

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة .

دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.  
دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية ORSIM بوادي رهيو

تحت إشراف الأستاذ:  
د/ كبداني سيد أحمد

مقدمة من طرف الطالب :  
الشيخ نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	من جامعة
رئيسا	دقيش مختار	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	يخلف عبد الله	أستاذ مساعد أ .	جامعة مستغانم
مناقشا	كبداني سيد أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

---

# إهداء

- لمن ربياني صغيرا و علماني كبيرا إلى الوالدين الكريمين .
- إلى زوجتي التي كانت خير عون لي و سند .
- إلى اللذين أنارا لنا البهجة والسعادة في قلوبنا .
- إبناي العزيزين " أيوب " و " خلود "
- إلى أخواتي : نسرين ، حياة ، لامية ، حنان ، ليلى .
- إلى كل قريب إلي .
- إلى كل أصدقاء المسار الدراسي في الجامعة .
- إلى كل مناضل في سبيل العلم عالم و متعلم .

---

## شكر و عرفان

أتقدم بشكري و عظيم امتناني إلى المولى عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع صداقاً لقله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " كما أتقدم بشكري و تقديري الكبير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " كبداني سيد احمد " على وطاقاه و نصابه القيمة . إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية . كما أشكر أعضاء اللجنة الذين تحملوا مشقة قراءة و تصحيح و إثراء هذه المذكرة . إلى عمال المكتبة الذين أمدونا بالنصيحة و المعلومة إلى كل عمال مؤسسة ORSIM بواحي رهيو . إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إقامة هذا العمل.

## فهرس المحتويات :

I.....	الإهداء
II .....	الشكر
III .....	فهرس المحتويات
V .....	قائمة الجداول
VI .....	قائمة الأشكال
1.....	مقدمة عامة
5.....	الفصل الأول: مدخل نظري للإبداع والابتكار
6 .....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع والابتكار
7.....	المطلب الأول: الإبداع والابتكار مفاهيم وأساسيات
9.....	المطلب الثاني: تقديم بعض المصطلحات ذات العلاقة
10.....	المطلب الثالث: أنواع الإبداع وأهداف النشاط الإبداعي
14.....	المطلب الرابع: حماية الإبداع
15.....	المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الإقتصادية
15 .....	المطلب الأول: طرق اللجوء إلى الإبداع والابتكار وتقييمهما
19.....	المطلب الثاني: نظام الإبداع في المؤسسة (تعريفه، مراحلها، تجديد الإبداع)
22 .....	المطلب الثالث: شروط الإنتاج الفعال للإبداع والابتكار
24.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار
27.....	المبحث الثالث: البحث والتطوير كمصدر للإبداع
27.....	المطلب الأول: مفهوم البحث والتطوير (تعريفه، أهدافه وأهميته)
29.....	المطلب الثاني: تنظيم وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة
31.....	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لمشاريع البحث والتطوير
33.....	المطلب الرابع: نفقات البحث والتطوير
36.....	خلاصة الفصل
36.....	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
37.....	تمهيد
38.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية
38.....	المطلب الأول: مدخل حول المنافسة (تعريفها، هيكلها)
40.....	المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة (تعريفها، أنواعها، مؤشرات قياسها)
42.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية (Porter)

---

---

45.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.
45.....	المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة ( تعريفها ، أنواعها )
49 .....	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
51.....	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
52.....	المبحث الثالث: أثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة
52.....	المطلب الأول: المحيط العام
54.....	المطلب الثاني: المحيط الصناعي ( القوى التنافسية الخمس ل Porter )
59.....	المطلب الثالث: سلسلة القيمة
63.....	خلاصة الفصل
64 .....	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ORSIM بوادي رهيو
65 .....	تمهيد
66.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة ORSIM
66.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
68.....	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نشاط المؤسسة
73.....	المطلب الرابع : أدوات الدراسة
74.....	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
74 .....	المطلب الأول: البيانات الشخصية
77.....	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي
80 .....	المطلب الثالث : مناقشة النتائج
81.....	خلاصة الفصل
83.....	الخاتمة العامة
86.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق
.....	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	الفرق بين الإبداع والابتكار	1-1
13	الأهداف المرجوة من تحقيق الإبداع والابتكار	2-1
18	مزايا وعيوب طرق الابتكار	3-1
34	الإنفاق على البحث و التطوير من إجمالي الناتج المحلي	4-1
40	أشكال المنافسة	1-2
45	متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس	2-2
46	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	3-2
71	تطور كمية الإنتاج بمؤسسة ORSIM خلال الفترة 2011/2000	1-3
72	تطور رقم الأعمال لمنتجات ORSIM خلال الفترة 2011-2016	2-3
73	تطور عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة 2011 – 2016	3-3
74	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر.	4-3
75	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	5-3
76	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	6-3
77	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.	7-3
78	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالإبداع و الابتكار.	8-3
79	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية	9-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	هيكل نظام الإبداع والابتكار	1 -1
21	الصورة الطبيعية للتطور التكنولوجي	2 -1
25	العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار	3 -1
30	التنظيم الوظيفي لنشاط البحث و التطوير	4 -1
30	التنظيم حسب مشاريع البحث و التطوير	5 -1
31	التنظيم الشبكي ( المصفوفي ) لنشاط البحث و التطوير	6 -1
32	المراحل الأساسية لنشاط البحث و التطوير	7 -1
44	الإستراتيجيات العامة للتنافس	1 -2
51	محددات الميزة التنافسية ( النموذج الماسي ل Porter )	2 -2
55	نموذج القوى الخمس التنافسية ل Porter	3 -2
60	سلسلة القيمة ل Porter	4 -2
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM	1 -3
74	دائرة بيانية توضح عمر العينة المدروسة	2 -3
75	دائرة بيانية توضح جنس العينة المدروسة	3 -3
76	دائرة بيانية توضح المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة	4 -3
77	دائرة بيانية توضح سنوات الخبرة للعينة المدروسة	5 -3

## مقدمة عامة :

تأثر النظام الاقتصادي العالمي بالثورات العلمية والتقنية والتقدم التكنولوجي، خاصة في مجال الإتصال ونقل المعلوماتية، التي تعتبر العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية، أدت إلى الانتقال من الإقتصاد الإنتاجي- حيث كل ما ينتج يباع - إلى اقتصاد المستهلك حيث تفوق العرض على الطلب، وأجبرت المؤسسات للحفاظ على استمراريتها وتحقيق أهدافها على تنمية قدراتها في تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات، حيث تغيرت سلوكياتهم وتطورت بتوفر طلباتهم بأنواع مختلفة تحقق لهم الإشباع بكفاءة مرضية وربحية مقبولة تحدد وضعيتها في سوق منتجها. هذه السوق التي أصبحت المتحكمة في المعاملات والمبادلات الاقتصادية (اقتصاد السوق)، في ظل اشتداد المنافسة خاصة باختيار الحواجز والعوائق الجمركية، وتحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الصناعية الكبرى على الآخرين والتطور الحاصل في رؤية الشركات إلى الإبداع والابتكار والاستثمار فهما، كذلك اتساع الأسواق التي يمكن أن تخدمها المؤسسة الواحدة لتشمل جميع أنحاء العالم .

في ظل هذه التحولات الاقتصادية الدولية نحو تبني السوق الموحدة، تعيش المؤسسة في بيئة متغيرة ومعقدة يسودها عدم التأكد وتفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدهما من قبل، لذا ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وبكفاءة عالية لإستباق التغيرات الفجائية فيها، ولتأمين مستقبلها على الأقل في المدى القصير خاصة بتشبع معظم الأسواق بسلع وخدمات تتناقص دورة حياتها بسرعة فائقة، هذا خاصة ونحن نعرف بأنه لا توجد سلعة مثالية، بمعنى لا يمكن أبدا إنتاج أحسن منها شكلا وتركيبا .

إنطلاقا من هذه المعطيات فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم علمية، لتنمية وتحفيز ودعم القدرات الإبداعية، التي تمكنها من تطوير وخلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها. تنظيمية كانت أو تقنية (تكنولوجيا)

إذ أنه لا فائدة إقتصادية من اكتشاف أو تطوير منتجاتها إذا لم تؤدي إلى التأثير المباشر على الإنتاجية وهي بطبيعة الحال العماد الحقيقي للتنمية أو النمو الإقتصادي .

ولقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين موضوع الإبداع على اختلافهم، من إقتصاديين والذين يعتبرون أول المنظرين في الميدان، إداريين وعلماء النفس وغيرهم، كما نشرت الكثير من الأبحاث والمقالات وعقدت عشرات المؤتمرات والندوات منذ أول دراسة المنسوبة للإقتصادي النمساوي

"جوزيف شامبيتر" سعيا لإظهار أهميته في الرد على المتطلبات الجديدة في البيئة الحالية وكسب

للميزة التنافسية، شملت هذه الأبحاث كيفية تطبيقه في المؤسسات. الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقه، العوائق التي تؤول دون الوصول إليه وغيرها. ونشير هنا أن النظرية الإقتصادية ذاتها قد عرفت تطورات جد مهمة، فيأى غاية السنوات الأخيرة فقد بات الإقتصاديون يعتقدون بأن قوة المؤسسة وقدرتها على المنافسة تتمثل في إمكانية تخفيض الأسعار لكن في حقيقة الأمرال ذي

يعتبر أكثر واقعية هي أن المنافسة الفعلية من طبيعة إبداعية . أي أن توفر عناصر الانتاج ليس مهما بقدر درجة استغلالها وتسييرها .

نظريا هناك إذن تحول من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية . إن هذا التحول جذري وجد هام أساسه القدرة الإبداعية ، وهنا تظهر فاعلية هذا الموضوع الذي جاء تحت عنوان " دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " فليس الإبداع جديدا ولا الإقتصاد ، لكن الجديد هو طبيعة العلاقة بينهما ، ومدى هذه العلاقة وكيفية اجتماعهما بما يحدث قيمة وثروة استثنائيين .

أولا: أهمية الموضوع: إذا رجعنا إلى وضعية المؤسسات الجزائرية في بداية التسعينات ، وسياسة الدولة في الإنتقال من الإقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق ، بخصخصة المؤسسات العمومية وتقليص إحتكار الدولة لبعض القطاعات أدى إلى ظهور المؤسسات الخاصة وبداية قيام المنافسة الحرة التي أثرت على سلوك المستهلك . فللمستهلك الجزائري حاليا ليس هو مستهلك سنوات الثمانينات أين كان تحت سيطرة مؤسسات الدولة . ففتح السوق الجزائرية على المستوى الدولي أثرت على سلوكياته ، فهو اليوم يختار بين منتجات محلية وأجنبية و من جهة أخرى تحرير الإقتصاد أدى إلى بعث الطلب الداخلي ، والذي يبرر بالزيادة المستمرة في قيمة الإستيراد ، حيث يعيش السوق اليوم فيما يشبه إنفجار المنتجات الجديدة و التزايد شبه الأسي لهذه المنتجات ، وبهذا تحاول المؤسسات الجزائرية إنتهاز وضعية الطلب المرتفع في السوق في إدخال منتجاتها. ولعل أحد الأسباب الأساسية لذلك هو التطور الحاصل في رؤية الشركات إلى الإبتكار والإستثمار فيه. بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية ، و السلاح التنافسي في السوق الحالية . و من هنا تظهر أهمية الموضوع الذي يتطابق مع وضعية المؤسسات الهادفة إلى الإستقرار والنمو بما أن الفرصة متاحة لديها .

ثانيا: أهداف الدراسة : ما كان اختيارنا لهذا الموضوع إلا للوصول إلى مجموعة أهداف نلخصها فيما يلي :

- إبراز دور الإبداع كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ، خاصة في تنمية مزاياها التنافسية، و نشر ثقافة الإبداع بين المؤسسات الاقتصادية .
- إظهار الأساليب و الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الإبداع .
- تدعيم المؤسسات بمحاولة الكشف عن الغموض حول تأثير الإبداع و الإبتكار في استمراريته ونموها.

و تقوية ميزتها التنافسية ، تحدياته للمنافسة و استغلاله للفرص و تفاديه للتهديدات .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع. تم اختيار هذا الموضوع لجملة من الأسباب نوردتها فيما يلي :

- الركود الملاحظ في أغلب المؤسسات الجزائرية ، و الذي يعني إمكانية زوالها في المستقبل القريب .
- التغيرات الحديثة في السوق الجزائرية بدخول إتفاقيات الشراكة مع الدول الأوروبية ، وتأثيرها المباشر على وضعية مؤسساتنا الجزائرية .

- الإعتمادات المالية التي خصصتها الدولة لميزانية البحث العلمي و التطوير لتمويل الهيئات ومؤسسات.
  - تشجيع المؤسسات الصناعية سواءا عمومية أو خاصة على الإبداع ، وتثمين نتائج بحوثها .
  - نقص الدراسات و البحوث التي تناولت موضوع الإبداع و الابتكار ، من خلال محاولة تجرية وضع نموذج و تطبيقه داخل المؤسسة الجزائرية .
- رابعاً: إشكالية البحث.
- صلب موضوعنا هو التركيز على العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة و الإبداع فيها بمعالجة الإشكالية التالية : كيف يساهم الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية و ما هو واقعه في مؤسسة ORSIM ؟ و تفاديا للبس في الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :
- ماهي الميزة التنافسية و ما هي دوافع اكتسابها من طرف المؤسسة الاقتصادية ؟
  - ما هو هدف المؤسسة الاقتصادية من تبنيها للإبداع؟
  - ما هو دور الإبداع و الابتكار في تحقيق و دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- خامساً : فرضيات البحث .
- كأجوبة أولية نطرح الفرضيات التالية :
- المؤسسة بحاجة إلى خلق و تنمية ميزة تنافسية من أجل الإستمرارية و النمو في بيئة شديدة المنافسة.
  - يؤدي الإبداع إلى تقوية الوضعية التنافسية و تحقيق النمو من سنة إلى أخرى .
- سادساً: منهج الدراسة .
- لمعالجة هذا الموضوع وفقاً لأطر منهجية محددة ، تساهم في إثبات صحة الفرضيات من عدمها و تحقيقاً للأهداف المرجوة ، و يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين . بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها حيث تم الإعتماد على المناهج التالية:
- أ- المنهج الوصفي و التحليلي : الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع ، و وصف خصائصه بتجميع البيانات و المعلومات الخاصة به ثم التوصل إلى تحليلها و تفسيرها و استخلاص النتائج التي تؤدي إلى إتخاذ القرارات المناسبة .
- ب- المنهج الإستقصائي: إستخدام منهج دراسة حالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية . إعتدنا في ذلك على الإستبيان التي تحمل أسئلة متعلقة بموضوع البحث ثم قمنا بنمذجتها و تحليلها بهدف الإحاطة بإشكالية البحث .
- سابعاً: خطة البحث: للإجابة على الإشكالية المطروحة و الإلمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول ، فصلين للجانب النظري و فصل خاص بالجانب التطبيقي. الفصل الأول: إشتمل على الإبداع و الابتكار و أساسياته ، تم تقسيمه

إلى ثلاثة مباحث الأول حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الإبداع والإبتكار وأنواعه واهداف تبنيه من طرف المؤسسة ، اما المبحث الثاني فقطرقنا من خلاله إلى الإبداع في المؤسسة الإقتصادية من خلال عرض طرق اللجوء إليه ثم التعريف بنظام الإبداع في المؤسسة و اخيرا العوامل المؤثرة عليه ، وفي المبحث الثالث تكلمنا عن وظيفة البحث و التطوير من خلال تعريفها و وتنظيمها داخل المؤسسة و كيفية تسييرها و نفقاتها، **الفصل الثاني:**

تعرضنا فيه إلى الميزة التنافسية و قسمناه إلى ثلاثة مباحث . حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المنافسة و التنافسية تعريفها ، أنواعها ومؤشرات قياسها ، ثم التطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية لبورتر من خلال تباين شروطها ومزاياها ومخاطرها . أما المبحث الثاني تطرقنا إلى الميزة التنافسية من خلال تعريفها ، محدداتها ومصادرها ، أما المبحث الأخير من هذا الفصل فيتناول أثر المحيط على الميزة التنافسية من خلال تحليل كل من المحيط العام ثم المحيط الخاص ( قوى التنافس الخمس) و أخيرا سلسلة القيمة لبورتر.

### الفصل الثالث:

حيث تم إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة " ORSIM " من خلال دراسة واقع الإبداع والابتكار فيها ، وقد شمل الفصل ثلاثة مباحث . يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة من خلال تقديمها وتحليل نشاطها وهيكلها التنظيمي ، أما المبحث الثاني جاء لتحليل المنافسة في الصناعة الميكانيكية و الوضع التنافسي للمؤسسة، أما المبحث الثالث فقد حاولنا من خلاله إبراز واقع الإبداع بالمؤسسة وتوجهها للإبداع من خلال إصلاحاتها في مجال الإبداع لتحسين ميزتها التنافسية ، ليتم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في المذكورة في خاتمة عامة تتضمن جملة من النتائج التي تم التوصل إليها ، و أهم التوصيات . وأخيرا نخرج بمقترحات و نقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة و امتداد لموضوعنا.

# الفصل الأول:

مدخل نظري إلى الإبداع و الابتكار

تمهيد:

يعيش العالم عصرًا تختلف سماته و ملامحه و ألياته عن كل العصور السابقة ، ولعل من أهم ملامح هذا العصر شدة التنافسية على المستوى المحلي و الدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة كبيرة . و من هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزات التنافسية ، لأجل تحسين موقفها في السوق ، أو المحافظة على حصتها السوقية في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين .

و بتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من الشركات العالمية ، أصبح اللجوء إلى الإبداع و الابتكار أمرا حتميا ، حيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة ، فالمؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الأخرى المنافسة و أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن .

- و في هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية و خاصة الرائدة منها عملية الإبداع و الابتكار و رأت فيهما سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية و احتواء منافسيها، و أسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية . و من هنا أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع و الابتكار السمة البارزة لهذا العصر. و من هنا جاء هذا الفصل ليبين أهم الأسس التي يقوم عليها الإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية حيث يضم المباحث التالية:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع والابتكار.

المبحث الثاني: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثالث: البحث و التطوير كمصدر للإبداع .

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع والابتكار .

إن تزايد الاهتمام بالإبداع والابتكار في المؤسسات يترجم تناول الكتاب و الباحثين هذه الظاهرة كثيرا . لكن أهميتها في المنظمات (إنتاجية و خدمية) قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات و متغيرات معقدة و مترابطة ، حيث تعرضوا له في أكثر من ميدان كل على طريقته مما جعل استعمال المصطلح يختلط بمجموعة مفاهيم أخرى قريبة في المعنى ،لذا نحاول تقديم تفرقة بين الإبداع و الابتكار و غيرها من المفاهيم المتشابهة .

### المطلب الأول : تعريف الإبداع والابتكار

#### أولاً:تعريفالإبداع:

لغة: يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في لسان العرب من بدع الشيء وهو أنشأه وجاء في المعجم الوسيط بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق ، وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه الإيجاد أو التكوين أو الابتكار.<sup>1</sup>

وجاء في قوله تعالى : (( بديع السماوات و الأرض ، وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون ))<sup>2</sup> إصطلاحا :أهم المشاكل التي نتلقاها عند تحليل الإبداع هو غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح الذي يعني باللغة الفرنسية innovation ، فمفهومه الحديث ينسب للإقتصادي النمساوي "جوزيف شامبيتر" بداية من 1912 كما يتضح في كتابه (نظرية التطور الإقتصادي) . حيث يعرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>3</sup> كما عرفه ( بيتر دروكر) بأنه: "تغيير في ناتج الموارد ، بلغة الإقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"<sup>4</sup>

يعكس التعريفان أن الإبداع تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات أو منتجات كلية جديدة ، أو طريقة إنتاج .

وعلى غرار ما سبق فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق ، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا الشيء أو هذا التطبيق . حيث عرف "سمبسون" 1922 الإبداع أنه: "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الإنشاق من التسلسل المادي في التفكير إلى مخالفة كلية" روجر 1954 " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج جديد و أصيل يمكن تنفيذه أو تحقيقه) .

<sup>1</sup> - السعيد عواشبة " العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية و آليات تفعيل أثرها الإيجابي " المؤشر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي . الرياض المملكة العربية السعودية الموافق 1 - 4 نوفمبر 2009 ص14.

<sup>2</sup> - القرآن الكريم سورة البقرة ، الآية 117.

<sup>3</sup> - Jean lachman « le financement des stratégies de l'innovation » Economica .1993.p:22.

<sup>4</sup> - بيتر دروكر " التجديد و المقاومة . ترجمة ، ممارسات و مبادئ " ترجمة حسين عبد الفتاح ، الأردن . مركز الكتب الأردني 1988 . ص:18.

شتاين فيري 1960" هو إنتاج جديد مقبول ونافع، يحقق رضى مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن".

بلاك " التطبيق الإقتصادي للأفكار الجديدة"

هافل " هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"<sup>1</sup>

وهناك كم هائل من التعريفات للإبداع تتغير حسب الموضوع المعالج ، ووفقا لأهداف التحليل . مما أدى بالكتاب يرجعون للجزم بأن تعريف "جوزيف شامبتر" للإبداع هو الأفضل في الإقتصاد و في التسيير

حيث أشار " شامبتر" إلى 5 أنواع من الإبداع وهي البحث عن : منتج جديد ، طريقة إنتاج جديدة غزو سوق جديد ، مصدر جديد للمواد الأولية و تنظيم جديد للإنتاج.<sup>2</sup>

- أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج شيء جديد يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة من الإبداع ، و يتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد .

ثانيا: تعريف الإبتكار: هناك عدة تعاريف للإبتكار تختلف باختلاف الكتاب و توجهاتهم فقد عرف "بيتر دروكر" الإبتكار بأنه " التخلي المنظم عن القديم " مؤكدا على ما قاله شمبتر من أن الإبتكار هو "هدم خلاق"<sup>3</sup>

من هذين التعريفين نميز أن الإبتكار هو تدمير القديم من أجل إبداع الجديد و تطويره من جهة و تحسين و تعزيز ما هو موجود ضمنا للإستمرارية من جهة أخرى .

ويمكن أن نلخص الإبتكار على أنه " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق" إذن "الإبتكار يعني اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة ، و التي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع".<sup>4</sup>

و على أساس هذا التعريف فالإبتكار يمثل نقطة الانطلاق و الإبداع نقطة الوصول . و ذلك ما يظهر في تقديم "شامبتر" و الذي يربط العلاقة بين الإبداع و الإبتكار بأن الإبتكار يمثل كتمهيد للتجديد و الإبداع كنهاية ممكنة و موجودة من طرف المبتكرين.<sup>5</sup>

إذن الإبتكار يمثل تقديم و إنتاج أفكار جديدة ، بينما الإبداع هو وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ - و يمكن تلخيص الفرق بين الإبداع و الإبتكار في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - [www.art.cov.sa/t2541.html](http://www.art.cov.sa/t2541.html).

<sup>2</sup> -Christiane marbach " PME et innovation technologique pour une relation naturelle " regard sur les PME .n10.paris .2eme trimestre 2006.p24.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم . إدارة الإبتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة .ص21.

<sup>4</sup> -Camille carrier et DENIS . Jean garand « Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés .

<sup>5</sup> - Florence Durieux-« management de l'innovation .une approche évolutionniste » Vuibert Édition. Mars 2000 p:05

الجدول رقم ( 1-1 ) : الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار	
جماعي	فردى	التحضير
فردى	جماعي	طريقة العمل
مستمرة	غير مستمرة	السيورة
مقاس (مؤكد)	غير مقاس (محتمل)	التأثير
استعمال الوسائل الاستراتيجية	التعلم و التمهيى على الطرق	التكوين
مقاربة	الابتكارية	أنواع التفكير
عمل تطبيقى	عمل تفكيرى	دور المستشارين
جديد فى النظام	نظام جديد	النتائج

Source : LUC braboudere . « Le management des idées » dunod.2eme edition.2002 .p100.

و بذلك فالابتكار بصفة عامة هو الإتيان بشيء جديد فى أسلوب نظرى و تحويله إلى شيء ذو قيمة (لموس) و إعطائه صبغة تجارية تتكرس عبر الإبداع .لذلك سنعمد فى بقية البحث على مدخل النظم و التركيز على الابداع باعتباره من مخرجات الابتكار .

#### المطلب الثانى : تقديم بعض المصطلحات :

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الابداع ، فالبعض يرى أنها مرادفة للأخرى لتقاربها فى المعنى أو تداخلها مع بعضها البعض خاصة الإبداع ، الابتكار ، التجديد ، البحث و التطوير ، الذكاء.....الخ .

1- الفرق بين الإبداع والابتكار : يرى أغلب الكتاب و الباحثين أن هناك فرق بين الإبداع والابتكار ، حيث يرى (becker et whisler) 1967 أن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار ، لذا لا يجب الخلط بينهما حيث أن الابداع هو أول استخدام للإبتكار ، كما أن الابتكار عمل فردى بينما الإبداع هو عمل جماعى يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد .<sup>1</sup>

و يرى (durieux) 1998 أن مصطلح الإبتكار يشير إلى العمل من أجل إيجاد شيء جديد حيث يعتبره تحقيق مورد جديد للشركة ، فى حين يعتبر أن الابداع هو تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة و تسويقها بشكل جيد. إذن العلاقة بين الإبداع و الابتكار هي علاقة تكاملية.

2- الفرق بين الإبداع و التغيير: فى كثير من الكتب يظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمى كشكل من أشكال الإبداع ، و هو يساهم فى الرفع من قدرة المنظمة على التعلم و الإبداع.

<sup>1</sup> -Simon alcouf . La diffusion l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion. Thèse de doctorat non publiée. Ecole de hautes études commerciales .France .2004.p 30.

فالتغيير التنظيمي يقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي ، تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها . كما أنه لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل على عكس الإبداع .

- إضافة لذلك نلاحظ إستقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية كعلم التسيير والإدارة ، علم النفس ، علم الاجتماع بينما يعتبر التغيير من إختصاص علم الإدارة فقط .<sup>1</sup>

3- الفرق بين الإبداع والاختراع : العلاقة بينهما وثيقة فالإبداع هو تطوير ونشر أفكار جديدة . أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية و يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون ، أو تطبيقيا في شكل معالجة مشكل معين . ويكمن الفرق بينهما في :

- يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد قد يأتي صدفة، ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا .  
- أما الإبداع فهو تطبيق أفكار بطريقة منظمة تتصف بأنها جديدة لحل مشكلات معينة.<sup>2</sup>  
4- الفرق بين الإبداع والذكاء:

الإبداع مظهر من مظاهر الذكاء و إن كان ليس شرط للذكي أن يكون مبدعا لأنه يرتبط بمتطلبات أخرى ، كما أن عوائق كثيرة تحول دون إبداع الذكي .  
كما يمكن لصاحب الذكاء العادي أو البسيط أن يكون مبدعا، فالذكاء العالي ليس شرطا لتحقيق الإبداع.

5- الفرق بين الإبداع والاكتشاف:

الإكتشاف يعني الكشف عن شيء كان موجود لكن غير معروف ، مثل اكتشاف أمريكا سنة 1492 م فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة . كذلك اكتشاف الجراثيم من طرف "باستور" حيث كانت موجودة إلى أن توصل العلم لمعرفته .

المطلب الثالث : أنواع الإبداع و الابتكار و حمايته:

أولاً- أنواع الإبداع: كثير من الذين درسوا الإبداع و الابتكار حاولوا الإحاطة بخصائصه الأساسية بالرجوع إلى أنواعه للتمكن من التفرقة بينهما، لكن عدد واختلاف هذه الأنواع في تزايد مستمر انطلاقا من تقنيات الإنتاج إلى منتجات جديدة و طرق التنظيم و مختلف العناصر التي تؤثر على سير المؤسسات ، فقد حدد "شامبيتر خمسة أشكال للإبداع :<sup>3</sup>

- إنتاج منتج جديد .

- إدماج طريقة إنتاج جديدة

- تحقيق تنظيم جديد .

- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية .

<sup>1</sup> - بروش زين الدين و بلمهدي عبد الوهاب . إدارة الابتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 8-9 مارس 2005 ، جامعة ورقلة ص260.

<sup>2</sup> - ميموني سميرة دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة ، تسيير المؤسسة الصغير و المتوسطة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة ورقلة 2012. ص5.

<sup>3</sup> - Tom peters « fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation " dunod .p:05.

- فتح أو غزو أسواق جديدة (سوق جديد) .

إضافة إلى هذه الأنواع هناك الإبداع في التنظيم ، السياسة التجارية و تسيير الموارد البشرية وغيرها وعلى أساس هذا الاختلاف نعتمد في اختيارنا على معيارين كمرجع ، وهما طبيعة الإبداع و درجة الإبداع.<sup>1</sup>

#### 1- طبيعة الإبداع و الابتكار:

على أساسه يمكن التمييز بين الإبداع في المنتج و الإبداع في طريقة الإنتاج و إبداعات تجارية و إبداعات تنظيمية . كل منها يتناسب مع أهداف معينة.

أ- الإبداع في المنتج: يقصد به تقديم (سلعة أو خدمة) جديدة أو إجراء تحسينات من حيث خصائصه و استخداماته ، و غالبا ما ينظر إليه على أنه التعديل التكنولوجي المستمر للسلعة أو تحسين طرق الإستخدام.

أي إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه كي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن ، و يمكن تصنيفه إلى نوعين :

- تقديم منتج جديد : هو إيجاد أفكار جديدة عن سلع و خدمات و تحويلها إلى إضافات في خطوط الإنتاج المقدمة حيث تختلف كلياً عن المنتجات القديمة ، و تقدم قيمة مضافة من الناحية التجارية أو التسويقية، ويمكن الحصول على هذه الأفكار من خلال بحوث التسويق التي تلي أذواق و رغبات المستهلكين و كذا أنشطة البحث و التطوير التي تقام داخل المؤسسة .

وفي هذا الصدد يقول "Druker" أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار و التسويق.

- تحسين المنتج الحالي : من خلال إدخال تغييرات جزئية و تحسينات في المنتج القديم أي في أحد عناصره ، وبالتالي فإنه ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون إجراء تغييرات عليه.<sup>2</sup>

أي ليس من الضروري أن يكون هذا المنتج الأحسن على الإطلاق طالما أن هناك إمكانيات كبيرة في تصور المنتجات .

