتكلفة" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية القيادة بالتكلفة".

لقد بلغ معامل الانحدار 0,134 وهو يمثل درجة التأثير وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإبداع التكنولوجي في العمليات يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 13,4% في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة وهي غير دالة

إحصائيا بمستوى دلالة قدره 0,257 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية للاختبار فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في العمليات واستراتيجية القيادة بالتكلفة".

$$Y_1=4,20+0,46X_1+0,37X_2$$

Y1 استراتيجية القيادة بالتكلفة (المتغير التابع)

X1: الإبداع التكنولوجي في المنتج (المتغير المستقل الأول)

X2: الإبداع التكنولوجي في العمليات (المتغير المستقل الثاني)

المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التميز

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنقسم إلى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية التميز.

الفرضية الفرعية الثانية:

2H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في العمليات واستراتيجية التميز.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين الأول يتمثل في الإبداع التكنولوجي في المنتج والثاني يتمثل في الإبداع التكنولوجي في العمليات والمتغير التابع المتمثل في استراتيجية التميز، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التميز.

المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الثبات	استراتيجية
					التميز أنواع الإبداع
0,000	0,899	0,808	0.468	4,20	الإبداع في المنتج
0,000			0,371		الإبداع في العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يشير الجدول إلى تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسات محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنواع الإبداع التكنولوجي في تحقيق استراتيجية التميز، إذ بلغ معامل الارتباط 9,89% مما يدل على وجود علاقة قوية بين أنواع الإبداع التكنولوجي (المنتج والعمليات) واستراتيجية التميز، وهذا ما يفسر قيمة معامل التحديد التي بلغت 0,808 وهذا يعني أن الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات يفسران ما مقداره 80,8% من التغير في استراتيجية التميز في المؤسسات المدروسة.

لقد بلغ معامل الانحدار للإبداع التكنولوجي في المنتج 0,468 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 46,8% في تحقيق استراتيجية التميز، كما نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة الخاص بالإبداع التكنولوجي في المنتج قدر بـ 0,000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05 إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية التميز" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية التميز".

كما بلغ معامل الانحدار للإبداع التكنولوجي في العمليات 0,371 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإبداع التكنولوجي في العمليات يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 46,8% في تحقيق استراتيجية التميز، وهي أصغر من قيمة معامل الانحدار مقارنة بالإبداع التكنولوجي في المنتج التي بلغت 46,8%، وهذا يعني أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر بصفة أكبر على استراتيجية التميز مقارنة بالإبداع التكنولوجي في العمليات.

كما بلغ مستوى الدلالة الخاص بالإبداع التكنولوجي في المنتج 0,000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05 إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية التميز" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في العمليات واستراتيجية التميز".

$$Y_2=4,20+0,46X_1+0,37X_2$$

Y2: استراتيجية التميز (المتغير التابع)

X1: الإبداع التكنولوجي في المنتج (المتغير المستقل الأول)

X2: الإبداع التكنولوجي في العمليات (المتغير المستقل الثاني)

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التركيز

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنقسم إلى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية التركيز.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في العمليات واستراتيجية التركيز.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين الأول يتمثل في الإبداع التكنولوجي في المنتج والثاني يتمثل في الإبداع التكنولوجي في العمليات والمتغير التابع المتمثل في استراتيجية التركيز، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: تحليل العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التركيز.

المعنوية Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الثبات	استراتيجية
					التركيز أنواع الإبداع
0,000	0,810	0,656	0,400	9,02	الإبداع في المنتج
0,006			0,298		الإبداع في العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يشير الجدول إلى تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي في تحقيق استراتيجية التركيز في المؤسسات محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنواع الإبداع التكنولوجي في تحقيق استراتيجية التركيز، إذ بلغ معامل الارتباط 81% مما يدل على وجود علاقة قوية بين أنواع الإبداع التكنولوجي (المنتج والعمليات) واستراتيجية التركيز، وهذا ما يفسر قيمة معامل التحديد التي بلغت 0,656 وهذا يعني أن الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العملية يفسران ما مقداره 65,6% من التغير في استراتيجية التركيز في المؤسسات المدروسة.

كما بلغ معامل الانحدار للإبداع التكنولوجي في المنتج 0,400 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 40% في تحقيق استراتيجية التركيز، كما نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة الخاص بالإبداع التكنولوجي في المنتج قدر بـ 0,000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05 وبذلك نرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية التركيز" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في المنتج واستراتيجية التركيز".

كما بلغ معامل الانحدار للإبداع التكنولوجي في العمليات 0,298 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإبداع التكنولوجي في العمليات يؤدي إلى زيادة تقدر بـ 29,8% في تحقيق استراتيجية التركيز، وهي أصغر من قيمة معامل الانحدار مقارنة بالإبداع التكنولوجي في المنتج التي بلغت 40%، وهذا يعني أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر بصفة أكبر على استراتيجية التركيز مقارنة بالإبداع التكنولوجي في العمليات.

كما بلغ مستوى الدلالة الخاص بالإبداع التكنولوجي في العمليات 0,006 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0,05 وبذلك نرفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في العمليات واستراتيجية التركيز" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي في العمليات واستراتيجية التركيز".

$$Y_3=4,20+0,46X_1+0,37X_2$$

Y3: استراتيجية التركيز (المتغير التابع)

X1: الإبداع التكنولوجي في المنتج (المتغير المستقل الأول)

X2: الإبداع التكنولوجي في العمليات (المتغير المستقل الثاني)

المطلب الرابع: النتائج المتوصل إليها

من خلال التحليل الإحصائي لإجابات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ المؤسسات منغلقة على نفسها لا تولي اهتماما للتغيرات الخارجية بصفة كبيرة خاصة التطورات التكنولوجية والعلمية.
- ✓ تحاول معظم المؤسسات تقليد ونشر وتوزيع ما تم الحصول عليه واكتسابه من معلومات وتقنيات جديدة من الخارج.
- ✓ عدم وجود ميزانية مستقلة لنشاط البحث والتطوير وعدم وجود علاقات في مجال البحث مع الجامعات والمخابر ومكاتب الدراسة
- ✓ معظم المؤسسات تتبع سيورة عمليات الإنتاج والرقابة على المنتجات النهائية والرقابة على المواد الأولية.
- ✓ إن مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج متوسط، وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسات المدروسة على تقديم منتجات جديدة والحصول على موارد وتكنولوجيا جديدة لإنتاج منتج جديد وغير قادرة على تقديم منتج جديد لم يسبق انتاجها، إضافة إلى أنها لا تمتلك قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات والتحسين في تصميم منتجاتها.

