

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص تسيير استراتيجي.  
العنوان

دور الابداع و التطور التكنولوجي في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة  
الاقتصادية. دراسة حالة لملمبة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.



تحت إشراف الأستاذة :  
- زيتوني صبرين

من إعداد الطالبة :  
- كرادية صارة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ تعليم عالي	الأستاذة: منصورى مونية
مشرفا ومقرار	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	الأستاذة زيتوني صبرين
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضرة	الأستاذة: بوحريز دايج فريال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى حبيبي أبي الغالي و أمي الحنونة أطال الله  
عمرهما وأنعمهما بشفائه ،أهديه إلى أخي حبيبي وزوجته التي كانت نعم الاخت  
في دعوي كل وقت أهديه إلى كل عائلي التي ساندتني من أكبر فرد إلى  
أصغرهم برغم كل الظروف إلى أنهم لم يتوقفوا يوما عن دعوي .

نصيحة :

لا تفشلوا مهما كانت صعاب لأن الذي يوفق هو الله سبحانه وتعالى  
فصاحبة البحث لم تتعثر فقط بل كانت على يقين أنها لن تصل إلى شيء أسمه  
نيل شهادة مستر لكن الحمد لله وما توفيقى إلا من الله عزوجل

يامن قمت بسحري وقمت بهذا الفعل الشنيع كيف هو شعورك وأنا اليوم  
أكتب إهداء مذكرة تخرجي وأنا أؤكل في رب عزوجل عليك في كل لحظة وفي كل  
سنة ضاعت مني و لم اتفوق فيها لكن برغم هذا وفقني ربي "لا يفلح الساحر  
حيث أتى" قمت بكتابة هذه الكلمات لأنني أعلم أنني لست أول من يتعرض  
لهذا ولا سأكون آخرهم لكن فقد أردت أن أقدم نصيحتي بأن لا تفشلوا مهما  
كانت الصعاب مهما كانت العراقيل توكلوا على الله سبحانه وتعالى لأنه هو  
الميسر وهو الموفق .

شكرا.

# الشكر

الحمد لله رب العالمين ، تبارك الرحمن له الكمال وحده ، الصلاة والسلام على أشرف المرسلين حبيبنا وشفيعنا يوم القيامة خاتم الأنبياء و المرسلين محمد عليه الصلاة والسلام ، أحمد الله تعالى و أشكره الذي بارك لي في إتمام بحثي هذا واتقدم بجزيل الشكر و خالص الامتنان إلى كل أساتذتي الأفاضل بأخص مؤطرتي الأستاذة "زيتوني صبرين" على كل الدعم الذي قدموه لنا من أول ما دخلنا إلى جامعة إلى آخر يوم وأشكر كل من كان له يد في دعوي في إنجاز هذا البحث .

الصفحة	فهرس
	الاهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
01	مقدمة عامة
07	<b>الفصل الأول: الإبداع و التطور التكنولوجي</b>
07	❖ تمهيد
08	❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.
08	➤ المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الإبداع
09	➤ المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع.
13	➤ المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإبداع ومعوقاته.
17	❖ المبحث الثاني: التطور التكنولوجي.
17	➤ المطلب الأول: ماهية التطور التكنولوجي .
	➤ المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا ومراحل التطور التكنولوجي في المؤسسة.
18	
22	➤ المطلب الثالث: أهمية وخصائص التكنولوجيا .
23	❖ المبحث الثالث: الإبداع والتكنولوجيا في المؤسسة.
23	➤ المطلب الأول: التكنولوجيا حافز للإبداع.
25	➤ المطلب الثاني: تطوير المنتج من خلال الإبداع في مجال التكنولوجيا.
25	➤ المطلب الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
	❖ خلاصة الفصل
30	<b>الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.</b>
30	❖ تمهيد

31	❖ المبحث الأول: ماهية التنافسية.
31	➤ المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة.
32	➤ المطلب الثاني: أسباب ومؤشرات التنافسية.
34	➤ المطلب الثالث: تحليل قوى التنافسية.
34	❖ المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
35	➤ المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية ومراحل تطورها.
38	➤ المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية.
40	➤ المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية .
45	❖ المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
45	➤ المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال الابداع.
47	➤ المطلب الثاني: مساهمة التطور التكنولوجي في الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
48	➤ المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع والتطور التكنولوجي.
	❖ خلاصة الفصل
52	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم
53	❖ تمهيد.
54	❖ المبحث الاول: : تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.
54	➤ المطلب الاول: لمحة تاريخية حول ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم .
56	➤ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.
60	➤ المطلب الثالث : نشاط المؤسسة.
61	❖ المبحث الثاني: الابداع و التطور التكنولوجي وقوى التنافس في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب بمستغانم.
61	➤ المطلب الأول: منتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

63	➤ المطلب الثاني: مساهمة الابداع و التطور التكنولوجي في الرفع من منتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.
64	➤ المطلب الثالث: التنافسية في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.
65	❖ المبحث الثالث: : عرض وتحليل نتائج المقابلة في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.
65	➤ المطلب الأول: تعريف مقابلة البحث العلمي.
66	➤ المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة والإجابة عنها من طرف مسؤول الإنتاج .
68	➤ المطلب الثالث: تفسير النتائج. ❖ خلاصة الفصل
72	الخاتمة العامة.
74	المصادر والمراجع.
79	الملاحق.

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	يمثل مكونات عملية الإبداع.	01
14	يمثل أنواع الإبداع.	02
18	يمثل دوافع الإبداع.	03
22	مكونات التكنولوجيا.	04
38	يمثل مؤشرات التنافسية.	05
40	يمثل قوى التنافس لبورتر.	06
42	يمثل مراحل تطور الميزة التنافسية.	07
46	يمثل أنواع الميزة التنافسية.	08
49	يمثل محددات الميزة التنافسية.	09
50	يمثل العلاقة بين الابداع و الميزة التنافسية.	10
61	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المركزية لمبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.	11
62	يمثل الهيكل التنظيمي لمبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.	12
69	منحنى يوضح تغيرات في رقم الإنتاج خلال خمسة سنوات بالنسبة لمنتجات لمبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.	13

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	الجدول التالي يمثل المنتجات و السنة التي تمت انتاجها ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم	01
68	الجدول يوضح تغيرات في رقم الإنتاج خلال خمسة سنوات بالنسبة لمنتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.	02

# مقدمة عامة

في ظل التطورات والتحولت التي يشهدها العالم بالأخص في المجال الاقتصادي تشهد المؤسسات الاقتصادية منافسة شرسة فيم بينها وتسعى كل واحدة إلى تحقيق الريادة والاستمرارية في السوق حيث عليها العمل على التحسين و التجديد و تطوير منتجاتها ،وتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية باستمرار لأن من الناحية العملية لا يمكنها أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة نظرا للمؤسسات المنافسة ،اذا يتوجب على المؤسسة الاقتصادية المحافظة على مكانتها من خلال التعديلات و التغيرات المستمرة على منتجاتها ان لزم الامر .

كما أن المؤسسة الاقتصادية تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتعزيز مكانتها السوقية وفي إطار ذلك لابد لها من معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها خاصة من جانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة لتمكن المؤسسة من تحقيق ميزتها التنافسية .

يعتبر الابداع و التطور التكنولوجي عنصران مهمان حيث يعدان من اهم العوامل الحاسمة في منافسة المؤسسات و قدرتها على الاستمرار في السوق هذا ما يسمى بالتقدم السريع في عالم الأعمال حيث يعتبر هذا التحدي فرصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ، لأنه يعمل على كسبها للميزة التنافسية لهذا يستوجب على المؤسسات أن تبحث على آليات تسمح لها بتطوير منتجاتها . ومن بين هذه آليات الابداع و التطور التكنولوجي .

حيث أصبح الإبداع و التطور التكنولوجي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في سلاحها ضد المؤسسات المنافسة من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية و الريادة في الأسواق . حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان أهمية دور الابداع و التطور التكنولوجي في كسب المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية ،حيث يتزايد اهتمام الباحثين و المختصين في المؤسسات الاقتصادية بالإبداع و التطور التكنولوجي ،لهذا تعد دراسة دور الإبداع و التطور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على قدر كبير من الأهمية . وعلى هذا الأساس وللإمام بكامل جوانب الموضوع تبلورت لنا اشكالية التالية:

كيف يساهم الإبداع و التطور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟  
الأسئلة الفرعية :

وكأسئلة فرعية حول تفاصيل أكثر حول موضوعنا اعتمدنا الأسئلة التالية:

-فيم تتمثل أهمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؟

-هل تؤثر التكنولوجيا على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية ؟

-هل يوجد علاقة بين الإبداع و التطور التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية و كسب الميزة التنافسية ؟

فرضيات الدراسة :

من أجل تحليل إشكالية بحثنا قمنا بوضع فرضيتين و التي كانت صياغتهما على النحو التالي:  
"-للإبداع أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية."

"-يعد التطور التكنولوجي أحد العوامل التي تكسب للمؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية."

مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع الأساسية حول اختيار الموضوع :

-الميل الشخصي في دراسة هذه المواضيع بالغة الأهمية.

-الرغبة الشخصية للاطلاع على دور الإبداع و التكنولوجيا المتطورة في المؤسسات الاقتصادية.

- أهمية الإبداع و التكنولوجيا في المؤسسات الاقتصادية.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

-الحدود الزمانية :

كانت الحدود الدراسية من 2024/02/25 الى غاية 2024 /03/10 لمدة 15 يوم.

المنهج المستخدم:

من أجل إلمام بالموضوع من جميع الجوانب و تحليل أبعاد المشكلة و الإجابة عن الأسئلة المطروحة و

اختيار صحة الفرضيات الموضوعية اتبعنا المنهج وصفي تحليلي ،وصفي فيما يتعلق بالجانب النظري قمنا

بتقديم مفاهيم نظرية حول الإبداع و التطور التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية، و المنهج التحليلي في

الدراسة الميدانية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أن للإبداع و التطور التكنولوجي دور جد فعال في تحقيق للمؤسسة

الاقتصادية ميزة تنافسية بحيث يعمل كل من الإبداع و التطور التكنولوجي إدخال تغيير على المنتجات و

تحقيق كفاءتها و جودتها من جهة ،وزيادة مبيعاتها من جهة أخرى.

أهداف الدراسة :

يهدف البحث بصفة عامة إلى التعرف على أهمية الإبداع و التطور التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية في

تحقيق الميزة التنافسية و محاولة تحديد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية "الإبداع والتطور التكنولوجي و الميزة

التنافسية"ومن هنا نلخص أهم أهداف الدراسة

1. وضع مفاهيم أساسية حول الإبداع و التطور التكنولوجي.

2. دراسة كيف تكون التكنولوجيا حافز في المؤسسة الاقتصادية.
3. إعطاء مفهوم لتنافسية والميزة التنافسية.
4. تطرق لأهم عناصر الميزة التنافسية.
5. دراسة دور الإبداع والتطور التكنولوجي في كسب للمؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

#### -هيكل الدراسة:

بناء على طرحنا للإشكالية و أهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول ،حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإبداع و التطور التكنولوجي إلى ثلاث مباحث .المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الإبداع ،والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا و التطور التكنولوجي المبحث الثالث قمنا لا بربط العلاقة بينهما.

أما فيم يخص الفصل الثاني قمنا أيضا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول قمنا فيه بالتطرق إلى أساسيات حول التنافسية وفي المبحث الثاني قمنا بالتعرف على مفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية و في آخر مبحث حاولنا معالجة إشكالية بحثنا و الذي دار حول دور الإبداع و التطور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وفي آخر فصل قمنا بدراسة ميدانية لمحاولة إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على واقع ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم و ذلك من خلال البحث عن أهمية الإبداع و التطور التكنولوجي في تفعيل الميزة التنافسية لملبنة الساحل.

#### -الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي عالجت موضوع الإبداع و التكنولوجيا و الميزة التنافسية ، لكن الجمع بين كل عنصر لم يتم دراسته بعد و من هذا لابد من العمل من هذه اعمال و مقارنتها مع عملنا:

1. خراز الأخضر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،تخصص مالية دولية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،تحت عنوان دور الإبداع في إكساب الميزة التنافسية ،جامعة تلمسان الجزائر،2011،لقد توصل الباحث إلى أهمية الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،وتحويل إبداع الأفراد و المجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل.
2. -د. سفيان بن عبد العزيز ،د. سمير بن عبد العزيز و آخرون ،مجلة البديل الإقتصادي .مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية ،تحت عنوان دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة بشار، 2018/12/21 ،حيث توصل الباحثون إلى دور الإبداع في دعم

الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، وتحقيق الإبداع يلزم المؤسسة استغلال لأمثل للموارد الإبداعية و البشرية و التكنولوجية فعندما يتحقق الإبداع يسمح ذلك للمؤسسة أن تتكيف مع متغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و مواجهة تحدياتها، ما يمكنها من الصمود و كسب ميزة تنافسية في الأسواق.

3. إلياس غفال ،يوسف مدوكي و آخرون ،مجلة العلوم إدارية و المالية ،جامعة الشهيد حمه لخطر، تحت عنوان أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، الوادي الجزائر ،ديسمبر 2017، يعتبر الإبداع التكنولوجي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العصر، فجميع المؤسسات الصناعية في الوقت الحالي معنية كثيرا بالإبداع التكنولوجي، خاصة مع التطورات المذهلة للاكتشافات العلمية وانتشار المعرفة، وكذلك لاشتداد المنافسة في المجال الصناعي ، كما لا ننسى التعقيد والتوجهات الحديثة التي تتميز بها المجتمعات حيث أصبح من الضروري إنتاج سلع حديثة ومتطورة أو طرق جديدة للتصنيع تلبي حاجات ورغبات المستهلكين التي تتطلع إلى الأحسن ، وكذلك تزيد من إنتاجية المؤسسة، وذلك بالاهتمام بعمليات البحث والتطوير بشكل كبير، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

#### صعوبات البحث :

- صعوبة ايجاد مؤسسة اقتصادية للقيام بدراسة تنافسية المؤسسات على المستوى المحلي.
- قلة المراجع والكتب المتعلقة بموضوع التكنولوجيا خاصة الموجودة بمكتبة الجامعة.
- نقص المعلومات الخاصة بالمجمع التي استهدفتها الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإبداع والتطور التكنولوجي

- ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.
- ❖ المبحث الثاني: التطور التكنولوجي.
- ❖ المبحث الثالث: الإبداع والتكنولوجيا في المؤسسة.