ب- الإبداع في عملية الإنتاج : تعرف على أنها إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات أو في تسليم المنتجات ، و الهدف منه هو تحسين أدائه من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد ، ما يترتب عنه زيادة في المردودية و كمية المخرجات و انخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة للإنتاج أو التوزيع . وكذا جودة المنتج.<sup>3</sup>

و عليه فإن إبداع العملية يشمل تغييرات في سيرورة الإنتاج أو المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية فهو يستند أساساً على تطوير القدرات الموجهة للموردين (موردو التجهيزات) ، و تنمية القدرات الداخلية التي تخص العلاقة بين وظيفة البحث و التطوير و وظيفتي الإنتاج و التسويق .

<sup>1</sup> - Camille carrier et denis Jean garand. Op-cit.p:10-11.

<sup>2</sup> - محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقية (دراسة ميدانية)مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 86. 2011ص 282

<sup>3</sup> - محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي . ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1994 ، ص 34 .

ويضم الإبداع في العملية نوعان : تصميم عملية إنتاجية جديدة و تحسين عملية موجودة ، أما من حيث العلاقة بين الإبداع في المنتج و الإبداع في عملية الإنتاج فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج ، ففي حالة المنتج الصناعي أو الاستثماري فإن الأستاذ "روزنبورغ" يؤكد على أنه كلما جرى تغيير في تلك المنتجات استلزم ذلك تغييرا في الطريقة ، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية أي استبدال عنصر من عناصر المنتج مثلا لا يستدعي حتما تغيير التجهيزات و الأسلوب الفني

3- الإبداع التجاري : تضم مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع ، التوزيع ، الإشهار و كل ما يتعلق بالوظيفة التجارية ، و تهدف إلى زيادة المبيعات و التعريف بالعلامة التجارية لكسب ثقة الزبون، إذ يعتبر الزبون هو سبب وجود المؤسسة حيث تركز كل نشاطاتها على الزبون .

4- الإبداع التنظيمي : تتمثل في كيفية توزيع النشاطات بين الأفراد و تركيب الوظائف داخل المؤسسة يمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة ، أو طريقة جديدة في تسيير المخزون ، لذا لا بد أن تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في التنظيم و كفاءة في التكوين و الإتصال . إضافة إلى إبداعات في التسيير و حسب الاختصاصيين فإن التسيير مسؤول عن 85 % من المشاكل . و بالتالي تحسين سيرورة المناجمنت يمكن أن تلتج قيمة مضافة في المؤسسة <sup>1</sup>.

2- درجة الإبداع و الابتكار: نميز على أساس درجة الإبداع بين الإبداع الجذري و التدريجي و درجة الإبداع لا يستعمل كقاعدة للفرقة بين أنواع الإبداع و إنما كتكملة للنوع الأول (طبيعته). أ- الإبداع الجذري : يعرفه Chumpeter عام 1942 "الإبداع الجذري يعتبر مصدر من مصادر التدمير الخلاق الذي يحدث ثورة داخل الهيكل الاقتصادي ، من خلال تدمير العناصر القديمة و خلق عناصر جديدة "أي هو الذي يغير المراجع المرتبطة بالمنتج ، و يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج و تقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق حيث يتطلب إدخال مهارات جديدة و من آثاره :

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق.
- الحصاص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب .
- وضعية الرائد في السوق يمكن أن تتزعزع.
- يمكن أن تختفي مؤسسات
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق
- يخلق طلب جديد غير معلن أو مجرب سابقا في السوق و الذي ينطوي على هيكل جديد أو ظهور صناعات جديدة .<sup>2</sup>

ب- الإبداع التدريجي: و هو يحدث تحسين تدريجي للمراجع (خدمات، تكلفة) و لا يشترط معارف علمية جديدة. إذن الإبداع التدريجي هو إبداع بالتحسين و هو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج ، أو تغيير في الأنظمة الجزئية لمكونات خاصة في المنتج .

- تنتج هذه التحسينات من تطورات مرتبطة بمجموعة من العوامل كالتكنولوجيا مثلا ، و كذا

<sup>1</sup> - hec l'art du management " édition dunod .Paris. 2005. P:100.

<sup>2</sup> JOEL Broustail et FREDERIC Frery « le management stratégique de l'innovation » paris.DALLOZ.1993p:28

استخدام موارد جديدة أو تغيير في التجهيزات. و يمكن أن يكون له الآثار التالية :

- لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا نادرا.

- الإبداعات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف لكن تراكمها له تأثير مهم .

ثانيا- أهداف النشاط الإبداعي في المؤسسات : تلجأ معظم المؤسسات إلى الإبداع نظرا لعدة أسباب وأهداف تخص المنتوجات، الأسواق ، الطلب ، النوعية ، الفاعلية و من الأهمية بما كان أن نتطرق إلى تحديد الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى الإبداع .

في الجدول نوضح أهم الأهداف المنتظر تحقيقها جراء الإبداع .و نوع الإبداع الذي يحقق كل هدف:

الجدول رقم ( 2-1 ) : الأهداف المرجوة من تحقيق الإبداع والابتكار

إبداع تجاري	إبداع تنظيمي	إبداع في الطريقة	إبداع في المنتج	ميدان الأهمية
				<b>الإنتاج و التطبيق:</b>
		✓	✓	- تحسين نوعية السلع و الخدمات.
		✓	✓	- الرفع من مردودية العملية الإنتاجية .
		✓	✓	- تخفيض التكاليف الوحودية للعمل .
		✓	✓	- تخفيض مدة العملية الإنتاجية الوحودية.
✓		✓	✓	- تخفيض إستهلاك المادة الأولية و الطاقة.
	✓			- تخفيض تكاليف تكوين المنتوجات .
✓	✓	✓	✓	- تخفيض تكاليف الاستغلال المرتبطة بتقديم الخدمات. - تحسين الطاقات من حيث تكنولوجيا المعلومات.
	✓		✓	- إحترام المعايير التقنية و فرع النشاط.
		✓	✓	<b>المنافسة- الطلب و الأسواق:</b>
✓		✓	✓	- استبدال المنتوجات بالتدرج .
		✓	✓	- رفع فعالية السلع و الخدمات.
			✓	- استحداث منتوجات مطابقة للمقاييس الدولية.
				- الحفاظ أو الرفع من حصة السوق.
				- دخول أسواق جديدة .
	✓			- تحسين عرض المنتوجات.
				- تخفيض مدة الرد على طلبات الزبائن.

				تحسين بيئة العمل: - تحسين الاتصال و التفاعل بين مختلف الوظائف. - تحسين شروط العمل. - تشديد تقاسم المعارف مع مؤسسات أخرى . - بناء علاقة متينة مع الزبائن. - الرفع من الملائمة مع مختلف طلبات الزبائن.
✓	✓ ✓ ✓		✓ ✓	
	✓ ✓		✓	ميادين أخرى: - تحسين أمن و سلامة العمال. - احترام القوانين و التعديلات. - تخفيض التأثيرات على البيئة.
			✓	

Source: commission européenne .Manuel- d Oslo "principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des donnée sur l'innovation « 3 Edition OCDE 2005.p122

#### المطلب الرابع: حماية الإبداع:

يتطلب الإبداع إستثمارا من قبل المؤسسة ، و في ظل اقتصاد المعرفة حيث المشاركة في المعلومات على نطاق واسع ، فإن حماية هذه الفوائد تعتبر من الأهمية البالغة لتحقيق الأسبقية التنافسية . و تعتبر تركيبة مياه الصودا Coke خير مثال على ذلك ، فقد قال الدكتور محمد سعيد أوكيل عام 1992 في هذا الصدد" هل من المنطقي أن تبذل جهود و تنفق أموال دون التفكير في حماية المخرج ذي الأهمية و الآثار التكنولوجية و الإقتصادية ؟ " <sup>1</sup> .

ونظرا للأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية انبثقت اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية و التي تعتبر نوع من أنواع حقوق الملكية الفكرية و هي "كافة الحقوق القانونية الناشئة عن أي نشاط أو جهد فكري يؤدي إلى إبتكار في المجالات الصناعية ، العلمية ، الأدبية و الفنية".<sup>2</sup> و حسب المنظمة العالمية للملكية الفكرية Wipo تصنف حقوق الملكية الصناعية إلى :

1- براءات الاختراع: تعرف براءة الإختراع على أنها: "شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الإعتراف بإختراع و ما تخوله لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية و بالتالي حرية الإستعمال . و يحظر إستغلال الإختراع دون موافقة صاحب البراءة لفترة زمنية محددة سواء كان الإختراع منتجا أو طريقة صناعية "<sup>3</sup> .

كما عرفها المشرع الجزائري بأنها " وثيقة تسلم لحماية الإختراع من طرف مصلحة مختصة متمثلة في المعهد الوطني للملكية الصناعية ، حيث يمكن أن تحمي بواسطة براءة الاختراع الاختراعات

1- م - سعيد أوكيل - مصدر سابق. 1994- ص 165.

2- عبد السلام مخلوفي - إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا. عدد3. جامعة شلف. الجزائر ، ص 116.

3- عبد الرحيم عنتر عبد الرحمان ، براءة الإختراع و معايير حمايتها ، دار الفكر الجامعي ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2009، ص16-17.

الجديدة و الناتجة عن نشاط إختراعي و القابلة للتطبيق الصناعي ، كما يمكن أن يتضمن الإختراع منتجاً أو طريقة"<sup>1</sup> .

و المراد بالحماية بموجب البراءة أن الإختراع لا يمكن صنعه أو الإنتفاع به أو توزيعه أو بيعه دون موافقة مالك البراءة ، كما يجوز لهذا الأخير الترخيص للمؤسسات الأخرى استخدام براءته لصناعة الإبداع و بيعه بمقابل ، و بالتالي تقديم الحافز على الإبداع لتحقيق التقدم التكنولوجي و النمو الاقتصادي و تحدد مدة الإختراع 20 سنة إبتداءً من تاريخ إيداع الطلب .

2- العلامة التجارية: هي عبارة عن إسم أو رمز يمنح و تختاره المؤسسات لتمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات الأخرى ، و ذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات و يتمتع مالكيها بحق استبعاد أي مؤسسة أخرى تستعمل تلك العلامة التجارية في المجال الذي تستخدم فيه .

كما يمكن ترخيص حقوق العلامة التجارية مثل حقوق البراءة تماماً ، و هكذا يمكن لحماية العلامة التجارية أن تدوم لفترة أطول من حماية البراءة"<sup>2</sup> .

- و تتضمن هذه الاستراتيجية حماية شهرة المؤسسة و ضمان الفوائد المترتبة عن ذلك .  
3- النموذج: النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما ، و ترتبط حماية هذه النماذج بالخصائص الشكلية و المميزة للمنتجات الجديدة ، و الأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز إسم الشخص أو المؤسسة ، مما يسمح لها من تحقيق غايات معينة ليست مادياً شرطاً فمثلاً تنشأ عندما يحتاج مستعملون معينون مساعدة لتطوير تلك النماذج ، فيتقدمون من المنتج الأصلي لإبرام العقود التي تتضمن دفعا مالياً أو غير ذلك .

#### المبحث الثاني : تبني الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية :

تبحث المؤسسات على اختلافها على بناء فكر إبداعي بداخلها ، و الذي يمثل حافزاً قوياً لها للابتكار و التجديد ، ما يدفعها لتبادر بمنتجات و عمليات جديدة تمكنها غالباً من خلق فرص النمو في السوق و فرص تحقيق الربح و بالتالي يمكن القول أن الإبداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضماناً للمؤسسات في مواجهة مختلف التهديدات المحتملة في المحيط ، و أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الأخطار الناجمة عنه و تكاليفه الباهظة.

#### المطلب الأول: طرق اللجوء إلى الإبداع والابتكار:

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداع من مؤسسة إلى أخرى ، و تعتبر نشاطات البحث و التطوير على مستوى المؤسسة المصدر الداخلي الوحيد لإحداث الإبداع و الابتكار ، بالمقابل هناك مصادر خارجية عديدة و قابلة للاستغلال بتكاليف و مخاطر متفاوتة تزود المؤسسة بأفكار و إبداعات جديدة كمراكز البحث التطبيقية و المعاهد و الجامعات ، إضافة إلى المؤسسات الإقتصادية (الصناعية) المتخصصة

<sup>1</sup> - المادة 1 ، الأمر رقم 03 - 07 المؤرخ في 19 جوان 2003 ، المتعلق ببراءة الإختراع . الجريدة الرسمية رقم 44 ، 2003 ، ص 28.

<sup>2</sup> - بوزناق عبد الغني ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيثر . بسكرة . 2012-2013. ص 34.

وعملا بمبدأ ترشيد الموارد المتاحة للمؤسسة يتطلب المفاضلة في اختيار أحسن البدائل التي يمكن حصرها فيما يلي: <sup>1</sup> - إدماج نشاطات البحث والتطوير الداخلي .

- عقود و اتفاقيات التعاون.

- المقابولة الباطنية .

- النمو الخارجي .

- اقتناء الرخص.

أولاً- إدماج نشاطات البحث و التطوير: تعتبر الطريقة الكلاسيكية للإعتماد على الإبداع حيث يعطي للمؤسسة استقلالية كبيرة لوضع سياسة إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة نجاحها ، كما يضمن لها قدر كبير من السرية و الثقة لنشاطاتها ، و يقلل من إمكانية التقليد للابداعات قيد الإنجاز ، فحسب أدبيات تسيير البحث و التطوير "للمؤسسة الفضل على الأقل في نصف الإبداعات المستعملة من قبلها وهذا ما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات لتقليد فكرة الإبداع" . كما أنها محصنة عن طريق أشكال الحماية القانونية للأفكار و الإبداعات ، براءات الاختراع ، العلامات و النماذج ، لكنها كذلك الوسيلة الأطول من ناحية الزمن و الأكثر تكلفة في توفير الموارد و الأعلى مجازفة و خطورة . فعلى سبيل المثال إنشاء دواء جديد يتطلب جهودا جبارة في نشاط البحث و التطوير ، و فترة تمتد إلى غاية 10 سنوات و موارد مالية مرتفعة .

- كما يتوقف نجاح مشاريع البحث و التطوير على توافر الشروط التالية:

1- وسط مشجع و مدعم للتجديد و الابتكار .

2- توافر فئة مبدعة ذات كفاءة فنية عالية ، قادرة على خلق أفكار و معارف علمية و استغلالها .

3- التعاون و التنسيق الداخلي ، خاصة بين وظيفة البحث و التطوير و الإنتاج و التسويق.

ومن خصائص القيادة في هذا النشاط الإلمام بشؤون التسيير ، و المراقبة الدقيقة لنشاطات البحث و التطوير . مع العمل تحقيق أهداف المؤسسة و خلق جو التحفيز على الإبداع و التكيف مع البيئة المحيطة . إلى جانب الإشراف اللين و العناية مع الصرامة فيما يخص جو العمل <sup>2</sup> .

ثانياً- عقود و اتفاقيات التعاون: إن النقص في الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة ، و حاجتها للمعارف العلمية و التكنولوجية ، و التكلفة المرتفعة للبحث و التطوير ، يدفع المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع أو قطاعات أخرى لإنشاء علاقات في مجال البحث التطبيقي ، و استغلال المعارف المكتسبة لكل طرف . و توحيد الجهود و توجيهها نحو الإبداع ، و العمل على اختصار مدة إنجاز مشاريع البحث و التطوير و تحمل مشترك للتكاليف و الأخطار ، لأن الطاقات و لأن المعارف لا تنحصر في مجال أو مكان معين ، فهذه الإرتباطات تشكل محكا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات كما حدث في التحالف بين مؤسستي

<sup>1</sup> -JoEL Broustail et Frederic frèry, Op-cit .p: 146 .

<sup>2</sup> - بن نذير نصر الدين ، منصورى الزين ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال . الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تنصّف بالتعقيد، الإضراب. جامعة سعد دحلب البليدة . ص19 .بتصرف .

IBM و Apple في جويلية 1991 الهادف إلى تكوين نظام تشغيل قادر على منافسة منتج مؤسسة Microsoft (windows.ms-dos) .

ويدشمل هذا التعاون كل المؤسسات مهما كان نوعها و حجمها و مهما اختلف نشاطها ، و خاصة تلك التي لا تتحمل عبء التكاليف الخاصة بالبحث و التطوير ، و تتحدد أنواع هذه الإرتباطات في :

- الارتباطات المباشرة و الرسمية.

- الارتباطات عن طريق التبادلات المادية .

- الارتباطات عن طريق تبادلات غير مادية .

ومهما كان نوع الإرتباط فالأهم هو استغلال العلاقة الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي بنشاطات البحث و التطوير أو البحث التطبيقي، و ذلك باستثمار المعارف المكتسبة و المتاحة بأقل تكلفة و وقت ممكن ، و الإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج تعزز مكانة المؤسسة في السوق .<sup>1</sup>

ثالثا- المقاوله الباطنية ( La Sous Traitance ) : تعني اللجوء إلى مؤسسات و هيئات خاصة أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية نذكر منها : مكاتب الدراسات ، مراكز البحث العامة و الخاصة ، الجامعات و المؤسسات الصناعية المتخصصة و الجمعيات و النوادي العلمية . و يتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على إبداعات بسبب نقص الإمكانيات المالية و القدرات البشرية المؤهلة لدى هاته المؤسسة، لذلك هي فرصة مهمة لها لإنشاء علاقات مع الخبراء و المختصين ذوي مستوى عال في مجال الإبداع . فنشاط الجامعات يتمثل في البحث العلمي بنوعيه و التدريس ( البحث العلمي الأساسي و التطبيقي ) . أما مراكز البحث العامة و الخاصة تقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا و إلى حلول تقنية للمشاكل و الصعوبات الفنية ، فإبرام إتفاقية لإنجاز البحث و التطوير مع منظمات متخصصة تعتبر من الاجراءات التسييرية الفعالة. فهي تمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف و ترشيد الموارد المتاحة لديها .

- لقي هذا النوع انتشارا واسعا خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الصناعية الكبرى لقوة الترابط بين المؤسسات و مراكز البحوث على اختلافها.

رابعا- النمو الخارجي : يتمثل في إمتلاك مؤسسة مؤسسة أخرى مبدعة إما بطريقة جزئية و ذلك بشراء جزء من رأسمالها الموجه للإبداع ، و استغلال نتائجها ، أو حيازة كلية بشراء المؤسسة كاملة مع الإشارة إلى أن الحيازة تكون عن طريق الضم أو المزج . و هو التوجه الأكثر سرعة لكنه مكلف إذ تحتاج إلى موارد مالية معتبرة مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة ، بالإضافة إلى أخطار الحيازة كرفض الطاقات البشرية المؤهلة للحيازة و مقاومتهم للتغيير و بالتالي انتقالهم إلى مؤسسات أخرى .

خامسا- اقتناء الرخص: إن اقتناء رخصة الإبداع تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع وتعني شراء إبداع معين من طرف خارجي ، و تعتبر الأكثر فاعلية كون أن المؤسسة على علم بما تشتري ، و الأسرع من ناحية الإستغلال و النقل المباشر للمعارف و المعلومات عن موضوع الإبداع

<sup>1</sup> -JoEL Broustail et Frederic frèry. Op-cit .:p :14 .

- كما أنه الأقل تكلفة . حيث تتقدم المؤسسات الصناعية لمصدر الإبداع الأصلي (صاحب الإبداع) بطلب شراء أو الحصول على حق الإستعمال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان إداريا .  
و يتم كشف المعلومات عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج . و يضم العقد بنودا معينة منها :  
- موضوع العقد و مدته .  
- مجال الإستغلال .  
- المكافأة المالية ( مبلغ جزافي أو نسبة مئوية) .  
- شروط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة ، و كيفية حل النزاعات حال وقوعها .  
- شروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين .<sup>1</sup>  
و على أساس إيجابيات و سلبيات كل طريقة يمكن للمؤسسة الإختيار وفقا لما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (1 - 3) : مزايا و عيوب طرق الابداع.

الطريقة الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم
التطوير الداخلي	طويل	مرتفعة	مرتفع	مرتفع
عقود التعاون	غير مؤكد	غير مؤكدة	ضعيف	غير مؤكد
النمو الخارجي	قصير	مرتفعة	مرتفع	غير مؤكد
المقاوله الباطنية	غير مؤكد	غير مؤكدة	ضعيف	غير مؤكد
إقتناء الرخص	قصير	ضعيفة	ضعيف	ضعيف

JOEL Broustail et FREDERIC Frery « le management stratégique de l'innovation » paris.DALLOZ.paris1993.p151.

يظهر من الجدول أن التطور الداخلي طريقة تبقى معتمدة من طرف المؤسسات الكبيرة ذات سيولة مالية كبيرة ، و التي تبحث عن الإحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها .  
عقود التعاون و اللجوء للمقاولات الباطنية تعتبر من أصعب الطرق نظرا لعدم التأكد في التكلفة .  
و في المدة و التحكم فيها رغم أنها الأقل خطورة.  
أما النمو الخارجي غالبا ما يكون في حالات استعجالية ، تعتمد المؤسسات ذات موارد مالية هائلة فتتحمل بذلك الأخطار و التكلفة . و لا تتحكم فيها بالرغم من أنها الأسرع.

<sup>1</sup>- بن نذير نصر الدين ، منصورى الزين. مرجع سبق ذكره، ص20-21. بتصرف.

أما الطريقة الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى هي اقتناء الرخص ، بوصفها الأقل تكلفة وخطورة . تتميز بسرعة التطبيق . لكن مشكلتها أنها تقيد المؤسسة وتؤثر على استقلاليتها.

#### المطلب الثاني : نظام الإبداع والابتكار في المؤسسة:

يمكن النظر إلى نظام الإبداع كنظام مفتوح على البيئة التقنية ( التكنولوجيا الصناعية ) الاجتماعية والإقتصادية والثقافية و السياسية ، ليستغل مواردها المختلفة قصد تحويلها إلى إبداعات في شكل منتجات أو أساليب محسنة وجديدة .

#### أولاً: تعريف نظام الإبداع بالمؤسسة:

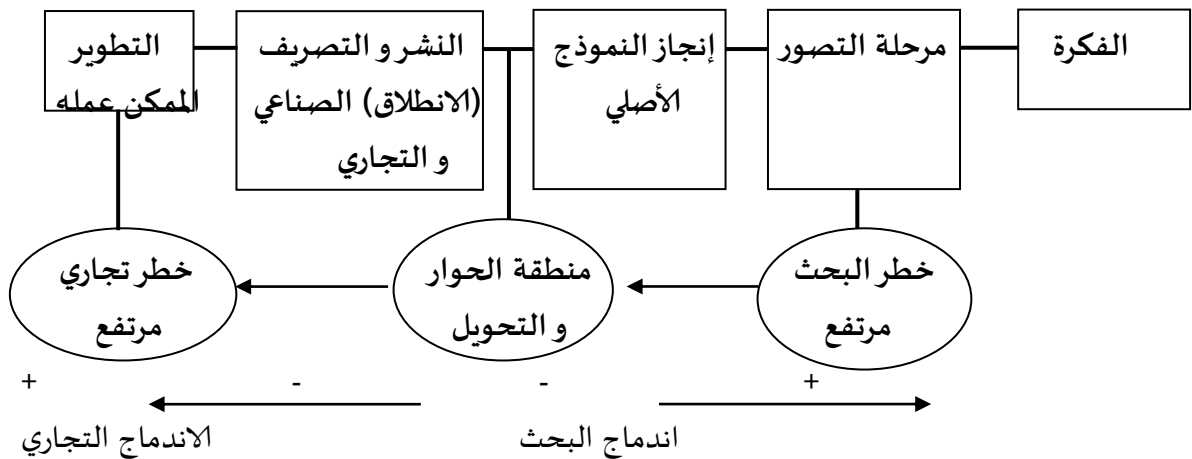
يمكن تعريفه بأنه " مجموع الأنشطة أو الوظائف المعدة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب إنتاج إلى غاية إنجازها وتجسيدها في شكل ملموس ، فالتحويل من الفكرة إلى المنتج أو أسلوب إنتاج قابل للتسويق يسمح بالمرور إلى التطبيق الصناعي " .<sup>1</sup>

- إن نظام الإبداع يقوم بتحليل و جمع و ترتيب المعلومات ، ويعمل على التخفيض التدريجي لحالة عدم التأكد ( المخاطر) الذي يتميز بها هذا النوع من النشاط ، كما يعتبر سلسلة من مراحل تحويلية تنطلق من فكرة حتى تصل في الأخير إلى منتج أو طريقة إنتاج أو خدمة جديدة موجهة للسوق أو للمؤسسة أو نظام جديد للإنتاج أو التوزيع وغيرها .<sup>2</sup>

#### ثانياً : مراحل نظام الإبداع:

- في أغلب المؤسسات الإقتصادية الحديثة يوجد عمال تسند لهم مهمة القيام بنشاطات البحث و التطوير أو الإبداع ، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما اجتمع هؤلاء في هيكل رسمي قصد إحداث الإبداعات على المنتجات أي القيام بمشاريع البحث و التطوير التي تتم بالتنسيق مع الوظائف الأخرى لتشكل نظاما متكاملا للإبداع ، و تساهم في تحقيق مختلف مراحلها كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): هيكل نظام الإبداع والابتكار



Source : j. lachmann . le financement des stratégies de l'innovation , Economica paris 1993.p 46.

<sup>1</sup> - بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات ص و م، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002، ص51.

<sup>2</sup> - Florence Durieux-OP - CIT.p07 .

يوضح الشكل رقم ( 1-1 ) المراحل المتتابعة لنظام الإبداع الذي ينطلق من فكرة مبررة بدوافع للقيام بممارسة نشاطات الإبداع ، هذه المبررات ناجمة عن إرتفاع في تكاليف الإنتاج أو انخفاض في رقم الأعمال أو ضرورة الرفع من مستوى جودة المنتجات الموضوعة من قبل المؤسسة . ( إما لمشاكل تقنية في العملية الإنتاجية أو إشباع أفضل لإحتياجات المستهلك أو ردا على ضغوط المنافسة) .

### 1- من الفكرة إلى مرحلة التصور:

يعتبر البحث عن الأفكار أهم مرحلة عند إرادة بعث منتج من جديد، هذه الأفكار يمكن الحصول عليها من عدة مصادر ، فهناك الداخلية ( التعاون بين الأقسام في المؤسسة) أو الخارجية في إطار إنفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي (التجار، الموزعين، الزبائن، المنافسين، دراسات الاحتياجيات). - و بعد دراسة الفكرة يؤخذ بعين الإعتبار الهدف المطلوب و المتلائم مع نشاط المؤسسة، عندئذ تتحول الفكرة إلى تصور لشيء يمكن إنجازه أو عمل يمكن تحقيقه .

### 2- من مرحلة إنجاز النموذج إلى مرحلة الإنطلاق:

بعد دراسة الفكرة يؤخذ بعين الإعتبار الهدف المطلوب ، حيث إذا كان منتجا جديدا يتم إنجازه ليأخذ شكله النهائي ، أما إذا كانت طريقة فنية يتم وضعها حسب التسلسل المحدد، و قبل الإثبات الفعلي لها وصحة مواصفاتها يتم تقييم المنتج من خلال إحداث تحسينات طفيفة بواسطة إجراء كل التجارب اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي و القابل للتسويق .

تجدر الإشارة هنا إلى إشراك إدارتي الانتاج و التسويق في التحسينات المحدثة ، فتهتم الأولى بمراقبة الجوانب الفنية للمنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج ، أما الثانية فتهتم بتقديم آراء و انطباعات عينة من المستهلكين ، وعلى أساس إقتراحاتهم يتم إحداث التعديلات الممكنة للمنتج لتصل إلى منتج نهائي قابل للتصنيع و التسويق ، بعدها يتم الانطلاق في إنتاجه إذا تعلق الأمر بالمنتج أو استغلالها فيما يتعلق بطريقة الإنتاج . وأخيرا تصريفه في السوق .

- لذلك نجد أن نظام الابداع لا يأخذ الشكل الخطي بل هو متداخل حلقي ، حيث يمكن أن يحدث تقدم و عودة إلى الخلف لبعض المراحل في المشروع و ذلك لإحداث تغيرات قبل المرور إلى المراحل الموالية، و هذا من شأنه أن ينشأ نوع من الدوران حول نفس الفكرة لمحاولة إستغلال كل الأفكار .

### 3- مرحلة التطوير :

تعتبر المرحلة الأخيرة . فمهما بلغ نجاح المؤسسة القائمة بالمشروع فإنها لا يمكن لها أن تأتي بمنتج يرضي جميع الرغبات أو يتناسب مع كل الإحتياجات ، سواءا بتصورها الخاص أو بالاستناد إلى دراسات سوقية فالمؤسسة تضع منتج معين في السوق و بعد تحقيق مستوى مقبول من النجاح تلجأ إلى اقتناء حصة أكبر من السوق .

وبالتالي تمارس نوعا من تجديد الإبداع و الإستمرار في تطوير المنتج . أي البحث و الإجتهد المتواصل لإحداث تغييرات إيجابية للمحافظة على تنافسيتها و كسب حصص سوقية أكبر .

و بالتالي موقع مشروع البحث و التطوير في نظام الابداع و الابتكار له تأثير كبير على المجازفة . بحيث كلما كنا خلف نظام الابداع كلما ارتفعت درجة المجازفة في البحث ، و العكس صحيح أي كلما تقدمنا إلى الأمام قل تدريجيا الخطر مع ظهور إندماجات قوية للتسويق .

وتعتبر المراحل السابقة ( الفكرة ، التصور ، النموذج الأصلي ) أساس نظام الابداع ومركز المخاطرة القائمة ، ليكون الكيان النهائي للمنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج ونجاحها التجاري يبقى غير مؤكد .  
ثالثا: تكرار أو تجديد الإبداع :

معنى هذه العبارة هو أنه عندما تتوصل مؤسسة إلى إبداع معين فليس من الضروري أن يكون ذلك هو الأحسن على الإطلاق. ما دام هناك إمكانية تصور منتجات أو طرق فنية للإنتاج من قبلها أو من قبل منافسها للوصول إلى الابداع المذكور بكيفية أحسن. فإبداع آلة التصوير مثلا بالنسبة لنموذج شركة كوداك ظل مهيمنا على هذا المجال لثلاث عقود من الزمن إلى أن تبعته إبداعات جزئية أخرى. ولتوضيح فكرة إعادة الإبداع ندرج الشرح في الفقرتين التاليتين:

1- أهمية الفكرة من الجانب النظري: يرى الأستاذان نيلسون و ونتر أن التطور التكنولوجي ينتهج منهجا حلزونيا .