- ✓ إن مستوى الإبداع التكنولوجي في العمليات فوق المتوسط، وهذا يدل على أن المؤسسات أدخلت عمليات وأساليب إنتاج جديدة بشراء معدات جديدة لعمليات الإنتاج كما أنها قامت بالاستثمار في الأجهزة لتحسين عملياتها الإنتاجية إلا أنها لا تخصص ميزانية للقيام بالعمليات الإبداعية والبحث والتطوير.
- ✓ إن مستوى تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة متوسط، وهذا ما يدل على أن المؤسسات تمارس رقابة صارمة على التكاليف والنفقات.
- ✓ إن مستوى تبني استراتيجية التميز على مستوى المؤسسات متوسط، ويعود ذلك إلى سعي معظم المؤسسات المدروسة إلى تقديم منتجات متميزة باستمرار للحفاظ على الزبائن رغم أنها لا تمتلك قدرة عالية على ذلك.
- ✓ إن مستوى تبني استراتيجية التركيز على مستوى المؤسسات متوسط، ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسات إلى تقديم منتجات ذات سعر وتكلفة أقل من المنافسين، كما تسمح مواردها بتغطية قطاع سوقي محدد كما تزداد إنتاجيتها في حالة خدمة سوق معين.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يساهم في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة بنسبة 41,8% وهذا راجع إلى المهارات والكفاءات التي تعتمد عليها أغلبية المؤسسات في تحسين منتجاتها، واستخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف خفض تكاليف الإنتاج.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في العمليات لا يساهم في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة حيث بلغت نسبة التأثير 13,4% وهي ضعيفة.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يساهم في تحقيق استراتيجية التميز بنسبة 46,8% وهذا راجع للمؤسسات التي تسعى دائما إلى تقديم منتجات جديدة باستمرار للحفاظ على الزبائن.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في العملية يساهم في تحقيق استراتيجية التميز بنسبة 37,1% ويعود ذلك إلى أغلبية المؤسسات التي تمتلك أجهزة فحص ورقابة شديدا على المنتجات والحصول على مواد أولية من مصادر مرموقة.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يساهم في تحقيق استراتيجية التركيز بنسبة 40% وهذا ما يفسر أن الموارد التي تمتلكها معظم المؤسسات تسمح لها بتغطية قطاع سوقي محدد.

- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في العمليات يساهم في تحقيق استراتيجية التركيز بنسبة 29,8% وهذا ما يدل على أن المؤسسات تحقق السيطرة على التكاليف في حال خدمة سوق محدد.
- انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقترح بعض التوصيات التي تمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواجهة المنافسة الشرسة بالصمود في وجه المؤسسات الأجنبية في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة ومنها:
 - ✓ ارساء ثقافة الإبداع داخل المؤسسات مع وضع سياسية واضحة ودائمة للبحث والتطوير والإبداع داخل المؤسسة من خلال انشاء وظيفة خاصة بالبحث والتطوير والإبداع.
 - ✓ توفير البيئة الملائمة واللازمة المساعدة على القيام بالبحوث والدراسات وذلك بتوفير الدعم الثابت باستمرار لمشاريع البحث والتطوير.
 - ✓ يتوقف نجاح تنفيذ الإبداع التكنولوجي في المؤسسات على توفير الموارد الضرورية من موارد مالية كافية إضافة إلى الاعتناء بالموارد البشرية الكفؤة التي تعتبر الأساس في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات.
 - ✓ الاهتمام بالكفاءات العلمية في المؤسسات الاقتصادية من خلال وضع الدورات التدريبية والتكوين.
 - ✓ من الضروري أن تقوم المؤسسات بتقييم نفسها وخدماتها مقارنة بالمؤسسات الناجحة في ضوء التغيرات البيئية سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية أو اقتصادية.
 - ✓ ضرورة تحسيس المؤسسات بضرورة وأهمية الإبداع التكنولوجي للرفع من قدرتها التنافسية في ظل متطلبات البيئة (الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة).
 - ✓ الدراسة الدائمة والمستمرة للبيئة الخارجية للمؤسسات الجزائرية لمعرفة التهديدات التي تواجهها والفرص تقتنصها لصالحها.
 - ✓ انتهاج استراتيجية تنافسية واضحة وتطبيقها بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة ومواردها حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين وبالتالي تنمية الحصة السوقية.
 - ✓ العمل على تطوير الاستراتيجيات التنافسية ودراسة مختلف المتغيرات المحيطة بها للتصدي للمنافسة المحلية والأجنبية.
 - ✓ توثيق العلاقة مع الجهات الأكاديمية والاستشارية باعتبارها إحدى القنوات التي تزود المؤسسات الصناعية بالجديد في مجال العلم والتكنولوجيا، والتعاون مع الفاعلين في مجال الإبداع (التكنولوجيين، الاقتصاديين، الماليين).

✓ منح قروض بدون فائدة للمؤسسات من أجل توفير الشروط الملائمة لتعزيز الإبداع وبالتالي خلق منتجات وأساليب إنتاج جديدة أو محسنة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية قد تبين لنا أن مؤسسات العينة سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومتوسطة قد تأثرت بانفتاح السوق على العالم الخارجي بأي شكل من الأشكال غير أنها أثبتت وجودها في السوق الوطنية في ظل المنافسة الشرسة وتدفق المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر المنخفض.

تتميز المؤسسات الصناعية الجزائرية بمحدودية المنافسة في الأسواق الدولية ويعود ذلك من جهة إلى قلة جودة المنتجات الوطنية بسبب إهمال وظيفة البحث والتطوير التي تعد الركيزة الأساسية لعملية الإبداع والتجديد في المؤسسة ومن جهة أخرى ارتفاع سعرها بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج الناتجة عن استيراد المواد الأولية من الخارج وبالعملة الصعبة، حيث نجد المؤسسات الوطنية تابعة للمؤسسات الرائدة في العالم سواء في استخدام التكنولوجيات الجديدة أو في إنتاج منتجات جديدة. أما من الجانب الإيجابي قد استفادت هذه المؤسسات من اتفاقيات الشراكة واستقدام التكنولوجيا التي تتمثل في الأجهزة ذات التكنولوجيا المتطورة التي ساهمت في زيادة إنتاجيتها وبالتالي تقوية مركزها التنافسي داخل البلد.