تمهيد:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه، عن كل العصور السابقة ومن أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر من أجل تحقيق أهدافها، وفي ظل هذا السياق برزت حاجة المؤسسة إلى ما يسمى بالإبداع والتكنولوجيا.

وقد أصبحت مختلف المؤسسات، والمنظمات تهتم بشكل أساسي بموضوع الابداع من جهة وبتطوير لتكنولوجيتها من جهة أخرى لأنها تواجه عدة تحديات ولذلك عليها أن تصد هذه المواجهة بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة عالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات حتى تتمكن من تطوير الحلول والأفكار بطريقة علمية متطورة الجديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو، هذا ميز المؤسسات عن بعضها البعض في عصر العولمة وهو مدى تبنيها لتكنولوجيا، ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات متنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، ولذا استجابت المؤسسات الحاجة للإبداع والتكنولوجيا بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة هذا من أجل المحافظة على مكانتها وتحقيق أهدافها وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على أهمية الإبداع والتكنولوجيا في المؤسسة.

يحتوي هذا الفصل على:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.
- المبحث الثاني: التطور التكنولوجي.
- المبحث الثالث: الإبداع والتكنولوجيا في المؤسسة.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

لم يعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات الإقتصادية بكفاءة وفاعلية فقط ، حيث أصبح الابداع عنصر جد مهم بالنسبة للمؤسسات التي تشهد منافسة شرسة فيم بينها ، لذلك أصبح من الضروري فهم دلالاته وتشجيعه و الحث عليه .

### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الإبداع

يعد الإبداع من الضروريات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في المؤسسة، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة عصر المعرفة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة المؤسسة، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل داخل المؤسسة.

ومن خلال دراستنا حول موضوع الإبداع Créativité واجهتنا عدة تعاريف من بين هذه التعاريف

أخذنا ما يلي:

- عرفه "ألكسندر روشكا" على أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى التحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو القيمة من الفرد والجماعة ،والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد حلول الجديدة للأفكار والمشكلات"<sup>1</sup>.

- وتم تعريف الإبداع على " أنه عبارة عن فكرة جديدة يتم تنفيذها، ويقصد به تطوير الإنتاج أو عملية، أو خدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات لإحداث تحسينات طفيفة على أداء إلى إحداث التطوير الجوهري الهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"<sup>2</sup>.

- يتم تعريف الإبداع " على أنه جميع الأساليب العلمية والتكنولوجية والتنظيمية، والمالية، والتجارية التي تؤدي إلى إنشاء منتجات أو عمليات جديدة من ناحية التكنولوجية"<sup>3</sup>.

- و من ناحية أخرى أعطوا شوتو و فيفارد تعريفا للإبداع على " أنه مجموعة من الوسائل المستخدمة من أجل اكتساب ميزة تنافسية ، حيث يعمل على تلبية احتياجات السوق من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الموجودة كما يسمح بتحسين أنظمة الإنتاج أو اعتماد تكنولوجيا جديدة"<sup>4</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف استنتجنا أن الإبداع هو عبارة عن عملية خلق أفكار جديدة، وتطبيقها بطرق مبتكرة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة تنافسيتها في الأسواق.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 6.

<sup>2</sup> رجراج زوهير، دور الإبداع الصناعي في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، العدد 31، 2015، ص 81.

<sup>3</sup> Quelle définition de l'innovation, managment, de l'innovation, [www.lescaliers.de](http://www.lescaliers.de) de l'innovation, visité le 23 – 02- 2024.

<sup>4</sup> رانيا شهاب، الإبداع (تعريفه، خصائصه، معوقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 17.

المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع

1- مكونات الإبداع:

ذكر العليجة 2009 أن هناك بعض الكتاب قد ذكروا مكونات للإبداع حيث أشار كل من عبد الكريم والعييد لما قاله "دونالد ماكينون" الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة بالجوانب أو مظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

أ- العمل الابداعي: هي النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

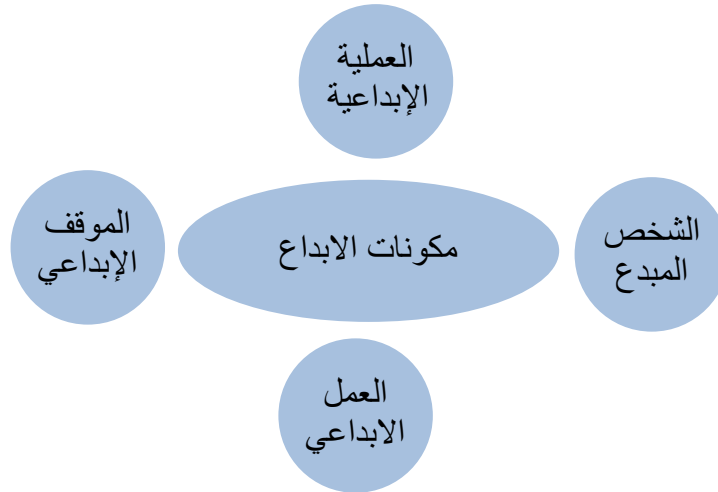
ب- العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير، وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية.

ج- الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي المجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.

د- الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهل إطلاق صفة المبدع على الفرد، حيث إن الفرد يكون مبدعا في موقف ويكون شخصا عاديا في موقف آخر.

الشكل التالي يمثل مكونات عملية الإبداع:

الشكل رقم (01): يمثل مكونات عملية الإبداع



المصدر: محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2017، ص 30-31.7

<sup>1</sup> محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2017، ص 28-29.

## 2- مراحل الابداع:

حتى تكون عملية الإبداع ناجحة فإنها تمر بعدة مراحل مهمة سنحاول أن نتطرق لأهم هذه المراحل:

### أ- مرحلة الإعداد والتحضير:

وهي مرحلة جمع المعلومات، ويتم من خلالها تحضير الذهن والعقل لعملية الإبداع، فتجمع المعلومات والأفكار المرتبطة بالموضوع ويتم فهمها جيدا واستعداد للمرحلة التالية وقبل الانتقال إلى الموالية يجب جمع وفهم المعلومات وتحليلها<sup>1</sup>.

### ب- مرحلة الحضنة:

في هذه المرحلة تبدو المشكلة الحقيقية في موقع الاهتمام المتأخر أو منسية أو حتى المتجاهلة تماما، ولكن الدماغ المنطقي يحلم ويصطنع وينثي الارتباطات الجديدة والأصيلة وعند وضع هذا الكلام في سياق عمل الفريق فإنه يمكن أن يترجم إلى تباعد أو فترة انقطاع مؤقتة للاجتماعات الأعضاء يظهر فيها وكأنهم تخلو عن المشروع، ولكن في الحقيقة هذه المرحلة يتم فيها تنظيم والعمل على ربط الأفكار التي لها صلة بالموضوع<sup>2</sup>.

### ج- مرحلة الاحتضان:

في هذه المرحلة يتم ترتيب وبتحرر العقل من خلال العديد من الأفكار والشوايب التي لا ترتبط بالمشكلة، وهي تشمل هضما عقليا وشعوريا ولا شعوريا، والامتصاص لكافة المعلومات والخبرات المكتسبة والمناسبة التي ترتبط بالمشكلة إضافة التي تميز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله المبدع من أجل مشكلة، وتعود أهمية هذه المرحلة إلى إعطائها فرصة للعقل للقضاء على الأفكار الخاطئة التي بإمكانها إعاقة فرصة للعقل للقضاء على الأفكار الخاطئة التي بإمكانها إعاقة الأجزاء المهمة منها<sup>3</sup>.

د- مرحلة الإلهام والإشراق: وهي مرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها وعناصرها المختلفة وهي مرحلة حاسمة للعقل التي تتولد فيها فكرة جديدة، والتي بدورها تؤدي إلى حل المشكلة مما يسمح بخروج شرارة الإبداع وتبدأ عملية الإبداع تظهر<sup>4</sup>.

### هـ- مرحلة التحقق وإعادة النظر:

وتتمثل في الحصول على النتائج النهائية المرغوب فيها وهي مرحلة يتم من خلالها إعادة النظر في الفكرة وتمحيصها وتهذيبها، وقياس مدى فائدتها وهذه المرحلة تمثل مرحلة الاختيار التجريبي.

ومن خلال ذكرنا للمراحل التي يمر بها الإبداع نستنتج بأن هذه المراحل جد مهمة من أجل الحصول على نتائج مجدية، لأن السلوك العشوائي يؤدي إلى فشل الإبداع.

<sup>1</sup> رانيا شهاب، الإبداع (تعريفه، خصائصه، معوقات)، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> الإبداع أهميته وأنواعه ومضاهره وصفات الشخصية المبدعة، <https://www.annajah.net>، تم الاطلاع عليه في 2024-03-24.

<sup>3</sup> مراحل الإبداع من الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com> تم الاطلاع عليه في 2024/03/ 26.

<sup>4</sup> رانيا شهاب، الإبداع (تعريفه، خصائصه، معوقات)، مرجع سبق ذكره، ص 59- 61.

### 3- أنواع الإبداع:

الإبداع هو عملية توليد أفكار أو مفاهيم جديدة ومفيدة، والعملية الإبداعية هي عبارة عن خمسة مستويات التي وصل إليها الباحث "تايلور" الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع وفصلها على النحو التالي:

#### أ- الإبداع التعبيري:

يرتبط الإبداع اللغوي ارتباطاً وثيقاً باللغة العربية فإن كنت مبدعاً لغوياً فهذا يعني إبداعك في شتى مجالات المعرفة، وهذا نقول الإبداع اللغوي يشمل الإبداع التعبيري.<sup>1</sup>

#### ب- الإبداع الإنتاجي:

وهو ناتج عن مستوى المهارات والخبرات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة وغير مكررة ولا ينبغي أن يكون مستوحى من عمل الآخرين، غالباً ما يكون هذا النوع من الإبداع لافي مجال تقديم المنتجات الكاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.<sup>2</sup>

#### ج- الإبداع الاختراعي:

وهذا مستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك العلاقات الجديدة الغير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج المعلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعضها وذلك حتى يمكن الحصول على شيء جديد.

#### د- الإبداع التجديدي:

ويتطلب هذا النوع من الإبداع القدرة القوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما يسهل للمبدع تعديلها ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج أو نظرية جديدة.

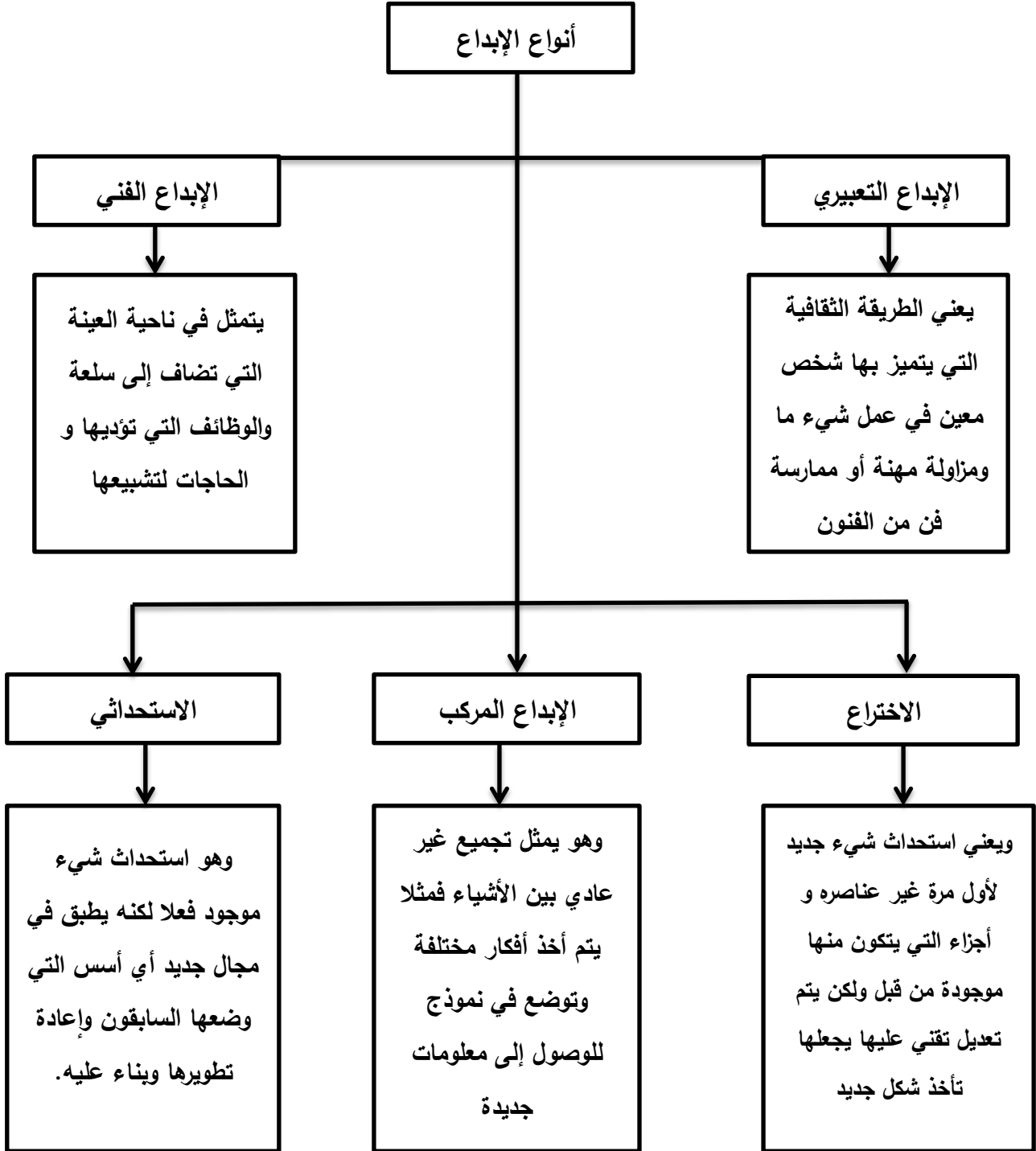
#### هـ- الإبداع الانبثاقي :

يتضمن تصور مبدأ جديد تماماً وهو أكثر المستويات وأعلاها تجريداً. وشكل أدناه يمثل لنا أنواع الأبداع حسب ما قسمها تايلور.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

<sup>2</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

الشكل رقم (02) يمثل: أنواع الإبداع.