معنى ذلك أنه في مجال معين ، بالنسبة لمنتج معطى يحدث تطوره بصفة تدريجية عن طريق إجراء تحسينات طفيفة متتالية . ففي الواقع و إنطلاقا من إبداع معين ، يقوم المبدعون و المؤسسات الصناعية بمحاولات مستمرة قصد تحسين و تطوير منتجاتها تحت ظروف المنافسة الشديدة أو من تلقاء نفسها . ومن هنا ينشأ نوع من الدوران حول نفس الفكرة كمحاولة لإستغلال كل المعارف والأفكار و التصورات الممكنة.

2-أهمية الفكرة على الصعيد العملي : على المستوى التطبيقي و خاصة المؤسسة الصناعية ، فإنه لا يمكنها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات أو يتناسب مع كل الإحتياجات لذلك تعمل على إحداث تغييرات في بعض الخصائص أو المواصفات حتى تتمكن تلك المنتجات من إقتناء حصة أكبر من السوق ، و منه يكاد البحث و الإجتهد يصبحان غير متناهيين ، أي يتحول نشاط البحث و التطوير إلى وظيفة بكاملها . هذه هي حقيقة الأمور في الدول الصناعية الحديثة .

ففي حالة عدم قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات جذرية فإن ممارسة الإبداع الجزئي كفيل بتحقيق أرباح في الانتاجية، لذلك فإن العملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات الصناعية ، و من بين العوامل التي تمكن من القيام بهذه العملية هي الإحتياط للمنافسة الشديدة ، عن طريق المتابعة المستمرة للمستجدات الجارية في عالم الصناعة و التكنولوجيا.

#### المطلب الثالث: شروط الإنتاج الفعال للإبداع:

إن عملية الإبداع في المؤسسة يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية ، في الحالة الأولى تبرمج نشاطات البحث ، تعد الوسائل ويجري تنفيذ الأعمال و تعديلها بغية تحقيق الهدف ، أما في الحالة الثانية فالباحث الحر يمارس أعماله تبعا للفرص التي تتاح له من حيث الوسائل أو التجارب . و مهما كانت العملية فإن هذا الفعل يرتبط بتوفر شروط معينة تختلف في كل من القطاعين الخاص و العام .  
و أهم هذه الشروط هي<sup>1</sup>:

1- م. سعيد أوكيل . مرجع سابق. ص: 56-57 .

أولاً- الظروف و المحيط: المثالية بالنسبة لمكان العمل و التجهيزات اللازمة ليست ضرورة مطلقة، إلا أن هناك عاملين أساسيين لهما دور مهم على مستوى الأداء . وهما حد أدنى من الوسائل وحد أدنى من التقدير للمستخدمين.

و إذا كان الأمر كذلك بالنسبة للأعمال العادية ، فإن نشاطات البحث و التطوير تستلزم إضافة إلى ذلك علاقة من نوع خاص مع الإدارة ، فعلى عكس نشاط العامل في قسم الإنتاج المحدد بمواصفات معينة، فإن اختلاف المستلزمات في عملية البحث و التطوير تجعل المهندسين لا يملكون صورة واضحة و محددة للشكل النهائي للمنتجات الجديدة ، وإنما مجهودات مبدولة من أجل التجديد .

ثانياً- الإعلام و التسيير الفعال :

1- الإعلام و نظام المعلومات: مع مرور الوقت يتضح أن التكنولوجيا هامة جدا في رفع قيمة المخرجات ، حتى في صورتها غير المادية من كيفية التنظيم و المعارف العلمية و العمل بنظام خاص بها هي العناصر التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة الإقتصادية الحديثة .

فبالنسبة للإبداع فإن مصادر المعلومات الأولية متعددة نذكر منها :

أ- المجالات المتخصصة التي تحتوي على مستجدات في الميدانين النظري و التطبيقي ، حيث تنشر نماذج أشكال حول الإبداعات و الاختراعات التقنية .

ب- براءات الإختراع المودعة في المؤسسة المتخصصة كمعهد التوحيد و الملكية الصناعية الجزائري، تحتوي كل براءة إختراع على معلومات مفصلة حول موضوع الإختراع. و من زاوية المنافسة فلا بد من معرفة خصائص المنتجات المتداولة عن طريق استغلال براءات الإختراع المؤكدة .

ت- اللقاءات و الندوات العلمية الوطنية و الدولية ، من مزاياها أنها تتيح المناقشة المباشرة و منه إثراء و تبادل الأفكار في أسرع وقت .

ث- تبادل المعلومات داخليا بين وظائف البحث و التطوير و التسويق و الإنتاج من شأنه تشجيع فرص الإبداع .

- أما بالنسبة لنظام المعلومات فهو يقام على أساس تحديد الهياكل و القنوات و المصادر و العلاقات التي تجعل من المعلومات و البيانات مدخلات ناجعة في عمليات إتخاذ القرار ، فكلما كان هذا الأخير عمليا كلما ساهم في نجاح العملية الإبداعية .

2- الإدارة الفعالة: تركز الإدارة الفعالة للإبداع على قواعد معينة نحصرها فيما يلي :

أ- توظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مواهبهم بالاستناد مثلا على الأعمال و الإنجازات السابقة .

ب- إشراكهم في إتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

ت- الإشراف عليهم بطريقة مرنة دون أن تخلو من الجدية اللازمة .

ثالثاً- الارتباطات (التبادلات) و التكامل الصناعي :

1- الفكرة الإرتباطية: إن الوجود الحقيقي للنظام يقوم على العلاقات بين أجزائه و مكوناته ، أما أنواع هذه الارتباطات فهي عديدة لعل أهمها :

2- أنواع الارتباطات:

أ- الارتباطات المباشرة و الرسمية: تتمثل في جملة العلاقات التي تنشأها المؤسسة مع مثيلاتها في

نفس القطاع و القطاعات الأخرى ، وكذا المؤسسات العلمية و مراكز البحث التطبيقي بصفة إرادية أو بسبب الإحتياجات أو نقص الإمكانيات لدى المؤسسة ، يعقود مصادق عليها لإثبات قيام تلك الارتباطات ، أما تشغيلها و فعاليتها فإنها تتوقف على ديناميكية المسيرين و جديتهم .

ب- إرتباطات غير المباشرة وغير الرسمية: تكون مكملة للارتباطات الرسمية ، و تحدث هذه الحالة عندما لا تغطي العقود القائمة جوانب معينة ، تظهر أهميتها في أن العلاقات الفردية تلعب دورا فعالا في التغلب على الصعوبات و إزالة العقبات من خلال تقوية علاقات العمل و التغلب على البيروقراطية في كثير من الحالات ، و بالتالي إنجاز الأعمال و بلوغ الأهداف .

ث- إرتباطات عن طريق التبادلات المادية: في هذا النوع تصبح مخرجات مؤسسة معينة مدخلات لمؤسسة أخرى ، فهناك المواد الأولية ، المنتجات التامة و النصف مصنعة و قطع الغيار و فيما يتعلق بعملية الإبداع الصناعي فإن الإختصاص يجعل المؤسسة تكتسب قدرات في التصور يمكنها من إنجاز الأعمال و صنع المنتجات ذات المواصفات المتداولة أو حتى الجديدة عند الطلب ، و يدخل ضمن هذا ما يعرف بالتكامل الصناعي .

ج- إرتباطات بواسطة تبادلات غير مادية: يرتبط هذا النوع بالحاجة إلى المعلومات و ما يتعلق بالاستثمارات تلبية لحاجات المؤسسة من معلومات تقنية التوجيهات و الإستشارة عن كيفية تحسين التسيير و الأداء و غيرها خاصة بانتشار مؤسسات متخصصة في الخدمات الإستشارية لأهميتها الكبيرة ، و يمكن أن نستدل هنا بالصراع القائم في الوقت الحالي بين الدول و المؤسسات الكبرى للاستحواذ على مصادر و وسائل إنتاج المعلومات، و عملية الإبداع في هذا المجال خير دليل على ذلك ه- إرتباطات دائمة و مستمرة: عادة تتم بين المؤسسات التي ليس بينها تناقضات في المصالح ، أما فيما يتعلق بالإبداع فإن هذه العلاقة تضمن وجود طرف آخر كمصدر للأفكار. حيث تركز على العلاقة بين المنتج و المستعمل ، و المؤسسات الإنتاجية و مراكز البحث من جهة أخرى، لأن عملية التنمية تتطلب تضافر جهود كل الأطراف ، أما من نظرة التسويق الحديث فإن عملية الإنتاج تبني أساسا على رغبات و ردود أفعال المستهلك ، و هي نفس الفكرة التي عرف بها "شامبيتر" على أن للإبداع جانبين أساسيين هما التقني و التجاري .

و- إرتباطات مؤقتة أو متقطعة: عند ظهور احتياجات أو مشاكل يتعذر على المؤسسة أن تعالجها بإمكانياتها أو تظهر تكاليف مرتفعة ، فيكون المبرر قويا باللجوء إلى إبرام اتفاقيات تعاقدية محددة و تجدر الملاحظة إلى أن الأمر يكون في كل الإتجاهات أي من المؤسسات الكبيرة أو المتوسطة إلى الصغيرة و العكس نظرا لكثافة العنصر البشري الفعال في مؤسسات دون الأخرى .

رابعا - الحوافز: يختلف نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وفقا لخصائصها و توجهاتها و طبيعة نشاطها و حجمها ، حيث نميز بين الحوافز المرتبطة بالمحيط ( العامة ) و الحوافز الظرفية أو الخاصة 1- الحوافز العامة: هي الحوافز التي تتوفر داخل المؤسسة أو البلد ، فمنها الإرادية و غير الإرادية . فالإرادية هي التي تقوم السلطة العمومية بإنشاءها و تطويرها ، كتعميم التعليم أو التفكير العلمي و التكنولوجي و بناء الهياكل العلمية ، أما غير الإرادية فيكتسبها المجتمع المدني عامة ، كتوجيه الأطفال إلى مشاهدة الأفلام الوثائقية ، تلقين تلاميذ المدارس طرق التفكير و المنطق أكثر من الحفظ.

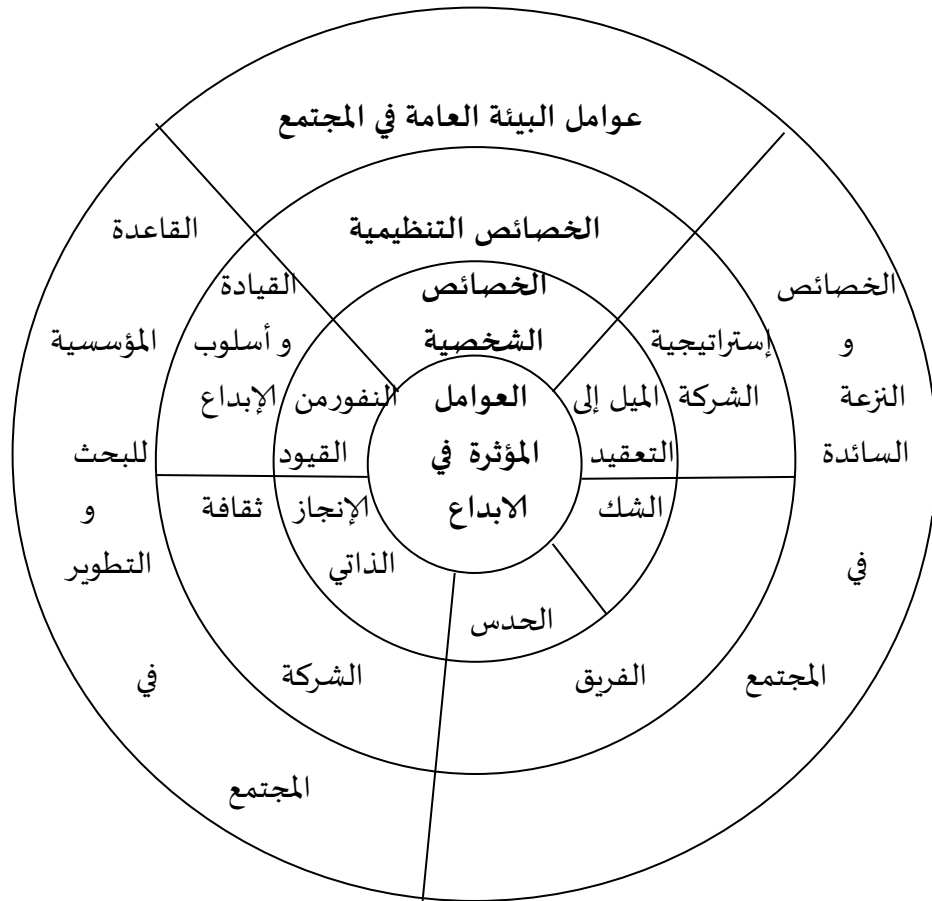
2- الحوافز الخاصة : تتمثل في التشجيعات المادية المضبوطة وفق معايير معينة ، و سواء كان المخترع أو المبدع شخصا أو مؤسسة فإن الحوافز تكون على شكل :

- مبالغ مالية وتسهيل القروض للاستثمارات
- التخفيض من الضرائب والرسوم أو إزالتها تماما. أو منح شهادات وبراءات إختراع أو أوسمة.
- أما النوع الثاني يمكن حصره في مختلف الهدايا و الجوائز التي تمنح للمخترعين و المبدعين بعد إثبات أصالة أعمالهم ، و تراعى في مثل هذه الحالات الإحتياجات الشخصية للأفراد كالسكن سيارة تجهيزات ، الترقية في الوظيفة و تقاس هذه الحوافز حسب القيمة التقديرية للأعمال المحققة .

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار:

إن نشاط الإبداع ظاهرة جد معقدة بالنظر إلى العوامل التي تدخل في تكوينه و تطويره ، فقد ترفع هذه العوامل من فاعليته في ظروف معينة ، و قد تعيق تقدمه في ظروف أخرى . ورغم تعدد هذه العوامل و تنوعها فإننا نجيزها في ثلاث مجموعات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1 - 2): العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار



المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. ط2 ، 2015. ص 130

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار ( المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ) . داروائل للنشر ، الطبعة الثانية 2015 ، ص 129-130.

أولاً- مجموعة الخصائص الشخصية: إن المبدع هو محور العملية الإبداعية ، لذلك كان المديرون ينظرون إلى بعض الخصائص في العاملين المتميزين كمصدر لتطوير عمليات و منتجات الشركة . أما هذه الخصائص تتمثل في النظرة إلى المصلحة العامة ، الميل إلى التعقيد ، الحدس ، الشك ، التوجه الذاتي ، الاندفاع وغيرها.

1- الميل إلى التعقيد: عادة ما يميل المبدعون إلى التعقيد في حل المشاكل ، أي أن الإبداع في حد ذاته يحمل تعقيد في الجديد الذي يأتي به ، يتطلب من المبدع إدخال أفكار ووظائف و اختصاصات متشابهة و مركبة ليصل إلى الإبداع المطلوب.

2- حالة الشك: غالباً ما يمتلك المبدع حس الشك في نظريته للأمور ، و قد تطال تساؤلاته حتى البديهيات ، وما وصل إليه (نيوتن) في قانون الجاذبية إلا دليل على ذلك ، فقد طرح سؤال غير مألوف في أمر بديهي . لماذا سقطت التفاحة إلى الأسفل ولم تسقط للأعلى ؟

إن حالة الشك التي يعيشها المبدع هي التي تؤدي به إلى إيجاد حلول جديدة لطواهر قديمة.

3- الحدس: إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية من الخطوات ، فإن الحدس هو النظر في الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية ، و تجاوز العلاقات الظاهرة إلى العلاقات غير الظاهرة و يوضح ( بوا ) أن أهمية الرؤية الباطنية و تصحيح المسار كمبدأين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية و المكتسبة<sup>1</sup>.

4- التوجه الذاتي: إن أهم ما يحفز المبدع في عمله هو المحرك الذاتي فهو محفز داخليا ، و الإنجاز الذاتي يقترن بتحقيق الذات في مدرج ماسلو و هذا ما يجعله متفوقاً على الآخرين ( مقتنع بفكرة الإنجاز من أجل الإنجاز و المهمة من أجل المهمة . و أكبر مثال على ذلك أن أغلبية العلماء الناجحين هم ليسوا موهوبين أكثر و إنما هم المندفعون بالفضول ).

5- النفور من القيود: لا يعترف بالحدود الاقتصادية و المهنية التي تقيد مجاله المعرفي و الوجداني . ثانياً- مجموعة العوامل التنظيمية: إن الشركات تمثل إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد ، إذ لا يستطيع المبدع تجسيد أفكاره في بيئة تتسم بالتقييد الهرمية و الإستقرار. فليس كل الشركات توفر الظروف و العوامل التنظيمية لتشجيع الابتكار ، لهذا لابد من مراعاة هذه العوامل و تأثيرها على تعزيز الجهد الابتكاري للأفراد ، و يمكن تلخيص أهم هاته العوامل فيما يلي :

1- استراتيجية الشركة : يمكن أن تتبنى الشركة استراتيجية الإبداع ، حيث تجعل من الإبداع مصدراً لميزتها التنافسية في السوق ، أو تكون موجهة نحو التكنولوجيا الحديثة، إذ تعمل على استقطاب الأفراد المبدعين لتكوين قاعدة الشركة من الإبداعات و دعم وظيفة البحث و التطوير لتتخذ منها مرجعاً لإصدار منتجات أو خدمات متميزة .

2- القيادة و أسلوب الإدارة: يعتبر أسلوب الإشراف أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات ، و ينبع ذلك من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه من خلال السلطات الرسمية المخولة لهم ، لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي على الإبداع

<sup>1</sup> - إبتهاج العالي ، دور المدير العربي في الإبداع و التميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الإبداع و التجديد" المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، شرم الشيخ (مصر) أيام 27-29 نوفمبر 2004. ص 64.

و التركيز على الأهداف و تسهيل العمل من خلال التفويض ، المرونة ، الإتصال المتعدد الإتجاهات ( النمط الشبكي ) ، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل .

3- الفريق: أصبحت الشركات تشجع استخدام الفرق ، وحيث أن الابداعات في الشركة أصبحت أكثر تعقيدا تتطلب تداخل النظم و الوظائف و الإختصاصات . فإن نظام الفريق يحسن تكامل القدرات و في نفس الوقت يحقق ميزة تنشأ عن ترابط اختصاص بأخر (الإنتاج ، التسويق ، المالية).

4- ثقافة الشركة : تعرف بأنها " مجموع القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة ، تجعل من المؤسسة متماسكة و ذات توجه موحد"<sup>1</sup>.

و عامة فإن الشركات القائمة على الابداع و التي لها قدرة عالية على ابتكار المنتج أو العملية تتسم أيضا بقدرة على الابداع الثقافي ، في حين أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تتمسك بالثقافة السائدة ما يجعلها غير متلائمة مع الابداع .

ثالثا- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع :إن أهمية البيئة العامة في المجتمع لها ما يؤكدتها فهي الدائرة التي تحوي و تحتضن الإبداع ، فهي لا تقتصر على مدى قبول الأفكار الإبداعية و المنتجات الجديدة فحسب ، و إنما أهميتها تكمن في الاستعدادات من أجل توفير الجو و المورد المناسب للقيام بالتغيير ، و لا شك أن الإبداع يعتبر من الأحداث المهمة لدى الأفراد و الشركات التي تتأثر بكل هذه العوامل البيئية العامة في المجتمع و يمكن إجمالها في:<sup>2</sup>

1- الخصائص و النزعة السائدة في المجتمع.

2- القاعدة المؤسسية للبحث و التطوير في المجتمع .

و نسير هنا إلى بعض العوامل المؤثرة :

أ - مراكز البحث و التطوير و الجامعات: يمكن أن تلعب دورا فعالا في دفع عجلة تطور الابداع و هي الوحيدة القادرة على القيام بالمهمة على المستوى الوطني ، و بالتالي ترقية الرصيد المعرفي و المهني للمجتمع.

ب - نظام البراءة : إن نظام البراءة له أهميته في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين و الشركات الإبداعية ، فهو يمثل احتكار محمي بالقانون ، يعتمد الأفراد و الشركات على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق فهو يمنع التقليد من دون مقابل، أو بتعويض للمبدع ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الابداع .

المبحث الثالث- نشاط البحث و التطوير :

تمثل العلوم و إبداعاتها اليوم عنصرا أساسيا في دعم الإقتصاد ، فما توصلت إليه الدول الصناعية من تقدم علمي و نمو اقتصادي يرجع إلى تحقيق الربط بين متطلبات القطاع الصناعي و الباحثين

<sup>1</sup> - بوحنية قوي : " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ن دراسة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية و كفاءة الاداء " مجلة الباحث ، جامعة ورقلة. العدد2-2003 ، ص 71 .

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار ، المفاهيم و التجارب الحديثة ، مرجع سابق . ص 140.

و برامج البحث و التطوير في القطاع البحثي . حيث يعتبر نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيسي للإبداع باعتباره النشاط القاعدي على مستوى المؤسسات ، فكلما كبر حجم المؤسسة أدى بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير فيها ، أما المكان فيصبح مصلحة أو قسما أو حتى وحدة ، و ذلك تبعا لحجم المهام و الأشغال . شأنها شأن الوظائف الرئيسية الأخرى كالإنتاج و المالية ، مع العلم أن لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها كما أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد و نتائجها مرتبطة بتسييرها الفعال و التنسيق الجيد مع الوظائف الأخرى و كفاءة عمالها.

**المطلب الأول : مفهوم البحث و التطوير - أهدافه و أهميته :**

لقد أدركت الدول الغربية أنه لا بقاء لها في سوق حادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي، لذلك عمدت إلى مخصصات البحوث و التطوير و تدعيم مؤسساتها في هذا المجال باعتباره أحد أهم مدخلات نظام الإبداع .

**أولا : تعريف البحث و التطوير:**<sup>1</sup> يكتب "R&D" اختصارا لكلمتي "Research and Development" وهو شكل من أشكال العمل الإبداعي في شتى المجالات المعرفية و العلمية و التقنية و البحثية و التطويرية ، حيث عرفته منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD أنه "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي يهدف إلى زيادة مخزون المعرفة لدى الإنسان ، و استخدامه لإيجاد تطبيقات جديدة "

ويمكن تعريفه بأنه " كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج أو منتجات مادية إستهلاكية أو استثمارية ، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي . و في المؤسسات الصناعية دون اعتبار حجمها "<sup>2</sup>

" النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج و العمليات "<sup>3</sup>

في البحث و التطوير يمكن التمييز بين مفهومين مختلفين الأول البحث العلمي و الآخر يضم التطوير

**1- البحث العلمي : و ينقسم إلى:**

أ- البحث الأساسي : هو عمل ممنهج ينجز أساسا لإكتساب معارف جديدة بغرض التوصل إلى حقائق و مبادئ و مفاهيم و نظريات دون السعي لتطبيقها العملي في مجال ما .

ب- البحث التطبيقي : هو أيضا بحوث أصلية ، توجه لتحقيق غرض محدد في صناعة معينة تعمل على تحديد التطبيقات الممكنة لنتائج البحث الأساسي.

2- التطوير: هو عمل منهجي يعتمد على المعارف القائمة و المكتسبة من البحوث العلمية ، ترمي إلى إستحداث مواد أو منتجات أو أدوات جديدة أو ادخال التحسينات المطلوبة على المنتجات و الآلات و

<sup>1</sup> - واقع الإنفاق على البحث العلمي و التطوير في المملكة العربية السعودية، تقرير صادر عن وزارة التعليم العالي . المملكة العربية السعودية 2012، ص 12.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أوكيل " وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية " . ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. ص 113.

<sup>3</sup> - شيخي محمد ، عرابة الحاج، تمجدين نورالدين. الخيارات الاستراتيجية لتفعيل دور البحث و التطوير. ملتقى بعنوان الاقتصاد و السياسات الصناعية . جامعة بسكرة 2 و 3 ديسمبر 2008.

الأنظمة المستعملة.<sup>1</sup>

ثانيا: أهداف البحث و التطوير: يتم تحديد أهداف البحث و التطوير إنطلاقا من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي تنعكس على طبيعة البحوث إذ يمكن ذكر أهداف النشاط فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة .
- 2- تطوير و إبداع المنتجات الجديدة و تحسين المنتجات الحالية.
- 3- تحليل و هندسة القيمة لتحقيق التكاليف التنافسية التي تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة .
- 4- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع .
- 5- التنوع في المنتجات لتلبية أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين .
- 6- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- 7- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة .
- 8- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة و تحسين جودة المنتجات الحالية .
- 9- إجراءات دفاعية و هجومية ضد المنافسين . إضافة إلى خفض العمالة ، توافر الطاقة و غيرها .

ثالثا: أهمية البحث و التطوير: إدراكا للدور الحيوي لوظيفة البحث و التطوير أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها و تحسين قدرتها التنافسية أن تمتلك القدرة على التعامل مع متغيراتها إلى الدرجة التي يمكن القول " إذا ما استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية و المستقبلية و تحديثها للقيود التي تواجهها ، تمكنت من الإستمرار و النمو"

حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو التحسين أو تطوير عمليات الإنتاج، تركز كلها على قاعدة علمية معرفية سواء كانت بهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تنوع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية.

إن خصائص الإقتصاد الحالي القائم على المنافسة الحرة ، جعل من الإعتماد على استراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية لا تتوافق دائما مع أهداف المؤسسة المعاصرة ، فالتنافس اليوم بين المنشآت لم يعد قائما على حجم و قيمة الهياكل و الموارد المادية ، وإنما يقوم على حجم الإستثمارات المخصصة للإبتكار و تطوير منتجاتها و تكنولوجياتها.

لقد تزايدت أنشطة البحث و التطوير في المشروعات بشكل كبير ، حتى وإن لم يستطع توفيرها داخليا لارتفاع تكلفتها و عدم وضوحها، فالسبيل الوحيد لملاحقة التقدم التكنولوجي هو عن طريق أنشطة البحوث ، لذا أصبحت وظيفة البحث و التطوير بمثابة قطب الرحى في مخطط التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي ، فهي تحتل مركز الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسات المتطورة . حتى المؤسسات الصغيرة تتبناه بشكل غير رسمي و عن طريق مصادر خارجية .

<sup>1</sup> - البحث و التطوير: أهميته و دوره في تحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني . من الرابط [www.competitiveness.gov](http://www.competitiveness.gov) .

<sup>2</sup> - عبد اللطيف مصيطفي ، عبد القادر مراد ، أثر استراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 / 2013 .

و عليه يمكن تلخيص الجوانب التي تبرز أهمية البحث و التطوير كما يلي<sup>1</sup>:

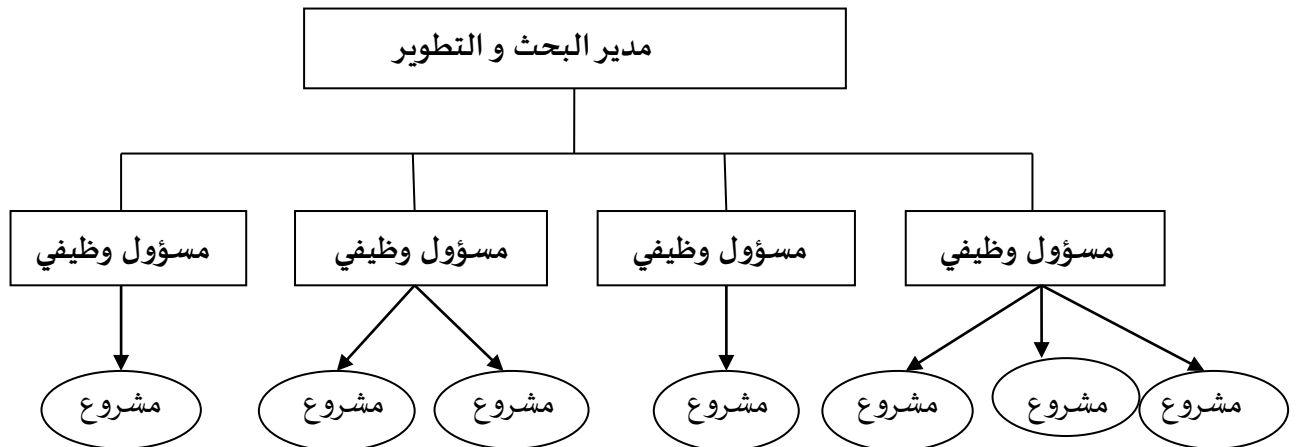
- 1- حل مشاكل الانتاج و زيادة حجمه ، بهدف تخفيض التكاليف .
- 2- تحسين نوعية المنتجات لتصبح أكثر قدرة على التنافس .
- 3- تقليص تكاليف الإنتاج من خلال تحقيق معدلات أفضل من العمل ورأس المال .
- 4- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .
- 5- زيادة المعارف العلمية و رفع جودة المنتجات ، وبالتالي إبراز كفاءة الأداء .
- 6- تنوع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق ، أكفأ و أرخص .
- 7- تحقيق الاستمرارية لنشاطات المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد .
- 8- تطوير العملية الإنتاجية و التغيير التقني ، و اكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج .
- 9- يعد الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار .

**المطلب الثاني: تنظيم وظيفه البحث و التطوير و كيفية قياسها:**

أولاً: تنظيم وظيفه البحث و التطوير: إن الإهتمام بتنظيم و تسيير نشاط البحث و التطوير ينطلق من الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة و مدى المكانة التي يحتلها الإبداع في اهتماماتها ، لهذا أخذنا بعض الجوانب التي ينصب عليها تنظيم و كيفية قياس هذا النشاط حيث نميز التنظيمات التالية :

1- **التنظيم الوظيفي** : يتم خلال هذا التنظيم تقسيم كل مشروع بحث و تطوير إلى أجزاء يتم إسنادها إلى وحدات تنفيذية خاصة ، و تتولى كل وحدة جزءا من المشروع ، حيث يتم التنسيق بين الوحدات بواسطة مسؤوليها المباشرين ، و يمكن توضيحه في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-3) التنظيم الوظيفي لنشاط البحث و التطوير.