الغاية في العلم

لقد أصبحت المؤسسة تعيش في بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار تتميز بالمنافسة القوية من قبل المؤسسات الأجنبية حيث أصبح البقاء للأقوى والمتميز، مما أجبرها على التأقلم مع هذه التغيرات ومسايرتها حيث يرتبط بقاء هذه المؤسسات بمدى قدرتها على الابداع والتجديد والجودة في تقديم الخدمات والمنتجات والتحسين المستمر للمحافظة على حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة حيث يعتبر الابداع عاملا رئيسيا وحاسما في تنافسية المؤسسة واستمراريتها.

حيث تطرقنا في هذه الدراسة التي تعالج موضوع أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية وك محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية لدراسة "إلى أي مدى يؤثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات تنافسية المؤسسات الجزائرية"، وللإجابة على هذه الإشكالية اتبعنا الخطة التالية في هذه الأطروحة، وقد قسمنا هذا البحث إلى أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية حاولنا الإجابة فيها عن التساؤلات الفرعية، والفصل الرابع يخص الدراسة التطبيقية التي قمنا فيها بالإجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة.

- نتائج الدراسة النظرية:

تضمن الفصل الأول الإجابة عن التساؤلات الخاصة بالإبداع التكنولوجي، حيث تعددت مفاهيم الإبداع واختلفت حسب المجالات إلا أنها كلها تتجه نحو مفهوم مشترك وهو أن الإبداع هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة، والذي يبدأ بفكرة وينتهي إلى منتج أو طريقة إنتاج جديدة، و يعد شومبيتر (1911) أول من أشار إلى أن الإبداع هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، وينقسم الإبداع التكنولوجي إلى قسمين الإبداع التكنولوجي في المنتج يقصد به إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه، أو خلق منتج جديد لم يكن موجود من قبل أما الإبداع التكنولوجي في العملية يقصد به استخدام طريقة جديدة أو محسنة في عمليات الإنتاج.

يمر الإبداع التكنولوجي بعدة مراحل يبدأ بفكرة وتعتبر أهم مرحلة مع وجود إرادة في بعث منتج جديد، ثم تأتي بعد مرحلة التصور التي يتم فيها دراسة الفكرة مرحلة بناء النموذج الأصلي الذي يخضع للتجارب والتحسينات اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي القابل للتسويق، ثم مرحلة التصريف في السوق وارضاء الزبون حيث لا تقف المؤسسة عند هذا المستوى بل تلجأ إلى أحداث تغيير في المواصفات حتى تحافظ على حصصها السوقية.

يمكن للمؤسسة أن تواجه عدة مخاطر ومنها التقليد الذي يقف كحاجز أمام نجاحها أو يهدد زوال منتجاتها مما يحتم عليها اللجوء إلى شتى طرق الحماية القانونية لمواجهة المنافسين.

يتضمن الفصل الثاني الإجابة عن التساؤلات الخاصة بالمنافسة والتنافسية.

ترتبط تنافسية المؤسسة بقدرتها على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما عن بقية المنافسين.

لقد أدركت المؤسسات أن استمرارها في السوق أصبح مرهون بقدرتها على المنافسة ووضع استراتيجية تقوم فيها على تحديد القدرات الذاتية لها والمزايا النسبية التي تتمتع بها واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية.

تعتبر اليقظة التنافسية من أهم المصادر التي تمكن المؤسسة من تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة المنافسين، وتحقق بها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عليهم.

يساعد تحليل بورتير المؤسسة التعرف على عوامل النجاح الرئيسية للقطاع الذي تعمل فيه والواجب توفرها من أجل إعداد استراتيجية فعالة لضمان بقائها في هذا القطاع.

إن دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يسمح لها بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، إضافة إلى الكشف عن الفرص المتاحة لها التي يمكن أن تحولها إلى مزايا تنافسية من جهة، أو التهديدات البيئية التي يجب مواجهتها من جهة أخرى.

يتضمن الفصل الثالث الإجابة عن التساؤلات الخاصة بأثر الإبداع التكنولوجي على المؤسسة والاقتصاد، وأثر الإبداع التكنولوجي على القوى الخمس لبورتير وأخيراً أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية.

إن استراتيجية الإبداع التكنولوجي هي صميم استراتيجية نشاط أو عمل المؤسسة، تكون واضحة ومحفزة، تساعد على تحديد المجالات ذات الأولوية للإبداع وتوجيه الطاقات المخصصة لذلك.

إن نشاط البحث والتطوير مقترن بالإبداع حيث يلعب دور فعال في الدفع بالإبداع التكنولوجي وتحويل المعارف العلمية والتقنية المتاحة والمتحصل عليها من داخل أو خارج المؤسسة إلى منتج جديد أو تحسين منتجات حالية أو تطوير عمليات الانتاج وكل هذا يركز على قاعدة معرفية سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على المؤسسة من خلال تحسين أداءها المؤسسة كما يعمل على تحسين إنتاجيتها وبالتالي تحسين صورة المؤسسة وكسب فرص جديدة لزيادة المبيعات وارتفاع الحصة السوقية، كما يؤدي الإبداع

التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها.

ويظهر أثر الإبداع التكنولوجي على الاقتصاد من خلال التنمية الاقتصادية أو النمو وتعلق بالتكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، أي السعر الذي تباع به المؤسسة منتجاتها في الأسواق، والآثار على الاستهلاك والاستعمال ويظهر التأثير كذلك على التصدير من خلال زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة. كما يظهر آثار الإبداع التكنولوجي على قوى التنافس من خلال تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع، وتأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين إلى السوق، وتأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة، وتأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن، وأخيرا تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين.

ويظهر آثار الإبداع التكنولوجي على المؤشرات التنافسية من خلال تحسين إنتاجية المؤسسة وتحسين كفاءات الأفراد، كما يساهم في تخفيض التكاليف عن طريق إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة وبالتالي زيادة الأرباح التي تساهم بدورها في زيادة الحصة السوقية من خلال مساهمتها في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة.

يؤثر الإبداع التكنولوجي بكلا نوعيه على الاستراتيجيات التنافسية على الشكل التالي:

يؤثر الإبداع التكنولوجي في المنتج على استراتيجية القيادة بالتكاليف عندما تأتي المؤسسة بالمنتج الجديد فيظهر بسعر مرتفع وتحقق به المؤسسة أرباحا، في الوقت الذي تأتي فيه ردة فعل المنافسين بتقليد المنتج أو خلق منتج جديد تقوم المؤسسة المبدعة بالبحث عن ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم.