المصدر: خراز لأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 52.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإبداع ومعوقاته:

1- خصائص الإبداع:

الإبداع كغيره من العمليات يحتوي على عدة مميزات تميزه عن غيره، ومن بين هذه المميزات نذكر ما

يلي:

- الجودة أو الحدائة:

الإبداع هو أي فكرة أو ممارسة، أو كائن ينظر إليه على أنه جديد من قبل الفرد أو الكيان المصادق عليه وتكون الحدائة في المنتج أو الهدف الذي يخدمه.

- المرونة:

الإبداع هو منتج ذو المرونة يسمح بمواجهة الأزمات والاستمرار في الأسواق، وتبين ظروف المنظمة الاقتصادية، وتحمي الظروف التنظيمية القانونية منة خلال تفكيك وإعادة النظر في النماذج العمل والهياكل المنظمة وظروف السوق.

- إنشاء القيمة المضافة:

فالمنتج الإبداعي هو منتج يتميز بالخصائص محسنة أو حادثة غير مسبقة تحقق القيمة المضافة من خلال إما خفض الأسعار مقارنة بالمنافسين، أو إضافة قيمة للمستخدمين للقدرة على التشغيل وضائف جديدة أو إضفاء جاذبية أكثر.

- الشمولية.

تعد الشمولية من أهم خصائص الإبداع إذ أن الشخص المبدع ينظر إلى المشكلة من جميع الزوايا عندما يبحث عن حل لها، ثم يختبر جميع الحلول الممكنة حتى يجد الأمثل، وهذا دليل على انتباهه للتفاصيل التي يراها الآخرون بسيطة<sup>1</sup>.

- الكسب من وراء الفكرة.

وتعني مقدار الكسب والاستفادة التي سيحققها صاحب الفكر الإبداعية منها، ومقدار اكتسابه خبرات

ومهارات جديدة .

وأيضاً هناك خصائص أخرى تتمثل في:

- القدرة على اكتشاف العلاقات الجديدة.

- توظيف تلك العلاقات لتحقيق الأهداف.

- الربط بين العلاقات الجديدة والقديمة التي سبق للغير اكتشافها<sup>2</sup>.

- الإبداع قابل للانتقال والتطبيق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سارة إبراهيم مرزوق، أثر تمكين الإبداع لدى العاملين -رؤية جديدة- زمزم ناشرون وموزعون، 2020، ص 141.

<sup>2</sup> رانيا شهاب، الإبداع (تعريفه، خصائصه، معوقاته)، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

2- أهمية الإبداع في المؤسسة ودوافعه:

أ- أهميته:

للإبداع أهمية بالغة تكمن في الحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب في تحقيقه، مما يحثهم على تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على تبني أفكار إبداعية، واستخدامها كأداة لتغيير والتطوير وحل المشاكل الذي يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها وفعاليتها.

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة الأصلية.

- يعد مهارة يمارسها الفرد يوميا.

- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية، وتطوير المنتجات الإبداعية.

- يؤدي إلى انفتاح على أفكار جديدة<sup>1</sup>.

لأن الفكرة الإبداعية غير المجسدة رغم حداثة تبقى مجرد حلم، والإبداع يمثل في عالم الأعمال عامل منافسة شديد الأهمية، رغم تكاليفه المرتفعة، لأنه يؤثر على نمو وازدهار وبقاء منظمات الأعمال خاصة في ظل العولمة والثورة المعلوماتية، هذه الأخيرة التي فرضت الانتقال إلى ميزة التنافسية جديدة هي ميزة الإبداع، دون التخلي عن الميزات التنافسية السابقة، فأصبح الخيال البشري هو محل الصراع اليوم، يمثل الإبداع أبرز مصادر التفوق وخلق الثروات والأرباح لدى جميع المؤسسات الرائدة لذلك أصبحت المنظمات بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص تتميز عن بعضها البعض بما تمتلكه من عقول الموهوبين، ولا الأمر عند امتلاك هذه الثروة، بل لا بد من تحويل أفكارها وتجسيدها عمليا في شكل قيم ملموسة.

يمثل الإبداع أبرز مصادر التفوق وخلق الثروات والأرباح لدى جميع المؤسسات الرائدة لذلك أصبحت المنظمات بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص تتميز عن بعضها البعض بما تمتلكه من عقول الموهوبين ولا يجب أن يتوقف الأمر عند امتلاك هذه الثروة، بل لا بد من تحويل أفكارها وتجسيدها لأن المعلومات الخالصة أصبحت تمثل سلعة أكثر مما كانت عليه من قبل وهكذا فإن المؤسسات الكبرى لا تكتفي بما تمتلكه من ثروات إبداعية، بل قد تستعين باستشاريين لطرح أفكارهم عندما تواجه المؤسسة أي مشكلة يتعذر حلها أو عندما ترغب في تحقيق أهداف معينة<sup>2</sup>.

ب- دوافع الإبداع:

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول "هارلوند" في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كونه ضرورة من ضروريات الحياة.

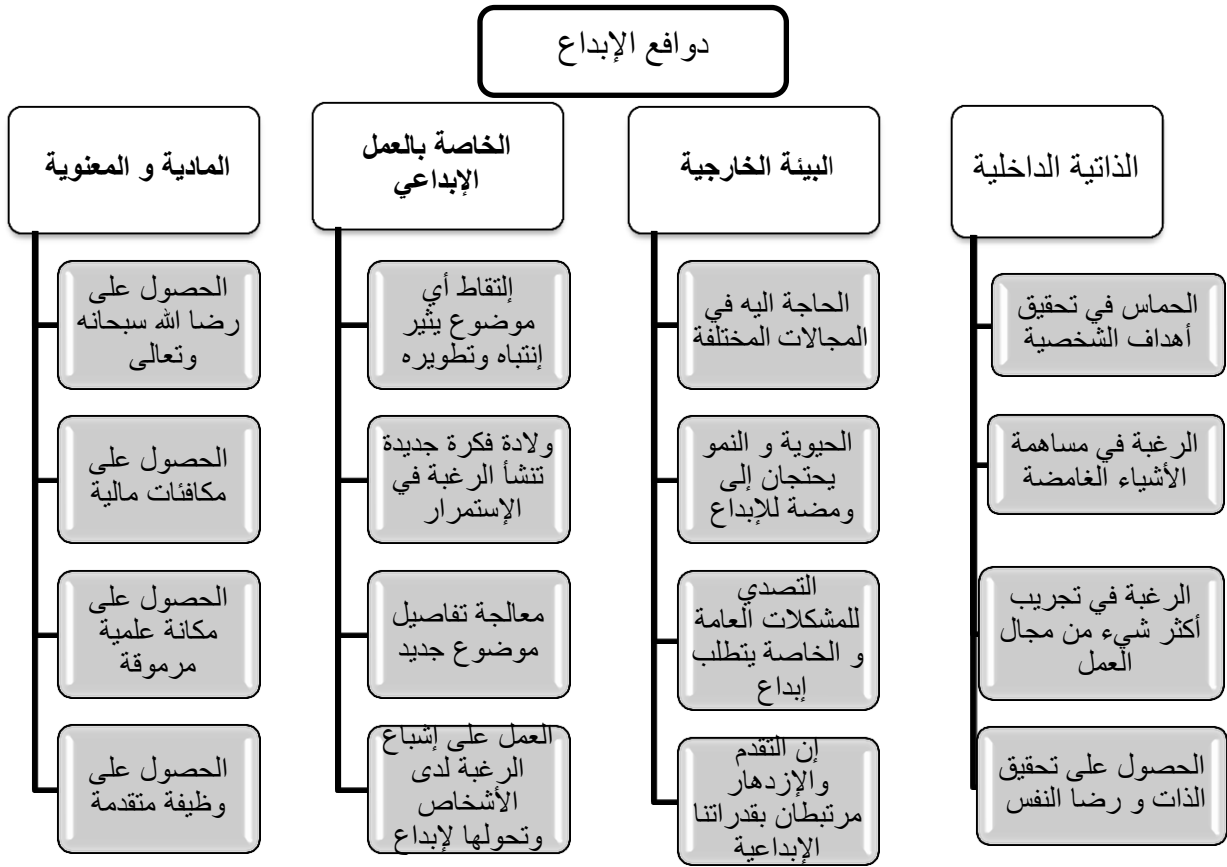
حيث أن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو عرف الطريق الى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي حيث تقسم هذه الدوافع الى أربعة دوافع<sup>3</sup>، نذكرها على النحو التالي:

<sup>1</sup> رجراج زوهير، دور الإبداع الصناعي في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> فتيحة ونوغي، أهمية الإبداع في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 266-267.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الشكل رقم (03) يمثل: دوافع الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة كرادية صارة إستنادا من الإبداع الإداري، د. جمال خير الله، ص 15-16-17.

#### 4- معوقات الابداع:

##### أ - معوقات بيئية:

تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنمية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد، وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالبحث والتطوير وحماية البيئة ومكافحة البطالة، والفقر، والتخلف.

##### ب- معوقات اجتماعية:

وتتضمن العادات والتقاليد، قيم، أعراف المجتمع والنظام الثقافي.

##### ج - معوقات تنظيمية:

وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة، ويمكن أن تقف عائقا أمام عملية الابداع، فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع وأيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

##### د - معوقات شخصية:

وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسدي والفسولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا له وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت إبداع الفرد وتحد من إمكانياته وإبداعاته في المنظمة وكذلك ضعف الانتماء، أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء كله يعبر عن معوقات الإبداع التنظيمي.

هـ - معوقات مالية:

حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات الأعمال، لأن كثيرا من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية<sup>1</sup>.

ونجد أيضا عوائق أخرى تتمثل في:

- عدم الرغبة في تغير الوضع الحالي بسبب التكاليف.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق أداء معروفة<sup>2</sup>.
- الخوف من الوقوع في الخطأ، والخوف أيضا من الرؤساء.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأس مالي في السلعة أو الخدمة الحالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كسر المعوقات التخيل ابداعي وتحقيق الإبداعية الحقيقية <https://kun.academy/blogs>، تم الاطلاع عليه في 2024/04/12.

<sup>2</sup> رانيا شهاب، الإبداع (تعريفه، خصائصه، معوقات)، مرجع سبق ذكره، ص135

<sup>3</sup> سيد أحمد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، كلية تجارة، بالإسماعيلية، مطابع دار الهندسة، 2012، ص 224.

## المبحث الثاني: التطور التكنولوجي :

تطورت المنظمات تطورا كبيرا، وقد رافق هذا التطور ظهور العديد من المفاهيم التي تعتمد أساسا على التقنية الحديثة والمعرفة العلمية المتطورة، الأمر الذي جعل المؤسسات تبحث عن استراتيجيات وأساليب وأدوات لتنمية وتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية وذلك في ظل المستجدات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عملها على التكيف مع التطور التكنولوجي الحديث كنظم الرقمية، الإدارة، المعلومات والحكومات الإلكترونية، المعارف الماهرة، القدرات الإبداعية، الابتكارات الجديدة ولقد أضى هذا التغيير النوعي، ضروريا على قادة هذه المؤسسات حيث أصبح اهتمام الإدارة بالتطوير التكنولوجي الهام، وسنتطرق في هذا المبحث الى دراسة مفصلة حول التكنولوجيا.

### المطلب الأول: ماهية التطور التكنولوجي:

#### أ- التكنولوجيا Technologie.

##### 1- تعريف التكنولوجيا:

- تعرف التكنولوجيا على أنها "دراسة للأدوات وإجراءات والأساليب المستخدمة في مختلف فروع الصناعة وفقا لمعجم لاروس، ويطلق عليها اسم مجموعة من الإجراءات المنهجية المبنية على المعرفة العلمية المستخدمة في الإنتاج "لوبي روبرت"<sup>1</sup>.

- إن "مصطلح "تكنولوجيا" كلمة يونانية تتكون من مقطعين "تكنو" أي الفن، و"لوجي" أي العلم، وعليه فإنها مصطلح يربط ذهن الإنسان أو ابداعه الفكري أو خياله العلمي بالتطبيق المادي، أي يرتبط التاج النظري بالتجهيزات الرأسمالية، وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لإحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معا، وقد يمتد هذا المفهوم بنطاق اهتمامه ليعني توجيه العلوم البحثية أو المعرفية المقننة لبيئة الإنسان في مجالها الشامل من حيث تكويناتها وخصائصها، واستخداماتها وما يلتزم لهذا التوجيه من استثمار لرأس المال بكافة عناصره"<sup>2</sup>.

- التكنولوجيا هي "كلمة يونانية الأصل، وهي مصدرا للمعرفة المكرسة لصناعة الأدوات والإجراءات المعالجة، ويعد مصطلح التكنولوجيا من المصطلحات الواسعة التي تتباين في فهمها بين الأفراد، ويتم استخدامها لإنجاز المهام المختلفة في الحياة اليومية"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن التكنولوجيا هي علم وفن، وهي عبارة عن مجموعة من تقنيات وأساليب الفنية المستخدمة من أجل تحقيق الأهداف وتطوير الموارد المتاحة لتحقيق الراحة والرفاهية.

#### ب- التطور التكنولوجي Le développement Technologique.

- يقصد بالتطور التكنولوجي الى "التغيرات والتقدمات المستمرة في مجال التكنولوجيا، واستخدام التكنولوجيا في حل المشاكل وتحقيق التطور في مجالات مختلفة، يعتبر التطور التكنولوجي نتيجة التحولات العلمية

<sup>1</sup> Hubert drouvot et Gérard vernas, les politiques de développement technologique, exemple brésilien, Editions de l'Heal, paris, 1994.

<sup>2</sup> هوشيار معروف، التحليل الاقتصادي التكنولوجي، دار جرير النشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 24.

<sup>3</sup> تعريف التكنولوجيا <https://mawdoo3.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/04/25.

والابتكارات التكنولوجية، حيث يتم تحسين المعرفة، وأدوات والتقنيات لتلبية احتياجات المجتمع وتحسين جودة الحياة<sup>1</sup>.