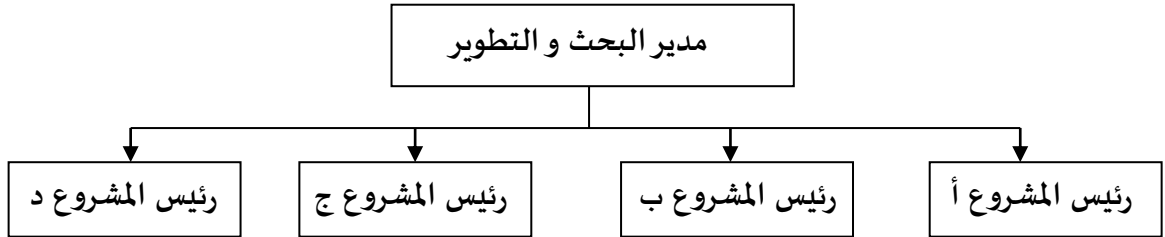


المصدر: نذير نصر الدين: الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . مذكرة ماجستير 2001 ، ص 69.

<sup>1</sup> - سيد عليوة ، دورة إعداد الخطة الاستراتيجية ، مكتبة جزيرة الورد ، ط1 ، بدون سنة نشر ص 82

2- التنظيم حسب المشاريع: يقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فرق عمل ، يضم مهندسين و التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث و التطوير . ويتم تقسيم عمال البحث و التطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة ، و يكلف رئيس كل مشروع إنجازة حسب تقديرات ( التكلفة ، الوقت ، نطاق المشروع ) ، ويتم التنسيق بين فرق العمل من أجل تذليل الصعوبات . ويمكن توضيح هذا النوع في الشكل التالي :

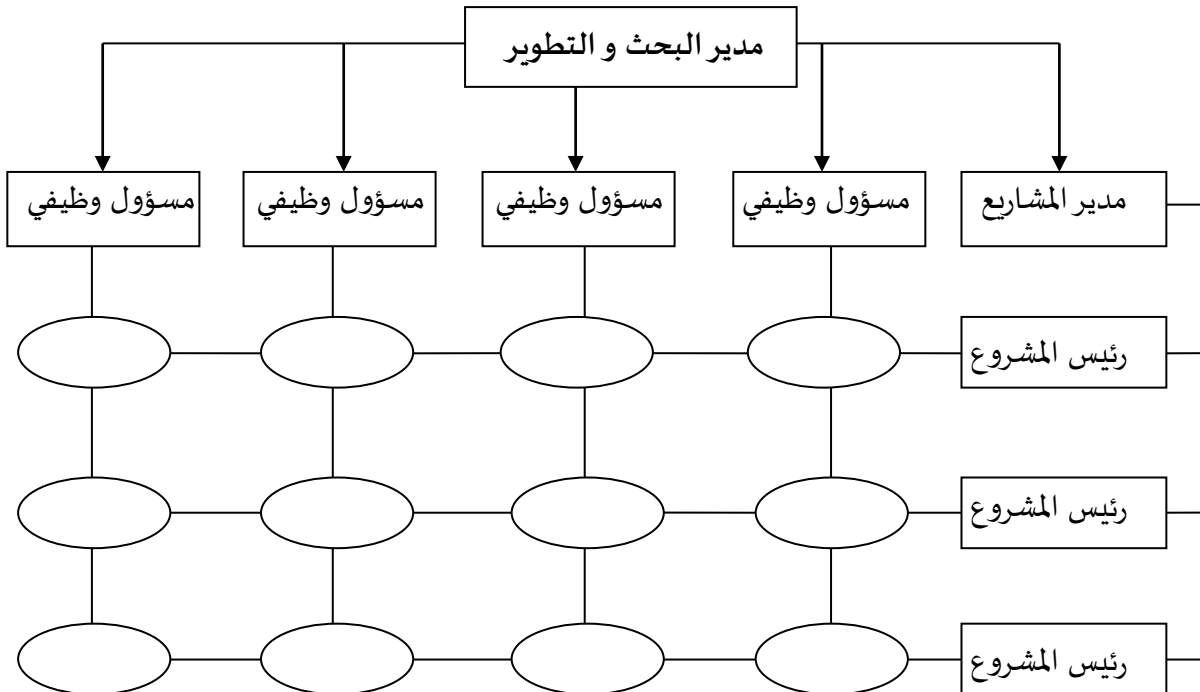
الشكل رقم (1-4): التنظيم حسب مشاريع البحث و التطوير.



المصدر: نذير نصر الدين : الأبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . مذكرة ماجستير. 2001 ، ص 70.

3- التنظيم الشبكي أو المصفوفي: يتم فيه المزج بين التنظيم الوظيفي و التنظيم حسب المشاريع . كما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-5) : التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاط البحث و التطوير



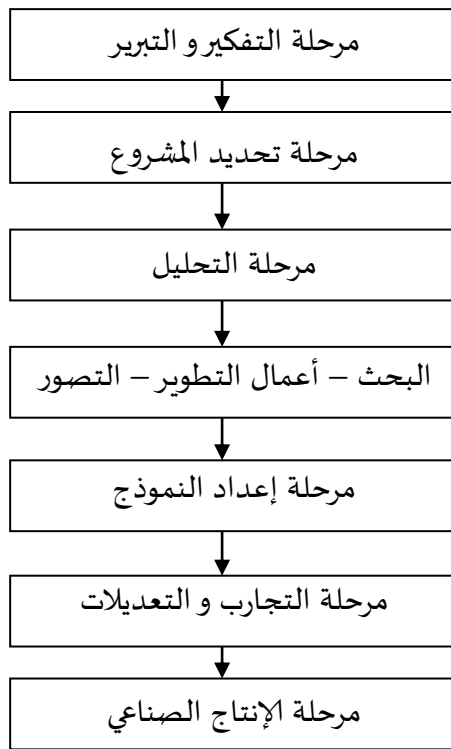
المصدر: نذير نصر الدين ، المرجع السابق ، ص71.

و يتم من خلاله جمع المهندسين و الفنيين و تقسيمهم حسب المسؤوليات الوظيفية ، و يتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي يراد إنجازه ، بحيث يشرف على فريق العمل الذي يضم عمالا دائمين ، و يضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها ، و يمكن هذا الشكل المؤسسة من استغلال جميع القدرات و الكفاءات لعمال البحث و التطوير ، كما يسهل تبادل الأفكار و المعلومات .

المطلب الثالث - المراحل الأساسية لمشاريع البحث و التطوير:

في الشكل الموالي تظهر المراحل التي تمر بها مشاريع البحث و التطوير باختلاف أنواعها و أحجامها ، و يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

الشكل رقم ( 1-6): المراحل الأساسية لمشاريع البحث و التطوير



المصدر: محمد سعيد أوكيل . إقتصاد و تسيير الأبداع التكنولوجي . 1994.ص77.

- 1- التفكير و التبرير: أي الأخذ بعين الإعتبار الدوافع التي يمكن أن تبرر القيام بالمشروع ، كأن يكون هناك ارتفاع في تكاليف الإنتاج أو انخفاض في رقم الأعمال أو ضرورة الرفع من مستوى جودة السلع المصنوعة من طرف المؤسسة.
- الفكرة الأساسية هنا هي أن كل نشاطات البحث و التطوير التي لا تقام بمبررات إقتصادية موضوعية تعتبر هدرا للوقت و الموارد .
- 2- تحديد المشروع : يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف ، و يجب أن يكون ذلك واضحا و دقيقا

1- محمد سعيد أوكيل. مرجع سابق. ص 76- 80.

- و متلائما مع طبيعة نشاط المؤسسة و مع إمكانياتها المادية و البشرية .
- 3- التحليل: يجزأ المشروع إلى مخطط تفصيلي حتى يتم تحليل المتطلبات بعمق و تبسيط ، بهدف دراسة كل العناصر و المعطيات دون استثناء . الأمر الذي من شأنه التأثير على تحقيق الأهداف. لأن المعرفة غير المفصلة تؤدي إلى أخطاء في تقدير الإحتياجات و كذا التدفقات أي التكاليف و الإيرادات.
- 4- البحث - أعمال التطوير - التصور : هي التي يجري فيها القيام بالأعمال الفعلية ، أي عملية البحث و التطوير ثم التصور ، هذه العمليات يمكن اللجوء إليها كلها أو بعضها فقط وفقا لبساطة المشروع أو تعقده .
- 5- إعداد النموذج : يوضع النموذج و يعد كما تم تصوره من طرف مستخدمي هيكل البحث و التطبيق. فإذا كان المشروع ينطوي على منتج جديد تماما أو تم تعديله ، في هذه المرحلة تتم صناعته و تركيبه ليأخذ شكله المادي لأول مرة ، أما إذا كان المشروع طريقة فنية فيتم وضعها حسب التسلسل أو التركيبة المحددة .
- 6- التجارب و التعديلات : تعتبر مرحلة مهمة في سلسلة البحث و التطوير ، فكإجراء أولي تقام التجارب اللازمة بغية إثبات كيان المنتج أو أسلوب الإنتاج و صحة مواصفاته .
- و ما تجدر الإشارة إليه هنا هو ضرورة إشراك طرفين هامين هما قسم الإنتاج و عينة من المستهلكين ( المتطوعين ) . فالأول يكمن دوره في الإلمام الكلي بالجوانب الفنية المتعلقة بالمنتج أو طريقة الصنع ، أما دور المستهلكين فهو تقديم الآراء و الإنطباعات .و على أساس ردود أفعالهم و اقتراحاتهم تتم التعديلات الممكنة ، خاصة على المنتج ليصل المشروع عندئذ إلى مرحلته الأخيرة.
- 7- الإنتاج الصناعي : في هذه المرحلة يبدأ تنفيذ عملية الإنتاج المدروسة و المضبوطة ، و يخرج المنتج في صورته الجاهزة ، لينقل بعد ذلك إلى أماكن التخزين ثم إلى الأسواق .
- المطلب الرابع: نفقات البحث و التطوير:

إن التصريح الواسع التداول بأن وظيفة البحث و التطوير نشاط جد مكلف يحتاج إلى شيء من التدقيق ، فيجب ألا نغفل أن هذا النشاط ذو طبيعة إقتصادية ، أي عبارة عن إستثمار عائد، مثل بقية النشاطات الإقتصادية الأخرى ، فالأمر يتطلب تخصيص ميزانية مناسبة للبحث و التطوير لمواكبة العصر و الوقوف في وجه المنافسة .

#### أولا: الإنفاق على البحث و التطوير:

تضم تكاليف البحث و التطوير كل ما يتعلق بمراحل القيام به من مرتبات الباحثين و تكاليف الأدوات و الأجهزة، فهو يحتاج إلى التخطيط وفقا لأساليب علمية دقيقة، بدراسة العلاقة بين المبالغ التي تنفق على البحث و مقدار الدخل المتوقع أي نسبة نجاحه. و بالمقارنة بين الدول نجد: <sup>1</sup>

- دول العالم النامي تقل فيها نسبة الإنفاق على البحث و التطوير ( كنسبة من PIB ) عن المتوسط العالمي الذي يتجاوز عتبة 2% دائما، فمن خلال الجدول رقم ( 1-4 ) نلاحظ أن هذه النسبة بلغت

<sup>1</sup>- عادل حسن ، إسماعيل السيد ، إدارة الإنتاج ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الاسكندرية. 1995. ص 261.

في منطقة اليورو 2 % من PIB سنة 2008 ( أقل من النسبة المرغوبة 3 % من PIB ) . وبلغت في دول منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية 2.48 % في نفس السنة، بينما لم يتجاوز في أحسن الأحوال خلال الفترة 1996-2007 عتبة 0.91 % في البلدان منخفضة و المتوسطة الدخل. - و على صعيد البلدان المنفردة تصدرت الولايات المتحدة الأمريكية عام 2011 قائمة أكبر المنفقين على البحث و التطوير في العالم بمبلغ 405.3 مليار دولار سنويا، يلها الإتحاد الأوربي ب (231 مليار دولار) ثم الصين ب ( 153.7 مليار دولار) ثم اليابان ب ( 144.1 مليار دولار). - و بمقارنة الإنفاق على البحث و التطوير كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي للدول ، فإن أكبر سبع دول هي إسرائيل (4.5 % ) ، السويد (3.7 % ) ، فنلندا (3.45 % ) ، اليابان ( 3.4 % ) ، كوريا الجنوبية(3.2 %).سويسرا ( 2.9 % ) ، إيسلندا ( 2.8 % ). و إذا كان القطاع الحكومي هو الممول الرئيسي للبحث العلمي في الدول العربية ، حيث تبلغ مساهمته حوالي 80- 90 % من مجموع التمويل مقابل نسبة 10- 20 % للقطاع الخاص. فإن الأمر عكس ذلك تماما في الدول المتقدمة حيث تتراوح حصة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي ما بين 80 – 90 % أما الإسهام الحكومي يتراوح بين 10 – 20 % .

#### جدول رقم ( 1 – 4 ) : الإنفاق على البحث و التطوير من إجمالي الناتج المحلي

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
شرق آسيا	0.47	0.57	0.64	0.71	0.74	0.81	0.93	1.02	1.12	1.20	1.27	1.27	1.47
منطقة اليورو	1.79	1.77	1.80	1.82	1.86	1.85	1.89	1.86	1.84	1.84	1.87	1.88	2.00
أوروبا و آسيا الوسطى	0.79	0.83	0.66	0.68	0.71	0.83	0.85	0.85	0.81	0.81	0.81	0.87	0.84
الاتحاد الأوربي	1.76	1.78	1.75	1.84	1.80	1.86	1.83	1.86	1.83	1.82	1.85	1.85	1.93
البلدان مرتفعة الدخل OCDE	2.26	2.29	2.31	2.38	2.44	2.47	2.40	2.39	2.33	2.36	2.38	2.39	2.42
بلدان المنخفضة و م الدخل	0.56				0.66	0.70	0.75	0.78	0.81	0.85	0.90	0.91	1.07
جنوب آسيا	0.63	0.63	0.64	0.66	0.67	0.67	0.67	0.73	0.73	0.74	0.75	0.75	
العالم	2.01	2.05	2.06	2.13	2.13	2.15	2.11	2.09	2.04	2.04	2.04	2.01	2.14

المصدر: قاعدة بيانات البنك الدولي .

#### ثانيا: مصادر تمويل نشاطات البحث و التطوير:

بينت بعض الدراسات أهمها دراسة ( kamin et al ) 1982. بأن النفقات على البحث و التطوير يمثل حوالي نصف التكاليف الإجمالية على مشروع الإبداع ، و من أجل تغطية هذه النفقات تلجأ المؤسسة إلى العديد من المصادر لتمويلها ، و بالتالي تمويل الإبداع . و من أهمها:<sup>1</sup>

1- التمويل الذاتي : يقتصر على المؤسسات الصناعية الكبرى ذات القدرة المالية الضخمة التي تحقق أرباحا سنوية هامة، تقوم بتمويل أنشطة البحث و التطوير بتلك التدفقات النقدية الإيجابية بتخصيص أغلفة مالية لها .

1- بوسلامي عمر ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف . الجزائر. 2012/2013. ص 34.

2- التمويل عن طريق البنوك: نجد أن مساهمتها في تمويل هذه المشاريع ضئيلة و ذلك نظرا للمخاطرة التي تميز هذا النوع من المشاريع و التكاليف المرتفعة . حيث يمكن أن تلجأ إلى البنوك المؤسسات المبدعة التي كونت معها علاقات طويلة الأجل و تستطيع الإستفادة من المعلومات التي يوفرها الوسطاء.

3- التمويل عن طريق المستثمرين: يلجأ إلى هذا النوع من التمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تتطلب أموالا ضخمة لتمويل نشاط البحث و التطوير ، حيث تستعين بالمستثمرين الذين يملكون فائضا في السيولة يسمح لهم باستثمارها في مشاريع الإبداع ، و لديهم خبرة كافية في مجال الأعمال و خلق و اختيار هذه المشاريع.

4- التمويل عن طريق رأسمال المخاطرة: هي مؤسسات تقوم بتدعيم و ترقية مشاريع الإبداع بأموالها الخاصة، تكون إما مؤسسات مستقلة ذات رأسمال إستثماري مثل المؤسسات المالية للإبداع ، أو صناديق إستثمار تدير من طرف عدة مؤسسات ، و قد تكون متخصصة في مجالات محددة ، هذه المؤسسات تجمع بين المهارات المالية و الخبرة التكنولوجية لهذا تقوم باختيار صارم للمشاريع التي من المحتمل أن تحقق نموا سريعا و عائدا مرتفعا. كما تقوم بالإشراف عليها و مراقبتها

خلاصة:

إن عملية الإستثمار في الإبداع تعني إدخال الإبداع والابتكار كمتغير جديد في المؤسسة ، الأمر الذي ينتج عنه أساليب جديدة في تعامل المؤسسة مع عملائها ودخولها أسواق جديدة ، وتغيير في بنيتها التنظيمية للإنسجام مع هذا المتغير الجديد ، فقد تنشأ المؤسسة أقساما جديدة وتحدد مهامها أخرى أو تلغي بعضها.

إن الإستثمار في الإبداع يمثل إستراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة للمؤسسات من أجل إعدادها للدخول في دائرة المؤسسات المبدعة وتحقيق الأهداف المسطرة لهذا الإستثمار المربح ، وهو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية من خلال خلق ميزات إبداعية وتنميتها.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية للمؤسسة و أثر المحيط

تمهيد:

لقد شهدت البيئة التي تعمل بها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية ، خاصة في ظل انفتاح الأسواق بعضها على بعض ، و تسارع وتيرة تطور التكنولوجيا ، و العديد من التغييرات الأخرى المساهمة في زيادة حدة المنافسة منها العولمة . فإذا كانت هذه الأخيرة قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة ، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة و ضرورة مواجهة منافسين جدد خارج الحدود .

و في ظل هذه التغييرات أصبحت أمام حتمية هي ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية ، لذا فهي بحاجة إلى اكتساب قدرة على التنافس و تحقيق التفوق حيث يختلف الباحثون في تفسير أسرار هذا التفوق . و لعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام الأمان لمواجهة المنافسين .

و هناك من يرجع مصادر التفوق من خلال عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة ، و اتجاه آخر يركز على الموارد الداخلية في عملية خلق و امتلاك ميزة تنافسية.

و تزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد شدة المنافسة و زيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها و اكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير. و من المؤهلات و الأدوات التي تسمح للمؤسسة بتعزيز تنافسيتها و الحفاظ على مركزها التنافسي هو الابداع و الابتكار الذي يعتبر من أحد أهم العوامل الأساسية ضمن البيئة الاقتصادية ، و يأتي هذا الفصل من الدراسة لمحاولة فهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة و التنافسية .

المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية .

المبحث الثالث: أثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة.

### المبحث الأول : الإطار العام للمنافسة و التنافسية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن عدة تحديات نتيجة التغيرات و التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال الحالية ، أهمها الإتفاقية العالمية للتجارة و التعريفات الجمركية التي أدت إلى تحرير التجارة العالمية ، و العولمة الاقتصادية التي ظهرت نتيجة ندرة الموارد الطبيعية وازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى ظهور التكتلات الاقتصادية بين العديد من الدول و تسارع التطور التكنولوجي في ميدان الإتصالات و المعلومات . هذا كله فرض على المؤسسات ما يسمى بالمنافسة و التنافسية ، التي أصبحت حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل هذه المؤسسات و معيار بقاءها و استمرارها في السوق .

### المطلب الأول: الإطار العام للمنافسة و التنافسية:

أولا : تعريف المنافسة: لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة ، و لم يتم الإجماع حول تعريف محدد لها نظرا لتداخلها مع عدة ميادين أخرى . حيث نجمل بعض التعاريف كالتالي:

1- تعرف المنافسة على أنها المواجهة بين المتعاملين الإقتصاديين لتحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات ضمن شروط السوق المحددة سابقا <sup>1</sup>.

2- و تعرف أيضا بأنها تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب الزبون ، بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار الجودة ، المواصفات، توقيت البيع ، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع .كسب الولاء السلعي و غيرها <sup>2</sup>.

3- هي شكل من أشكال تنظيم الإقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة بين المتعاملين الإقتصاديين داخله بشكل يؤثر على تحديد السعر <sup>3</sup>.

و يتعلق موضوع المنافسة بالسلوك حيث توصف بأنها " ديمقراطية النشاط الإقتصادي " . حيث يجب أن تسود الديمقراطية و المساواة بين كل الأفراد و المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون و يحميه.

ثانيا: هيكل المنافسة: يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

1- سوق المنافسة التامة: يعتمد على هذا النموذج في التحليل الإقتصادي ، لأنه يقوم على الحرية الاقتصادية دون تدخل الدولة و هو ما نادى به الإقتصادي آدم سميث سابقا . لكنه يختلف كثيرا عن واقع الإقتصاد الحديث ، و يتميز هذا الأخير بوجود عدد كبير من المؤسسات في السوق تباع سلعا متجانسة و متماثلة ، حيث أن تخلف أحد المنتجين أو دخول آخر لا يؤثر على حجم العرض الكلي ، أي حرية الدخول و الخروج من السوق مضمون لعدم وجود قيود تمنع أو تحد من دخول المؤسسات الجديدة . كما يتميز بسهولة الحصول على المعلومات عن حالة السوق خاصة فيما

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة للنشر ، لبنان ، 2001، ص 152.

<sup>2</sup>- فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقين مؤسسة شهاب الجامعة للنشر ، مصر ، 1999 ن ص 20.

<sup>3</sup>- زغدار أحمد ، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ن كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر . الجزائر . 2005/2004 . ص 5.

يتعلق بالأسعار والتكنولوجيا و فرص تحقيق الربح .

2- سوق الاحتكار التام: يعتبر أحد صور تنظيم السوق ، حيث توجد مؤسسة واحدة تقدم منتجا ما في السوق ، تسيطر لوحدها على السوق لانفرادها بإنتاج هذه السلعة مقابل عدد كبير من المشتريين و يتصف سوق الإحتكار التام بعدة خصائص نذكر منها:

أ- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة المنتجة و عدم وجود بدائل للسلعة التي يقوم المحتكر بإنتاجها.  
ب- تحديد السعر من طرف المحتكر نظرا لتحكمه في الكمية المعروضة من السلعة ، لذا فهو يخضع للتقلبات .

ت- وجود عوائق لدخول المنافسين إلى السوق لأسباب .

وينشأ هذا النوع من الإحتكار لعدة أسباب منها : إحتكار مؤسسة إنتاج مادة أولية أو امتلاكها براءة إختراع لا يمكن للمؤسسات الأخرى التصرف فيها أو منع الدولة لاسترداد سلع معينة للحفاظ على صناعة وطنية ناشئة .

3- سوق المنافسة الإحتكارية: حيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات و يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود عدد كبير من المؤسسات المنافسة تنتج كل منها منتجات تختلف عن الأخرى. و يمثل هذا النوع من المنافسة تداخل بين المنافسة التامة والإحتكار معا .

4- إحتكار القلة: يتميز هذا السوق بقلة عدد المؤسسات في القطاع لكنها تغطي حاجة السوق من الإنتاج الصناعي، لذا تطغى عليه سياسة الحذر الشديد . و في هذا الصدد نميز نوعين من إحتكار القلة:<sup>1</sup>

أ- إحتكار القلة المميز: يتميز بقلة البائعين المتنافسين على إنتاج سلع غير متجانسة . سواء من حيث النوعية أو وسائل الدعاية ، ووجود عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة ، و نظرا لتشابه تكاليف الإنتاج فهي تستخدم طرق إنتاج متقاربة و تتبع سياسات تمييزية لمنتجاتها عن طريق الدعاية والإعلان ووسائل تنمية المبيعات الأخرى .

ب- إحتكار القلة التام: يتسم بقلة عدد البائعين الذين ينتجون سلع متماثلة ، مع إمكانية اختلاف تكاليف الإنتاج بين المؤسسات القائمة ، ووجود عوائق الدخول أمام منتجين جدد ، حيث يظهر المنتجون و كأنهم مؤسسة واحدة في هذا السوق مما يتيح لهم فرص تحقيق الأرباح المرتفعة . و يمكن تلخيص هيكل المنافسة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - بامخرمة احمد سعيد ، اقتصاديات الصناعة ، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع ، السعودية ، 1994 ، ص 153-154.

الجدول رقم (2-1) : أشكال المنافسة .

التحكم في السعر	عوائق الدخول	طبيعة المنتج	عدد المؤسسات		
عدم القدرة على التحكم في السعر	سهولة الدخول والخروج من و إلى الصناعة	متجانسة	عدد كبير جدا من المؤسسات القائمة	المنافسة التامة	
القدرة على التحكم في السعر	عوائق الدخول إلى الصناعة منخفضة	غير متجانسة (التمييز بين المنتجات)	عدد كبير من المؤسسات	المنافسة الإحتكارية	المنافسة غير التامة
التحكم في السعر	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة	المنتجات متجانسة و غير متجانسة.	عدد قليل من المؤسسات	إحتكار القلة	
التحكم في السعر	إستحالة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة	المنتج ليس له بديل	منتج وحيد يحتل الإنتاج أو البيع	الإحتكار التام	

المصدر: سحنون محمد ، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003. ص 85.

#### المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة:

لا يزال مفهوم التنافسية مفهوما غير دقيق ،لطالما خصص لتحليل تسيير المؤسسات و قد أستعمل لوصف حالة بلد ما دون إعطائه معنى دقيق، و لا يتعلق الأمر هنا بنقص النظريات التي تناولت بالشرح تنافسية المؤسسات ، ولكن لم تحض أي منها بقبول جماعي حيث يقول ميكائيل بورتر عام 1993: " فمجرد سعي المؤسسات لمعرفة هل لديها مشكلة تنافسية أم لا يثبت جيدا أن الموضوع ليس مفهوما بشكل جيد".

حيث تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة ، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة بدرجة غير مسبوقة .

أولا- تعريف التنافسية: بدأ مفهوم التنافسية بالإنتشار بعد ظهور كتابات ( بورتر) و التي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات ، ويختلف الكتاب و الباحثون في تحديدها حيث ينص التعريف البريطاني على أنها : " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - كمال رزيق ، فارس مسدور ، مفهوم التنافسية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة . الجزائر ، 29 - 30 أكتوبر 2007. ص 107.

- وتعرف التنافسية بالقدرة على الصمود أمام المنافسين ، بغرض تحقيق الأهداف من : ربحية ، نمو ، إستقرار ، توسع ، إبتكار . بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال<sup>1</sup> .  
وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين المنافسة و التنافسية ، فالأولى تعني الظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية و قدرات المؤسسة التي تتيح لها المنافسة في السوق.

ثانيا- أنواع التنافسية: نميز عدة أنواع من التنافسية وفق العديد من الكتابات :

- 1- التنافسية السعرية: تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين بنفس المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري عند اقتنائه للمنتج.
- 2- التنافسية غير السعرية: أي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث ( تخفيض تكاليف الإستعمال، الخدمات المصاحبة للمنتج ، سرعة الإستلام ...).
- 3- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبتكارية ، فالمؤسسات ذات المنتوجات المبتكرة و الأكثر ملائمة للمستهلك ، منتجاتها مطلوبة حتى بأسعار مرتفعة من أسعار المنافسين.

4- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في الصناعات ذات التقنية التكنولوجية العالية الدقة . كالإلكترونيات و البرمجيات و غيرها .

ثالثا- مؤشرات قياس التنافسية: تتضمن أهم مؤشرات قياس التنافسية مايلي:<sup>2</sup>  
1- الربحية: يعتبر الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة ، أما إذا كانت المؤسسة في سوق تتجه نحو التراجع فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية ، و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد لفترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة ترتبط بالقيمة السوقية لها ، لذلك تعتمد المنفعة المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل الإنتاج و جاذبية منتجاتها لفترة طويلة ، وكذا على إنفاقها الحالي على البحث و التطوير و براءات الإختراع التي تحصل عليها ، و يمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكاليف الإجمالية}$$

2- التكلفة المتوسطة للصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة .

<sup>1</sup> - فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ب ط 2000. ص 11.

<sup>2</sup> - وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد الرابع والعشرين ، السنة الثانية ، ديسمبر 2003 ، ص 7.

وتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ، و سبب ذلك هو انخفاض إنتاجيتها أو التكاليف الباهضة لعوامل الإنتاج . كل هذا في حالة قطاع النشاط ذو منتجات متنوعة . وتعطى بالعلاقة التالية :

$$CM = CT / Q$$

حيث CM تمثل التكلفة المتوسطة . CT تمثل التكاليف الإجمالية ، Q تمثل الكمية المنتجة .  
3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، لكن هذا المفهوم لا يوضح جليا مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج . كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كأطنان من الخشب أو أعداد من السيارات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات الخاصة بالمؤسسة . و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية، و يرجع هذا النمو إلى التغيرات التقنية و انخفاض دالة التكلفة ، أو إلى تحقيق وفورات في الحجم.

4- مؤشر الحصة السوقية: من الممكن لمؤسسة ما أن تحوز على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي لأن حصتها لا تعكس تنافسيتها الحقيقية ، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق تجاه التجارة الدولية ، كما يمكن لمؤسسة وطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اضمحلال السوق . لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسها على المستوى الدولي . و في حالة النشاط ذو الإنتاج المتجانس كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة مقارنة مع منافسها كلما كانت حصتها من السوق أكبر ، مع افتراض تساوي الأمور الأخرى . فحصة السوق تعبر عن مزايا الإنتاجية أو في تكلفة عناصر الإنتاج .

أما بالنسبة لقطاع النشاط ذي الإنتاج غير المتجانس فإن ضعف الربحية يفسرها ارتفاع التكاليف الكلية أو لنقص جاذبية المنتجات التي تقدمها المؤسسة . وبالتالي ضعف الحصة السوقية .

المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس:

تحقق المؤسسة أهدافها عن طريق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين ، لكن ذلك يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين و تحليل سلوكياتهم و مواقفهم التنافسية لتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي تتبعها ، و في عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس داخل نفس الصناعة . و هي إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التميز إستراتيجية التركيز.

أولا : إستراتيجية قيادة التكلفة: تقوم هذه الإستراتيجية على الإنتاج بأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل ، مما تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين . مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها و حصتها السوقية و تحقيق عوائد أكبر ، و تمنح الهوامش المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية لتقوم باستثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى و تعزيز مركزها التنافسي . ولهذه الإستراتيجية فوائد عديدة منها:

- 1- تحتل المؤسسة موقع تنافسي ممتاز على أساس السعر .
- 2- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكن المفاوضة على تخفيض السعر.
- 3- تشكل حاجز دفاعي أمام تفاوض الموردين ، حيث تستطيع المؤسسة مواجهة ضغوط الزيادة في أسعار المدخلات بتخفيض التكاليف في الأنشطة الأخرى.
- 4- وضع عوائق أمام المنافسين المحتملين من الدخول في القطاع ، من خلال التحكم في اقتصاديات الحجم (رفع تكلفة الدخول عندهم).