يؤثر الإبداع التكنولوجي في العمليات على استراتيجية القيادة بالتكاليف من خلال التكلفة النهائية عندما يتم ادخال تقنيات جديدة في عملية الانتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج.

يؤثر الإبداع التكنولوجي في المنتج على استراتيجية التميز من خلال طرح منتج جديد في السوق عن طريق ابداع جذري يمتاز هذا المنتج عن غيره بتصاميم ووظائف جديدة، أو ادخال تحسينات على منتج كان موجود عن طريق الإبداع التدريجي مما يجعل المؤسسة تكسب ولاء للعلامة من قبل زبائنها.

يؤثر الإبداع التكنولوجي في العمليات على استراتيجية التمييز من خلال اضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية مما يتعين على المؤسسة تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعها في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق.

يؤثر الإبداع التكنولوجي في المنتج على استراتيجية التركيز حيث تركز المؤسسة جهودها على شريحة معينة وتقوم بدراسة خصائص الزبائن والتفنن في الإنتاج وفق متطلباتهم من خلال الاعتماد على الإبداع المستمر في المنتجات.

يؤثر الإبداع التكنولوجي في العمليات على استراتيجية التركيز إذا كان التركيز على أساس تكلفة أقل يظهر دور الإبداع التكنولوجي في تطوير العملية الإنتاجية.

- نتائج الدراسة التطبيقية:

تطرقنا في الفصل الرابع إلى الدراسة الميدانية لمعرفة أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية في مجموعة من المؤسسات الصناعية على أرض الواقع وهي صورة مصغرة عن المؤسسات الجزائرية.

معرفة مستوى الإبداع التكنولوجي ودرجة تنافسية المؤسسات محل الدراسة.

معرفة مدى تأثير الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات على استراتيجيات القيادة بالتكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز بالتفصيل.

من خلال التحليل الاحصائي لإجابات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

✓ إن معظم مؤسسات محل الدراسة حققت الإبداع في المنتج بغية الرفع من الحصة السوقية ومواجهة المنافسين.

✓ إن معظم مؤسسات محل الدراسة تقوم باستقدام التكنولوجيا من الخارج عن طريق استيراد التجهيزات التكنولوجية.

✓ إن معظم مؤسسات محل الدراسة تعتمد على التمويل الذاتي وذلك راجع لصعوبة التمويل الخارجي، كما أن هذه المؤسسات لا تتوفر على وظيفة البحث والتطوير بل تعتمد على قسم الصيانة الذي يهتم بإدارة كافة نشاطات الإنتاج وأعمال الصيانة بالمؤسسة.

✓ إن درجة المنافسة لمعظم المؤسسات نجدها بين متوسطة ومرتفعة كما أن معظم المؤسسات تتنافس أكثر على أساس الجودة مقارنة بالسعر.

✓ إن مستوى الإبداع التكنولوجي في المنتج متوسط، وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسات المدروسة على تقديم منتجات جديدة والحصول على موارد وتكنولوجيا جديدة لإنتاج منتج جديد وغير قادرة على تقديم منتج جديد لم يسبق انتاجها، إضافة إلى أنها لا تمتلك قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات والتحسين في تصميم منتجاتها.

- ✓ إن مستوى الإبداع التكنولوجي في العمليات فوق المتوسط، وهذا يدل على أن المؤسسات أدخلت عمليات وأساليب إنتاج جديدة بشراء معدات جديدة لعمليات الإنتاج كما أنها قامت بالاستثمار في الأجهزة لتحسين عملياتها الإنتاجية إلا أنها لا تخصص ميزانية للقيام بالعمليات الإبداعية والبحث والتطوير.
- ✓ إن مستوى تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة متوسط، وهذا ما يدل على أن المؤسسات تمارس رقابة صارمة على التكاليف والنفقات.
- ✓ إن مستوى تبني استراتيجية التميز على مستوى المؤسسات متوسط، ويعود ذلك إلى سعي معظم المؤسسات المدروسة إلى تقديم منتجات متميزة باستمرار للحفاظ على الزبائن رغم أنها لا تمتلك قدرة عالية على ذلك.
- ✓ إن مستوى تبني استراتيجية التركيز على مستوى المؤسسات متوسط، ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسات إلى تقديم منتجات ذات سعر وتكلفة أقل من المنافسين، كما تسمح مواردها بتغطية قطاع سوقي محدد كما تزداد إنتاجيتها في حالة خدمة سوق معين.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يساهم في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة بنسبة 41,8% وهذا راجع إلى المهارات والكفاءات التي تعتمد عليها أغلبية المؤسسات في تحسين منتجاتها، واستخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف خفض تكاليف الإنتاج، وهذا ما يثبت الفرضية الأولى.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في العمليات لا يساهم في تحقيق استراتيجية القيادة بالتكلفة حيث بلغت نسبة التأثير 13,4% وهي ضعيفة، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يساهم في تحقيق استراتيجية التميز بنسبة 46,8% وهذا راجع للمؤسسات التي تسعى دائما إلى تقديم منتجات جديدة باستمرار للحفاظ على الزبائن وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في العملية يساهم في تحقيق استراتيجية التميز بنسبة 37,1% ويعود ذلك إلى أغلبية المؤسسات التي تمتلك أجهزة فحص ورقابة شديدا على المنتجات والحصول على مواد أولية من مصادر مرموقة، وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة.
- ✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يساهم في تحقيق استراتيجية التركيز بنسبة 40% وهذا ما يفسر أن الموارد التي تمتلكها معظم المؤسسات تسمح لها بتغطية قطاع سوقي محدد، وهذا ما يثبت الفرضية الخامسة.

✓ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الإبداع التكنولوجي في العمليات يساهم في تحقيق استراتيجية التركيز بنسبة 29,8% وهذا ما يدل على أن المؤسسات تحقق السيطرة على التكاليف في حال خدمة سوق محدد، وهذا ما يثبت الفرضية السادسة.