- ومن جهة أخرى نرى أن العديد من الباحثين ركزوا في مسألة التفسير التحول التكنولوجي على "تعميق رأس المال وتنوع التجهيزات المادية وتطوير معرفة الأداء فيما يسمى بالعنصر المتبقي كأحد عناصر دالة الإنتاج في صيغتها الديناميكية، ويرى أن التحول يركز على الأحداث والتطورات الإنتاجية التي تصاحبها التغيرات الإيجابية موافقة في الكفاءات الإدارية والتجهيزات الرأس مالية، وتنظيمات وذلك دون ظهور زيادات في تكاليف الناتج"<sup>2</sup>.

- يعرف التطور التكنولوجي بأنه "التغيير والتطور الذي يستخدم المعرفة العلمية لأغراض وتطبيقات عملية، تشمل الصناعات، ومختلف مجالات الحياة، وتكمن مراحلها في الاختراع والابتكار والنشر، وهو نظرية تصف التحول الجذري للمجتمع من خلال التطور التكنولوجي ونشأت هذه النظرية مع الفيلسوف التشيكي رادوفان ريتشا"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التطور التكنولوجي هو عملية مستمرة تشمل التغيرات والتقدم في المعرفة والأدوات التكنولوجية التي تؤدي إلى تحسين وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات.

المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا ومراحل التطور التكنولوجي في المؤسسة.

#### 1- مكونات التكنولوجيا.

يحدد عبد العظيم الفرجاني 2000 ثلاث مكونات متفاعلة للتكنولوجيا تمثل أضلاع المثلث واحد هي الإنسان والموارد والأدوات<sup>4</sup>، كما يوضحها في الشكل الموالي:

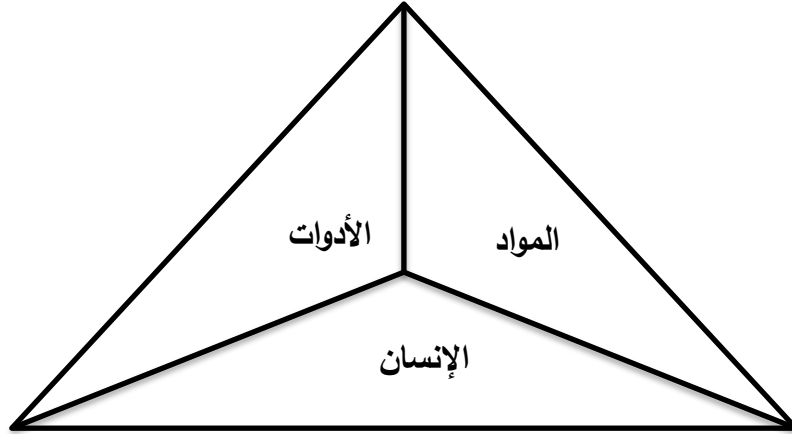
<sup>1</sup> أمال الحاجة، تأثير التطور التكنولوجي وتقنيات الحوكمة الرقمية على السياسة العامة، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 4-6 2023، ص 498.

<sup>2</sup> هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> التطور التكنولوجي من الموقع الإلكتروني: <https://mostaq.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/03/30.

<sup>4</sup> جابر شلي، تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، دار العلم والإيمان، عمان، 2018، ص 9-10.

الشكل رقم (04) يمثل: مكونات التكنولوجيا



المصدر: جابر شلبي، تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، دار العلم والإيمان، 2018، ص 9-10.

#### 1- الإنسان:

يمثل الضلع الأول ومهم في تطبيق التكنولوجيا باعتباره المحرك الحقيقي لهذا التطبيق، والقائم بتصميمه وتنفيذه و المتحكم في إخضاع عملية التطبيق لتحقيق أهدافه.

#### 2- المواد:

تمثل المواد الضلع الثاني في التطبيق التكنولوجي، وتأتي بعد الإنسان في الأهمية حيث في المادة التعليمية جعلت الإنسان يفكر في الأدوات وتوصيلها، فوجود الأدوات مرهون بوجود المواد هذا هو سبب أن تكون المواد في المركز الثاني.

#### 3- الأدوات<sup>1</sup>:

تمثل الأدوات، تشمل على جميع آلات والأجهزة اللازمة لصياغة المادة وإخراجها بشكل صالح لتحقيق أهداف الإنسان، وتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في العلاقة للعملية التكنولوجية<sup>2</sup>.

#### 2- مراحل التطور التكنولوجي في المؤسسة:

في أي مؤسسة تستخدم التكنولوجيا فإنها تمر على أربعة مراحل أساسية سنحاول ذكرها وشرحها في ما يلي:

#### 1-التكنولوجيا الناشئة:

تكنولوجيا الناشئة هو مصطلح يستخدم بشكل عام لوصف تقنية جديدة، ولكنه قد يشير أيضاً إلى التطوير المستمر للتكنولوجيا الموجودة؛ يمكن أن يكون له معنى مختلف قليلاً عند استخدامه في مجالات مختلفة، مثل الإعلام أو الأعمال أو العلوم أو التعليم، يشير المصطلح عادةً إلى التقنيات التي يتم تطويرها

<sup>1</sup> جابر شلبي، تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، مرجع سبق ذكره ص 9-10

<sup>2</sup> جابر شلبي، تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، مرجع سبق ذكره ص 9-10.

حاليًا، أو التي من المتوقع أن تكون متاحة خلال السنوات الخمس إلى العشر القادمة، وعادةً ما يكون مخصصًا للتكنولوجيات التي تخلق، أو من المتوقع أن تخلق، تأثيرات اجتماعية أو اقتصادية كبيرة، وقد ولدت التكنولوجيات الرقمية الناشئة فرصًا جديدة في حين خلقت تحديات قانونية جديدة، وخاصة فيما يتعلق بحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق الملكية، والترخيص، على سبيل المثال، أدى تطور تكنولوجيات ووسائط الاتصالات الرقمية الجديدة إلى ظهور قضايا جديدة تتعلق بالاستنساخ الرقمي للمصنفات المحمية بحقوق الطبع والنشر وتوزيعها، اتخذت الحكومة الفيدرالية والصناعات المتضررة والمجموعات المدافعة عن المصلحة العامة (وما زالت تتخذ) إجراءات لصياغة الحماية المناسبة وتوفير اليقين القانوني لأصحاب حقوق الطبع والنشر وشركات التكنولوجيا الرقمية والجمهور والأطراف المعنية الأخرى<sup>1</sup>.

## 2- مرحلة التكنولوجيا السريعة:

التكنولوجيا السريعة هي تقنيات في مرحلة التطوير المبكرة، التصنيع المتكاملة بالكمبيوتر، وتقنية الشبكة العصبية مثل تقنية حوسبة مختلفة عن حوسبة التقليدية المبنية على الخوارزميات، وبعبارة أخرى يمكن القول إنها تكنولوجيا يتم قبولها بسرعة هائلة، وتجمع عدد كبير من المستخدمين بما أنها حصلت على الوثوق المبدئي ولكن لا زالت تحتاج لتحقيق تطور كبير قبل أن تصبح بكامل إمكاناتها التجارية<sup>2</sup>.

## 3- مرحلة التكنولوجيا الرئيسية:

تشمل التكنولوجيا التي ساهمت بشكل كبير في تقدم الإنسان، تعد من التكنولوجيا التصفية والموثوقة وتعنى بالملكية الفكرية بما في ذلك براءات الاصدار والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر والأسرار وغيرها الكثير.

## 4- مرحلة التكنولوجيا الأساسية:

تعد الأساس الذي تستند إليه الشركات، ومع ذلك لم تعد ضرورية للمنافسة المستمرة على نطاق واسع للمنافسين في جميع أنحاء الصناعة، ومن الممكن استخدامها، والهندسة والمطبقة على وقاية<sup>3</sup>.  
المطلب الثالث: أهمية وخصائص التكنولوجيا :

### 1- أهمية التكنولوجيا:

تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار باعتبار المنتج وآلة العامل هم العوامل المتحركة في المؤسسة، بالإضافة إلى الطرق المستعملة كلها تساهم في تحقيق المنتج، وبالأشكال والكميات المطلوبة من المستهلك وكل منها مرتبط بالتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة وترتبط بها كل من الإنتاجية ونوعية المنتج، وهذا الأخير يحدد أرباح ومردودية المؤسسة، ويحدد درجات نجاحها في أداء دورها واستمرارها، وبالعكس الاختفاء

<sup>1</sup> [whats is Emerging Technology. http://www.winston.com/](http://www.winston.com/) observé.01-04-2024.

<sup>2</sup> مراحل تطور التكنولوجيا <http://mawdoo3.com> ، تم الاطلاع عليه في 2024-03-20

<sup>3</sup> التكنولوجيا ومراحل تطورها <http://sigmatech.com> ، تم الاطلاع عليه في 2024/03/23 .

والانسحاب المؤسسات اليوم تتنافس فيما بينها بالجودة والسعر في نفس الوقت هما عنصران ينتجان على مستوى التحكم في التكنولوجيا في مختلف أشكالها وليس باستعمال الآلات الحديثة فقط<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، فإن استثمار في التقنيات المتقدمة لمساعدة الشركات في الحفاظ على فعاليتها وإنتاجيتها من خلال استخدام الحلول التكنولوجية الحديثة، يمكن للشركة توفير الوقت والجهد من خلال ترشيد العمليات وتحسين تدفق العمل، يمكن أن يؤدي ذلك إلى توفير اقتصاديات كبيرة، بالإضافة إلى كونها ميزة رئيسية أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام نقطة التكنولوجيا في المنظمات التي تقوم بتحليل البيانات، مع توفير رؤية واضحة لاتجاهات وتفضيلات العملاء، يمكن استخدام هذه البيانات بشكل مستقل لتطوير منتجات وخدمات أفضل تتكيف مع احتياجات العملاء.

وتتمثل أهميتها أيضا في :

أولاً- زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>: إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات ساهمت بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية عند اللواتي تعملن بها، فاستعمال برامج المعالجة الخاصة بالعمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى أتمتة الأعمال المكتبية، كذلك إيجاد الحلول التكنولوجية والعملية لتسيير المخزون ومراقبة الإنتاج، كل ذلك ساهم إلى حد بعيد في تخفيض التكلفة الإجمالية للإنتاج، إلى جانب تقليل الوقت اللازم للقيام بالمهام الإدارية، والمحصلة كانت زيادة الإنتاجية في المنظمة.

ثانياً- تحسين إدارة الجودة الشاملة:

وهي مرتبطة نوعاً ما بزيادة الإنتاجية، لكن ما يميز المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا والأجهزة والبرمجيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، هي المعرفة التامة في تحقيق عملية توازن ما بين الجودة ومتطلب العملاء والموظفين على حد سواء، ببساطة لأن عمليات جمع المعلومات سواء عن العملاء أو عن الموظفين (البحث عن المواهب) وتحليل تلك المعلومات وإصدارها ضمن مفهوم تكنولوجي بحت، سيساهم ذلك حتماً في تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة في زمن قياسي.

ثالثاً- تحسين إدارة المعرفة والمعلومات:

إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات برز أيضاً في إدارة المعرفة، حيث ساهم ذلك في خلق جو من المنافسة ما بين المنظمات، وأكثر ما يتم المنافسة عليه هو تطوير المعرفة والعلوم، بحيث ينعكس ذلك على أداء المنظمة بصفة عامة، وعلى أداء موظفيها على الصعيد الشخصي، ومن المعروف أن وجود أجهزة وبرامج تسمح بتخزين عدد هائل من المعلومات، بالإضافة إلى القدرة على استرجاعها وقت الحاجة، أدى إلى نوع الإقبال على تطوير المعرفة على كافة الأصعدة.

رابعاً- تحسين إدارة التغيير :

<sup>1</sup> رواء زكي الطويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، دار الزهران لنشر، 2010، ص 146-147.

<sup>2</sup> تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات . <https://batdacademy.com> تم الاطلاع عليه في 2022-06-01

إن البيروقراطية والتكنولوجيا عبارة عن خطان متوازيان لا يمكن أن يلتقيان، وقد فرضت التكنولوجيا الحديثة على المنظمات أن تتطور في طرق تعاملها مع العملاء، والموظفين، والمنافسين أيضاً، مما ساهم في خلق جو من الابتكار والإبداع من أجل التغيير، وفي النتيجة زادت فعالية وكفاءة وأداء المنظمة<sup>1</sup>.

2- خصائص التكنولوجيا:

لقد تميزت التكنولوجيا بعدة خصائص مما جعلها تكون حافزاً بالنسبة للمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الخصائص سنذكر ما يلي<sup>2</sup>:

1- تحسين كفاءة الإنتاجية:

لكي تستطيع إدارة الإنتاج على مستوى المؤسسة من اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة التي تترجمها خطط تفصيلية، لا بد لها من بيانات دقيقة عن مستويات كفاءة أداء أوجه النشاط الاقتصادي أو جوانب العملية الإنتاجية ضمن المؤسسة، وبالتالي فإن المقاييس الإنتاجية تشكل أساس الذي يمكن من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسات الإنتاجية<sup>3</sup>.

2- الابتكار والتطوير:

لا يمكن فصل الابتكار عن التطوير لأن ابتكار هو عملية تمثل تحولا في أساليب والأفكار، والتطوير يتعلق بتحسين عمليات المؤسسة وزيادة كفاءتها، وذلك من أجل تلبية احتياجات العملاء

3- تحسين تجربة العملاء:

يعد هدف تحسين تجربة العملاء في التواصل والتعرف والتمكن من استخدام منتجات وعروض المؤسسة، هو في قلب التكنولوجيا الرقمية ويشمل هذا النطاق كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تلبية رغبات المستهلكين<sup>4</sup>.

4- الاستفادة من الأدوات الرقمية:

وهي عبارة عن تطبيقات إلكترونية تساعد المؤسسات على التواصل وجمع وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات وتمكين البيع والتحصيل وإدارة أنشطة المؤسسة

5- استخدام التجارة الإلكترونية:

هي عبارة منصة الموقع الإلكتروني على الإنترنت تمكن المؤسسة من بيع منتجاتها، وتوريدها وتحليل بيانات السوق حيث على المؤسسة تقييم كل مواردها المستخدمة في تنفيذ التجارة الإلكترونية في تحقيق مبيعات وأرباح عالية<sup>5</sup>.

وأيضاً هناك خصائص أخرى تتمثل في:

<sup>1</sup> تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات <https://batdacademy.com> تم الاطلاع عليه في 2022-06-01

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، المدخل التحليلي لإدارة الإنتاج في منشآت الخدماتية والصناعية، يازوري لنشر و التوزيع، 2015، ص198

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان، المدخل التحليلي لإدارة الإنتاج في منشآت الخدماتية والصناعية، يازوري لنشر و التوزيع، 2015، ص198.