إلا أن هناك بعض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها هذه الإستراتيجية<sup>1</sup> .  
مثل التغير التكنولوجي الذي يفقد المزايا التنافسية ، وكذا إمكانية التقليد من قبل المنافسين .  
إن هذه إستراتيجية تتيح للمؤسسات مواجهة المنافسين في حالة حرب الأسعار و تقليل مخاطر المنتجات البديلة ، لكن نجاحها يتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها .

ثانيا: إستراتيجية التمييز: تنطوي هذه الإستراتيجية على الأفراد بخصائص إستثنائية في المنتج و بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك لتلبي حاجياتهم و تحقق رغباتهم، تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه المنافسون . و يمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة للمستهلكين مقابل سعرزائد ، من بينها : التصميم ( شركة روزرايز للسيارات ) الجودة ( شركة مرسيدس ) ، التعبئة او التكنولوجيا ( شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة ) ، خدمات الزبائن ( شركة جنرال موتورز ) ، شبكة الموزعين و الباعة ( شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية ) ، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك كمشروب كوكاكولا وبيبسي . من مزايا هذه الإستراتيجية نذكر:

- 1- يخلق درجة من الولاء للعلامة من قبل المستهلك مما تشكل صمام أمان اتجاه المنافسين من جهة و المنتجات البديلة من جهة أخرى .
  - 2- تحقيق الريادة في البحوث العلمية .
  - 3- تستطيع فرض زيادات على الأسعار ، مع استعداد العملاء لدفع أسعار عالية لعدم تواجد منتجات تتمتع بنفس خصائص و مميزات منتجات المؤسسة .
  - 4- عدم وجود الكثير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز .
- من جهة أخرى يجب الأخذ بعين الإعتبار عوامل المخاطرة المتمثلة في تعرض المنتجات للتقليد من قبل المنافسين ، خاصة من حيث التصميم ، كذلك التميز المبالغ فيه من خلال تقديم منتجات تفوق إحتياجات الزبون و بالتالي إمكانية فقده ، لذا يجب على المؤسسات التي تتبنى التمييز أن تحلل الإحتياجات و تفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز: تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين ، إذ تستند على إختيار مجال تنافسي محدود ، من خلال التركيز على منتج منفرد أو منتجات متقاربة في الخصائص أو خدمة فئة معينة من العملاء لتكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثانية ، داروائل للنشر ، 2009 ، عمان - الأردن ، ص151.

## الفصل الثاني.....الميزة التنافسية للمؤسسة و أثر المحيط

جميع الزبائن، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء . و يتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتميز المنتج بشكل أحسن يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف أو من خلال تكاليف متدنية للمنتج أو بالتميز و التكلفة معا .<sup>1</sup>

و من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية :

1- عدم الإستفادة من وفورات الحجم الكبير و بالتالي تضييع أرباح لعدم خدمة شرائح سوقية أكبر .

2- إمكانية إتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة .

لذلك في هذا النوع من الإستراتيجية يجب اختيار السوق المستهدفة بعناية تركز فيها على مجموعة من العوامل كجاذبية القطاع و ربحيته ، درجة القوى التنافسية . و غالبا ما ترتبط بحجم المؤسسة لعدم قدرة المؤسسة على المنافسة على مستوى السوق ككل.<sup>2</sup>

لذا يناسب أكثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . و يمكن إجمال الإستراتيجيات الثلاثة ل (Porter) من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 2- 1 ): الإستراتيجيات العامة للتنافس .

ميزة التكلفة الأقل	ميزة التمييز	القطاع ككل
إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمييز	نطاق سوقي واسع
التركيز	التخصص	نطاق سوقي ضيق

المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديد للنشر، مصرن 2003، ص233.

لتطبيق أحد الإستراتيجيات التنافسية السابقة يتطلب توفير جملة من الشروط المادية و التنظيمية التي تعد كضمان لنجاح هذه الإستراتيجية . نوضحها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - زغراد أحمد، المنافسة و التنافسية و البدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر، الأردن 2011 . ص53.

<sup>2</sup> - Gerard Garibaldi . Analyse stratégique. Edition d'organisation groupe Eyrolles . Paris . 3 Eme ed. 2008.

الجدول رقم ( 2 - 2 ) : متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس

الشروط التنظيمية	المهارات و الموارد اللازمة	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل تنظيمي بسيط.</li> <li>- رقابة شديدة على التكلفة .</li> <li>- إعتما د حواجز كمية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إستثمار رأس مال ضخم.</li> <li>- مهارات هندسية و فنية .</li> <li>- تبسيط التصميم لتسهيل عملية الإنتاج</li> <li>- نظام توزيع منخفض التكلفة .</li> <li>- الإشراف المباشر على العمال.</li> </ul>	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنسيق المحكم بين الوظائف .</li> <li>- إعتما د حواجز نوعية و غير كمية.</li> <li>- إستقطاب المبدعين و الباحثين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات تسويقية عالية.</li> <li>- منتجات ذات مواصفات متميزة.</li> <li>- جودة عالية للمنتجات.</li> <li>- التركيز على البحث و التطوير .</li> <li>- قنوات توزيع فعالة و تعاون مع الوسطاء.</li> </ul>	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المزج بين المتطلبات الخاصة بالإستراتيجيتين السابقتين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المزج بين المتطلبات الخاصة بالإستراتيجيتين السابقتين .</li> </ul>	التركيز

المصدر: عبد الرحمان ثابت إدريس ، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصدر، 2002 ، ص265.

المبحث الثاني : أساسيات حول الميزة التنافسية :

تتنافس المؤسسات الإقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن ، فقد انتقلت المؤسسة الإقتصادية من التنافس في الأسواق المحلية الضيقة إلى أسواق عالمية لا حدود لها . و من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة بل و متعددة الجنسيات ، بالإضافة إلى تغير الخصائص الإقتصادية و التكنولوجية لهذه المؤسسات من جهة و تغير الملامح الأساسية للأسواق من جهة أخرى . مما حتم على المؤسسة على رفع قدراتها التنافسية من خلال التفوق و كسب الأفضلية على منافسيها. و أن هذا التفوق لا يكون إلا بالتأثير في عوامل و قواعد المنافسة بمفهومه الواسع . و للإلمام بمصطلح الميزة التنافسية نتطرق في هذا المبحث إلى كل من ماهية الميزة التنافسية و محدداتها و معايير الحكم على جودتها .

المطلب الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة تعريفها و أنواعها:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال . و قد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم "بورتير" الإستراتيجيات التنافسية . و ما زاد من أهمية هذه المفاهيم هو زيادة شدة التنافسية .

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم الميزة التنافسية . حيث ركز كل تعريف على جانب من جوانب تحقيق الميزة التنافسية . و سنستعرض فيما يلي لبعض التعاريف:

- يعرفها Porter بأنها " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المقدمة من طرف المنافسين . حيث تكون قابلة للتجسيد ميدانياً، أي إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع"<sup>1</sup>.

كما أكد أنها تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزملائها.

- ويوضح "هينزر" و "ريندر" بأنها تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين ، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين" .

- وينطلق " بيتز" و "لي" من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية " هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها ، بحيث تنشأ قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"<sup>2</sup>.

و الجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثون من خلال وجهات نظر مختلفة كما يلي:

الجدول رقم ( 2-3) : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية .وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون .	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د/نوري منير . مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .

<sup>1</sup>- M. Porter . avantage concurrentielle des nations. Inter Édition . paris . 1993. P48

<sup>2</sup> - القطب مي الدين ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1 . دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2012.ص 79.

- من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي ذلك المركز الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء انشطتها بشكل متميز وفعال ، حيث تقدم منتجات ذات قيمة فائقة لعملائها مقارنة بالمنافسين، ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط وهي أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية على المنافسين .

- تتميز بالاستمرارية خلال الزمن ، وأن يكون هناك إمكانية الدفاع عنها . أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو الغاءها.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ، فمثلا يرى Koufteros أن هناك خمسة أنواع من الميزة التنافسية وهي <sup>1</sup>: السعر، الجودة ، القيمة لدى الزبون ، ضمان التسليم ، الإبداع. أما أغلب الكتابات في الإقتصاد وإدارة الأعمال فقد صنفتها إلى نوعين هما الريادة بالتكلفة و التمايز. و من ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج و بالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

1- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج (تصميم تصنيع و تسويق ) منتجاتها بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، و الحصول على هذه النتيجة ليس ممكنا في كل الظروف ، لذا يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة و التي تتمثل فيما يلي:

أ- مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تتوسع في إنتاجها المؤسسة ، و بالتالي التوسع في الأسواق و الحصول على وسائل إنتاج جديدة أو نشاط تسويقي مكثف، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

ويجب على المؤسسة حينما تسعى وراء زيادة حجم الإنتاج ألا يؤثر ذلك على الأنشطة الأخرى للمؤسسة .

ب- مراقبة التعلم: ينتج التعلم عن تكوين و تدريب المؤسسة لمستخدميها ، و في هذا الصدد يتم تحسين التعلم و تحديد أهدافه و مقارنتها بالمعايير المعمول بها في القطاع ، باعتبارها أداة المصدر الرئيسي للمعرفة و الإبداع .

ت- مراقبة الروابط: حتى تتمكن المؤسسة من تعزيز موقعها في هذا المجال يجب أن تتحكم في الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ، و التنسيق بينها لاستغلال و ترشيد نفقات الإنتاج ، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة ، بالإضافة إلى التنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة.

ث- مراقبة الإلحاق: يعني إلحاق و تجميع بعض الأنشطة المنتجة للقيمة ، و بالتالي فإن مراقبة الإلحاق يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

ج- مراقبة العوامل التأسيسية: يمكن للمؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية كالتشريعات

<sup>1</sup> - Nabil mazoughi – Nedra Bahri ، Intelligent ou supply Chaine management par les entreprises Tunisiennes . Impact Sur la fonction sur logistique . Sousse – tunisie.2-3 juin2005.

الحكومية و القوانين عن طريق مجموعات ضاغطة .

د- مراقبة الرزنامة : تستطيع المؤسسات السباقه للدخول في السوق الحصول على ميزة التكاليف المنخفضة و يرجع ذلك لاحتلالها أحسن المواقع ، توظيف أحسن الخبرات و الكفاءات، توطيد العلاقات مع أحسن الموردين ، وقد يصلح هذا في قطاعات معينة أما القطاعات الأخرى فينبغي فيها التريث و الإنتظار و المراقبة عن بعد إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو لغرض دراسة سلوك المنافسين و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم و بعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة في السوق<sup>1</sup>.

هـ- مراقبة التموضع: يكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع داخلي أو خارجي ( الموقع الجغرافي ، القرب من الموردين ، المستهلكين ...) حيث يؤثر ذلك على مستوى الأجور ، فعالية الإمداد ، الوصول إلى الموردين . حيث نجد أن المؤسسة التي تختار أفضل المواضع تستطيع تحقيق ميزة التكلفة الأدنى.

إلا أن هناك بعض الأخطاء التي يجب أن تتفادها المؤسسة للحفاظ على ميزة الكلفة الأدنى و تتمثل في :

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع و إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة.  
- إهمال أنشطة التموين .

- التفكير في الهامش و إهمال البحث عن وسائل جديدة .

- النقص في استغلال الروابط ، خاصة الموجودة بين الموردين و كذلك بين الأنشطة فيما بينها .  
- تخفيضات متناقضة في السعر .

2- ميزة تمييز المنتج: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و متفرد عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى من وجهة نظر الزبون . و لتطبيق هذه الميزة و جب توفير مجموعة من الشروط :

- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك .

- قدرة المستهلكين على رؤية قيمة الإختلاف في المنتج و درجة تميزه عن غيره من المنتجات المنافسة.

- وجود عدد قليل من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز .

و للحصول على ميزة التمييز يتطلب توفر مجموعة من العوامل ، تدعى بعوامل التمييز وهي :  
أ- المقاييس التقديرية: تعتبر عاملا رئيسا في تمييز المنتجات ، و تتمثل في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها ، و الكيفية التي تمارس بها و قد يكون تميز المنتج في شكل خصائص و كفاءة المنتجات . الخدمات المقدمة و جودة و سائل الإنتاج....الخ.

ب- الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة حيث تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة : أي التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، من أجل تلبية

<sup>1</sup>- بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ( ISO ) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة البويرة . الجزائر. 2015/2014. ص 158.

حاجيات المستهلكين.

- الروابط مع الموردين :حيث يعتبر عاملا حاسما في الدفع نحو التمييز ، حيث يمكن أن يؤدي إلى تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما ،أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة و قنوات التوزيع و من بين هذه الروابط: تكوين الموزعين ، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع و الأنشطة التكميلية.

ت- الرزنامة: يمكن أن تأتي خاصية التمييز نتيجة السبق في الدخول إلى قطاع الصناعة ، و قد تأتي نتيجة الدخول المتأخر حسب نوع و ظروف النشاط الصناعي .

ث- التكامل : يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز ، إذ تتوجه المؤسسة إلى أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا ( إنتاج المؤسسة للمواد الأولية بوسائلها الخاصة ) ، أو أمامية ( قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة ) للاستغناء عن الموزعين المستقلين.

- إضافة إلى هذه العوامل يمكن إضافة عوامل أخرى هي :الإلحاق، التعليم ،الحجم ،العوامل المؤسسية.

- يجب على المؤسسة تفادي الأخطاء التي من شأنها أن تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية نذكر منها: التمييز المفرط أي لا يجب أن تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن ، سعر إضافي مرتفع ، عدم معرفة تكلفة التمييز ، التركيز الكبير على الناحية الفيزيائية للمنتج فقط .

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية:

قدم Porter عدة محددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل . تتفاعل و تؤثر في بعضها البعض : - وتنقسم محددات الميزة التنافسية كما صاغها Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مكملية حيث تشمل الرئيسية أربعة عوامل هي : ظروف عوامل الإنتاج ،ظروف الطلب ، ظروف الصناعات المرتبطة و المساندة ، إستراتيجية و هيكل تنافسية المؤسسة . و محددات مكملية تتمثل في دور الصدفة و الحكومة.

1- المحددات الرئيسية :

أ- ظروف عوامل الإنتاج: يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المنظور التقليدي المتداول ، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية و الطبيعية و رأس المال ، عوامل أخرى كالهياكل القاعدية و نظم الاتصالات و مراكز البحوث. و حسب Porter فإن المنافسين يختلفون من حيث وفرة عوامل الإنتاج و ملائمتها و سهولة الوصول إليها . فبقدر ما تتوفر هذه العوامل و تنخفض تكلفتها و تزداد فعاليتها بقدر ما تحقق الميزة التنافسية. لكن قد يكون ذلك غير كاف إذا لم يتم استخدامها بكفاءة و فعالية .

ب- ظروف الطلب المحلي: يلعب الطلب المحلي دورا هاما في تحسين الميزة التنافسية و تدعيمها حيث لا يرتبط ذلك بحجم الطلب و نموه فقط ، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين .

حيث يسمح وجود طلب محلي كبير للمؤسسات بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي و زيادة المردودية . كما أن ارتفاعه تدريجيا يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي . أما إذا تميز بالتباطؤ فإن ذلك يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية ، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوطا تدفع نحو التجديد و الابتكار لتحسين مستوى الجودة و إنتاج منتجات مبتكرة<sup>1</sup>.

و بالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التموذج. ت- وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة: ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشارك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة او قنوات التوزيع و كذا الصناعات المنتجة لموارد مكملة لتلك الصناعة، بينما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج . و أن الترابط بين هاته الصناعات له دور هام في تعزيز القدرة التنافسية ، حيث يرى "بورتر" أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات، بفضل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع ، مما يسمح للمؤسسة من تكوين علاقات و تكاملات أمامية و خلفية و ما ينجم عنها من وفورات في التكلفة .

ث- استراتيجية - الهيكل التنافسي للمؤسسة: إن الدول في سعيها لاكتساب مزايا فإنها تتبنى ادبيولوجيات و مناهج إدارية مختلفة تنعكس إيجابا على هيكل و استراتيجية مؤسساتها، فنرى مثلا سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع و تصميم المنتج كالشركات اليابانية و الألمانية . بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا ، الامر الذي يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب عمليات التصنيع و جودة المنتج ، وهو ما نجم عنه تراجع المنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية<sup>2</sup>.

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى "بورتر" ان هناك علاقة متينة بين المنافسة المحلية و خلق الميزة التنافسية في صناعة ما و المحافظة عليها ، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية و تراكم المزايا سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية و التفوق خارجيا . إن هذه المحددات الأربعة هي محددات رئيسية تشكل كما سماها بورتر "قطعة الماس" و تعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي .

2- المحددات الثانوية (المساعدة): و نميز محددتين:

أ- دور الصدفة: تلعب الأحداث التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح

<sup>1</sup> - Michael Porter . New Global Strategies for competitive Advantage . planning review. May /Jun 1990.ABI/INFORM Trade & Industry .p5.

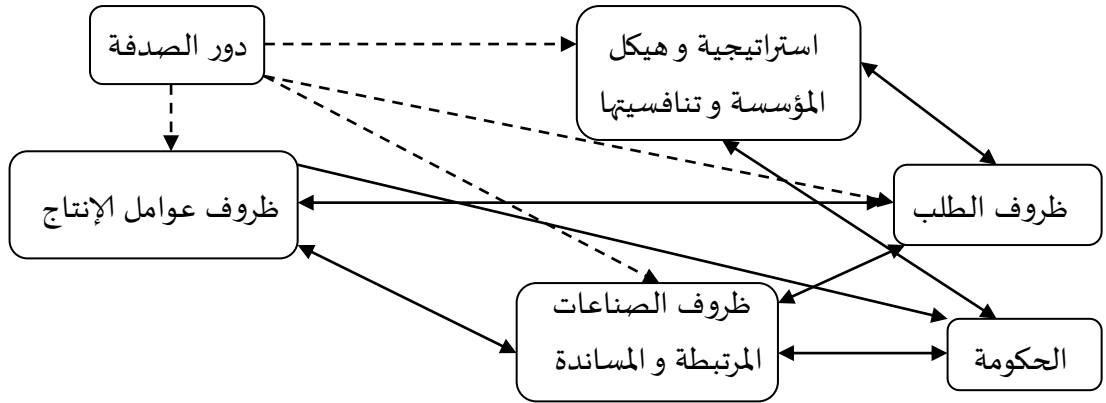
<sup>2</sup> - شارل هيل ، جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال ، إسماعيل علي بسيوني دارالمريخ الرياض ، 2008.

الكثير من الصناعات . مثل ظهور إختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب و أسواق المال و الصرف حيث يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول و المؤسسات.

ب- دور الحكومة: لقد أشار بورتر إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على باقي المحددات .

ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط الإنتاج من خلال الإعانات و السياسات اتجاه اسواق رأس المال و السياسة التعليمية و دعم الصناعات و وضع المواصفات القياسية لمنتجاتها . اما سياساتها و تشريعاتها فقد تؤثر على استراتيجيات المؤسسات و درجة التنافس بينها . من خلال الادوات التالية: السياسات الضريبية ، قانون المنافسة ، التأثير على سياسة سعر الصرف ، فرض معايير السلامة على المنتجات و البيئة .

الشكل (2 - 2) : محددات الميزة التنافسية ( النموذج الماسي ل Porter )



Source :Michael Porter . New Global Strategies for competitive Advantage . planning review. Paris May /Jun 1990 p5.

### المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي ، إذ عليها أن تحدد مدى جودتها و قوتها و قدرتها على الاستمرار حيث أن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية<sup>1</sup>:

أولاً : مصدر الميزة التنافسية : و يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق مرتبتين:

أ- مزايا من درجة منخفضة: كميزة التكلفة الأقل ، حيث يسهل نسبياً محاكاتها و تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة و هي أقل قابلية للاستمرار عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج.

ب- مزايا من درجة مرتفعة: مثل تمييز المنتج و من ثم السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها بفضل مجهودات تسويقية متراكمة ، علاقات متينة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة ، خبرة كفاءة الموردين .

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996 . ص 100- 101.

و يتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات و قدرات عالية . و كذلك تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التعليم و التدريب المتخصص ، البحوث و التطوير ، و التسويق . و يترتب على ذلك الأداء المتميز و خلق الأصول .

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إذا ما اعتمدت المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة كتصميم المنتج بتكاليف منخفضة ، أو شراء مواد أولية رخيصة، يكون من الممكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا .

ثالثا: درجة التحسين و التجديد في الميزة: تسعى المؤسسات لخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا الحالية و خلق مزايا تنافسية جديدة . و من المتعارف عليه أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحوز على ميزة تنافسية دائمة ، فهي مطالبة بتتبع ما يسمى بدورة حياة الميزة و هي الزمن المناسب لإجراء التحسين أو إنشاء ميزة جديدة ، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية ، تدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر و العادي لنشاط المؤسسة.

### المبحث الثالث : أثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة :

يعتبر تحليل محيط المؤسسة أحد أبعاد التحليل الاستراتيجي ، نظرا لما يقدمه من فرص تسعى المؤسسة لاستغلالها أو تهديدات تحاول تجنبها أو التقليل منها ، كما يسمح للمؤسسات بالمحافظة أو تحسين وضعيتها التنافسية<sup>1</sup>.

حيث أقر كل من "كريستنسن" و "أندرو" و "ليرند" (1965) أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق . و قد كانت لكتابات "بورتر" في ثمانينيات القرن الماضي تطور كبير في دراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard حيث يرى أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية : البيئة الخارجية ، الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، سلوك المؤسسة.

أما اليوم فالمؤسسة أمام محيط أعمال يتميز بدرجة عالية من التغير و التعقيد ، و ذلك بسبب ما يحدث فيه من تغييرات و تعديلات في القواعد ، السياسات و الأساليب .

### المطلب الأول: المحيط العام:

يضم المحيط العام العناصر التي تقع خارج المؤسسة و ليس لها علاقة بنوعية الصناعة التي تنتهي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه . و يعبر عنها عموما ب PLESCTe و يتكون من العوامل التالية:  
1- العوامل السياسية: بالرغم من التوجه الحديث نحو تقليل دور الحكومات في تأثيرها على محيط نشاط المؤسسات ، إلا أنه لا يمكن إهمال هذا الدور ، حيث يمكن للحكومة أن تمنع أو تحد من

<sup>1</sup> -Gael Gueguen . " Environnement et Management Stratégique des PME" : le cas de secteur internet .Thèse de doctorat ( non publiée ) . Université Montpellier – France – 2001.p 20.

الدخول في قطاعات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص مثلا<sup>1</sup>.

إذ أن إضافة أو حذف قيود تشريعية يمكن أن تضع عائقا أو تبرز فرصة بالنسبة للمؤسسة .

و يعتبر التنبؤ بالتطورات السياسية المحلية و الدولية أمرا بالغ الأهمية ، حيث تزداد العوامل السياسية تأثيرا عندما تكون المؤسسة ملكا للدولة . فالمؤسسة العمومية أكثر تقيدا في سياساتها الإجتماعية المالية والتجارية من المؤسسة الخاصة ، فسياسة الأجور و أسعار المنتجات و موارد الإستثمار تخضع مباشرة للسلطة الحكومية ، و لا يتصرف فيها أصحاب القرار إلا في نطاق تعليمات أو عقود، حيث تتأثر مباشرة أثناء الوقائع السياسية كالانتخابات التشريعية و الرئاسية ، تغير الحكومة وغيرها. حيث أن هذه التغيرات السياسية تؤثر على وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة . أما بالنسبة للقطاع الخاص فهو لا يخضع إلا للقوانين العامة ، فيجد حرجا عند تغييرها السريع ، فهو يحتاج أكثر إلى استقرار القطاع العمومي حتى ينمو و يستقر .

2- العوامل القانونية: إن مسار الحكومة يؤثر على محيط المؤسسة من خلال قانون المالية (السياسة الضريبية IBS، مخصصات كل قطاع ، سياسة الاجور و الحد الأدنى للأجر القاعدي.....) .

حرية الملكية والمبادرة: العقار، حرية الاستهلاك (قانون حماية المستهلك، الرسم على القيمة المضافة

3- العوامل الاقتصادية: يتوقف نشاط المؤسسات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية ، و

التي تقاس بعدة مؤشرات منها معدل النمو الاقتصادي، معدل التضخم ، معدل البطالة . كما أن

الاستثمار الكبير يحتاج إلى اقتصاد مفتوح و قوي ، و قد يتأثر بمعدلات الفائدة السائدة في البنوك و

تغيراتها. و كذلك أسعار صرف العملات قد تكون له دلالة هامة بالنسبة للصناعات القائمة على

أساس المنافسة العالمية ، لذا يجب على المؤسسة تحليل ميزان المدفوعات ، نظام الضرائب

،الاستيراد و التصدير، البنى التحتية، درجة تطور التكنولوجيا ، وتيرة الاستثمار. لكن نسبة التأثير

تتغير حسب العوامل التالية:<sup>2</sup>

- قوة المؤسسة وطاقاتها المالية ، البشرية و التكنولوجية .

- نوع المنتجات و تأثيرها على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية للمستهلك .

- قطاع الإنتاج و نوع زبائنها .

- قدرتها على التكيف مع التغيرات و التطور السريع.

- موقع المؤسسة من المنافسة و نسبة مبيعاتها في السوق .

- سياساتها اتجاه المعادلة بين الجودة والسعر .

4- العوامل الاجتماعية: يجب الاطلاع على بعض المعطيات الديمغرافية ( السن ، الجنس ، المستوى

الدراسي للسكان ، المعطيات حول الهجرة ) . و بالتالي على المؤسسة مراعات هذه العوامل ، فمثلا :

إنتاج منتجات معينة يجب أن تتناسب أسعارها حسب دخل أفراد المجتمع .

5- العوامل الثقافية: و تشمل كل من القيم و العادات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين، و

<sup>1</sup> - طارق سويدان ، قيادة السوق ، الطبعة الأولى ، شركة الابداع الخليجي. الكويت ، 2001 ، ص 19.

<sup>2</sup> - محمد مسن ، التدبير الاقتصادي للمؤسسات " تقنيات و استراتيجيات " ، منشورات الساحل ، الجزائر ، 2001 ، ص 36.

يذهب الكثير من الاقتصاديين في أوروبا وأمريكا إلى انكار دور الثقافة والدين في حياة المؤسسات لكن غزو الشركات اليابانية للأسواق الأمريكية والأوروبية برهن أن التقاليد والمعتقدات الدينية تلعب دورا بارزا في قدرات المؤسسة ،لذا فإن احترام تقاليد ومعتقدات المحيط سواء في الإنتاج أو التسويق ضرورة إنسانية واقتصادية تضمن للمؤسسة مردودية في الإنتاج وأحسن رواج للمنتج. و عليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المؤسسات المختلفة ، بواسطة أعضائها الذين يحملون معهم ثقافة المحيط . لهذا طورت الشركات اليابانية العاملة خارج بلادها أساليب تسييرها لتحترم ثقافة المحيط العاملة به ، وقد جاء ذلك بعد جهد جهيد وتجارب قاسية كلفتها الكثير قبل أن تتكيف مع الثقافات التي انتقلت إليها .

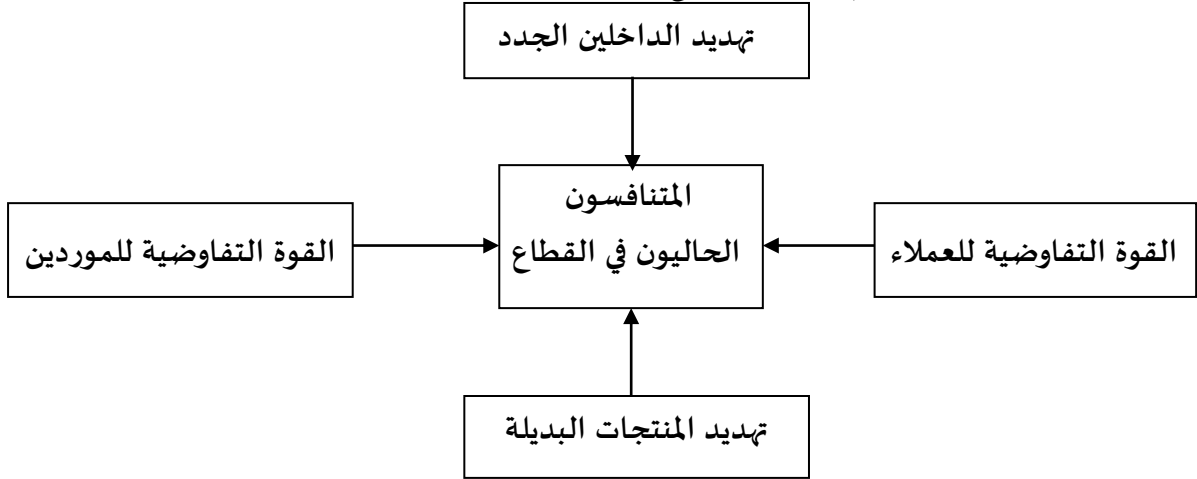
6- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات التكنولوجية التي تحدث خارج المؤسسة ، والتي يمكن أن تؤثر على استراتيجيتها ، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنشط في تلك الصناعة ستحصل على فرصة هائلة ، أما عند ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديدا يجب أخذه بعين الاعتبار. وتعمل الكثير من المؤسسات للسيطرة على هذا النوع من البيئة عن طريق دعم انظمة المعلومات ووظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسة .

7- العوامل الإيكولوجية ( البيئية ): فهي تلك المعايير التي تستند على مبادئ علمية تهدف إلى تخفيف الأخطار التي تلحق بالبيئة والمحافظة على الصحة و السلامة العامة حيث تحاول الدول الحد من هذه المشاكل عن طريق فرض ضرائب على الشركات الملوثة ، كفرض استخدام البنزين بدون رصاص وغيرها .لكن تبقى العلاقة بين هذه المعايير والقدرة التنافسية هي علاقة شد وجذب حيث يختلف الخبراء حول الامتثال للقواعد البيئية التي قد تشكل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج و يضر بالقدرة التنافسية للمؤسسة ، أو آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج و الحد من التأثيرات السلبية على البيئة .