الاقتراحات:

- ✓ ضرورة دفع وتوعية المؤسسات على القيام بجهود الإبداع من خلال الاهتمام بنشاط البحث والتطوير داخل المؤسسات والاهتمام بالكفاءات وتنميتها.
- ✓ ارساء ثقافة الإبداع داخل المؤسسات مع وضع سياسية واضحة ودائمة للبحث والتطوير والإبداع داخل المؤسسة من خلال انشاء وظيفة خاصة بالبحث والتطوير والإبداع.
- ✓ انتهاج استراتيجية تنافسية واضحة وتطبيقها بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة ومواردها حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين وبالتالي تنمية الحصة السوقية.
- ✓ توثيق العلاقة مع الجهات الأكاديمية والاستشارية باعتبارها إحدى القنوات التي تزود المؤسسات الصناعية بالجديد في مجال العلم والتكنولوجيا، والتعاون مع الفاعلين في مجال الإبداع (التكنولوجيين، الاقتصاديين، الماليين).
- ✓ يتوقف نجاح تنفيذ الإبداع التكنولوجي في المؤسسات على توفير الموارد الضرورية من موارد مالية كافية إضافة إلى الاعتناء بالموارد البشرية الكفؤة التي تعتبر الأساس في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات.
- ✓ توفير البيئة الملائمة واللازمة المساعدة على القيام بالبحوث والدراسات وذلك بتوفير الدعم الثابت باستمرار لمشاريع البحث والتطوير.

أفاق الدراسة:

- دور الإبداع التكنولوجي في تنمية تنافسية المؤسسات الرياضية.
- دور الإبداع التكنولوجي في تنمية تنافسية المؤسسات الخدمية.
- تقييم مستوى أداء الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المراجع

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب:

1. القرآن الكريم .
2. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، 2008
3. أمينة محمود حسين، "الإدارة الاستراتيجية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2007
4. برفين جوبتا ترجمة ل: أحمد المغربي، "الإبداع الإداري"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
7. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
8. جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.
9. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
10. جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009.
11. جيمس م. هيجنز، "100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية"، ترجمة مركز الخبرات المهنية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1998
12. حسين علي، "استثمار الإبداع في عالم الأعمال: من الفكرة إلى المنتج"، دار رضا للنشر، سوريا، 2000.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
14. رعد حسن الصرن، "إدارة الابداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق"، الجزء الأول، دار رضا للنشر، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، 2000.
15. روجر كلارك، "اقتصاديات الصناعة"، ترجمة فريد بشير، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994.
16. سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006.
17. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الابداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006
18. الصرن، رعد، "الإدارة الاستراتيجية"، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 1998
19. صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
20. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009.
21. عارف صالح مخلف، "الإدارة البيئية-الحماية الإدارية للبيئة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

22. عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2011.
23. عامر خضير الكبيسي، "مدخل لدراسة الاستراتيجيات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
24. عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، مجموعة النيل، الطبعة الأولى، 2001.
25. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
26. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي والحديث، القاهرة، 1993.
27. عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الإسكندرية، 1997.
28. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية"، دار المسيرة، عمان، 2004.
29. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
30. علي الشريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 1997.
31. عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001.
32. فاضلي ادريس، "المدخل إلى الملكية الفكرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
33. فتحي عبد الرحمن جروان، "الابداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه مراحل العملية الإبداعية"، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، الأردن، 2009.
34. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
35. فريديريك م. شرر، "نظرة جديدة عن النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي"، ط1، ترجمة علي أبو عشمه، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002.
36. فلاح حسن عدادى الحسيني، "الادرة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر. الطبعة الثانية، عمان، 2006.
37. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
38. محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999.
39. محمد سعيد أوكيل، "انتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.
40. محمد سعيد أوكيل، "الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
41. محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996.
42. محمد علي سيد امبابي، "الاقتصاد والبيئة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998.
43. محمد موسى عثمان وآخرون، "تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية"، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003.
44. محمد وديع عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط - الكويت، 2000.
45. مصطفى محمود أبو بكر، "فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2005.
46. مصطفى محمود أبو بكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

47. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعمولة"، الدار الجامعية 2001-2002
48. نبيل جواد، مجد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
49. نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003
50. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
51. نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
52. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
53. نوير طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط، 2002

قائمة رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. براهمي حياة، "مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة حالة مؤسسة condor)"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة، 2007.
2. بن نذير نصرالدين، "دراسة استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012،
3. بوسلامي عمر، "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر-"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2012-2013
4. حجاج عبد الرؤوف، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوغريج-"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014-2015
5. حريق خديجة، "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-سعيدة-"، رسالة ماجستير، جامع تلمسان، 2011.
6. دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول-حالة الجزائر-"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
7. رحمان يوسف زكرياء، "دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط"، مذكرة ماجستير بجامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2014-2015
8. السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، "الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق 1999
9. سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة مجمع صيدال لصناعة لدواء"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر الجزائر، 2007-2008.
10. العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير بجامعة الجزائر الخروبة، 2005
11. صليحة بوضوردي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه بجامعة باتنة، 2014-2015

12. محمد عجيلة، "الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع: المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2005.
13. محمد معاريف، "دراسة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2013.
14. منيري مهدي، "الكفاءة الانتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة-الجزائر، 2011-2012.
15. نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002-2003.
16. وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، "التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع لأعمال العام"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر، 2001.

المنشورات والمجلات:

1. بريش السعيد، "رأس المال المخاطر بديل لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة SOFINANCE"، مجلة الباحث العدد 5، 2007.
2. بغداد كربالي، "دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية"، مجلة، جامعة وهران.
3. بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، "نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال"، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي الاغواط، 2009.
4. الداوي الشيخ، "الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 2008.
5. عبد الرزاق حميدي، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية-مع الاشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34-35، مارس 2014.
6. عبد الله الكاظم، "أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية(السعودية)، العدد 3، 2008.
7. عبيرات مقدم- أ. بن مويزة مسعود، "النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي"، مجلة العلوم السياسية السنة الخامسة-العدد 35- خريف 2007.
8. فرحات غول، "الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية"، في دراسات اقتصادية (الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات) / 2009.
9. فريد كورتل وناجي بن حسين، "التسويق: المبادئ والسياسات"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة(الجزائر)، 2001.
10. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، "مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة".
11. محمد بوتين، رتيبة حديد، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10 جامعة الجزائر، 2004.
12. مركز دراسات الوحدة العربية، "السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر، 1997.