<sup>4</sup> الابتكار و تطوير المنتج في الشركات أساس نجاح المنافسة في العصر الرقمي <https://www.lindin.com> تم الاطلاع عليه في 2024-03-12

<sup>5</sup> خصائص التكنولوجيا <https://www.lindin.com> تم الاطلاع عليه في 2024-03-12.

- التكنولوجيا هي علم مستقل أصوله وأهدافه ونظرياته.

- التكنولوجيا عملية تحسين حياة الناس<sup>1</sup>.

- التكنولوجيا عملية ديناميكية، أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.

- التكنولوجيا عملية نظامية تعني بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة<sup>2</sup>.

المبحث الثالث: الإبداع والتطور التكنولوجي.

المطلب الأول: التكنولوجيا حافز للإبداع.

يرى العديد من الناس أن عصر التكنولوجيا قد غير أسلوب تفكيرنا بطرق شتى، وهنا يمكننا

التساؤل: هل تؤثر التكنولوجيا على الإبداع؟

في الحقيقة لا يمكن للتكنولوجيا أن تكبح الإبداع بل هي حافز له ويمكن الفرق بين الإبداع

والتكنولوجيا في أن واحد يأتي من مراقبة العالم ومن حولنا، وتأويله للوصول إلى مفاهيم وأفكار جديدة،

بينما تتيح لنا التكنولوجيا رؤية العالم من منظور مختلف والحصول على معلومات اللازمة أينما كنا حول

العالم، ومن المؤكد أن التكنولوجيا والإبداع متلازمان ومتكاملان، مما يعزز قدرة على الإبداع والإنتاج، حيث

أن ألكسندر راووز الرئيس التنفيذي لشركة "بورتاتيب" على الميزات الرئيسية التي أضافتها التكنولوجيا على

الإبداع

1- الابتكار:

يتولد الابتكار من خلال التطوير المستمر لعملية أو منتج ما وغالبا ما تساهم التكنولوجيا في ذلك، لا

يعني أن تفضل الشركات التكنولوجيا على الإبداع لأن الاعتماد على الحلول التكنولوجية قد يشكل عائق أمام

الإبداع في بعض الأحيان.

2- الأدوات الحديثة:

من الضروري أن نسلط الضوء على الأدوات المتنوعة التي ظهرت بفضل التكنولوجيا، مثل الطباعة

ثلاثية الأبعاد، إنشاء محتوى رقمي وغيرها، هذا ما يمنح فرصة لاكتشاف أشياء جديدة والتعبير عنها بطرق

مختلفة.

3- الوصول:

لقد ساهمت التكنولوجيا في تعزيز الطموحات وشراء الأفكار المبتكرة من نواح عدة، بوجود الرغبة في الإبداع

حيث تمكنا التكنولوجيا من البلوغ أفاق جديدة بمنتهى السهولة.

وفي حين توفر التكنولوجيا الأدوات والبنية التحتية اللازمة للإبداع، فإن الإبداع البشري في نهاية

المطاف هو الذي يدفع العملية إلى الأمام، تعمل التكنولوجيا كعامل تمكين، مما يزيد من قدراتنا الإبداعية

ويوسع إمكانيات الإبداع، فهو يوفر منصة للأفراد للتعبير عن إبداعاتهم، وتجربة أفكار جديدة، وتكرار المفاهيم

الحالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هاني وجيه عطار، التجارة الإلكترونية، دار الأكاديميون لنشر والتوزيع، 2014، ص 248

<sup>2</sup> أيوب دخل الله، تربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، 2015، ص 215.

<sup>3</sup> التكنولوجيا عائق أمام الإبداع أم حافز له، <https://entrepreneuralarabiya.com> 2017/02/15، تم الاطلاع في 2024/03/26.

أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، حيث أحدثت ثورة في الطريقة التي نعيش بها، ونعمل، ونتواصل مع التقدم التكنولوجي، أصبح الابداع أكثر سهولة ويمكن تحقيقه لا يمكن المبالغة في تقدير الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في دفع عجلة، لأنها فتحت إمكانيات جديدة، وخلق أسواقاً جديدة، ومكنت الشركات من الحفاظ على قدرتها التنافسية في هذا القسم، سنستكشف الطرق المختلفة التي تدفع بها التكنولوجيا الابتكار وتأثيرها على الشركات والمجتمع.

### 1- تمكين التعاون والإبداع:

التعاون والإبداع عنصران حاسمان في الابداع، لقد سهلت التكنولوجيا على الأفراد والفرق التعاون، بغض النظر عن موقعهم. وبمساعدة أدوات الاجتماعات الافتراضية، وأنظمة إدارة المشاريع عبر الإنترنت، والمنصات السحابية، يمكن للفرق العمل معاً بسلاسة ومشاركة الأفكار وتبادل التعليقات، وقد أدى ذلك إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة لم تكن لتتحقق لولا التعاون والإبداع اللذين تتيحهما التكنولوجيا.

### 2- توفير الوصول إلى المعلومات والبيانات:

يعد الوصول إلى المعلومات والبيانات أمراً ضرورياً للابتكار، لقد سهلت التكنولوجيا تخزين البيانات وتحليلها ومشاركتها، مما يوفر للشركات رؤى قيمة يمكنها تحفيز الابداع وبمساعدة أدوات تحليل البيانات الضخمة، يمكن للشركات تحديد الأنماط والاتجاهات وسلوك العملاء، مما يؤدي إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المستهلكين.

### 3- أتمتة العمليات والمهام:

الأتمتة هي محرك قوي للابتكار. لقد مكنت التكنولوجيا الشركات من أتمتة المهام الروتينية، مما أدى إلى توفير الوقت والموارد لمزيد من الأنشطة الإبداعية والابتكارية، وقد أدت الأتمتة أيضاً إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، مثل روبوتات الدردشة، والمساعدين الافتراضيين، والسيارات ذاتية القيادة، والتي تعمل على تغيير الطريقة التي نعيش بها ونعمل بها.

### 4- تمكين العملاء والمستهلكين:

لقد مكنت التكنولوجيا العملاء والمستهلكين، ومكنتهم من الوصول إلى المعلومات، ومقارنة المنتجات والخدمات، واتخاذ قرارات مستنيرة. وقد أدى هذا إلى ظهور نماذج أعمال جديدة، مثل الاقتصاد التشاركي، الذي يعتمد على التكنولوجيا لربط مقدمي الخدمات والمستهلكين كما مكنت التكنولوجيا الشركات من تخصيص منتجاتها وخدماتها، مما يوفر للعملاء تجربة أكثر تخصيصاً<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: تطوير المنتج من خلال الإبداع في مجال التكنولوجيا.

<sup>1</sup> دور التكنولوجيا في تحفيز ريادة الأعمال الاستثمارية المؤثرة <https://fastercapital.com> تم الاطلاع في 2024/02/22.

إن دور تطوير المنتجات في حالة الابداع في مجال التكنولوجيا هو على وجه الخصوص التأثير على تصميم الوحدات النمطية وبناء كتل من منظور السوق، وعلاوة على ذلك تطوير المنتجات هو المسؤول على تحديد والشروع في تطوير الوحدات المناسبة وبناء كتل على أساس الاتجاهات السوق واحتياجات الزبائن الكامنة ويمكن أيضا تجميع وحدات مباشرة لتشكيل وظائف المنتج والخدمة بهدف استخدام المنتج المفاد. ومن المفيد أيضا تحقيق نتائج مرنة ونواتج منطقية في إطار تطوير المنتجات، حيث أن المنتجات غالبا ما تحتاج إلى أن تتكيف مع احتياجات محددة لمختلف الشرائح الزبائن ولذلك فإن منهج بناء الكتلة يوفر على وجه تحديد المرونة اللازمة لتطوير المنتجات في قطاع محدد، وهذا ما يتيح للمتغيرات المختلفة قليلا من الخدمة يتم تطويرها باستخدام منطق النمذجة، وأيضا تطوير المنتجات من خلال توليد المعلومات عن السوق ومن ناحية أخرى تطوير المنتجات جديدة لدى المؤسسة لتحديد واختيار التكنولوجيا الرئيسية وتحليل قيمتها المختلفة<sup>1</sup>.

تطوير المنتج هو عملية حاسمة لمشاريع التكنولوجيا، إنها عملية تصميم وإنشاء واختبار وتسويق المنتجات أو الخدمات جديدة، حيث أن الشركة تستخدم التكنولوجيا لإنشاء منتجات أو خدمات جديدة، فعملية تطوير المنتج هي مجموعة الأنشطة التي تتعهد بها الشركة لتحويل فكرة المنتج أو الخدمة الجديدة إلى حقيقة واقعة تتكون عملية تطوير المنتج من أربع مراحل رئيسية: التفكير، والجدوى، والتطوير، والتسويق. التفكير هو المرحلة التي يتم فيها إنشاء أفكار المنتج أو الخدمة الجديدة يمكن القيام بذلك من خلال أبحاث السوق، أو ملاحظات العملاء، أو تحليل المنافسين، أو ببساطة عن طريق العصف الذهني داخل الشركة بمجرد إنشاء فكرة، يجب تقييمها من حيث الجدوى. تتضمن هذه المرحلة تحليل السوق والجدوى الفنية وجدوى الأعمال، بعد اعتبار الفكرة مجدية، تدخل مرحلة التطوير هذا هو المكان الذي يتم فيه تصميم المنتج أو الخدمة وإنشاءه واختباره، تتضمن مرحلة التطوير أنشطة مثل أبحاث السوق وتصميم المنتجات والنماذج الأولية والاختبار، بمجرد اكتمال المنتج أو الخدمة بنجاح مرحلة التطوير، يدخل مرحلة التسويق هذا هو المكان الذي يتم فيه إطلاق المنتج أو الخدمة في السوق وإتاحته للمستهلكين تتضمن مرحلة التسويق أنشطة مثل التسويق والمبيعات ودعم العملاء.

تعد عملية تطوير المنتج جزءاً مهماً من أي مشروع تقني، إنها العملية التي تأخذ فكرة وتحولها إلى حقيقة بدون عملية تطوير منتج محددة جيداً وتنفيذها، لن تنطلق العديد من المشاريع التكنولوجية على الإطلاق<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

في عالم يتسم بالتطور المتسارع، والتغيرات المتلاحقة بات الإبداع التكنولوجي عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها، فهو يتيح لها فرصاً لتحسين أدائها وذلك من خلال<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> هيرنريش أرنولد وميشيل إيرنير وآخرون، التكنولوجيا التطبيقية وإدارة الإبداع، دار حومي طهارة للنشر، 2019، ص 191-192-193.

<sup>2</sup> دور التكنولوجيا في تحفيز زيادة الأعمال الاستثمارية المؤثرة <https://fastercapital.com> . تم الاطلاع في 2024/02/22 .

<sup>3</sup> عمري عمار، الابداع التكنولوجي في الجزائر "واقع وآفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، بتاريخ 2004، ص

أ - مساهمة الإبداع التكنولوجي في تخفيض التكاليف:

لما تقوم المؤسسات بإدخال تقنيات جديدة في العملية الإنتاجية فإن ذلك سوف يزيد من كمية الإنتاج، وتكون العملية الإنتاجية في هذه الحالة أسرع، حيث يتم معالجة أكبر كمية ما تؤدي إلى التخفيض من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا من تكاليف الإنتاج عامة، وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي بدوره يضمن للمؤسسة أحسن مردودية، وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع التكنولوجي في هذه الحالة يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

ب- مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحسين الجودة وتنشيط الاستهلاك:

فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحسين جودة منتجاتها بشتى الطرق وهذا بغية إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر والجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج، كالضمان، مدة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال، وغير ذلك من المعايير.

وهنا يبرز دور الإبداع التكنولوجي في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، إذ أن الإبداع يحقق جودة منتج أعلى من جودة المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي هذا مباشرة إلى الزيادة في أداء المؤسسات ومنه زيادة المبيعات.

وبذلك يتعين أن التجديد والتحسين المستمر في المنتجات يضمن سلامة الاستهلاك كما يساعد الابتكار التكنولوجي أيضا علي تنشيط الاستهلاك.

ج - مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنظيم العمل:

إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والزيادة من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه، وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لابد أن يصاحبه تغيير في نوعية اليد العاملة المشتغلة بها، وذلك بتطويرها وتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة كون العملية الإنتاجية في حالة أسرع حيث يتم معالجة أكبر كمية من المدخلات.

د - مساهمة الإبداع التكنولوجي في زيادة فعالية نشاط التسويق والتصدير:

يعتبر التصدير من أهم المعايير التي يسند إليها قياس كفاءة الأداء للمؤسسات الاقتصادية على المستوى الخارجي، وبالتالي فإن التحدي الأكبر للتجديد والابداع هو القدرة علي التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة علي ما تقدم، لما تقوم المؤسسات بتجديد وسائل لإيجاد حلول لتصريف هذا المنتج، وبناء إنتاجها فهذا بالضرورة سوف يؤدي إلى تحسين جودة منتجاتها، انخفاض في التكاليف، زيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي تزداد الحاجة إلى فتح أسواق جديدة<sup>1</sup>.

حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي العملية التي يمكن من خلال للشركة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة المؤسسة كإنتاج، التسويق والبحث والتطوير يهدف إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في

<sup>1</sup> عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر "واقع وأفاق"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ميدان العمل إلى منتج جديد، أو تطوير منتج قائم، أو استخدام عملية إنتاجية أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن في المنتجات، فضلا عن جعل المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عمر بوسلامي، مصطفى بودرامة، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، سنة 2022، ص 57.

## خلاصة الفصل.

يعد هذا الفصل كمدخل لبحثنا هذا ولذلك قمنا بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، في البداية قمنا بتقديم تعاريف عامة حول الإبداع وبعض العناصر المتعلقة به، وكذلك تطرقنا لموضوع التكنولوجيا وأهم عناصرها ، إذا يشير الإبداع و التطور التكنولوجي إلى مجموعة العمليات وإيجاد وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أداءها داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة بكيفية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق، حيث يعد مطلبها هاما وشرطا أساسيا لمواكبة المستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة ولذا أصبح الزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تأخذ الإبداع والتكنولوجيا وتمارسهما بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها.