#### المطلب الثاني : المحيط الخاص ( الصناعي ) :

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد Porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة ، فالأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع بسبب الأرباح التي يحققها، أما الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق ، و يعتبر الشكل الموالى من بين النماذج المعتمدة في تحليل الصناعة و الذي يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص و التهديدات ، حيث أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة ، و تزايد إحدى هذه القوى التنافسية يعتبر بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح و ضعفها يشكل فرصة يجب استغلالها .

الشكل رقم ( 2-3): نموذج القوى الخمس التنافسية ل ( PORTER )



:Source :Porter .L'avantage Concurrentiel des Nation. inter. Edition. Paris. 1993.p 37 .

1-شدة المزاخمة بين المنافسين في الصناعة: المنافسين في الصناعة هم جميع المؤسسات العاملين في نشاط واحد كصناعة السيارات مثلا ، و التي تتنافس فيما بينها لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للعملاء و مثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تنشط فيها لتحديد نوع الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة، وتتحدد حالة المنافسة في الصناعة من خلال مجموعة من العوامل نذكرها فيمايلي:<sup>1</sup>

أ- عدد المؤسسات المتنافسة : زيادة عدد المؤسسات المتنافسة في صناعة ما تؤدي إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب الزبائن و الحصول على الموارد .

ب- حجم و قوة المؤسسات المتنافسة: كلما تقاربت المؤسسات المتنافسة في حجمها و قوتها كلما زادت حدة المنافسة فيما بينها لعدم قدرة أي منها فرض سيطرتها و انفرادها في السوق .

ت- معدل نمو الصناعة: إن التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه الزيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات ، من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة .

ث- التمييز في المنتجات: كلما قل التمييز في المنتجات المقدمة من طرف الشركات كلما زادت شدة المنافسة بسبب إمكانية تحول العميل من منتج لآخر دون أن يتحمل تكاليف إضافية.

ج- حجم التكاليف الثابتة: إن زيادة التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج و بيع المنتجات يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، حيث يتوجب على هذه المؤسسات العمل وفق نظام الانتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

ح- تكاليف التحول: المقصود بها تلك التكاليف التي يتحملها العميل جراء انتقاله في التعامل من

<sup>1</sup> -رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش ، الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي - دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن

مؤسسة إلى أخرى . فعندما تتاح للعميل حرية الانتقال بين المؤسسات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك يزيد من حدة المنافسة بينها من أجل الاحتفاظ بعملائها .  
خ- تنوع المنافسين: إن التنوع في الثقافات والأفكار والتوجهات بين المؤسسات المتنافسة ينتج عنه صعوبة التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمدها ، فمثلا المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات هجومية للاستحواذ على الصناعة و السيطرة على السوق تزداد حدة المنافسة بينها بدرجة أكبر .  
د- حواجز الخروج: هناك عدة حواجز تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من الخروج، وبالتالي استمرارية التنافس فيما بينها ، خاصة تلك المؤسسات التي تشتغل في صناعات عالية التخصص يجعل من الصعب بيعها أو ولوجها لصناعة أخرى دون أن تتحمل خسائر كبيرة . ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها.

2- تهديدات الداخلين الجدد: قد تشكل المؤسسات الجديدة خطرا على المؤسسات العاملة في القطاع ، حيث يمكن أن تخفض من ربحية الصناعة لأنها تحمل طاقة إنتاجية جديدة تزيد من كمية السلع أو الخدمات المعروضة في السوق، كما يمكن أن تهدد حصص المؤسسات القائمة في السوق . وهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع . وتتحدد خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي تفرضها المؤسسات القائمة . أما العوامل التي تشكل حواجز للدخول أمام المؤسسات الجديدة هي<sup>1</sup>:

أ- الحاجة إلى رأس المال: عندما يحتاج الدخول إلى صناعة معينة رؤوس أموال كبيرة تضطر المؤسسة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، خاصة إذا كانت هذه الموارد موجهة إلى نشاطات البحث و التطوير أو إلى الإشهار نظرا للمخاطرة العالية و صعوبة التنبؤ بنتائجها و حتى حين توفر الموارد المالية من السوق المالية فإن عملية الدخول تشكل خطرا على هذه الأموال، وهذا يعطي أفضلية للمؤسسات المتواجدة في القطاع .

ب- اقتصاديات الحجم: نقصد بها تلك الانخفاضات في التكلفة الوحودية للمنتج، مع نمو الحجم ، تتميز بها خاصة المؤسسات الكبيرة التي يمكن لها إنتاج أحجاما مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا من المؤسسات الصغيرة الحجم ، و بالتالي تشكل اقتصاديات الحجم عاملا حاسما في تهديد الداخلين الجدد . ويمكن أن يشمل عامل اقتصاديات الحجم كل وظائف المؤسسة كالشراء ، التصنيع ، البحث و التطوير التسويق ، البيع و التوزيع، و يمكن مواجهة هذا العامل من خلال تطبيق تكنولوجيا متطورة للانتقال إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا .

ت- تمييز المنتج: ويشير إلى الخصائص و المواصفات التي تجعل المنتج متفرد بالنسبة للعملاء ، أي خلق المؤسسة القائمة انطباع لدى العملاء أن منتجاتها متفردة في خصائصها لكسب ولائهم . و بالتالي تضع حواجز أمام المنافسين الجدد للدخول في قطاع النشاط .

ث- تكاليف التبديل: هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء إنتقالها من منتج إلى منتج آخر و

<sup>1</sup> - رشيد صالح عبد الرضا ، جلاب حسان دهش . مرجع سابق . ص 119- 121 .

يمكن أن تشمل هذه التكاليف ( تكاليف اليد العاملة ،تكاليف التجهيزات الجديدة و الملحقة تكاليف البحث و قبول مصدر جديد للتموين، تكاليف تعديل المنتج . فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يثبتوا وجودهم من خلال النتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات الموجودة في القطاع .

ج- الوصول إلى قنوات التوزيع: يعد توزيع المنتجات في حد ذاته حاجزا لدخول الوافدين الجدد . و باعتبار ان المؤسسات المتواجدة سابق تشغل قنوات توزيع لتصريف منتجاتها ، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها ، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار مؤونات للإشهار...الخ. خاصة عندما تكون للمنافسين علاقات متينة و طويلة مع قنوات التوزيع إلى درجة الاستحواذ عليها ، فإذا بلغ الأمر هذا الحد فإن الوافدين الجدد مطالبون بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم .

ح- السياسة الحكومية : تلعب السياسة الحكومية دورا كبيرا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين ، فبإمكانها تحفيز عملية الدخول بتقديم تسهيلات أو إعفاءات جبائية مثلا ، كما بإمكانها عرقلة دخول المؤسسات الجديدة كان تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث ، و التي تتطلب استثمارات مكلفة.

3- تهديدات المنتجات البديلة: يمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع ، و يكمن خطر هذه المنتجات بانخفاض أسعارها مقارنة بمنتجات المؤسسات العاملة في الصناعة ، مع انخفاض تكاليف تحول العملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة ، و بالتالي ستقلص مردودية المؤسسات المتنافسة . و تشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة . ستجد هذه الأخيرة نفسها أمام حتمية زيادة استثمارات البحث و التطوير بهدف خلق تمييز واضح لمنتجاتها أو تخفيض أسعارها للاحتفاظ بعملائها الحاليين . فعلى سبيل المثال تنافس الشركات العاملة في مجال صناعة البن و العاملة في صناعة الشاي و المشروبات كلها تخدم الزبائن الذين يستهلكون المشروبات ، فالأسعار التي تحددها الشركات العاملة في صناعة البن يمكن أن تتأثر بوجود بدائل من الشاي و المشروبات ، فكلما ارتفع سعر البن مقارنة بأسعار بديلاتها تحول الزبون إلى تلك البدائل . و قد حدث هذا بالفعل في عام 1975 - 1976 لما تسبب الطقس في إتلاف المحصول البرازيلي من البن و ارتفع سعره بشكل قياسي . فقد تحول المستهلكون إلى الشاي بنسبة كبيرة <sup>1</sup>.

4- قوة تفاوض العملاء: يعتبر العميل محور العمليات الإنتاجية و التسويقية لأي مؤسسة صناعية ، لذا تحرص هذه الأخيرة على تلبية حاجياته ، حيث نميز بين نوعين من العملاء العميل النهائي الذي يشتري المنتج لتلبية حاجاته الشخصية و العميل الصناعي الذي يشتري المنتج قصد استعماله في العملية الانتاجية . لذلك يحرص على شراء المنتجات ذات الجودة و الأسعار المناسبة و بحكم معرفته الجيدة بأسعار المنتجات المعروضة في الأسواق فإنه لديه القدرة على التأثير بزيادة

<sup>1</sup>- شارل هيل ، جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص150.

حدة المنافسة بين المؤسسات المنتجة . و تتأثر القوة التفاوضية للعملاء بالعناصر الآتية:  
أ- حجم المشتريات من القطاع: تأثر عمليات الزبون تأثيرا كبيرا على نتائج المنتج إذا شكلت مشترياته جزءا كبيرا من رقم أعمال المنتج ، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية .

ب- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية للحصول على معلومات عن القطاع ، حتى يتمكن من الشراء بأسعار ملائمة ، و في حال المنتج المباع من القطاع لا يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون عموما أقل حساسية للسعر.

ت- نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع للعملاء من الانتقال من بائع إلى آخر دون صعوبة ، حيث لا يمكن التمييز فيه، فيفرض العملاء تنازلات على الموردين فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية .

ث- ضعف ربحية العملاء: يدفع ضعف ربحية العملاء إلى تخفيض تكلفة المشتريات ، فيبدون تشددا في المفاوضات للحفاظ على هامش الربح ، و عموما عندما تكون مردودية القطاع معتبرة تنخفض الحساسية بالنسبة إلى السعر ، شرط ألا يشغل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم و عليه يجب على العملاء الحفاظ على الحصة التجارية لمورديهم قصد تدعيم الروابط معهم و استثمارها مستقبلا .

ج- إمتلاك الزبون لمعلومات كاملة: في حال حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب و الأسعار الحقيقية في السوق و تكاليف المورد ، يتيح له الضغط اثناء المفاوضات ، و تجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة و جودة مضمونة. أما في حالة شح المعلومات فيحدث العكس.

و كمثال على الصناعة التي يتمتع مشتروها بقوة النفوذ، سوق صناعة توريد مكونات السيارات حيث أن المشتريين هم شركات السيارات الكبرى مثل : جنرال موتورز ،فورد، كريزلر أما موردي المكونات فهم شركات كثيرة العدد ذات حجم صغير بينما المشترون فهم قليلو العدد و كبار الحجم فعلى سبيل المثال فإن "كريزلر" لها علاقة مع ما يقارب مع 2000 من موردي المكونات . و أحيانا ما تبرم عقودا مع الشركات المختلفة لتوريد نفس الأجزاء، و قد اتجهت شركات السيارات الكبرى إلى استغلال مركزها القوي لضرب شركات التوريد بعضها ببعض لتخفيض الأسعار و طلب جودة عالية من خلال اللجوء إلى التهديد بالتحويل إلى مورد آخر كوسيلة للمساومة . وللبقاء على الأسعار منخفضة لجأت كل من شركتي "فورد" و "جنرال موتورز" إلى تصنيع المكونات بنفسها بدلا من شراءها من الموردين .

5- القوة التفاوضية لدى الموردين : تحتاج عملية الإنتاج إلى المواد الأولية و التجهيزات ، ما يستلزم ضرورة تكوين علاقات وثيقة بين المؤسسة و مورديها ، لأنه يمكن أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري ، إذا تم رفع الأسعار أو تخفيض نوعية المنتجات أو الخدمات، حيث تزداد قوة

تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط التالية:<sup>1</sup>

أ-درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء: يستطيع الموردون الذين يبيعون لعملاء متفرقين التأثير بشكل كبير على الأسعار و الجودة و شروط الشراء لدى الزبائن،

ب- غياب المنتجات البديلة: إن غياب المنتجات البديلة يتيح للموردين قوة تفاوضية كبيرة تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن و من ثم تزداد ربحيتهم .

ت- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة تمثل حصة بسيطة من رقم الاعمال ، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم ، أما في الحالة المعاكسة فإن مصير الموردين يرتبط أكثر بالقطاع المشتري، فيعمدون إلى تقديم منتجات بأسعار معقولة و جودة ملائمة.

ث- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: في هذه الحالة يلعب المنتج دورا كبيرا في نتائج العملية الإنتاجية ، او جودة انتاج القطاع ، عندها تزداد قوة الموردين التفاوضية و تكون أشد عندما يكون المنتج غير قابل للتخزين ، أي عدم وجود احتياطي منه.

ج- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبدل: في حال امتلاك المورد لمنتج متميز ، فإنه يشكل نوع من التبعية لدى الزبون ، إذ لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج ، و تزداد هذه التبعية عندما تكون تكلفة التبدل فإن الزبون يحجم عن التخلي عن مورده لأنه سيخسر الوقت و العلاقات التي بناها معه .

ح- تهديد التكامل الأمامي: يمكن أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، مما يشكل عليهم تهديدا من خلال التأثير على قطاع نشاطهم ، فيدخل مع جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ على نشاطه الأصلي<sup>2</sup> .

و من ثم فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

- تجدر الإشارة إلى أنه أضيفت له قوة سادسة و هي القوة النسبية لأصحاب المصالح ، و تشمل كل من القوة النسبية للنقابات ، الحكومة ، حملة الأسهم.. الخ ، و تختلف أهمية كل عنصر حسب طبيعة الصناعة.

#### المطلب الثالث: سلسلة القيمة كمصدر لتحليل المحيط الداخلي :

يهدف التحليل الخارجي لبيئة عمل المؤسسة إلى استخلاص فرص التطوير و التهديدات الممكنة من أجل معرفة الميدان الذي يجب الاستثمار فيه أو تركه ، و هو ما يسمى " بالنظرة الاستراتيجية " .

لكن هذا التحليل قد لا يكفي إذا لم تتعرف المؤسسة على ما تمتلكه من قدرات و إمكانيات داخلية.

- ولدراسة المحيط الداخلي للمؤسسة و معرفة مصادر ميزتها التنافسية ، فإننا سنعتمد على نموذج سلسلة القيمة . حيث يسمح بالتعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها. و يرجع مفهوم سلسلة القيمة إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة

<sup>1</sup> - بوزناق عبد الغني - مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية . تخصص اقتصاد صناعي . جامعة بسكرة ، 2012 - 2013 . ص 57.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك، فالميزة التنافسية تنشأ عن هذه الأنشطة ، وكل نشاط يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها التنافسية من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية . تبدأ سلسلة القيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام و المواد الأولية و تستمر من خلال توفير المكونات الداخلة في عملية الإنتاج و التصنيع و تجميعها ، وصول إلى التوزيع و المبيعات و خدمات بعد البيع ، ووفق هذا النموذج فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة و الوظائف التي تؤدي داخليا. ورغم أن كل نشاط يؤدي بصفة مستقلة إلا أنه مرتبط مع الأنشطة الأخرى كسلسلة قيم بسبب تأثيره على باقي الأنشطة<sup>1</sup>.

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين هما الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة ، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية توفير المواد الأولية و تسويق و توزيع المنتجات و خدمات بعد البيع ، أما الأنشطة الداعمة فهي تساعد على القيام بالأنشطة الرئيسية .

الشكل رقم ( 2-4 ) : سلسلة القيمة ل "Porter"



الأنشطة الرئيسية

Source-Porter .M.E. Competitive Advantage- creating and Sustaining Superior Performance The free Press. New york.1985. p 37

و حسب الشكل السابق نميز الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة :  
أولاً- الأنشطة الرئيسية: تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج و حتى تقديمها للمشتري ، و تشمل خمسة مجالات أساسية هي :

- 1- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام ، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج و تشمل مناولة المواد ، الرقابة على المخزون ، النقل الداخلي.....الخ.
- 2- الإنتاج ( العمليات ) : و هي تلك الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات و تشمل التشغيل على الآلات ، التجميع و التعبئة، صيانة المعدات ، الاختبارات ، مراقبة الجودة.

<sup>1</sup>- زكرياء مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار العربية ، دار البازوري للنشر، الأردن. 2005. ص 135 - 136.

3- الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة تخزين المنتجات الجاهزة، نقل المنتجات التامة والنصف مصنعة إلى مراكز التوزيع، جدولة الطلبيات ، طرق التوزيع على العملاء وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين و تنميتها .

4- التسويق و البيع: و تتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري إقتناء المنتج وتحفيزه على ذلك ، تشمل الإعلان ، الدعاية ، الترويج ، رجال البيع ، بحوث السوق ن طرق التوزيع و سياسة الأسعار وغيرها.

5- خدمات ما بعد البيع : و هي تلك الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تتمثل في خدمات التركيب ، الصيانة و التصليح، قطع الغيار و تعديل المنتج وغيرها. ثانيا: الأنشطة الداعمة: من دون هذه الأنشطة لا يمكن أن تقوم الأنشطة الرئيسية بمهامها كما ينبغي . و تتكون من أربعة مجالات هي <sup>1</sup>:

1- البنية الأساسية : و تتعلق بالهيكل الأساسية المسؤولة عن تنفيذ مختلف الأنشطة في المؤسسة ، و تشمل الإدارة العامة ، المحاسبة ، التمويل ، التخطيط ، الشؤون القانونية فهي تعمل على دعم كامل للأنشطة الرئيسية . تكمن أهميتها في أنها تشمل جميع نشاطات سلسلة القيمة .

2- تسيير الموارد البشرية: و هي تشمل الأنشطة التي تتعلق بإدارة الأفراد داخل المؤسسة بداية من الاستقطاب ، التعيين و التعيين ، التدريب و الترقية و التحفيز و تقييم الأداء ، لها من الأهمية بما كان في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة لأنها مصدر كل الأنشطة في المؤسسة .

3- التطور التكنولوجي: هي الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج ، و تحسين طريقة أداء الآلات و أجهزة المعالجة والتحويل ، و كذا المعرفة الفنية اللازمة لتأدية مختلف نشاطات سلسلة القيمة .

4- التموين ( المشتريات) : تشير إلى الوظيفة المتعلقة بشراء المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من مواد خام و مواد أولية و آلات و قطع غيار ، و ضمان تدفقها بالكميات و الأوقات المطلوبة ، إذن فهي حلقة وصل بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية.

بناء على مدخل النظم يتضح أن لكل خط إنتاج سلسلة قيمة خاص به ، و نظرا لأن أغلب المؤسسات تنتج أكثر من منتج واحد فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن مجموعة من سلاسل القيمة ، حيث يرى "بورتر" أن الاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر رئيسي للميزة

التنافسية و يتم تحليل سلسلة القيمة وفق الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج .

- مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة الخاصة بكل خط إنتاج ، و هي تعبر عن العلاقات بين أداء نشاط معين مثل التسويق و تكلفة نشاط آخر مثل الرقابة على المخزون .

<sup>1</sup> - غربي فاطمة ، بلعلياء خديجة ، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، 2007. ص 5- 6 .

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

- مراجعة التعاون المحتمل بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط الإنتاج ، و التي تنتج عن مشاركة سلاسل القيمة لمنتجين في الأنشطة . مثل المشاركة في نفس قنوات التوزيع .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية تتمثل في ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة يدركها الزبون و يفهمها. لذا جاء هذا الفصل حول الميزة التنافسية . حيث تطرقنا إلى بعض المفاهيم الأساسية حول المنافسة و التنافسية و ذلك من خلال التطرق إلى مفهوم المنافسة و أنواعها ، و أشكال هيكل الصناعة ثم تطرقنا إلى مفهوم التنافسية ، أنواعها و مؤشرات قياسها ، و بعض مداخل استراتيجية المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية و هي السيطرة بالتكاليف ، التمييز و التركيز. ثم قمنا بدراسة الميزة التنافسية . حيث تطرقنا إلى مفهومها ، محدداتها التي تعمل كنظام متكامل و متشابك . ثم معايير الحكم على جودتها ، و ترتبط هذه الميزة التنافسية بمصادر التفوق لدى المؤسسة التي تميزها عن منافسيها من حيث الكفاءة ، الجودة ، الاستجابة لحاجات العميل . المعرفة و الإبداع . وأخيرا تطرقنا إلى تأثير المحيط على المؤسسة الإقتصادية سواء الخارجي أو الصناعي وكذا سلسلة القيمة .

## الفصل الثالث:

دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للصناعات

الميكانيكية ( ORSIM )

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى تشخيص مدى فاعلية الإبداع و الابتكار على تنافسية المؤسسة الإقتصادية ، حيث سنحاول إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية . حيث أن هذه الأخيرة عرفت عدة تغيرات و تحولات هيكلية . حيث حاولنا دراسة المؤسسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المؤسسة، من خلال إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين و تشخيص واقع الإبداع و الابتكار في المؤسسة . و تعتبر مؤسسة ORSIM إحدى المؤسسات الهامة في رفع تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر . رغم التحديات الكبيرة التي تواجهها . و للإلمام بما سبق قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة ORSIM .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها .

### المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة ORSIM .

من أجل وضع المؤسسة في إطار الدراسة ، لابد من إعطاء صورة واضحة حول ظروف نشأة المؤسسة ومراحل تطورها وكذا الأهداف المخطط الوصول إليها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة .

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم Bcr:

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين من أكبر المؤسسات الإنتاجية ، إذ تلعب دوراً هاماً في رفع مستوى الإقتصاد الوطني والقضاء على التبعية الإقتصادية . وقد انبثقت هذه المؤسسة عن التقسيم الهيكلي من الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية "SONACOM" التي أنشأت بموجب المرسوم المؤرخ في أوت 1967 لتغطية الحاجات الوطنية للآلات والأجهزة ، وعنها انبثقت مؤسسة BCR بمقتضى المرسوم رقم 08-83 المؤرخ في 01 جانفي 1983 الصادر عن وزارة الصناعة الثقيلة .

إبتداءً من 15 مارس 1990 تحولت BCR إلى مؤسسة ذات أسهم SPA . وفي مارس 1991 أصبحت المؤسسة تتكون من أربع وحدات "وحدة للإنتاج ووحدة تجارية " مقسمة على التراب الوطني إضافة إلى المديرية العامة ومقرها بسطيف وهذه الوحدات هي :

- BVA وحدة إنتاج للوالب والبراغي والصنابير .
- UCA وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بعين الكبيرة – بسطيف .
- BVC وحدة إنتاج للوالب والبراغي
- UCC وحدة لتسويق المنتجات توجد الوحدة بالشراقة – تيبازة .
- UCB وحدة إنتاج للسكاكين .
- CCB وحدة تجارية تتموقع الوحدة ببرج منايل – بومرداس .
- BVO وحدة إنتاج للوالب والبراغي .
- UCO وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بواد رهيو - غليزان .

منذ دخولها الإستقلالية أخذت في سياسة التخصص. فقامت بتغيير في الهياكل التنظيمية للشركة فهناك دائرة الإنتاج ، دائرة التجارة ، كما تجلت مهمة الشركة في ضمان إنتاج هذه المنتوجات الثلاث السالفة الذكر وضمان تسويقها إلى السوق المحلية والخارجية. " ولهذا يجب أن يكون التفرع مفهوماً من طرف الجميع كأداة للتسيير، للمحافظة وتطوير النشاطات وحماية مناصب العمل في وسط الهياكل ذات الأداء الجيد ، القادرة على تكييف موقعها ووسائلها بصفة ديناميكية مع تطورات سوقها وكذا قادرة على المنافسة. فمخطط تحسين النتائج 2005/2001 نص على إعادة هيكلة المؤسسة إلى فروع، فقررت BCR تفرع موقعي عين الكبيرة ووادي ارهيو .

- فرع برج منايل ( بومرداس): ORFEE .
- فرع عين الكبيرة : SANIAK .

● فرع واد رهيو: ORSIM .

علما أنّ كل فرع لديه شكل خاص به "شركة أسهم" " تسمية" أورسيم، أورفي، سنيك" لوغو رمز الفرع وتنظيم من حيث خضوعه لمدير عام ومدراء المديرية، فكل فرع لديه هذا التنظيم وهوية خاصة بالفرع "نوعيته أي تخصصه".

ثانيا: تقديم وحدة ORSIM<sup>1</sup>

يعتبر فرع " ORSIM " حيث نجد أن تخصصه يشمل إنتاج اللوالب و البراغي و التحكم في مبيعاتها و هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها الإجتماعي 750.000.000 دينار جزائري ، تأسست في 2002/01/01. من أهم فروع مؤسسة BCR ، لكنها في جويلية 2016 التحقت بمجمع AGM ( Algerian Group Of Mechanics ) الذي يضم 36 مؤسسة .

تقع الوحدة على مستوى الغرب الجزائري على الطريق الوطني رقم 04 الربط بين الجزائر وهران . و على بعد 200م على الطريق السيار شرق- غرب شارع العربي بلمهيدي بدائرة واد رهيو ولاية غليزان .

- تبرع على مساحة إجمالية قدرها 164066 م<sup>2</sup> ، مقسمة كما يلي :

- المصنع 2700 م<sup>2</sup>
- مخزون المادة الكيميائية 1008 م<sup>2</sup>
- ورشة إنتاج اللوالب 97441 م<sup>2</sup>
- ورشة إنتاج الصنابير 12480 م<sup>2</sup>
- مخزون المادة الأولية 3360 م<sup>2</sup>
- ورشة الأدوات 1300 م<sup>2</sup>
- الجزء المخصص للإدارة 9600 م<sup>2</sup>

يحتوي المركب على 179 آلة ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات ، حيث انطلقت الوحدة في الإنتاج بتاريخ 1989/10/02 تبلغ طاقتها الإنتاجية حاليا 4000 طن سنويا . و بإنتاج متوقع يصل إلى 10000 طن سنويا في مطلع العم 2020.

فرع ORSIM مجمع AGM في إطار الحصول على شهادة ISO - 2008 الخاصة بالجودة و شهادة ISO 14001 - إصدار 2004 الخاص بالتسيير البيئي . و هي الآن بصدد الإعداد لشهادة TS - ISO 16949 . لإنتاج قطع غيار السيارات .

أما كلمة ORSIM فهي اختصار للمصطلحات الأجنبية التالية :

OUED RHIYOU : OR ◀

SOCIETE : S ◀

INDUSTRIEL : I ◀

MECANIQUE : M ◀

ثالثا: أهداف المؤسسة : تسعى على المدى البعيد لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة الوصول إلى مرحلة التصدير وولوج السوق الإقليمية و الدولية .من خلال خلق الجودة و منافسة المنتج الأجنبي .

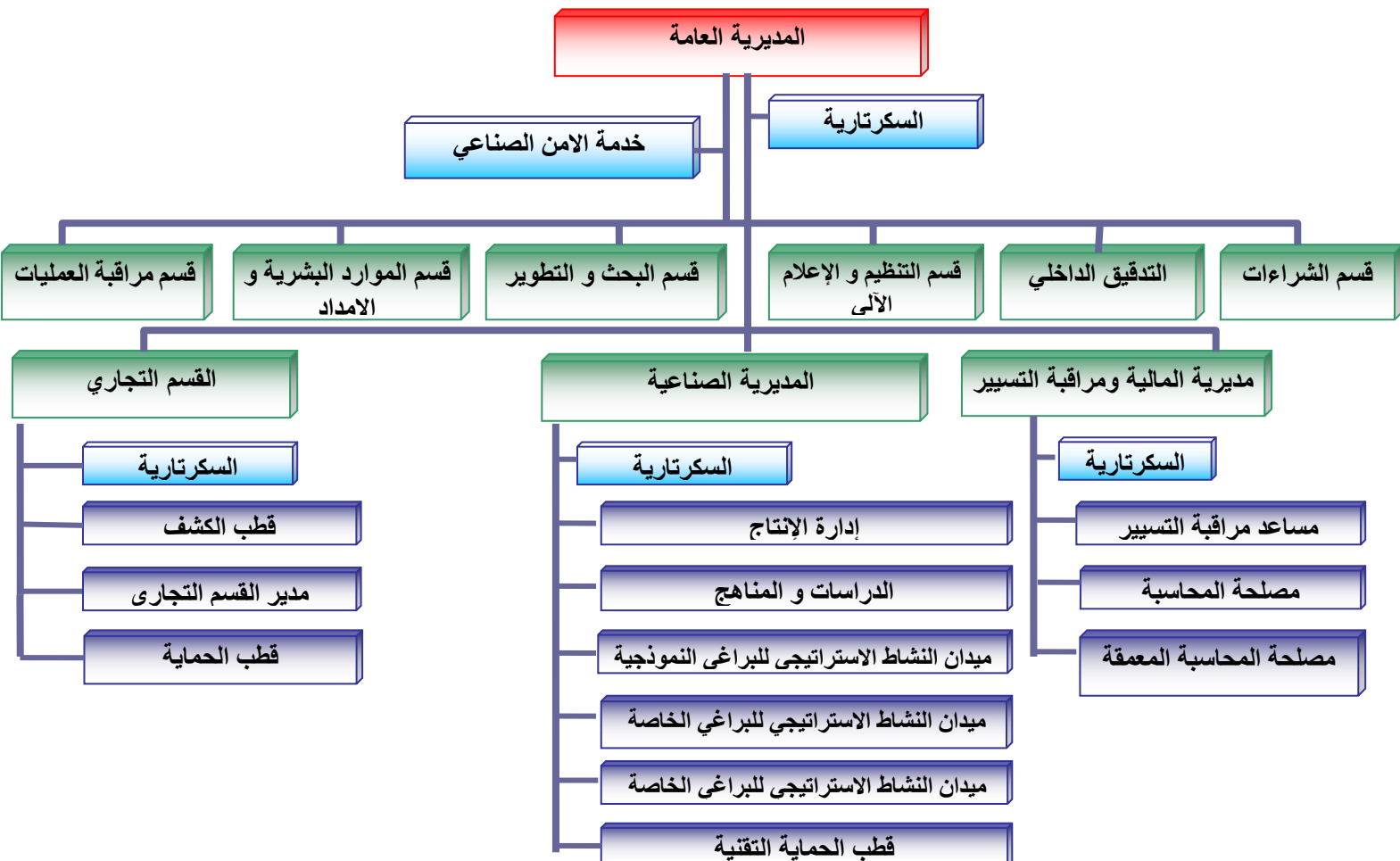
1- وثائق مؤسسة ORSIM وادي رهيو .