13. منصورى الزين وبن نذير نصر الدين، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، مقال من الانترنت http://www.ajdawer.com/2017/07/blog-post_46.html

الملتقيات:

1. بومدين بروان، " دور الابداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات"، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب- البليلة، 18 و19 ماي 2011.
2. عبد الستار حسن يوسف، " تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT في المؤسسات الصناعية"، المؤتمر العلمي الدولي المستوى السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة الزيتونة، الاردن، 16 أبريل 2007
3. فاطمة مانع، "الابداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية"، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، المركز الجامعي بخميس مليانة-عين الدفلة- الجزائر
4. قطاف ليلي وبوشنقىر إيمان، مداخلة بعنوان دور الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية: نحو تحقيق التنمية المستدامة، جامعة سطيف
5. نصيرة قوريش، " الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (جامعة حسبيبة بنوعلي الشلف، 8-9 نوفمبر 2010)

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Les livres:

1. A. Thompson & A.J. Strickland, Stratégic Management :concepts and cases,edition Irwn,new york,1990
2. A.HAMADOUCHE ? « méthodes et outils d'analyse stratégique », les éditions chihab, Algérie, 1997
3. Alain chauvet, "méthodes de management le guide ", 2e tirage,édition d'organisation, France 1997
4. Bertrand bellon , L'Innovation creatrice , economica, paris, 1997
5. Chantal bussenant, martine Pretet: « economie et gestion de l'entreprise » , 2edit ,édit .Vuibert,1998
6. CHRISTOFOL Hervé, RICHIR Simon, SAMIER Henri, « L'innovation à l'ère de réseaux », Hermès science publications, 2004
7. Debonneuil Michel et Fontagné Lionel, « compétitive d'analyse économique », paris,2003
8. Emmanuelle Le Nagard-Assayag , Delphine Manceau, « Marketing de l'innovation », Marketing - Communication, Dunod, 2éd, 2011
9. F. Bidualt, « le champ stratégique de l'entreprise », Edition , economica, paris, Edition , economica, paris , 1999
10. G. Garibaldi , « stratégie concurrentielle choisir et gagner » ? les editions d'organisation ,paris ,1995
11. G.GARIBALDI, « l'analyse stratégique », 3^{ème} edition d'organisation, 2^{ème} tirage 2002, paris
12. GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaëtau Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000

13. GUELLEC .Dominique « *Economie de L'innovation* », éditions La Découverte, Paris, 1999
14. Guy Benchimol," E- organisation, Mode d'emploi", Edition d'organisation, Paris, 2001
15. Jean Bernard, Maurice Catin, "Les Condition Economiques du Changement Technologique", Edition l'harmattan, Paris, 1998
16. Jean Claude Tarandeau, Recherche et developpement, edition vuibert, paris, 1994.
17. Jean Lachmann : le financement des stratégies de l'innovation, economica, paris,1993
18. Jean- Michel Gaillard, "Marketing et gestion dans la recherche et développement", 2e édition, Economica, Paris, 2000
19. Joel Brostail et Frederic Frery, Le management stratégique de l'innovation, Edition Dalloz, Paris, 1993
20. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993
21. MADOROR Davier, "Réussir sa start – up : Après la start – up mania", ed. Dunod, Paris, 2001
22. Martin Leurion, « Connaissance de l'entreprise et son environnement », édition Foucher, paris 2002
23. Paul Miller," stratégie et marketing de l'innovation technologique", *Fonctions de l'entreprise, Dunod, 3ème édition, 2011*
24. Percerou R. Entreprise : gestion et compétitive , Edition Economic, 1984
25. Pierre Caspar et Christine Afriat, "l'investissement intellectuel essai sur l'économie de l'immatériel I " édition Economica , France .1989
26. Porter Michael, "Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", ED.ECONOMICA, PARIS, 1982
27. Roger Millier et AL, Configuration des Modes d'Innovation: des innovation prévisibles et les francs tireurs –Revue d'Economie industrielle n°61,3^{ème} trimestre 1992
28. Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO, Management de l'Innovation, 2 édition, Pearson France, 2012
29. Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO, Management de l'Innovation, 2 édition, Pearson France, 2012.

Les theses:

1. Anne Le Bars, innovation sans recherche-les compétences pour innover dans les PME de l'agro alimentaires, thèse de doctorat en économie appliqué, non publié, université Pierre Mendès, France, 2001
2. Guillermo Cortes Robles, « Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à partir de cas : Application en génie des procédés et système industriels », doctorat université de France ,2006
3. Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET , « Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles », Thèses pour doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2000
4. Marion Dessertine, « Pôles de compétitivité et emploi : une analyse microéconomique de l'effet des coopérations en R & D », THÈSE Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences Économiques, Université JEAN MONNET SAINT-ETIENNE, 2014

5. Messeoud Zouikri, « stratégies de R&D et innovation dans l'industrie pharmaceutique en France », these doctorat en science économiques, Université Paris Dauphine, 2008
6. Pierre Taillant, « L'analyse évolutionniste des innovations technologiques », thèse de doctorat en sciences économiques, non publié, université de Montpellier1, France, 2005
7. Sylvain Lenefle, « compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d'Usinor », thèse de doctorat en science de gestion, Université de marne –la vallée- France, 2001

Les articles:

1. Ahmed HIKMI et Miia PARNAUDEAU," LE RÔLE DU FINANCEMENT BANCAIRE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION : LE CAS DE QUATRE PAYS EUROPÉENS",Revue : Vie & sciences de l'entreprise, 2008/1 - N° 178, p97
<https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2008-1>
2. Alfred Kleinknecht, kees VAN MONTFORT and Erik BROUWER, "THE NON-TRIVIAL CHOICE BETWEEN INNOVATION INDICATORS", Econ. Innov.NewTechn. 2002,Vol.11(2).
3. Cécile Patris et al ," L'innovatin techologique au service du développement durable", rapport de synthèse, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles programme « Leviers du développement durable » ;Février2001
4. Céline Merlin-Brogniart, « COMPÉTITIVITÉ, INNOVATION ET SERVICES PUBLICS MARCHANDS », article,cairn info Innovations, 2007/1 n° 25, p215
<http://www.cairn.info/revue-innovations->
5. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc
6. Gërguri Shqipe, Rexhepi Gadaf, Ramadani Veland, INNOVATION STRATEGIES ANDCOMPETITIVE ADVANTAGES, South East European University at Tetovo Macedonia,3-3-2013 <https://cyberleninka.ru/.../innovation-strategies-and-competitive->
7. Hélène GUEGUEN, « La recherche & développement et l'innovation, facteurs de compétitivité des entreprises », article pdf : QUAL'INNOV- BP 7004 – Taravao, 8/09/2011
8. https://ar.wikipedia.org/wiki/جوزيف_شومبيتر
9. Joseph V,Anderson.Mind Mapping. Tool for Creative Thinking Horizons Industrial and Commercial Training,1995
<https://www.ou.nl/Docs/Expertise/OTEC/Publicaties/.../Dissertation.pdf>
10. Leif Denti, « measuring innovation part1 : Frequently Used Indicators”,InnovationManagement.se15/02/2013.
www.innovationmanagement.se/.../measuring-innovation-part-1-fr
11. Léonard DUMAS , La veille marketing s'inpose en Hotellerie, ASAC , Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2004
12. MANUEL D'OSLO, «Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation», 3ième éditions OCDE.2005
<https://www.oecd.org/fr/sti/inno/2367523.pdf>
13. MICHAEL HOBDDAY, Firm-level Innovation Models:Perspectives on Research in Developed and Developing Countries, Technology Analysis & Strategic Management Vol. 17, No. 2, 121–146, June 2005 [https://www.sciencedirect.com/science/article/..](https://www.sciencedirect.com/science/article/)