# الفصل الثاني

## الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- ❖ المبحث الأول: ماهية التنافسية .
- ❖ المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية .
- ❖ المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

## تمهيد

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع، وهذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط، بل امتدت إلى المستوى العالمي، خاصة في ظل لانفتاح الأسواق بعضها على بعض، وزيادة التغيرات الأخرى تؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وتعدد أشكالها، وفي ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية، لأن المنافسة أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية، باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة في اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها، وتحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة هذه التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، كل هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي لرفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وهذا يعني خلق واكتساب مزايا تنافسية لمنتجاتها، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسها ضد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم عناصر التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة، قسمنا هذا

الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية التنافسية (Compétitif)

في عالم الأعمال الديناميكي اليوم، تُعد تنافسية المؤسسة عنصراً حاسماً لضمان بقائها وازدهارها على المدى الطويل. تُشير تنافسية المؤسسة إلى قدرتها على التفوق على منافسيها في السوق من خلال تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وبأسعار تنافسية، مع تحقيق أرباح مستدامة.

## المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة.

1- تعرف التنافسية على أنها "تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع التي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز، عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة وما ينجر عنها من تبعات، كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى والسرعة في اتخاذ القرارات الصائبة"<sup>1</sup>.

2- يقصد بتنافسية المؤسسة في نظر منظمة التعاون على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختيار مزاحمة المؤسسات الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على التوسع الداخلي والمحلي، بمعنى آخر قدرة الدولة على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية"<sup>2</sup>.

3- تعبر التنافسية عن "قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب و جذب العملاء والتفوق على المنافسين، كما تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة"<sup>3</sup>.

4- إن تنافسية المؤسسة تعني "قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين، والزيائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة، اعتمدت على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نعطي تعريفاً شاملاً للتنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها من أجل الرفع من إنتاجيتها وذلك من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وتوسيع رقعتها في السوق".

<sup>1</sup> حكيم بن جروة، عبد الحق بن تفات، تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزيائنها في بيئة التنافسية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 183-184.

<sup>2</sup> محمد بن براك فوزان، المنافسة في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>3</sup> سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث والدراسات التنموية، المجلد 8، العدد 1، جوان، 2021، ص 233.

<sup>4</sup> الميزة التنافسية في إطار التوجيه الحديث، pdf.p93.<http://thesis.univ-biskra.dz>، Chapitre 03.2003 تم الاطلاع عليه في 2024-05-12

المطلب الثاني: أسباب ومؤشرات التنافسية.

### 1- أسباب التنافسية:

تتعد أسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام العمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل حقيقتها في نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة.
- بفضل شبكات العالم الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المنظمات الكبرى.

### 2- مؤشرات التنافسية:

وتتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المشروع ما يلي:

#### أ- الربحية:

يعد مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، فإن كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، وتكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها<sup>1</sup>.

#### ب- تكلفة الصنع:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجوده<sup>2</sup>.

#### ج- الإنتاجية الكلية للعوامل:

<sup>1</sup> سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 233-234-235.

<sup>2</sup> سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 233-234.

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ويكون من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات انتقالية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (لا فعالية تقنية أو لا فعالية أخرى تسمى "لا فعالية" أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً<sup>1</sup>.

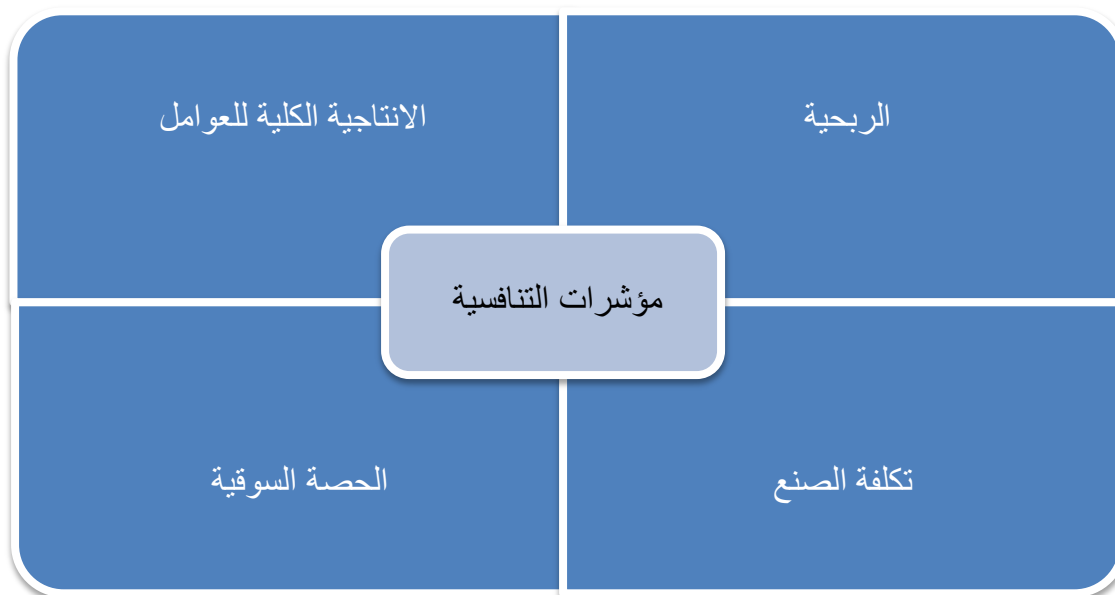
#### د- الحصّة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب السوق، ولتقدير احتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أرسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري مجلة الدراسة المالية المحاسبة الإدارية، العدد 02، ديسمبر 2014، ص 92-93.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014، ص 207.

الشكل رقم (05): يمثل مؤشرات التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة كرادية صارة.

المطلب الثالث: تحليل قوى التنافسية.

في ظل محيط السريع التطور والتقلب لم تعد المؤسسات تواجه المنافسين الذين يمارسون نفس النشاط لنشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى لها القدرة في التأثير على مردودية المؤسسة، وبالتالي على مكانتها التنافسية وهذا ما عبر عنه بوتر بقوى التنافس والتي حصرها في خمس قوى أساسية وهي:

1- المنافسون الحاليون : يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي عادة ما تكون متقاربة في الحجم والإمكانات حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على موارد لتقديم المنتجات أو الخدمات متماثلة لزيائن<sup>1</sup>.

2- المنافسون المحتملون "جدد":

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم الصناعة في زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة جديدة في السوق، وغالبا ما تكون الموارد البديلة وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديد بارز لشركات القائمة حاليا<sup>2</sup>.

3- المنتجات البديلة:

تقيس هذه القوة قدرة المنتجات أو الخدمات الشركة، ويمكن أن تكون المنتجات البديلة تتمتع بالمزيد من القوة بإضافة إلى فعالية أو التطبيق العملي.

<sup>1</sup> حجازي إسماعيل، عبدواي نوال، أثر تحليل قوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، العدد 02، 2015، ص 63.

<sup>2</sup> زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات دراسية، مجموعة يازوري للنشر والتوزيع، 2020، ص 87.

إن وجود المنتجات البديلة يمكن أن يقلل من جزء السوق الشركة الذي يحد من قدراتها على تثبيت الأسعار<sup>1</sup>.

4- قدرة على التفاوض مع الموردين:

بالنسبة للعملاء فهي وسيلة تحليل القدرة على التفاوض التي يمكن للموردين ممارستها على المؤسسة ويمكن لمالكي الأعمال التأثير على السعر وليس لديهم الربح<sup>2</sup>.

5- قوة العملاء:

يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار و مساومة على الجودة أعلى ،عندما تتوفر لدى العميل معلومات كافية عن الأسعار الحقيقية في السوق وحجم الطلب فإن يكون في مركز التفاوض مع المؤسسة<sup>3</sup>.

الشكل رقم (06): يمثل قوى التنافس لبورتر



المصدر: من إعداد الطالبة كرادية صارة.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية ومراحل تطورها.

<sup>1</sup> Les cliq forcedes perter, Analyse du positionnement stratigique d'une entreprise, perter Ionore, observé 21-05 2024 .

<sup>2</sup> Pierre facan, le coin des entrepreneurs, forces de perter analyse se concurrence, observé 12-05-2024, 14:30.

<sup>3</sup> سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في منظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص 95.

أصبحت الميزة التنافسية اليوم ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة بمستوياتها الداخلية والخارجية، ويزداد المعنى أهمية لما ترتبط هذه الأخيرة بالفعالية التنظيمية وأبعاد تحقيقها في ظل عوامل وظروف بيئية متنوعة، في هذا الإطار يأتي هذا المبحث الذي تناولنا فيه مختلف التعاريف التي توضح المعاني المختلفة للميزة التنافسية ثم تطرقنا إلى مراحل تطورها وأهميتها وإلى أهم عناصرها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية ومراحل تطورها.

أ – ماهية الميزة التنافسية.(Advantage Compétitif).

عنصر الميزة التنافسية عنصر مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وله مكانة جد مهمة، وعند بحثنا عن تعريف لهذا العنصر واجهتنا عدة تعاريف من عدة مؤلفين واكتفينا بأخذ البعض منها فقط وفي ما يلي سنذكر بعض من هذه التعاريف:

1- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العملة في نفس النشاط"<sup>1</sup>.

2- وتعرف الميزة التنافسية "بمقدار التفوق الذي تحصل عليه الشركة مقارنة بمنافسيها من الشركات الأخرى، وتعتمد الميزة التنافسية على عنصرين أساسيين هما التكلفة والتميز، وعرفت "هارفارد بزنس ريفيو" الميزة التنافسية بالقدرة على إنتاج سواء منتجات أو خدمات تلبى احتياجات العملاء بسعر أقل وبجودة أعلى"<sup>2</sup>.

3-الميزة التنافسية هو "مفهوم تم تطويره بواسطة مايكل بورتر في عام 1985، في إطار مشروعه "الميزة المتزامنة"، قام أستاذ استراتيجيات الأعمال والباحث الأمريكي بتحديد المزايا التنافسية من خلال العناصر مفاتيح لاستراتيجية الأعمال التي تسمح بالاختلاف بشكل أساسي بين الشركات المتزامنة. من خلال المؤلف، فإن الميزة المتزامنة لمؤسسة تستقر أمام عاملين: الابتكار وإتقان التكاليف"<sup>3</sup>.

4- تعرف "بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج القيم والمنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>4</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي مجموعة من خصائص التي تتميز بهم المؤسسة مما يجعلها متفوقة على منافسيها في السوق.

<sup>1</sup> هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2006، ص 12.

<sup>2</sup> مفهوم الميزة التنافسية <https://insight.oceanx.sa>، تم الاطلاع عليه في: 10-05-2024.

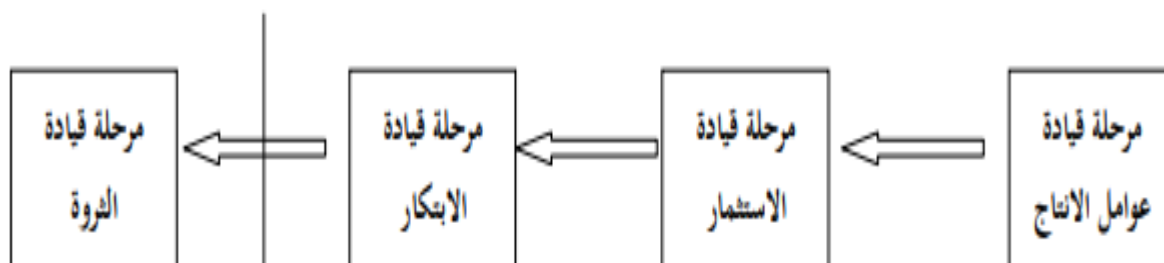
<sup>3</sup> <https://finom.com/l/observé-12-04-2024-4/avantage-concurrent>

<sup>4</sup>، الميزة التنافسية <https://marefa.org> تم الاطلاع عليه في: 10-05-2024.

ب- مراحل تطور الميزة التنافسية:

وفيما يخص مراحل تطور الميزة التنافسية فيرى بورتريان الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل<sup>1</sup>، وكذلك ليس ضروريا ترتيبه ولقد لخص المراحل الأربعة كما هو في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): يمثل مراحل تطور الميزة التنافسية.



المصدر: أمين مملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25-01-2017، ص 190.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتمثل تراجع وتدهور الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدى:

#### 1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

#### 2- مرحلة قيادة الاستثمار:

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة والمنظمات على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

#### 3- مرحلة قيادة الابتكار:

<sup>1</sup> أمين مملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25-01-2017، ص 190.

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لإنشاء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المسندة إلى انخفاض تكاليف الانتاج ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.<sup>1</sup>

#### 4- مرحلة قيادة الثروة:

في هذه المرحلة تكون المؤسسات مهووسة بالثروة التي حققتها نتيجة المراحل الثلاثة ورغبتها في الاستثمارات أكثر وإهمال جانب من التطوير في المنتجات، الأمر الذي يجعلها تفقد ميزتها التنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة حيث نرى أنها تتراجع في هذه المرحلة بالنسبة لميزتها التنافسية وتدهور.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية.

#### 1-أهمية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات وبغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله، فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو، والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة في عصر التطور التكنولوجي، وتظهر هذه الأهمية من خلال:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على المنظمة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.

- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما و جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف وأنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل مع سائر العوامل، والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

- مساهمة في التأثير الايجابي عند المتعاملين كسب معدلات عالية في معايير رضا المتعاملين بالتالي ضمان استمراريتهم.

- إمداد المؤسسة لنوع من التفوق النوعي والكمي وأفضلية على المؤسسات المماثلة ، وبالتالي فهي تتيح للمؤسسات تحقيق المعايير العالية في الأداء بشكل عام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمين مملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق الميزة التنافسية. مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>2</sup> سعدون حمود جثير ربعاوي، حسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة 1، المنهل للنشر، 2015، ص 561-562.

<sup>3</sup> رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس مال الفكري، دار الربيع للنشر والتوزيع، 2022، ص 119.