- 2- زيادة حصتها السوقية الوطنية حيث تطمح إلى الوصول إلى 80 % في مطلع عام 2020 .
- 3- تحسين الأداء بتكوين العمال بهدف التأقلم و مراقبة التطورات الحاصلة و دخول ميدان المنافسة.
- 4- توسيع الدائرة الإنتاجية بهدف تلبية كل المتطلبات ، و إنتهاج تقنيات تسويقية حديثة لتسويق المنتج كبعث إعلانات و الإشهارات و المشاركة في المعارض الدولية ..... الخ .
- 5- تحقيق طاقة إنتاجية تصل إلى 10000 طن سنويا في مطلع 2020.
- 6- تدعيم الإستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنوع المنتجات لمواجهة المنافسة
- 7 - تطوير الإقتصاد الوطني و تحقيق الإكتفاء للسوق الوطنية فيما يخص منتوجاتها المكملة للصناعات الأخرى .

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولا-الهيكل التنظيمي للمؤسسة : نورد فيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة .  
 و من خلال إلقائنا لنظرة حول الهيكل التنظيمي للفرع ، نلاحظ أن هناك المديرية العامة تتفرع عنها ثلاثة مديريات (مديرية التجارة ،المديرية الصناعية ، مديرية المالية ومراقبة التسيير) مقسمة إلى دوائر و مصالح ،إلى جانب هذا توجد خمسة أقسام (قسم التنظيم والإعلام الآلي ،المراقبة الفعلية التموين ، المناهج والبحث العلمي والتطوير والتسويق وقسم الموارد والوسائل).

الشكل رقم ( 3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM



المصدر: قسم الموارد البشرية.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM .

تتمثل مهام مختلف هياكل الوحدة فيما يلي :

أولاً- المديرية العامة:المدير العام هو المسؤول على تسيير المؤسسة بأكملها بما فيها المديريات و الأقسام والدوائر و المصالح ، وهي السلطة التي تشرف على كل الهيئات تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة لاستمرارية نشاط المؤسسة.

ثانيا- أمانة المديرية : تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة.

ثالثاً- مصلحة الأمن : السهر على وقاية وحماية و أمن المؤسسة و مراقبة أجهزة المطافئ ، و السهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع .

رابعاً- قسم مراقبة العمليات : السهر على مراقبة البضاعة كما و نوعا عند الاستقبال و مراقبة عملية الإنتاج و توجد بها 3 مصالح :

◀ مصلحة الاستقبال و أدوات القياس

◀ مصلحة مراقبة التصنيع

◀ المخبر

خامساً- قسمة الموارد و الإمدادات : تدير و تتابع الحوار الإجتماعي و تقوم بالإشراف و متابعة المفاوضات مع النقابة ، كما تسهر على مراعاة ترتيب الإتفاقيات التنظيمية و التشريعية و إعداد مخطط تكوين المستخدمين المطابق لإستراتيجية الشركة و لهذه القسمة دائرتين :

1- دائرة الوسائل و الموارد : تدير المصالح البشرية و كل الوسائل الخاصة بالمؤسسة و تضم هذه القسمة رئيس الوسائل و الموارد مكلف بالمحافظة على الجو الإجتماعي . خاصة بعلاقتها مع النقابة و المشاركة في التعريف بالسياسة المالية للشركة و ضمان مراعاتها و تضم المصالح التالية :

أ – مصلحة المستخدمين : تشرف على تسيير شبكة العمال ، و تحديد رواتبهم و متابعة التسيير الإداري و الضرائبي ( صندوق الضمان الاجتماعي ) ، و تضم 3 مناصب هم على التوالي :

◀ رئيس مصلحة المستخدمين

◀ مسير الأجور

◀ المراسل الاجتماعي

ب – مصلحة التكوين :

\* تقوم بإدارة الملفات الفردية للتكوين و مختلف فئات الأجور ، و السهر على مراعاة تسيير موارد البشرية و المشاركة في الاجتماعات مع النقابة .

\* ضمان الإشراف على المتربصين و متابعة عملهم و كذا عقود العمل المؤقتة .

\* إعداد مخططات التكوين للمستخدمين في الشركة و ضمان متابعة تطور أعمال التكوين .

2- دائرة الوسائل العامة :

\* تشرف على ملفات التأمين و على مسؤولية الحفاظ على المكاتب و الوسائل الخاصة بالمؤسسة .

\* وضع قوائم للحاجيات والمستلزمات من مكاتب و تجهيزات .

\* مراقبة تسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها . و السهر على سلامة مختلف وسائل الإتصال مثل الهاتف , الفاكس , التلفاكس.  
\* ضمان نظافة البنايات و المساحات الخضراء في الشركة ، و الإشراف على تسيير مآرب السيارات و وضع الحاجات الدورية و توجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة .  
\* متابعة حالات الإستهلاك و تنظيم فواتير الغاز و الكهرباء و كذا إعداد الميزانية للدوائر و تقديمها للسلطة السلمية .

سادسا- قسمة الشراءات: تقوم بالإشراف على مختلف برامج السلع المحلية و المستوردة ، بالكمية و النوعية المطلوبة و الأوقات المحددة بأقل تكلفة ممكنة و تنقسم إلى :

◀ مصلحة الشراءات المحلية

◀ مصلحة الشراءات الخارجية

سابعا- قسم التنظيم و الإعلام الآلي : تسهر على تسيير شبكة الإعلام الآلي و تطوير المعلوماتية داخل المؤسسة لتسهيل العمل ، البحث و السرعة في التنفيذ فالشركة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة :

ثامنا- المديرية الصناعية : تسهر على إدارة شؤون الإنتاج و كذا الدوائر التابعة لها و المتمثلة في :  
◀ أمانة المديرية : تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة من المديرية العامة ، و توجيه قرارات المدير الصناعي إلى الدوائر و الميادين الخاصة بنشاطات العمل و تنظيم الاجتماعات الدورية .

◀ ميدان النشاط الاستراتيجي لإنتاج اللوالب.

◀ ميدان النشاط الاستراتيجي لمنتجات السكك الحديدية .

◀ المساعد الصناعي و مسؤول العلاقات : ويشرف على الدوائر التالية :

◀ دائرة الإعداد .

◀ دائرة المناهج .

◀ دائرة الصيانة .

◀ دائرة الأدوات .

تاسعا- المديرية التجارية : يعتبر الجانب التجاري أحد المقومات الأساسية للنشاط الذي تزاوله المؤسسة الحديثة ، و قد أثبت واقع التجربة التطبيقية أن البعد التجاري كان دائما المحدد الرئيسي لكثير من حالات النجاح و الفشل للمؤسسة ، لأن لها علاقة مباشرة مع الزبون و تتكون هذه المديرية من:

1- أمانة المديرية : تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة من المديرية العامة ، و توجيه قرارات المدير التجاري إلى الدوائر و الميادين الخاصة بنشاطات العمل و التصدير و الإستيراد ، و التنسيق بين المدير و رؤساء المصالح و تنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة .

2- رئيس دائرة البيع .

3- رئيس دائرة تسيير المخزون و المخازن.

عاشرا- المديرية المالية و مراقبة التسيير.

◀ دائرة مراقبة التسيير .

◀ دائرة المالية و المحاسبة.

المطلب الثالث: عرض و تحليل نشاط المؤسسة :

أولاً- عرض و تحليل نشاط الإنتاج : يمكن توضيح واقع الإنتاج في مؤسسة ORSIM من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم ( 3- 1 ): تطور كمية الإنتاج للمنتجات الرئيسية بمؤسسة ORSIM خلال الفترة 2000-2011.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
كمية الإنتاج(الطن)	572	438	389	441	447	434	349

المصدر: وثائق من قسم الإنتاج للمؤسسة .

- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كمية الإنتاج من البراغي و اللوالب في تناقص من سنة 2005 إلى غاية 2007 ب 183 طن ، و هي تعتبر كمية مهمة لكن هذا الإنخفاض له مبرراته كإعادة الهيكلة التي قامت بها مؤسسة BCR من خلال تحويل عدد من الآلات الخاصة بإنتاج الصنابير ، مما أدى إلى تسريح عدد كبير من العمال مع التعويض. أما السبب الثاني هو إرتفاع سعر المادة الأولية في السوق الدولية مما جعلها تخفض من إنتاجها .

- من 2007 إلى 2008 ارتفع الإنتاج من 389 طن إلى 441 طن ، و هذا راجع إلى نجاعة سياسة التخصص التي انتهجتها في نشاط إنتاج البراغي و اللوالب فقط . و حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 90001 الخاصة بالجودة ، وبالتالي تحسين سمعتها محليا و عالميا . و تطوير ميزتها التنافسية المعتمدة على التمييز في المنتج .

– أما في السنوات الثلاث 2009 و 2010 و 2011 عرف الإنتاج إستقرارا نسبيا مع إرتفاع طفيف في 2011، نظرا لدخول آلات جديدة في النشاط .

ثانيا - عرض و تحليل النشاط التجاري: من مؤشرات ربحية المؤسسة هي رقم الأعمال توضح بدقة وضعية المؤسسة و مدى استقرارها و نموها . بحيث يعطي هذا الأخير نظرة واقعية للمؤسسة للتقدم أو إعادة النظر في نشاطاتها . و هذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم ( 3 - 2): رقم أعمال منتجات ORSIM خلال الفترة 2011- 2016.الوحدة ب ( DA )

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	528361000	823335000	1049539000	1010539000	1160115000	1342386000

المصدر: وثائق من القسم التجاري.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال الخاص بالبراغي واللولاب في تطور مستمر ، وهذا نتيجة لإنتهاج المؤسسة لإستراتيجية التمييز في المنتج بعد حصولها على شهادتي الإيزو الخاصة بالجودة 9001 و الخاصة بالبيئة 14001 ، و إعتقاد منتجاتها عالميا ، مما سمح للمؤسسة بإكتساب ثقة العملاء خاصة المؤسسات الوطنية العمومية كسونلغاز مثلا التي كانت تستورد المنتجات من أوروبا بالعملة الصعبة . فوجدت في منتجات المؤسسة أحسن بديل و بجودة منافسة .

ثالثا- تسيير الموارد البشرية: يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة جد هامة لتحقيق أهدافها المختلفة ، حيث ان استراتيجية المؤسسة تستمد نجاحها من مردودية المورد البشري، و في هذا الإطار تعمل المؤسسة على برنامج للتكوين و التدريب المتواصل لعمالها في مختلف الاختصاصات خاصة تلك التي تتعلق بتطوير منتجات جديدة ، سواء التكوين الداخلي أو الخارجي . كما ان إدخال المعدات و الآلات الجديدة ( إبداع العملية) يتطلب يد عاملة مؤهلة ، قادرة على تشغيلها ، لذلك فهي تعتمد غالبا على إرسال أفرادها إلى الدول التي استوردت منها هذه الآلات كألمانيا و بلجيكا . أما العمال العاديين فيتم تدريبهم داخليا عن طريق كفاءات من المؤسسة ، و من خلال تواصل و تبادل العمال للأفكار و الخبرات تسود ثقافة التكوين الذاتي للعاملين.

و الجدول الموالي يبين تطور عدد العمال في المؤسسة بين 2011 و 2016.

الجدول رقم ( 3 - 3): تطور عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة 2011 – 2016 .

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العمال	312	175	217	277	255	246

المصدر: قسم الموارد البشرية .

يتضح من خلال الجدول إنخفاض محسوس في عدد العمال في سنة 2012 ، ثم ارتفاع مستواه من جديد وهذا راجع بالدرجة الأولى توجه بعض الكفاءات إلى قطاعات أخرى ، بالإضافة إلى تحكم المؤسسة في دوران العاملين من خلال التوظيف المؤقت و عقود العمل حسب إحتياجاتها من كمية الإنتاج . لأن المؤسسة تملك مرونة في الاستجابة لحاجيات العملاء و غالبا ما تنتج حسب الطلب .

المطلب الرابع : أدوات الدراسة:

1- المقابلة الشخصية: يهدف الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة و هيكلية نشاط البحث و التطوير بصفة خاصة ، قمنا بإجراء مقابلات مع عدد من رؤساء الأقسام منهم رئيس قسم البحث و التطوير كذا و مدير إنتاج المنتجات الخاصة ، و مدير القسم التجاري ضمت مجموعة من الأسئلة العامة و الخاصة بكل قسم ، دارت بالخصوص حول المحيط العام للمنافسة و أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة و صولا إلى نظام الإبداع داخل المؤسسة و تسييره و الإنفاق عليه ، بغرض الإستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث ، كما قمنا بمقابلات مع بعض العمال لأخذ معلومات حول تسهيل الإدارة لإنفتاح العمال و فتح المجال أمام تبادل الأفكار والخبرات خاصة بين عمال الأقسام المختلفة .

2- الإستبيان : من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الإعتماد على الإستبيان . والتي تعتبر الأداة الأكثر شيوعا و استخداما من طرف الباحثين من أجل جمع بيانات الدراسة كل حسب إهتماماته ، و قد تم تصميم الإستمارة من خلال مراجعة كل من الميزة التنافسية للمؤسسة و الإبداع و الابتكار و العناصر المميزة لهما ، و بعض الاستثمارات التي اجريت في دراسات أخرى .

حيث قسمت أسئلة الإستمارة إلى ثلاث أجزاء كالتالي:

الجزء الأول : يضم معلومات و بيانات شخصية لأفراد عينة الدراسة كالعمر ، الجنس ، المستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة .

الجزء الثاني : حيث يناقش هذا الجزء مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للإبداع و تتكون مجمل الاسئلة الموجهة للمسيرين تضم 10 أسئلة . وذلك من أجل معرفة أن المؤسسة تتبنى الإبداع الجزء الثالث: و يناقش هذا الجزء أبعاد الميزة التنافسية و كان العدد 10 أسئلة . تتعلق كلها باستراتيجيات الميزة التنافسية و كذلك مصادرها تقيس كل منها الميزة التنافسية من خلال مصادرها الخمس وهي : الكفاءة ، الجودة ، الإستجابة للعميل، المعرفة و الإبداع .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

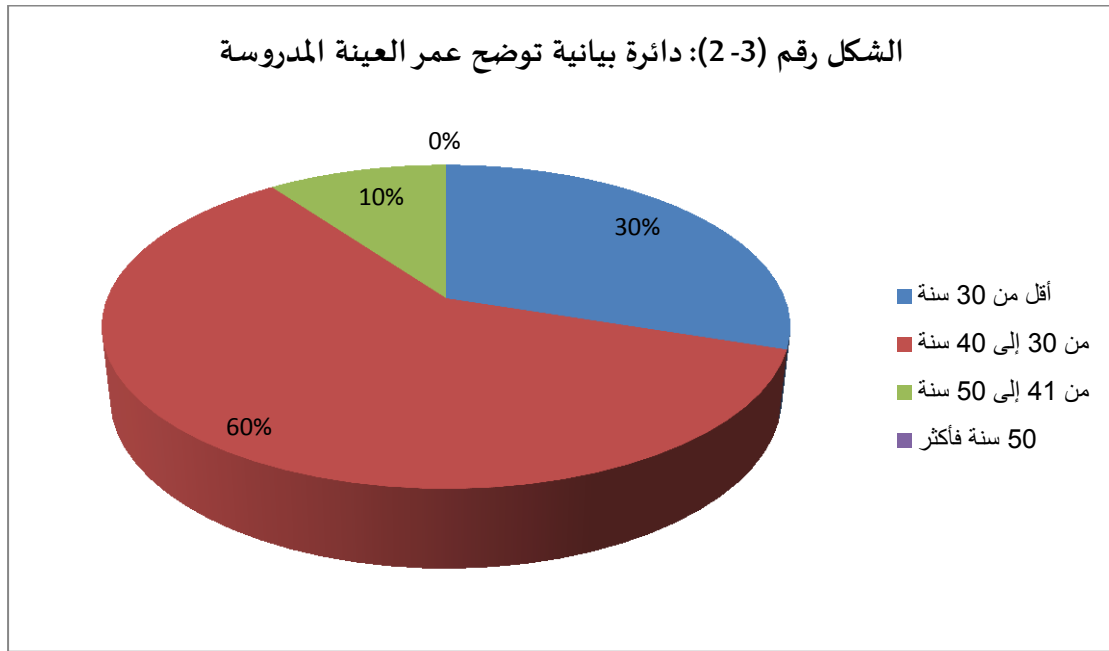
سنحاول في هذا المبحث التعرف على إجابات أفراد الدراسة ( 40 )عامل على الأسئلة و المحاور المكونة للإستبيان و تحليلها ، حيث سيتم التطرق إلى المباحث التالية :

المطلب الأول : البيانات الشخصية .

تم تبويب الفقرة الخاصة بأعمار أفراد الدراسة إلى ثلاث فئات كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	50 سنة فأكثر
العدد	12	24	4	0
النسبة المئوية	30	60	10	0



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارة و برنامج Excel

يظهر تحليل متغير العمر ان أغلب عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة ، حيث تصل نسبتهم إلى 60% ، وهذا يدل أن اغلب الإطارات من الذين يملكون خبرة طويلة في المؤسسة فيما يشكل الشباب الأقل من 30 سنة نسبة 30 % . بينما رؤساء الأقسام اللذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة تصل نسبتهم إلى 10 % فقط . أما العمال الأكثر من 50 سنة فنسبتهم معدومة . بسبب خروج جيل كامل من العمال ذوي الخبرة الطويلة إلى التقاعد، وإتباع سياسة التجديد .

1- توزيع أفراد الدراسة من خلال متغير الجنس :

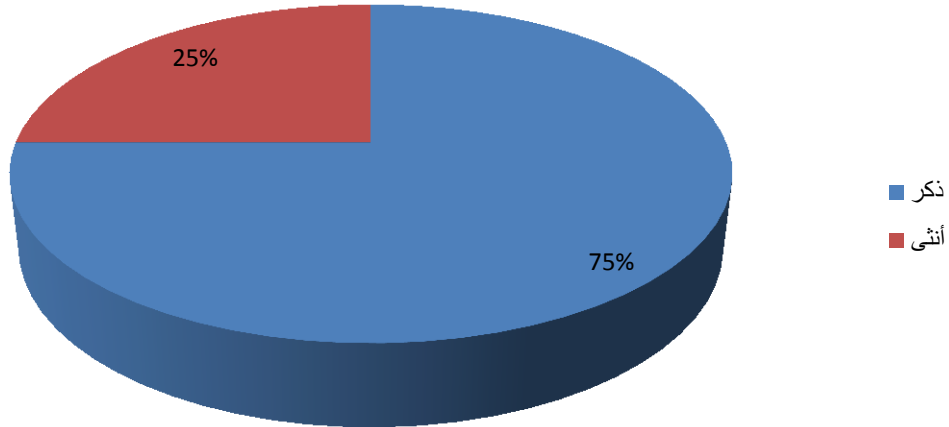
لقد تم تبويب الفقرات الخاصة بجنس أفراد الدراسة ضمن فئتان كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
العدد	30	10
النسبة المئوية (%)	75	25

المصدر: تفريغ الإستبيان .

الشكل رقم (3-3): دائرة بيانية توضح جنس العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارة وبرنامج Excel

من خلال الجدول نستنتج أن غالبية المستجوبين من الذكور بنسبة 75 % أما نسبة الإناث فتبلغ 25 % ن وهذا طبيعي لأن طبيعة النشاط يغلب عليه الطابع الإنتاجي الذي يحتاج إلى يد عاملة قوية .

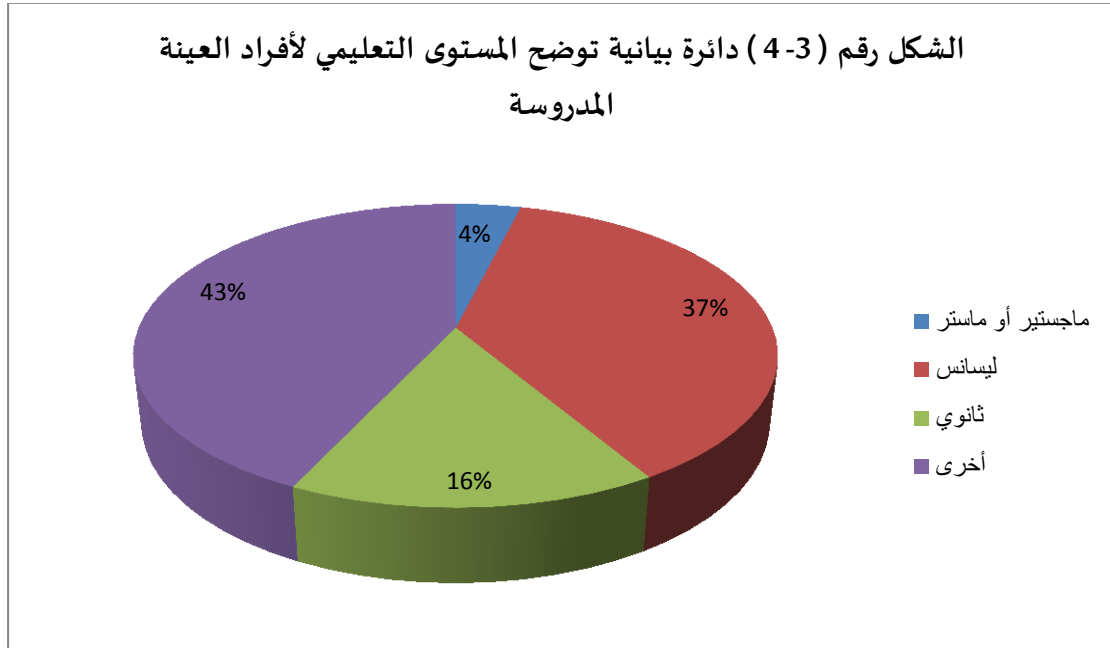
2- توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي .

تم تبويب الفقرات الخاصة بالمستوى التعليمي حسب الفقرات ( ثانوي، ليسانس ، ماجستير أو ماستر ، أخرى ) . و الجدول التالي يوضح تقسيم هذه المستويات .

الجدول رقم (3-6) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	أخرى	ثانوي	ليسانس	ماجستير أو ماستر
العدد	11	4	24	1
النسبة المئوية	27.5	10	60	2.5

المصدر: تفرغ الإستبيان .



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارة و برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي ( ليسانس و ماستر) ، أما ذوي مستوى التعليم الثانوي فتتراوح نسبتهم ب 10 % ، حيث نستخلص من هذه المعلومات أنه نظرا لطبيعة المهمة التي يتكفل بها عمال الإدارة يجب أن تتوفر لديهم مؤهلات و رصيد معرفي لا بأس به ، خاصة مع توجه الدولة نحو سياسة التشغيل لخريجي لجامعات ، في إطار عقود الإدماج المهني ، و عقود ما قبل التشغيل وغيرها من صيغ التشغيل المختلفة .

3- توزيع أفراد الدراسة من حيث الأقدمية في المؤسسة :

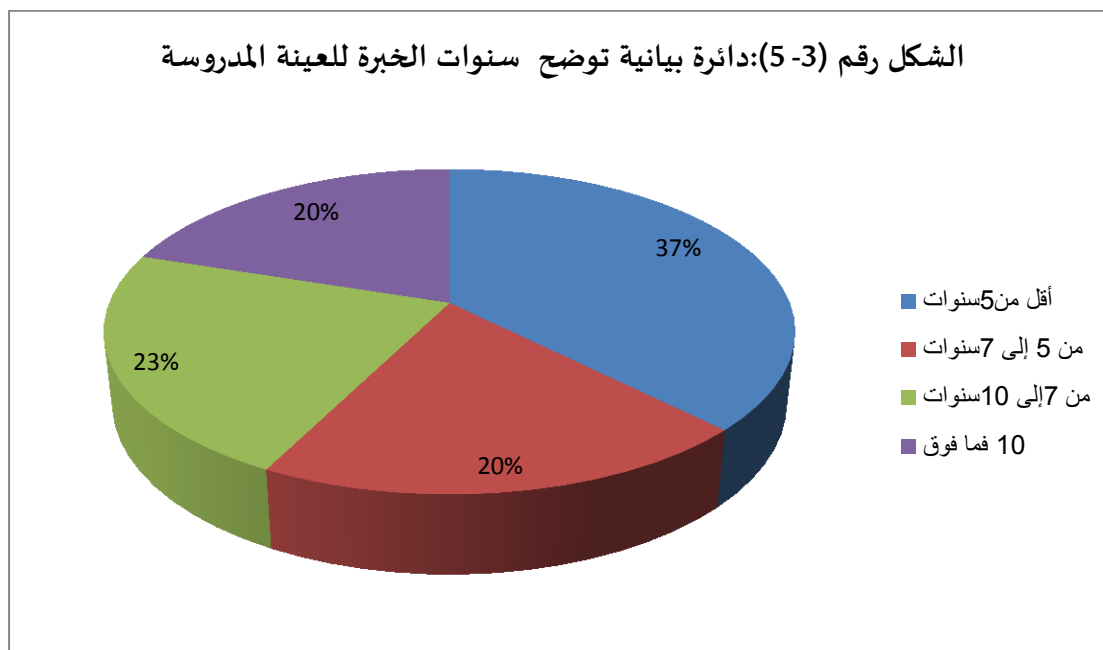
لتحليل متغير الخبرة في المؤسسة محل الدراسة ، تم تقسيم مستويات الخبرة حسب الفئات التالية:

الجدول رقم (3-7) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 7 سنوات	من 7 إلى 10 سنوات	10 فما فوق
العدد	15	8	9	8
النسبة المئوية	37.5	20	22.5	20

المصدر: تقرير الإستبيان .

الشكل رقم (3-5): دائرة بيانية توضح سنوات الخبرة للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارة وبرنامج Excel

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة لأفراد العينة هم الذين تكون خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 37 %، مما يؤكد توجه المؤسسة إلى الإعتماد على حاملي الشهادات للنهوض بالقطاع الصناعي ، ثم تليه الخبرة من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 23 % ، و تبقى 40 % يشغلها الأفراد ذوي خبرة 7 سنوات فما فوق . إذن المؤسسة تمزج بين طاقة الشباب و طموحاتهم مع توجيه من طرف أصحاب الخبرة الطويلة ، لتمهيتهم من أجل مواجهة التحديات العالمية الراهنة و المستقبلية حيث قامت المؤسسة مؤخرا بالاستعانة بخبرات هؤلاء من جديد .

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

كما سبق و أن ذكرنا فقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بالجانب الإبداعي و الميزة التنافسية في محورين أساسيين ، نحاول خلالها تحليل النتائج المتعلقة بكل محور .

1- تحليل بيانات الإبداع و الابتكار : إشتمل محور الإبداع و الابتكار على عشر فقرات ، تهدف إلى توضيح واقع الإبداع و مدى تطبيقه في المؤسسة ، و الجدول التالي يوضح إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور.

جدول رقم ( 3- 8 ) : نتائج إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالإبداع والإبتكار.

غ.موافق إطلاقا %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق جدا %	العبارة
0	25	0	50	25	1- قامت المؤسسة باستحداث تغييرات جديدة في هيكلها التنظيمية.
5	5	15	55	20	2- تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بالإنتاج .
0	20	15	55	10	3-تقوم الإدارة بإجراءات لتفعيل الإتصال و تبادل المعارف بين العمال و تشكيل فرق العمل
10	15	20	45	10	4- مناخ العمل داخل المؤسسة يشجع على تبادل المعارف و الخبرات .
0	10	25	40	25	5- تقوم المؤسسة بابتكار أساليب و طرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية.
0	20	15	40	25	6-تجري المؤسسة تغييرات في تصميم المنتج تماشيا مع الطلب و نوعية التقنيات الحديثة.
0	35	15	30	20	7- تقوم المؤسسة باقتناء آلات و تجهيزات جديدة ذات تقنيات عالية .
20	20	20	30	10	8- تفتني المؤسسة براءات إختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية.
10	10	25	35	20	9- تعتقد أن نظام الحوافز في مؤسستكم يحافظ على الكفاءات و يشجعها على الإبداع .
0	30	20	30	20	10- تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في إطار عقود الشراكة .

المصدر: من إعداد الطالب

و يتضح من الجدول ( 3- 8 ) أن 75% من عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على المؤسسة قامت باستحداث تغييرات جديدة في هيكلها التنظيمية . و ذلك من خلال إعادة الهيكلة التي قامت بها المؤسسة كانت آخرها في جويلية 2016 .

أما من حيث كون المؤسسة تمنح عاملها الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بالإنتاج بلغت النسبة من المجيبين 75 % بالموافقة و هي نسبة مرتفعة جدا بالنظر إلى كون العاملين بالإنتاج هم مهندسين مؤهلين لحل أي مشكلة تعترضهم في الإنتاج .

- وفي كون أن المؤسسة تمنح العاملين فرص الإتصال و تبادل المعارف و تشكيل فرق العمل ، فقد كانت الموافقة بالإيجاب بنسبة 75 % هي الأخرى .

- و عما إذا كان مناخ العمل داخل المؤسسة يشجع على تبادل المعارف و الخبرات ، فكانت نسبة المجيبين قدرها 65 % ، وهذا يدل على مرونة المؤسسة في تشجيع العاملين على الإكتشاف و تطوير المنتجات نحو الأفضل .

- كما أن نتائج التحليل بينت أن 65 % من عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على أن المؤسسة تقوم

## الفصل التطبيقي.....دراسة حالة مؤسسة ORSIM بوادي رهيو

أحيانا بابتكار أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية بغرض تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة من المنتج - اما عن الفقرة التي يتساءل فيها الباحث عن إذا ما كانت المؤسسة تجري تغييرات في تصميم المنتج تماشيا مع الطلب و نوعية التقنيات الحديثة ، فقد أبدى 65 % من أفراد العينة موافقتهم على ذلك. وكون أن المؤسسة باقتناء آلات وتجهيزات جديدة ذات تقنيات عالية فكانت إستجابة نسبتها 50 % نظرا للآلات القديمة التي مازالت تعمل منذ زمن بعيد ، وفيما يخص إقتناء المؤسسة براءات إختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية فكانت النسبة منخفضة ( 40 % ) ما يدل على إكتفاء المؤسسة على التقليد للمنتجات الجديدة . ويظهر من النسبة 55% الذين اعتقدوا أن نظام الحوافز في مؤسستهم يحافظ على الكفاءات و يشجعها على الإبداع ، أما بخصوص تعاون المؤسسة مع شركات صناعية أخرى في إطار الشراكة فكانت نسبة الموافقة 50 % ما يشير إلى غياب هذه الثقافة لدى الشركة.