14. Michel.G.Bedard et Roger Miller, , "la gestion des 31 organisations une approche systémique conceptuelle et stratégique ", cheneliere / MC Graw-Hill, Canada,,1995
15. Navdeep Kumar, "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage" APJRBM, Gandotra, Volume 1, Issue 2, (November, 2010) <https://slidedocument.org>
16. Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, "An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability", article, Journal of High Technology Management Research, docplayer.net/33963352-An-innovation-process-model-for-impro.
17. RICHARD D'Aveni , hyper competition, (managing the dynamics of strategic maneuvering), arrangement with the free press. a division of Mac millan, USA ; 1994.
18. RUDDY MOPENZA , « Innovation en entreprise : existe-t-il des tendances », universite du Quebec a Rimouski, 2015
semaphore.uqar.ca/1121/1/Ruddy_Mopenza_mai2015.pdf
19. T. Madiès et J-C Prager, "L'innovation : moteur de la croissance et de la compétitivité dans l'économie de la connaissance ?", La documentation française, 2008
https://www.ihest.fr/spip.php?page=article_pdf&id_article=780
20. Towards the Fifth-generation Innovation Process, article,
cfile6.uf.tistory.com/attach/135579464D32EB31069E9D
21. www.ladocumentationfrancaise.fr/Revues-collections/cahiers-français/article/321-charpentier.pdf.

المطابق

التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار تحضير شهادة الدكتوراه، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وهو جزء من دراسة ميدانية لتحضير مذكرة التخرج بموضوع "المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة"، الذي سندرس فيه مكانة الإبداع داخل المؤسسات الجزائرية وذلك عن طريق إبراز دور البحث والتطوير في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إبراز دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة بإتباع إستراتيجية تحقق بها البقاء في السوق وكسب حصص سوقية جديدة.

ومن أجل هذا أرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة أدناه بكل حرية وموضوعية وبما ترونه مناسباً بوضع العلامة (x) في المكان المناسب للإجابة الموافقة للرأي.

قسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاث أقسام:

- المعلومات الشخصية.
- المنافسة والإستراتيجية التنافسية.
- الإبداع في المؤسسة.

تبقى المعلومات المدونة سرية وتخدم أهداف الدراسة فقط ولا غير ولهذا تم استبعاد اللقب والاسم.

شاكرين ثقثكم، جهدكم وتعاونكم، آمليين في خبرتكم من أجل المساعدة في الخروج بنتائج علمية، فتقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

الاستبيان الخاص بدراسة الحالة: المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة

نشأة المؤسسة:

خبرة المؤسسة:

من 1-5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

حجم المؤسسة:

صغيرة الحجم (أقل من 50 عامل)

متوسطة الحجم (50-500 عامل)

كبيرة الحجم (أكبر من 500 عامل)

رقم الأعمال: تزايد ثابت تناقص

عدد العمال: تزايد ثابت تناقص

الكمية المنتجة: تزايد ثابت تناقص

الأرباح: تزايد ثابت نقصان

الحصص السوقية: تزايد ثابت نقصان

الأسعار طول السنة: متزايدة ثابتة متناقصة

المنافسة والإستراتيجية التنافسية

سوق المؤسسة:

يشمل جميع أنحاء الولاية

يتعدى الولاية إلى الولايات المجاورة

على المستوى الوطني

التصدير

درجة المنافسة:

مرتفعة متوسطة ضعيفة متقدمة لا توجد

على أي أساس تكون طبيعة المنافسة:

السعر الجودة الخدمة

سياسة الدولة: - فتح السوق

إيجابي سلبي بدون تأثير

الإبداع في المؤسسة

ماذا تعني كلمة الإبداع لكم؟

إنتاج منتج جديد تقديم طريقة إنتاج جديدة الحصول على منافذ تسويق جديدة للمنتج

تحسين منتج موجود تحسين طريقة الإنتاج

أنواع الإبداعات المحققة في المؤسسة:

إبداع في المنتج

إبداع في عملية الإنتاج

الغاية من الإبداع:

الرفع من الحصة السوقية مواجهة المنافسين تخفيض التكاليف

بناء صورة المؤسسة تحديد المنتجات التصدير

عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة:

أقل من 5 منتجات من 6-10 منتجات

من 11-15 منتج أكثر من 15 منتج

عدد العمليات المبدع فيها أو المحسنة:

أقل من 5 منتجات من 6-10 منتجات

من 11-15 منتج أكثر من 15 منتج

استخدام التكنولوجيا:

شراء التكنولوجيا من الخارج شراء التكنولوجيا محليا

طرائق اعتماد الإبداع:

البحث الداخلي في المؤسسة المؤسسات الباطنية اقتناء الرخص

تعاقد مع هيئات عمومية علاقات مع مراكز البحث والمخابر اتفاقيات الشراكة

هل يوجد قسم للبحث والتطوير داخل المؤسسة؟

يوجد لا يوجد

تمويل البحث والتطوير أو الإبداع داخل المؤسسة يكون عن طريق:

تمويل ذاتي القروض البنكية إدخال شريك

علاقات شخصية رأس المال المخاطر تدعيمات الدولة

من بين العوامل التالية ما هي التي تعرقل نشاط البحث والتطوير:

نقص في الوسائل المالية غياب الاهتمام غياب المساعدات من السلطات

صعوبة مردودية هذا النشاط الوقت الطويل الذي يستلزمه هذا النشاط

مصادر الأفكار الإبداعية الجديدة:

الطلب في السوق إرادة داخلية المنافسون

فكرة ابتكاره من المقاتل الأسواق والمعارض وسائل الإعلام المختلفة

هيئات الدولة والتنظيمات الاقتصادية المنتديات وتكوين العمال

تكوين العمال: باستمرار عند الحاجة

التكنولوجيا المعتمدة:

التكنولوجيا التي انطلقت بها المؤسسة

تدعيمها بتكنولوجيا متطورة

استبدالها بتكنولوجيا جديدة

شركاء المؤسسة في الإبداع:

التجهيزات التكنولوجية الزبائن والمستهلكون المؤسسات المالية

مؤسسات نفس القطاع الجامعات هيئات البحوث العلمية

الإبداع في العمليات:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					أدخلت المؤسسة عمليات وأساليب إنتاج جديدة للرفع من إنتاجيتها مقارنة بالمنافسين.
					قامت المؤسسة بتحسين عملياتها الإنتاجية الحالية.
					قامت المؤسسة باستثمارات في أجهزة الإنتاج ذات التكنولوجيا المتطورة.
					قامت المؤسسة بشراء معدات جديدة لعمليات الإنتاج.
					تستخدم المؤسسة عمليات إنتاجية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.
					يوجد ميزانية متخصصة للقيام بالعمليات الإبداعية.
					استخدمت المؤسسة نظم الحاسوب والبرامج الجاهزة المعاصرة قاد إلى ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن الشركات الأخرى.
					تسعى المؤسسة إلى تحسين عمليات الإنتاج الخاصة بأنظمة الصيانة.

الإبداع في المنتج

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					يتم تحسين منتجات المؤسسة بالاعتماد على المهارات المتوفرة لديها.
					تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات والتحسين في تصميم منتجاتها.
					حصلت المؤسسة على براءة اختراع من خلال إنتاج منتج جديد.
					تسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها.
					تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بانتظام للبقاء في السوق.
					حصلت المؤسسة على موارد جديدة في إنتاج منتج جديد.
					تخصص المؤسسة مبالغ مالية كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتج جديد.
					تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتج جديد.

استراتيجية قيادة التكاليف:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف.
					تمارس المؤسسة رقابة صارمة على جميع النفقات والتكاليف.
					تعمل المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض حجم التكاليف.
					تقوم المؤسسة بتقليد منتجات المنافسين بدلا من الابداع لتخفيض التكاليف.
					تلجأ المؤسسة للسيطرة على التخزين لتخفيض التكاليف.
					تعمل المؤسسة على الانتاج بأقل تكلفة للحفاظ على حصتها السوقية
					تحتل المؤسسة موقعا من حيث استخدام تخفيض السعر كسلاح هجومي ودفاعي.
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الجديدة بهدف خفض التكاليف.

استراتيجية التمييز

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					تقدم المؤسسة منتجات باستمرار للحفاظ على الزبائن.
					تسعى المؤسسة للوصول إلى أسواق جديدة لم يصل إليها المنافسون من قبل
					تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة مختلفة عن المنافسين.
					تسعى المؤسسة لشراء المواد الأولية من مصادر مرموقة.
					تمتلك المؤسسة أجهزة فحص ورقابة شديدة على المنتجات.
					تمتلك المؤسسة قدرة عالية في الاستجابة لتغيرات رغبات الزبائن.
					تمتيز المؤسسة بامتلاك معدات وآلات متطورة تكنولوجيا عن باقي المنافسين.
					تمتيز المؤسسة بتحقيق عائد أكبر في القطاع مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

إستراتيجية التركيز:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حال خدمة سوق محدد.
					تزداد إنتاجية وأنشطة المؤسسة في حال خدمة سوق معين.
					المؤسسة على دراية أن هدف المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد.
					تركز المؤسسة على اختراق أسواق غير تقليدية.
					تركز المؤسسة مبيعاتها على سوق مستهدف بدلا من السوق ككل.
					تحقق المؤسسة أرباحا أكثر عندما تركز على سوق محدد.
					تسمح موارد المؤسسة بتغطية قطاع سوقي محدد.
					تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين.

تهدف هذه الأطروحة الى دراسة مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية تنافسية المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات والتحولت التي تشهدها البيئة الخارجية، من خلال ابراز دور البحث والتطوير في تدعيم استراتيجية الإبداع التكنولوجي، وتحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات للتنافسية.

وقد اعتمدنا في بحثنا على جمع المعلومات بواسطة الاستبانة الموزعة على مجموع 40 إطار على مستوى 14 مؤسسة صناعية باستعمال نموذج الانحدار المتعدد لإبراز أثر كل من الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات على استراتيجية تدنئة التكاليف، واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر على كل الاستراتيجيات التنافسية لعينة المؤسسات الصناعية، أما الإبداع التكنولوجي في العمليات كذلك يؤثر على كل من استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز باستثناء استراتيجية تدنئة التكاليف.

الكلمات المفتاحية: الإبداع في المنتج، الإبداع في العمليات، البحث والتطوير، التنافسية، الميزة التنافسية، الاستراتيجية التنافسية.

Abstract :

This dissertation aims to study the contribution of technological innovation to the competitiveness of industrial enterprises in light of changes as well as in the external environment by highlighting the role of research and development in supporting technological innovation strategy and determining the relationship between the types of technological innovation and strategies for competitiveness.

Our research, dealt with and collected data, i.e a questionnaire distributed to a total of 40 frames at 14 industrial establishments using the multiple regression model to highlight the impact of both product innovation and process innovation on cost reduction strategy, excellence strategy and focus strategy.

The study reached that technological innovation in the product affects all the competitive strategies of the sample of the industrial establishments. Technological innovation in the processes also affects both the strategy of excellence and the strategy of concentration, with the exception of the strategy of cost reduction.

Keywords: product innovation, processes innovation , research and development, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy.

Resume .

Cette thèse vise à étudier la contribution de l'innovation technologique à la compétitivité des entreprises industrielles à la lumière des changements et de l'environnement extérieur en soulignant le rôle de la recherche et du développement dans la stratégie d'innovation technologique et la relation entre les types d'innovation technologique et des stratégies pour la compétitivité.

Notre recherche a traité et recueilli des données, soit un questionnaire distribué à un total de 40 cadres dans 14 établissements industriels utilisant le modèle de régression multiple pour mettre en évidence l'impact de l'innovation produit et de l'innovation de processus sur la stratégie de réduction des coûts.

L'étude a conclu que l'innovation technologique dans le produit affecte toutes les stratégies concurrentielles de l'échantillon des établissements industriels. L'innovation technologique dans les processus affecte aussi bien la stratégie d'excellence que la stratégie de concentration, à l'exception de la stratégie de réduction des coûts.

Mots clés: innovation de produit, innovation de processus, recherche et développement, compétitivité, avantage concurrentiel, stratégie concurrentielle.