- الميزة التنافسية هي مجموعة فريدة من نقاط القوة والقدرات التي تمتلكها الشركة، والتي تمكنها من التفوق على منافسها ويشمل عدة عوامل، بما في ذلك المنتجات أو الخدمات الفريدة، وتجربة العملاء المتميزة، وقيادة التكلفة، والتقدم التكنولوجي، وسمعة العلامة التجارية، يعد الحصول على ميزة تنافسية أمراً بالغ الأهمية للشركات لأنه يسمح لها بمقاومة المنافسة وجذب العملاء ودفع النمو.

يعد الحفاظ على الميزة التنافسية أمراً بالغ الأهمية للنجاح والبقاء على المدى الطويل في عالم الأعمال في عصر المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي السريع، فإن المنظمات التي تفشل في تمييز نفسها عن منافسها معرضة لخطر التخلف عن الركب. إن الميزة التنافسية القوية لا تساعد الشركات على جذب العملاء والاحتفاظ بهم فحسب، بل تمكنهم أيضاً من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، والحفاظ على النمو، وخلق قيمة لأصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

## 2- خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية كغيرها من العناصر بعدة سمات كي تجعل المؤسسة متفوقة على منافسها، ومن بين هذه السمات نذكر ما يلي:

- أن تكون مستدامة مع مرور الوقت ويمكن تحديدها بشكل تام.
- قبول انخفاض الهوامش أو خفض التكاليف بالنسبة للمنافسة أو التركيز على القطاعات معينة.
- نادرة بما يكفي لتمييز الشركة عن منافسها، ويجب على كل شركة عن منافسها، ويجب على كل شركة أن تختار نوع وخصائص الميزة التي تسعى إلى الحصول عليها.
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة وقدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى<sup>2</sup>.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد<sup>3</sup>.
- تقدم الملائمة الفريدة بين الموارد المؤسسة وفرص البيئة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق الأفضلية على منافسين.

<sup>1</sup> <https://fastercapital.com> تم الطلاع عليه في في 2024/03/28.

<sup>2</sup> الميزة التنافسية مفهوم تتصاعد المؤسسات على الصعيد العالمي لتحقيقه <https://www1.equiti.com> تم الاطلاع عليه في 2024/03/28.

<sup>3</sup> الميزة التنافسية مفهوم تتصاعد المؤسسات على الصعيد العالمي لتحقيقه <https://www.1/equit.com> تم الاطلاع في 2024-23-28.

- تشق من رغبات وحاجات الزبون<sup>1</sup>.

- تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين ومقارنتها في فترات زمنية مختلفة.

- أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة وقدرات الموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية .

1- أنواع الميزة التنافسية:

كما لم يكن هناك إجماع على وجود تعريف جامع مانع على مصطلح الميزة التنافسية فنجد أيضا أن هناك العديد من آراء في عملية تحديد أنواع المزايا التنافسية ويمكن تقسيمها إلى:

أ- ميزة التكلفة:

وهي التي تتميز فيها المؤسسات عن غيرها بإنتاج والتقديم نفس الخدمات أو المنتجات بتكاليف أقل من مثالتها في المحيط وتنشأ هذه الميزة من قدرة المؤسسات على تخفيض التكاليف الإنتاج وتقديم لخدماتها مع المحافظة على مستوى معين من الجودة في عمليات تقديم الخدمات للمستفيدين<sup>3</sup>.

ب- التميز:

وتعني هذه الميزة قدرة المؤسسات على إنتاج وتقديم خدمات متميزة لها قيمة خاصة لدى العملاء تنفرد بها وتتميز عن مثليتها من المؤسسات، ومن خلال هذه الخدمات المتفردة يمكنها جذب عدد أكبر من المستفيدين، وهذه الميزة يمكن أن تصبح هي الميزة التنافسية التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحقق عن طريقها الريادة<sup>4</sup>.

ج- التركيز:

عن طريق توجيه جهود المؤسسة لتكون أكثر كفاءة لخدمة قطاع معين، وتحديد أهداف معينة لتحقيق الريادة فيها، وهي تختص بتقديم مزيج ضيق من الاتساع، حيث أنه يعتمد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سمية عامر بوران. إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

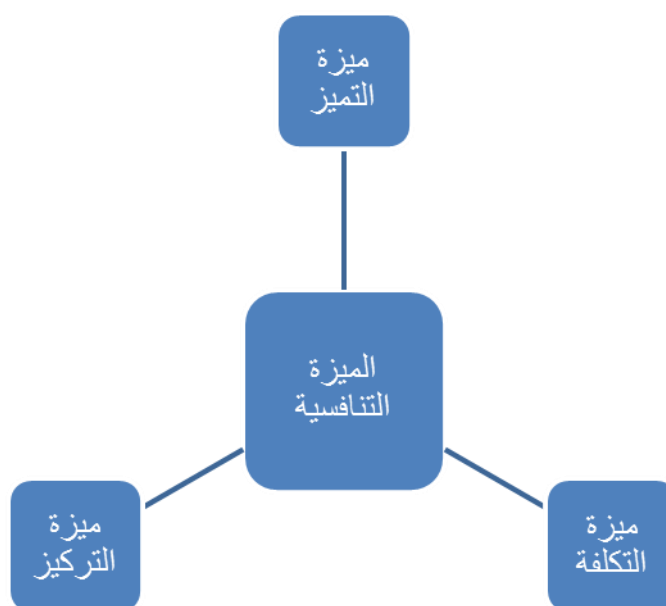
<sup>2</sup> ياسر محمد خليل، الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، بجامعة مصر، العدد 23، 2019، ص 130.

<sup>3</sup> رجب عبد الحميد حسنين، مكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>4</sup> رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>5</sup> هند قطب حسان، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض في مصر، ص 1175.

الشكل رقم (08): يمثل أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبة كرادية صارة.

## 2- محددات الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة أو لميزة الجودة أو التميز لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدراتها على الاستمرار حيث يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى مجموعة من المحددات الرئيسية تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، حيث لا يمكن الاعتماد على محدد واحد فقط لتحقيق ميزة تنافسية مستقرة، إلا أنه لا يقصد بذلك توافر هذه المحددات الأربعة كشرط ضروري من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ولكن توافر عدد أكبر من هذه المحددات كلما كانت العلاقة بينهما أكثر تفاعلا وتشابكا كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستقرة لفترة زمنية طويلة، ويمكن توضيح هذه المحددات كما يلي:

## 1- عوامل الإنتاج:

لا شك في أن عوامل الإنتاج هي المداخلات الضرورية اللازمة للصناعة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين:

- الشكل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين.

- أما الشكل الثاني فيمثل العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها وتقليدها، ولا تعتبر عوامل الإنتاج المحدد الوحيد للميزة التنافسية بل هي إحدى المحددات لها.

## 2- ظروف الطلب المحلي:

حيث يثير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نحوه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان كل هيكل الطلب المحلي خبر بارتفاع الأهمية النسبية للسلع فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة التنافسية لهذه المنتجات<sup>1</sup>.

## 3- الصناعات المغذية والمكملة:

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات الميزة التنافسية من خلال القدرة على التنافسية لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمداخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يهم في تخفيض السعر وإتاحة فرص التبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة تطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

## 4- استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشبعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد منة التحسينات وتطوير المنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة التنافس في الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

## 5- دور الحكومة:

تلعب الحكومات دورا مهما يتجسد في تشريع القوانين وتوفير بيئة تجارية المشجعة والملائمة للاستثمار.

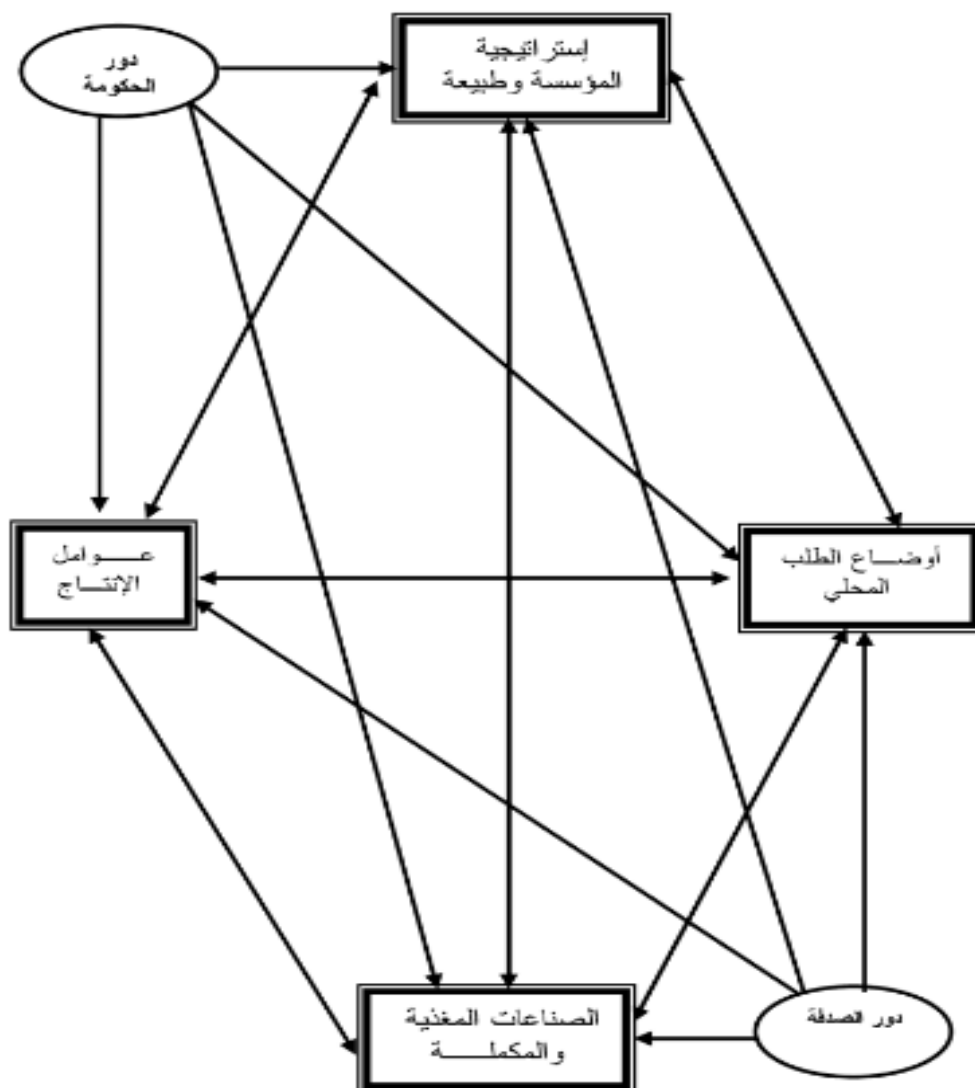
## 6- دور الصدف:

تحدث من خلال تواجد الصدفة في تطوير المنتجات والأفكار بشكل غير متوقع خارج عن سيطرة المنظمة وهذه الأحداث والاكتشافات التقنية الأحداث السياسية لتغيير في أسعار المواد الخام، تغير في أسعار صرف النقد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمن حافظ عجعج، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة استكمال ماجستير، إدارة الأعمال، كلية

الدراسات العليا، عمان الأردن، 04-05-2015 نص 69

الشكل رقم (09): يمثل محددات الميزة التنافسية



المصدر: سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص

.103

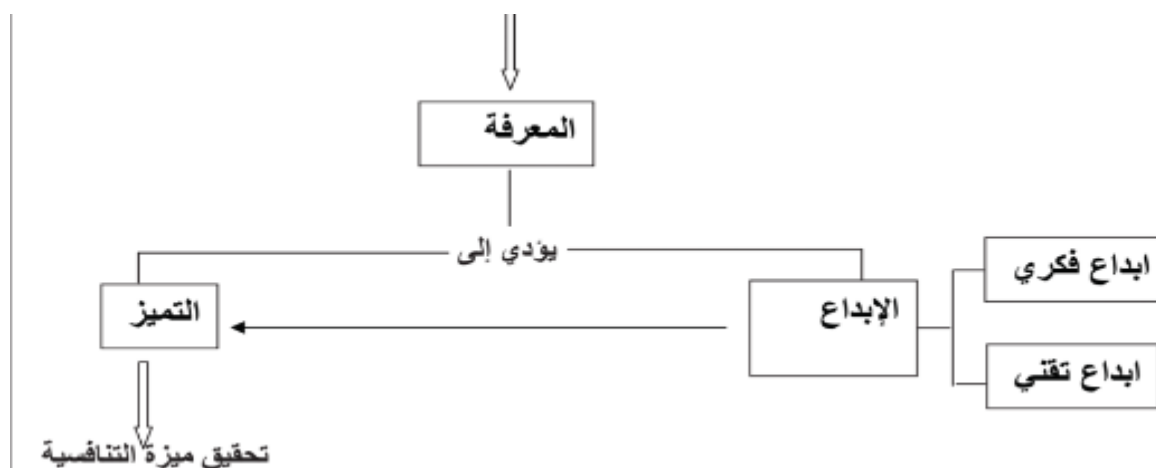
المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

يعتبر الإبداع والتكنولوجيا ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة لتعزيز نموها الاقتصادي خاصة في ظل التحديات الراهنة التي يعرفها لعالم وكذا التغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثورة التكنولوجيا، كل هذا جعل للإبداع والتكنولوجيا مكانة معتبرة في المؤسسات، حيث يشهد الوضع الاقتصادي شدة المنافسة بسبب ازدياد الانفتاح الاقتصادي، بالإضافة إلى سرعة التغيرات في تكنولوجيا الذي أدى إلى التغير السريع في أذواق المستهلكين، فرضت هذه العوامل والتحديات على المنظمات ضرورة إتباع سياسات واستراتيجيات حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات التي تشهدها بيئتها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، ولم يعد هدف المنظمة المواجهة فحسب، بل تحقيق الميزة التنافسية وضمان استمراريتها وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال الإبداع.

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، نتيجة لارتفاع معدل استخدام وإنتاج المعرفة، فإن سرعة اندثار الإبداع والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامات الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل اقتصاد المعرفة هو الإبداع وإنشاء أفكار جديدة ووضعها في الممارسة، وهنا يظهر تسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين، ومن ثم يمكن التعبير عن العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية بالشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (10): يمثل العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.



المصدر: المؤتمر الدولي لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، لندن، جامعة زايد، دبي، دار خالد آل لهيان، 2013 ص 466.

<sup>1</sup> المؤتمر الدولي لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، لندن، جامعة زايد، دبي، دار خالد آل لهيان، 2013، ص 466.