2- تحليل بيانات الميزة التنافسية: إشتمل محور الميزة التنافسية على عشرة فقرات تهدف إلى التعرف على مدى تجسيد مصادر الميزة التنافسية ، و الجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة :

جدول رقم ( 3- 9 ) : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية

العبرة	موافق جدا %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غ.موافق إطلاقا %
1-تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات الزبائن .	15	70	0	15	0
2-إعتماد المؤسسة على عدد قليل من الموردين يشكل تهديد من خلال قوة المفاوضة لديهم	20	70	10	0	0
3-تتعرض المؤسسة لمنافسة قوية من طرف المؤسسات المحلية والأجنبية .	10	90	0	0	0
4- تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بجودة منتجاتها .	40	50	10	0	0
5-تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة .	30	50	10	10	0
6- تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة لتخفيض التكاليف .	10	40	15	30	5
7- تسعى المؤسسة إلى انتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية .	10	50	25	10	5
8- يمتلك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة.	20	60	10	10	0
9- تستطيع المؤسسة التغلب على مشاكلها من خلال تبنيها لسياسة الإبداع والتجديد.	10	60	15	10	5
10- تعتقد أنكم تمتلكون الموارد التي تسمح بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة .	20	55	10	15	0

المصدر: من إعداد الطالب.

للتعرف على طبيعة المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة و كذا عناصر تميزها فنلاحظ أنه تتبنى المؤسسة ميزة التمييز بالدرجة الأولى لترسيخ وضعيتها في السوق و كذا 60 % من أعضاء الدراسة

يرون أن استراتيجية التكلفة الأدنى هي الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية ، حيث يحكمون على أن الإبداع و التجديد هو الذي يؤدي إلى مواجهة المنافسين في سوق شديدة التنافس .  
المطلب الثالث: مناقشة النتائج :

من نتائج الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تبني الإبداع في المنتج أو إبداع العملية بنسبة 40% ، غير أن بعض المستجوبين غير مدركين لثقافة الإبداع التي يقومون بها ، حيث تلجأ المؤسسة لتطوير منتجاتها اعتمادا على دراسة السوق و كذا حاجيات و رغبات عملائها ، حيث أن هذه النتائج تجيب عن الفرضية الأولى .

إتضح لنا من خلال النتائج أن الإبداع هو مصدر من مصادر الميزة التنافسية ، حيث أن المؤسسة ورغم كبر حجمها فإنها تتمتع بمرونة عالية ، لقرها من المستهلك و من الأسواق و كذا قنوات التوزيع حيث أصبحت تنتج حسب الطلب خاصة في حالة منتج جديد فإنها تدرس إمكانية صنع المنتج من طرف قسم البحث و التطوير ثم تحليل التكاليف المرتبطة بإنتاجه لتعطي الإشارة بإنتاجه و بيعه مباشرة .

تبين أيضا أن المؤسسة بعد تبنيها لإستراتيجية التركيز القائمة على جودة المنتج ، بدأت تدرك مؤخرا أنه لا مجال للحفاض على ميزتها التنافسية إلا بتحسين و تطوير منتجاتها بصفة دورية . و ذلك بإستقطاب الأفراد ذوي المهارات و خريجي الجامعات و المتخصصين في ميدان الإنتاج ، و كذا التركيز على التكوين المتواصلة لعمالها الحاليين .

#### المطلب الثالث: مطابقة النتائج مع الفرضيات

سيتم خلال هذا المبحث إختبار الفرضيات التي وضعت في بداية البحث بالإعتماد على نتائج تحليل بيانات الإستمارة المتعلقة بالدراسة الميدانية ، بغية إثبات صحة هذه الفرضيات أو نفيها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .

1- مطابقة النتائج مع الفرضية الأولى : لقد تمثلت الفرضية الأولى فيمايلي:  
" المؤسسة بحاجة إلى خلق وتنمية ميزة تنافسية من أجل الإستمرارية و النمو في بيئة شديدة المنافسة " .

الميزة التنافسية : بخصوص الميزة التنافسية نجد أن المؤسسة محل الدراسة تتعرض لمنافسة قوية من طرف المؤسسات المحلية والأجنبية وهذا ما أثبتته المستجوبون بنسبة 10 % موافق جدا و نسبة 90 % بدرجة موافق . وهذا ما يؤكد أن بيئة المؤسسة قيد الدراسة تتميز بحدة التنافس بإجماع كل العينة المستجوبة (40 عامل) .

أما فيما يخص الحاجة إلى خلق الميزة التنافسية فقد طرحت العبارة التالية: تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بجودة منتجاتها . فقد أجاب 40% من المستجوبين بموافق جدا . و 50% بموافق . إذن من العبارتين نستنتج عدم صحة الفرضية الأولى .

إذن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية حقيقية بشهادة 90 % من أعضاء العينة تتمثل في جودة المنتج الذي تقدمه .

## 2- مطابقة النتائج مع الفرضية الثانية :

"يؤدي الإبداع إلى تقوية الوضعية التنافسية و تحقيق النمو من سنة إلى أخرى" .  
العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية : بهذا الخصوص نجد ان العبارة التي توحى بأن المؤسسة قيد الدراسة تقوم بإبتكار أساليب و طرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية. أجاب نسبة 30% من المستجوبين بموافق جدا ، و 50 % بموافق أي نسبة 80% أجابت بالقبول . ونعلم أن النوعية هي أساس الجودة التي تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية .

أما فيما يخص نظام الحوافز داخل المؤسسة فيما إذا كان يحافظ على الكفاءات و يشجعها على الإبداع فقد أجاب 55% من أفراد العينة بالقبول . فيما يعتبر 45% من الأفراد أنه غير محفز . لكن من جهة أخرى يرى البعض أنه غير ضروري للإبداع و الإبتكار و إنما ماهو ضروري هو الجو الذي تخلقه المؤسسة لتشجيع الإبداع و وجود الميول والاستعداد لدى العاملين على العمل و الابتكار لإثبات الذات .

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت بنسبة كبيرة فيما يخص الدور الذي يلعبه الإبداع بمختلف أنواعه في تحقيق و تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة .  
إذن من الدراسة التي قمنا بها يمكن الإجابة عن فرضية البحث حيث نستنتج أن الإبداع و الإبتكار يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ORSIM . بوادي رهيو .

### خلاصة الفصل:

في ظل إنفتاح السوق و حدة المنافسة ، فقد أصبح وضع مؤسسة ORSIM مرتبطا بأن يكون تنافسيا في السوق الوطني و الدولي ، و يتحقق ذلك بتنمية و تحسين تنافسياتها الحالية ، لذا جاء هذا الفصل حول مساهمة الإبداع و الابتكار في تحقيق و تدعيم تنافسياتها ، و من خلاله تطرقنا إلى تحليل المنافسة في قطاع الصناعة الميكانيكية ، حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة تفرض عليها ضغوطات كبيرة خاصة من جانب المنافسين الحاليين و المحتملين و الممثلين في شركات الإستيراد التي أغرقت السوق الوطنية بالمنتجات الصينية ، بالإضافة لتهديد الموردين خاصة و أن المادة الأولية تستورد من ألمانيا و بلجيكا .

فالمؤسسة بدأت تدرك حاليا أن الإبداع هو العنصر الأساسي الذي يجب الإستثمار فيه . لذا لك فهي تعمل على تطوير و تحسين المنتجات الحالية و تجديد أساليب الإنتاج من خلال إدخال الآلات الحديثة و المتطورة و تعويضها بالقديمة .

إذن الإستراتيجية الجديدة أفرزتها الأوضاع الإقتصادية الراهنة على المؤسسة هي استراتيجية الإبداع و بالتالي التركيز على وظيفة البحث و التطوير و التي كان لها أثر واضح على مؤشرات تنافسية المؤسسة ، كتحسين جودة المنتجات ، إنخفاض أسعارها مقارنة بالمنافسين في السوق ، و زيادة كفاءة المورد البشري .

- بما أن التنافس و التسابق يؤدي إلى تلاشي المزايا التنافسية ، فلا بد لها من تجديدها كل مرة و لا يتحقق ذلك إلا بتبني الإبداع لتجديد هذه المزايا ، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات المتجهة نحو إستراتيجية التمييز و النمو لمواجهة تغيرات المحيط التنافسي أن تدرك أن الإبداع و الابتكار يعد مصدرا أساسيا لتدعيم الموقع التنافسي في السوق ، إستجابة لرغبات الزبائن المتطورة و السريعة . لذلك حاولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية و الإبداع ، محاولين إبراز دور هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية . و قد تم اختيار مؤسسة ORSIM كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع شديد المنافسة أين تهتم بتقديم ما يناسب حاجيات و رغبات الزبائن . وكذا تحديد الصعوبات التي تواجه مؤسسة ORSIM للقيام بالإبداع في المنتج أو العملية الانتاجية ، حيث أن التطرق لهذا المفهوم لم يكن ممكنا قبل معرفة كل ما يتعلق بالإبداع و الابتكار من حيث ماهيته أنواعه ، مراحل و كيفية تطبيقه في المؤسسات و شروط تسييره . حيث تمكنا بعد الدراسة التطبيقية و الميدانية من الوصول إلى النتائج التالية :

#### أولا : النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1- يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة بالمنافسين ، و تقديم صورة جيدة للمؤسسة من خلال منتجاتها ، شرط توفير و تهيئة البيئة المناسبة لإحتضانه بواسطة إدارة حكيمة تتبنى استراتيجية إبداعية و توفير مناخ لتبادل الأفكار و المعارف بين العاملين في مختلف الوظائف و الأقسام ، و ترسخ الفكر الإبداعي لدى عمالها .

2- تعتمد المؤسسات المبدعة على مصادر الأفكار الإبداعية من خلال تعاون الزبائن ، قنوات التوزيع، نتائج البحث العلمي و إبرام عقود التعاون مع مؤسسات إقتصادية تنشط في نفس القطاع و كذا التحسينات التي يضيفها المنافس .

3- يمكن تحقيق الإبداع من خلال توفير جملة من المتطلبات ، حيث تستطيع أي مؤسسة توفيرها مهما كان نوعها أو حجمها .

4- إن الإبداع يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة لكنها سرعان ما تتلاشى هذه الميزة لذا عليها التجديد في الإبداع كلما شعرت أن منتجاتها تعرضت للتقليد من قبل المنافسين.

5- إن الإبداع و الابتكار هو مفتاح البقاء و الاستمرار في ظل الظروف المتغيرة ، من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلائم مع حاجات العميل الجديدة . و بالتالي فإن الإبداع في المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص ثم استغلالها بشكل يخلق قيمة للزبون .

ثانيا- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي : فيما يتعلق بمؤسسة ORSIM فقد توصلنا إلى بعض النتائج الخاصة بواقع الإبداع و الابتكار داخلها من أهمها :

1- تتوفر المؤسسة على قسم البحث و التطوير يسي بالدراسات و المناهج به 3 عمال و كذلك ميدان النشاط الاستراتيجي للإنتاج الخاصة ، التي تعمل على تطوير نماذج جديدة للمنتج حسب تطورات و تنبؤات السوق الصناعي . و بالتالي تجد قاعدة اساسية للإبداع في المؤسسة .

2- أن المؤسسة بالإضافة إلى نشاط الإبداع الداخلي فهي تعتمد على التعاقد الخارجي مع مؤسسات صناعية متخصصة وفق ما يسمى بالإدماج الصناعي .

3- تعمل المؤسسة على تجسيد مخطط تطوير في أفق 2020 بعد دخولها في إتفاقية شراكة مع شركة رونو لتزويدها بأدوات تثبيت قطع غيار السيارات ن و هو مشروع جد مريح من شأنه إحداث ثورة حقيقية في مجال الصناعة الوطنية .

4- في ظل البيئة التنافسية في قطاع لصناعة في الجزائر تواجه مؤسسة ORSIM منافسة شديدة خاصة من قبل شركات إستيراد المنتوجات الصينية .

5- تجسيدا للإبداع في العملية الإنتاجية فالمؤسسة بصدد إقتناء آلات إنتاجية ذات تقنيات جد متطورة ، و بذلك قضت على النقطة السوداء التي ظلت تلاحقها منذ نشأتها و هي قدم الآلات و انخفاض إنتاجيتها .

6- إتباع المؤسسة إستراتيجية التمييز في المنتج بحصولها على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008 . مع تطبيقها لإقتصاديات الحجم أحيانا . إذن فهي تمزج بين الاستراتيجيتين معا لتحقيق السبق في السوق و استدامة المزايا التنافسية .

ثالثا - المقترحات :

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى تقديم بعض التوصيات بالنسبة لمؤسسة ORSIM :

1- العمل على إكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيا ، و العمل على تطوير نماذج أخرى لتحقيق التكامل الصناعي .

2- نشر ثقافة الإبداع بين العاملين في المؤسسة لأن المورد البشري يعتبر أساس عملية الإبداع

و الإبتكار ، لذا نقترح على المؤسسة أن تولي عناية كبيرة بهم من خلال لنظام التدريب و التكوين لزيادة كفاءاتهم و خبراتهم . حتى لا يتم فقدهم على المدى القريب خاصة بعد ما شهدته من نزيف المهندسين نحو مؤسسات ميكانيكية أخرى ( فولكس فاكن ) .

3- ضرورة القيام بتعاقدات و شراكات مع المؤسسات الأجنبية المتطورة ، من أجل توجيه الجهود الأبداعية و اكتساب الخبرات و المهارات التقنية .

4- ضرورة التنسيق بين الجامعات و مراكز البحث المتخصصة في الميكانيك ، كونها مصادر هامة لتطوير و تحسين منتجات المؤسسة .

5- إنشاء نظام للحوافز و المكافآت خاصة بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبداعية و إضافة أفكار جديدة و حسن استغلالها .

6- يجب على المؤسسة إيجاد توازن في درجة اعتمادها على أطراف خارجية فيما يتعلق ببرنامج المنتجات الجديدة .

7- محاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع و تلك التي تنميه للإستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة عن مناخها التنظيمي لتوجيهه إتجاه الإبداع ، و جعله كثقافة عامة في المؤسسة و ليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط .

8- على المؤسسة الإهتمام أكثر بعملية الصيانة الوقائية لما لها من أهمية بالغة للحفاظ على مستويات الأداء و جودة المنتجات و تقليص حجم الإنتاج المعيبة .

9- على المؤسسة الإعتماد على استراتيجية تسويقية خارجية تعمل على بناء صورة لعلامتها التجارية و التعريف أكثر بمنتجاتها و كسب ثقة العملاء سواءا مؤسسات أو أفراد .

#### رابع- آفاق البحث:

و بهدف توسيع نطاق البحث و تعميقه نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكالية لموضوعات بحوث مستقبلية :

1- واقع الإبداع في الخدمات في المؤسسة الإقتصادية .

2- أهمية نظام المعلومات في دعم الإبتكار داخل المؤسسة.

3- فاعلية الإبداع التكنولوجي في هيكل الصناعة .

4- دور التطوير التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية .

# المراجع

المراجع باللغة العربية :

- القرآن الكريم سورة البقرة .

أ- الكتب: .

- 1- القطب محي الدين ، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، ط1 . دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان
- 2- إبتهاج العالي ، دور المدير العربي في الإبداع و التميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة " الابداع و التجديد" .
- 3- بامخرمة احمد سعيد . اقتصاديات الصناعة ط1، دار زهران للنشر والتوزيع. السعودية . 1994.
- 4- بيتر دروكر " التجديد و المقابلة . ترجمة، ممارسات و مبادئ "ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن . مركز الكتب الأردني 1988.
- 5- توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية . دار النهضة للنشر ، لبنان ، 2001 .
- 6- رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهب ، الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي - دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2008.
- 7- زغراد أحمد، المنافسة و التنافسية و البدائل الإستراتيجية ط1. دار جرير للنشر الأردن 2011.
- 8- زكرياء مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية، الدار العربية ، دار اليازوري للنشر، الأردن . 2005.
- 9- سيد عليوة ، دورة إعداد الخطة الاستراتيجية ، مكتبة جزيرة الورد ط1، بدون سنة نشر .
- 10- شارل هيل ، جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ الرياض ، 2008 .
- 11- طارق سويدان ، قيادة السوق ، الطبعة الأولى ، شركة الابداع الخليجي . الكويت، 2001.
- 12- عبد الرحيم عنتر عبد الرحمان، براءة الإختراع و معايير حمايتها ، دار الفكر الجامعي ط1، القاهرة مصر، 2009 .
- 13- عادل حسن إسماعيل السيد. إدارة الإنتاج ، مركز الإسكندرية للكتاب الاسكندرية.
- 14- فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقين مؤسسة شهاب الجامعة للنشر ، مصر ، 1999 .
- 15- فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية، ب ط 2000.
- 16- محمد سعيد أوكيل، إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي . ديوان المطبوعات الجامعية . سنة 1994.
- 17- مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005.
- 18- مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية . الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، 2009 عمان - الأردن .
- 19- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996.
- 20- نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار ( المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ) . دار وائل للنشر ،

ط 2015 .

ب- الرسائل و المذكرات :

21- بن نذير نصر الدين، الابداع التكنولوجي في المؤسسات ص و م، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 .

22- بوزناق عبد الغني ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيثر . بسكرة . 2012-2013 .

23- بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف . الجزائر . 2012/2013 .

24- بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . جامعة البويرة . الجزائر . 2014/2015 .

25- زغدار أحمد ، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر . الجزائر . 2004/2005 .

26- ميموني سمية دور الابداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير غير منشورة ، تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة ورقلة 2012 ..

ت- المؤتمرات و الملتقيات :

27- السعيد عواشيرة "العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية و آليات تفعيل أثرها الإيجابي" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي .الرياض المملكة العربية السعودية الموافق 1 - 4 نوفمبر 2009 .

28- بن نذير نصر الدين ،منصوري الزين ،الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال .الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، الإضراب. جامعة سعد دحلب البليدة .بتصرف .

29- بروش زين الدين و بلمهدي عبد الوهاب . إدارة الابتكار في المنظمات من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 8-9 مارس 2005 ، جامعة ورقلة .

30- غربي فاطمة ، بلعلياء خديجة ، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،جامعة الشلف، 2007 .

31- كمال رزيق ، فارس مسدور ، مفهوم التنافسية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية . جامعة بسكرة . الجزائر 29 - 30 . أكتوبر 2007 .

32- شيخي محمد، عرابية الحاج، تمجغدين نورالدين. الخيارات الاستراتيجية لتفعيل دور البحث و التطوير . ملتقى بعنوان الاقتصاد و السياسات الصناعية .جامعة بسكرة 2 و3 ديسمبر 2008.  
د- المجالات:

33- عبد اللطيف مصيطفي ،عبد القادر مراد، أثر استراتيجيات البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 / 2013 .

34- عبد السلام مخلوفي - إتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. عدد3. جامعة شلف. الجزائر .

35- محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي (دراسة ميدانية)مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 86. 2011.

36- محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات " تقنيات واستراتيجيات " ، منشورات الساحل الجزائر، 2001.

37- واقع الإنفاق على البحث العلمي و التطوير في المملكة العربية السعودية، تقرير صادر عن وزارة التعليم العالي . المملكة العربية السعودية 2012.

38- وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية بالأقطار العربية . العدد الرابع والعشرين . السنة الثانية . ديسمبر . 2003.

ث- القوانين و المراسيم :

39- المادة 1من الأمر رقم 03 - 07 المؤرخ في 19 جوان 2003، المتعلق ببراءة الاختراع .الجريدة الرسمية رقم 44، 2003.

هـ- المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

40-Camille carrier et DENI . Jean garand « Le concept d'innovatio : débats et ambiguïtés.

41- Christiane marbach " PME et innovation technologique pour une relation naturelle « regard sur le PME .N 10. Paris .2 eme edition.

42- Florence Durieux-« management de l'innovation .une approche évolutionniste » Vuibert Édition. Mars 2000 ..

43- Gael Gueguen." Environnement et Management Stratégique des PME" le cas de secteur internet .Thèse de doctorat (non publie).Université Montpellier- France.2001.

44- Gerard Garibaldi . Analyse stratégique. Edition d'organisation groupe Ayrolles . Paris . 3 Eme ed. 2008.

45- hec l'art du management " édition dunod .Paris. 2005.

46- Jean lachman « le financement des stratégies de l'innovation » Economica .1993.

47- JOEL Broustail et FREDERIC Frery « le management stratégique de l'innovation » paris.DALLOZ.1993.

48- M. Porter . avantage concurrentielle des nations. Inter Édition . paris . 1993.

49- Michael Porter . New Global Strategies for competitive Advantage . planning review. May /Jun 1990.ABI/INFORM Trade & Industry .

50-Tom peters « fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation " dunod .

ب-الرسائل و المذكرات :

50-- Simon alcouf . La diffusion l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion.Thèse de doctorat non publiée. Ecole de hautes études commerciales .France .2004.

ت- المؤتمرات و الملتقيات:

51-Nabil mazoughi – Nedra Bahri ،Intelligent ou supply Chaine management par les entreprises Tunisiennes .Impact Sur la fonction sur logistique .Sousse. tunisie.2-3 juin2005.

الملاحة

قا

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ( EGE )

## الإستبيان

إلى عمال الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية فرع وادي رهيو .  
تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت عنوان " دور الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة لمؤسسة ORSIM فرع وادي رهيو ، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه ، وذلك بوضع علامة ( x ) في الخانة التي تتفق مع رأيكم علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط ، شكرا لكم على حسن تعاونكم .

أولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة التي تعتقد أنها مناسبة :

- الجنس:  ذكر  أنثى
- الوظيفة:  مدير عام  نائب مدير عام  رئيس قسم  أخرى
- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي:  ثانوي  الليسانس  ماجستير أو ماستر  أخرى
- سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 7 سنوات  من 7 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فما فوق

غ.موا فق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	بنود الاستمارة
					ثانياً: الإبداع والابتكار
					1- قامت المؤسسة باستحداث تغييرات جديدة في هيكلها التنظيمية.
					2- تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بالإنتاج .
					3-تقوم الإدارة بإجراءات لتفعيل الإتصال و تبادل المعارف بين العمال وتشكيل فرق العمل
					4- مناخ العمل داخل المؤسسة لا يشجع على تبادل المعارف والخبرات .
					5- تقوم المؤسسة بابتكار أساليب و طرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية.
					6- تجري المؤسسة تغييرات في تصميم المنتج تماشياً مع الطلب و نوعية التقنيات الحديثة.
					7- تقوم المؤسسة باقتناء آلات و تجهيزات جديدة ذات تقنيات عالية .
					8- تفتني المؤسسة براءات إختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية.
					9- تعتقد أن نظام الحوافز في مؤسستكم يحافظ على الكفاءات و يشجعها على الإبداع .
					10- تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في إطار عقود الشراكة .
					ثالثاً: الميزة التنافسية
					1- تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات الزبائن .
					2-إعتماد المؤسسة على عدد قليل من الموردين يشكل تهديد من خلال قوة المفاوضة لديهم
					3- تتعرض المؤسسة لمنافسة قوية من طرف المؤسسات المحلية والأجنبية .
					4- تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بجودة منتجاتها .
					5- تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة .
					6- تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة لتخفيض التكاليف .
					7- تسعى المؤسسة إلى انتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية .
					8- يمتلك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
					9- تستطيع المؤسسة التغلب على مشاكلها من خلال تبنيها لسياسة الابداع و التجديد.
					10- تعتقد أنكم تمتلكون الموارد التي تسمح بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة .

## معلومات عامة عن المؤسسة :

### - REFERENCES PROFESSIONNELLES -

#### 1- RENSEIGNEMENTS GENERAUX :

Nom exact de la firme : **ORSIM – GROUPE – BCR**

Adresse Complète :

- Du Siège social : **Avenue Larbi Ben M'hidi Oued Rhiou**
- De l'usine ou des usines : **Oued Rhiou – Wilaya de RELIZANE**
  - N° Téléphone : - Siège social : **046.97.75.22**
    - Usines : **046.97.82.66 / 69**
  - N° de téléfax : - Siège social : **046.97.70.46**
    - Usines : **046.97.63.70**
  - N° de télex : - Siège social : ...../.....
    - Usines : ...../.....

Forme sociale : - **Société par Actions**

Capital social : **750.000.000 DA**

Année de fondation : **1975**

Nom du président : **Monsieur BENHAMMADI Ammar**

Nom du Directeur Commercial : **Monsieur HAMDOUNE Toufik**

Nom du Gérant : .....

Nom du propriétaire : .....

Désignation et emplacement des usines **116 817 m<sup>2</sup> dont 47 000 m<sup>2</sup> couverte**

Installations et outillage :

Énumération succincte : **Installation traite de surface – Installation traite thermique - Pressage pour Grosse Visserie – Pressage pour Ecrous – Pressage à Chaud pour Forgeage + Atelier d'Outillage et Atelier Maintenance**

Etat du matériel : **Neuf / Vétuste (1) Moyens**

Force majeure : .....

Personnel : **43 Cadres**

**128 Personnel Maîtrise**

**142 Personnel d'exécutions actives**

Appareils d'essai dont vous disposez : **Dureté – Traction - Spectromètre**

Provenance ordinaires des matières premières : **Allemagne – Italie - France**

Indication de la production : **Boulonnerie – Visserie – Ecrous – Rondelles etc.....**

Production mensuelles moyennes ; **500 Tonnes**

Indiquez avec plus de précision possible les fabrications par lesquelles vous êtes particulièrement intéressés :

**Boulons à came - Boulons Tire-fond - Boulon d'éclisse - Rondelles - Ecrous, Visserie, Boulonnerie en général.**

Donner le plus d'exemples possibles des pièces déjà exécutées : **Boulon d'éclisse – Boulon à Came – Boulon TD – Tire-fonds – Ecrous – Rondelles – visserie - Boulonnerie.**

Fait à Oued Rhiou le :

## معلومات عن الموارد البشرية

### evolution des effectifs

2012	2013	2014	2015	2016
175	217	277	255	246

### taux d'encadrement et de maitrise

	2012	2013	2014	2015	2016
cadre	28	24	32	31	28
maitrise	58	44	57	56	70

### absenteiseme

2012	2013	2014	2015	2016
2,55%	3,37%	2,71%	3,36%	3%

### effectifs par tranche d'age

	2012	2013	2014	2015	2016
16 à 30 Ans	33	43	50	51	51
31 à 45 Ans	85	117	171	156	156
46 à 48 Ans	15	15	10	10	10
49 Ans	3	3	8	8	8
50 Ans	5	5	4	3	3
51 à 58 Ans	28	28	27	23	18
59 Ans	2	2	1	1	0
60 Ans et +	4	4	6	3	0

### effectifs par fonction

	2012	2013	2014	2015	2016
Cadre Dirigeants/Assimilés	8	8	8	6	5

<b>Chefs de Divisions</b>	6	0	2	2	2
<b>Chefs de Départements</b>	2	1	1	0	0
<b>Chef de service</b>	3	5	6	6	6
<b>Chef d'atelier</b>	3	3	2	2	2
<b>Cadre et Ingénieur</b>	3	7	13	15	15
<b>Contremaître</b>	1	1	1	0	0
<b>Technicien supérieur</b>	4	4	3	3	3
<b>Technicien</b>	13	16	19	19	19
<b>Chef de section/Equipe</b>	2	2	1	1	1
<b>Outilleur</b>	10	12	20	20	20
<b>Mécanicien maintenance</b>	5	6	10	7	7
<b>Electricien maintenance</b>	3	3	3	6	6
<b>Contrôleur</b>	5	5	8	8	8
<b>Conducteur-Régleur</b>	20	29	33	33	33
<b>Régleur</b>	1	1	1	1	1
<b>Opérateur sur machine</b>	45	62	73	71	71
<b>Autre agent exécution production</b>	5	6	22	6	6
<b>Autre agent exécution maintenance</b>	8	9	8	8	8
<b>Maîtrise auxiliaire</b>	10	11	14	12	12
<b>Agent d'exécution auxiliaire</b>	18	26	29	29	21

### effectifs par fonction

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Cadre Dirigeants/Assimilés</b>	8	8	8	6	5
<b>Chefs de Divisions</b>	6	0	2	2	2
<b>Chefs de Départements</b>	2	1	1	0	0
<b>Chef de service</b>	3	5	6	6	6
<b>Chef d'atelier</b>	3	3	2	2	2
<b>Cadre et Ingénieur</b>	3	7	13	15	15
<b>Contremaître</b>	1	1	1	0	0
<b>Technicien supérieur</b>	4	4	3	3	3
<b>Technicien</b>	13	16	19	19	19
<b>Chef de section/Equipe</b>	2	2	1	1	1
<b>Outilleur</b>	10	12	20	20	20
<b>Mécanicien maintenance</b>	5	6	10	7	7
<b>Electricien maintenance</b>	3	3	3	6	6
<b>Contrôleur</b>	5	5	8	8	8
<b>Conducteur-Régleur</b>	20	29	33	33	33
<b>Régleur</b>	1	1	1	1	1
<b>Opérateur sur machine</b>	45	62	73	71	71
<b>Autre agent exécution production</b>	5	6	22	6	6

شهادة الإيزو الخاصة بالجودة ( ISO 9001 ) . إصدار 2000 و البيئة ( ISO 14001 ) إصدار 2004.





## الملخص باللغة العربية :

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم والمستمر، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الإتصالات، والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الإقتصادية والصناعية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين ، مما يجعل إبتكار المنتجات الجديدة ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق . ومن هذا المنطلق فإن الإبداع في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها. وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية . حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الإبداع وأهميته بصفة عامة وكذا إبداع المنتجات الجديدة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة. ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التمييز. وانطلاقا مما سبق فإن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، ومن خلال الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية كنموذج تعمل على إبداع المنتجات جديدة كوسيلة تمكنها من البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح يميز بيئتها لحماية وضعيتها السوقية .

### The abstract:

The continuous mutations that characterize the businesses environment for the majority of enterprises as a result of several factors e .g ( the revolution of communications . and the great progress in technology lead in all economic and industrial spheres . and the acute competition between enterprises in addition to the permanent and swifts changes .

at the desires and needs and tastes of consumers . that did make from the innovation of new products as a strategic necessity to every enterprise seeks to the success and the outliving in the market. And the innovative marketing in the domain of products is considered as a one from the most important strategic means that contributes in attainment a competitive advantage for enterprise and sic aide it at outliving and success and reinforce its abilities in accomplishing its objectives.

Where it focalized in this search on the demisting of the concept and the importance of innovation generally, and sic in domain of the products on the grounds of the marketing and its role in improving the performance of enterprise and the want-extent to it as one of the factors of advance. From what predated, ORSIM as a model, innovate new products based on innovative marketing as avenue to enable it on outliving in competitive momentum that became characterize its environment for protection its market share.