حيث تظهر أهمية ودور الإبداع في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر لا بد من العمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع بكل صوره ومستوياته<sup>1</sup>.

حيث أن الإبداع بوصفه البعد الجديد من الأبعاد الأداء الاستراتيجي، يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأول في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، وأيضا في أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد<sup>2</sup>.

تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبتدع و تتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسها لجذب المشترين، وهذه الخطوات تختلف، كإبداع في المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة المرموقة في الصناعة، وبصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، المنتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية<sup>3</sup>.

تؤسس الميزة التنافسية على بعض المصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، وتبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبتدع وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسها لجذب المشترين هذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، وبصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المؤتمر الدولي لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 466.

<sup>2</sup> بن يمينة كمال. خديري عيسى وآخرون، دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، العدد 02، 30-05-2013، ص 96.

<sup>3</sup> خزار الأخضر، دور الإبداع في إكساب الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 154.155.

<sup>4</sup> تحويل الإبداع إلى ميزات تنافسية <http://dspace1.univ-tlemcen.dz> ، ص 134، تم الاطلاع عليه في 2024/03/29.

إن الابداع هو عنصر مهم في المؤسسات الاقتصادية والذي من شأنه تحقيق الميزة التنافسية، أي أن المؤسسة تبذل عدة مجهودات من أجل تطوير منتجاتها وخدماتها فريدة تتميز عن باقي المؤسسات المنافسة حيث تجذب من خلال ذلك عملائها وتكتسب في نهاية المطاف ميزة تنافسية.

**المطلب الثاني: مساهمة التطور التكنولوجي في الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.**

في بيئة الأعمال الحالية سريعة والتي تتسم بالتنافسية العالية، أصبحت الاستفادة من التكنولوجيا أمراً بالغ الأهمية للحصول على ميزة تنافسية، لقد غيرت التكنولوجيا الطريقة التي تعمل بها الشركات، مما يوفر فرصاً جديدة للنمو والكفاءة والابتكار، ومن خلال تسخير قوة التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات تبسيط عملياتها وتعزيز تجارب العملاء والبقاء في صدارة المنافسة، في هذا القسم، سوف نستكشف الطرق المختلفة التي يمكن للشركات من خلالها الاستفادة من التكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية<sup>1</sup>

### 1- تبني الأتمتة والذكاء الاصطناعي<sup>2</sup>:

أحدثت الأتمتة والذكاء الاصطناعي ثورة في العديد من الصناعات، مما مكن الشركات من أتمتة المهام المتكررة وتحسين الدقة وزيادة الإنتاجية على سبيل المثال، يمكن لشركات التصنيع الاستفادة من الروبوتات لأتمتة خطوط التجميع الخاصة بها، مما يؤدي إلى دورات إنتاج أسرع وخفض التكاليف وبالمثل، يمكن لأقسام خدمة العملاء استخدام روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي لتوفير الدعم الفوري وحل استفسارات العملاء بكفاءة.

### 2- تنفيذ تحليلات البيانات:

تلعب تحليلات البيانات دوراً محورياً في اكتساب رؤى حول سلوك العملاء واتجاهات السوق وأداء الأعمال ومن خلال تحليل كميات كبيرة من البيانات، يمكن للشركات اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات وتحديد مجالات التحسين، على سبيل المثال يمكن لشركات التجارة الإلكترونية استخدام تحليلات البيانات لفهم تفضيلات العملاء وتخصيص التوصيات وتحسين حملاتهم التسويقية، وهذا يتيح لهم تقديم تجربة تسوق مخصصة وسلسة، والحصول في نهاية المطاف على ميزة تنافسية.

### 3- اعتماد الحوسبة السحابية:

أصبحت الحوسبة السحابية عنصراً أساسياً في العمليات التجارية الحديثة. من خلال نقل بنيتها التحتية وتطبيقاتها وبياناتها إلى السحابة، يمكن للمؤسسات الاستفادة من قابلية التوسع المحسنة والمرنة وتوفير التكاليف. على سبيل المثال، يمكن للشركات الناشئة الاستفادة من حلول البرمجيات كخدمة المستندة إلى السحابة في عملياتها التجارية، مما يلغي الحاجة إلى بنية تحتية محلية مكلفة. وهذا يسمح لهم بالتركيز على كفاءاتهم الأساسية وتوسيع نطاق أعمالهم بسرعة دون الحاجة إلى استثمارات مسبقة كبيرة.

<sup>1</sup> التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية <https://fastercapital.com> تم الاطلاع في 2024/04/15.

<sup>2</sup> التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية <https://fastercapital.com>

## 4- تعزيز التواجد عبر الإنترنت والتسويق الرقمي:

في العصر الرقمي الذي نعيشه اليوم، يعد التواجد القوي عبر الإنترنت أمراً بالغ الأهمية للشركات بجميع أحجامها يمكن لموقع الويب المصمم جيداً، إلى جانب استراتيجيات التسويق الرقمي الفعالة، جذب العملاء المحتملين وإشراكهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبيعات والإيرادات على سبيل المثال، توفر منصات وسائل التواصل الاجتماعي للشركات فرصة للوصول إلى جمهور أوسع، وبناء الوعي بالعلامة التجارية، والتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي. من خلال الاستفادة من تقنيات التسويق الرقمي مثل تحسين محركات البحث وإعلانات الدفع لكل نقرة يمكن للشركات ضمان ظهورها عبر الإنترنت والبقاء في صدارة المنافسة<sup>1</sup>.

حيث أن التطورات المستمرة لتكنولوجيا أدت دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطوير الخطط لتجاوز المنافسة والتكيف معها، وتسهم أيضاً في تحقيق مزايا عديدة، وإن أهم العوامل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية هو البحث عن الطرائق لإدخال تكنولوجيا إلى المنتج والبحث عن الطرائق استخدامها في التغييرات الجذرية في أسلوب أداء الأعمال، وذلك عن طريق الحصول على معلومات من الابتكار والأسواق المنافسة والتغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، لكي تؤدي دورها في إدخال التغييرات الحاسمة والجوهرية إلى أسلوب أدائها للأعمال بهدف تحقيق الميزات التنافسية<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع والتطور التكنولوجي:

تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية يعتمد بشكل كبير على الإبداع والتطور التكنولوجي، وذلك من خلال:

## - الابتكار في المنتجات والخدمات:

إنشاء وتطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات جديدة أو محسنة بواسطة الشركة أو المؤسسة يتضمن تقديم أفكار أو تقنيات أو ميزات أو تصميمات جديدة توفر القيمة المضافة للعملاء وتميز المنتج عن العروض الحالية في السوق.

يتطلب ابتكار المنتجات الناجحة مزيجاً من الإبداع وأبحاث السوق ورؤى العملاء والخبرة التكنولوجية والإدارة الفعالة للمشروعات إنها مدفوعة بالرغبة في تلبية احتياجات العملاء المتطورة، والبقاء في صدارة المنافسين، وخلق نمو مستدام للأعمال<sup>3</sup>.

## - تحسين الإنتاجية والكفاءة:

<sup>1</sup> التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية <https://fastercapital.com> تم الاطلاع في 2024/04/15.

<sup>2</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر برزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار حمود حسن جمعة للنشر، 19-01-2014، ص 376-377.

<sup>3</sup> ابتكار المنتجات، <https://ideaxal.com>، تم الاطلاع في 05-05-2024.

إن الكفاءة الإنتاجية في القطاع الصناعي تمثل محددًا هامًا للقدرة التنافسية، بحيث يتم زيادة معدلات الإنتاج عن طريق تحسين الإنتاجية والتي يمكن من خلالها تحسين الكفاءة عنصر العمل وتقنيات وأساليب الإنتاج الحديثة والعوامل الكثيرة، ونظرًا لتحويلات والتطورات الصناعية ونظرًا لأن القدرة الصناعات التحويلية على تصدي للمنافسة المتزايدة تتوقف بشكل أساسي على تطوير إنتاجيتها<sup>1</sup>.

- تحسين خدمة العملاء:

على أنه إدخال أساليب أو تقنيات أو استراتيجيات أو عمليات جديدة ومحسنة لتعزيز جودة وفعالية خدمة العملاء لأنها تتجاوز الأساليب التقليدية وتسعى إلى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتحدياتهم بطرق جديدة ومؤثرة إن الابتكار في خدمة العملاء مدفوع بهدف توفير تجارب استثنائية للعملاء، وحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة، وبناء علاقات أقوى بين الشركات وعملائها<sup>2</sup>.

- التسويق والترويج:

يرتبط كل من الابداع والتكنولوجيا بوظائف التسويق والترويج والتسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج.

ترويج المنتج هو جانب مهم من تسويق المنتجات أحد الأهداف الأساسية لترويج المنتج هو زيادة المبيعات من خلال توسيع نطاق الوعي بالمنتج للمشتريين وفوائده للعملاء المحتملين<sup>3</sup>.

- التحليلات والبيانات الضخمة.

استخدام التحليلات الضخمة لفهم سلوك العملاء والاتجاهات السوقية يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية المدروسة تحليل البيانات الكبيرة يساهم في استخراج المعلومات القيمة والرؤى الجديدة من تلك البيانات يمكن استخدام تقنيات التحليل الإحصائي وتعلم الآلة لتحليل وفهم البيانات الكبيرة واستخراج المعرفة منها وباستخدام هذه الأدوات، يمكن للشركات والمؤسسات الاستفادة من البيانات الكبيرة بشكل فعال لاتخاذ قرارات استراتيجية وتحسين العمليات وتحقيق مزايا تنافسية<sup>4</sup>

- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

<sup>1</sup> أبو قاسم مسعود الشيخ، خطط الإنتاجية، ط1، المجموعة العربية لتدريب و النشر، 2011، ص 155، بتصرف.

<sup>2</sup> ابتكار المنتجات <https://ideaxal.com>، تم الاطلاع عليه في 2024-05-05

<sup>3</sup> الترويج للمنتج <http://advertising.com>، تم الاطلاع عليه في 2024-05-06.

<sup>4</sup> تطوير الذات والمهارات الاحترافية <http://esoftkills.com>، تم الاطلاع عليه في 2024-05-06.

الابداع والتكنولوجيا في بعض الأحيان يمكن اعتبارهما سبب لعدم تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، لكنها في نفس الوقت يمكنها أن تلعب دورا معتبرا لإيجاد حلول هامة للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

باستخدام هذه الاستراتيجيات، من خلال الابداع والتطور التكنولوجي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزتها التنافسية في الأسواق.

---

<sup>1</sup> بومدين أمال ، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات مسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 18- 19 ماي 2011.

## خلاصة الفصل.

تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية التنافسية و أهم عناصرها، وكذا الميزة التنافسية التي بدورها تعتبر عنصرا جديا مهم في المؤسسة من أجل تحقيق أرباحها، من جهة وتحقيق استمراريته والريادة في الأسواق من جهة أخرى، هذا فيم يخص المبحثين الأولين، وبعد ذلك قمنا بربط كل من الميزة التنافسية مع الابداع وأهميته في تحقيقه لها، من خلال عدة نقاط ثم تطرقنا إلى في العنصر الموالي مساهمة التكنولوجيا في الرفع من الميزة التنافسية، ورأينا أن للإبداع والتكنولوجيا دور جدي مهم عندما تقوم المؤسسة بتبنيهم في نشاطها من أجل تحقيق لميزتها التنافسية.

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم



- ❖ المبحث الاول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.
- ❖ المبحث الثاني: الابداع و التطور التكنولوجي وقوى التنافس في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب  
بمستغانم.
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته  
بمستغانم.

## تمهيد

سنقوم بتجسيد المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين، من عرض مفاهيمي لمفهوم الابداع والتطور التكنولوجي ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تطبيقيا، وذلك من خلال قيامنا بالتريص ميداني في احدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بولاية مستغانم، والتي تساهم بشكل كبير في مدى تلبية الحاجيات على المستوى الولائي، إذ حاولنا معالجة المعلومات التي تم جمعها على مستوى مكتب رئيس قسم الإنتاج والمكلف بأمر الإنتاج، وعلى هذا الأساس وحتى يتسنى لنا معرفة اهمية الابداع و التطور التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية و أثرهما على الميزة التنافسية، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو الآتي:

المبحث الاول : تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.

المبحث الثاني: الابداع و التطور التكنولوجي و قوى التنافس في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب بمستغانم.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

المبحث الأول : تقديم ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم

المطلب الاول: لمحة تاريخية حول الملبنة

بدأ إنشاء الحليب في الجزائر منذ الاستعمار، حيث تأسس على مستوى جهة الغرب مركب الحليب بوهران سنة 1954 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال قدره 900000 دج و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420000 يوميا . عرفت هذه المؤسسة عدة تغيرات حيث إن سنة 1967 أصبحت تسميتها تعاونية الحليب بوهران ، وفي سنة 1970 حل مكانها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته .

وفي سنة 1961 بموجب المرسوم رقم 3345/01 ، وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات قسمت إلى ثالث

فروع:

الديوان الجهوي الشرقي ويضم

- وحدة إنتاج قسنطينة
- وحدة إنتاج سوق أهراس.

الديوان الجهوي الوسط ومقره الجزائر العاصمة ويضم

- وحدة إنتاج بودواو.
- وحدة إنتاج دراع بخدة.

الديوان الجهوي الغربي ويضم

- وحدة إنتاج وهران
- وحدة إنتاج مستغانم
- وحدة إنتاج سيدي بلعباس
- وحدة إنتاج معسكر
- وحدة إنتاج تيارت

كانت انطلاقة المشروع بتكلفة بدائية قدرت 30 مليون دينار، وفي جوان 1987 نهاية كانت 85 مليون

دينار، وفي سبتمبر كانت 120 مليون دينار جزائري

تمارس هذه المؤسسة نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري رأسمالها يقدر 290480000 دينار جزيري. يبلغ العدد الفعلي للعمال 105 عامل منهم 65 عامل دائم و 40 عامل مؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل و يتوزع العمال كما يلي :

❖ 5إطارات عليا.

❖ 17إطار.

❖ 34مؤطر.

❖ 49منفذ.

تنشر الوحدة تحت شعار إنتاج الحليب " مهنة ومسؤولية " وهو ما يشير إلى إنتاج الحليب والعمل في الوحدة لا يعتبر فقط مهنة بل يتعدى ذلك فهو مسؤولية بالنسبة لعمال المجمع .

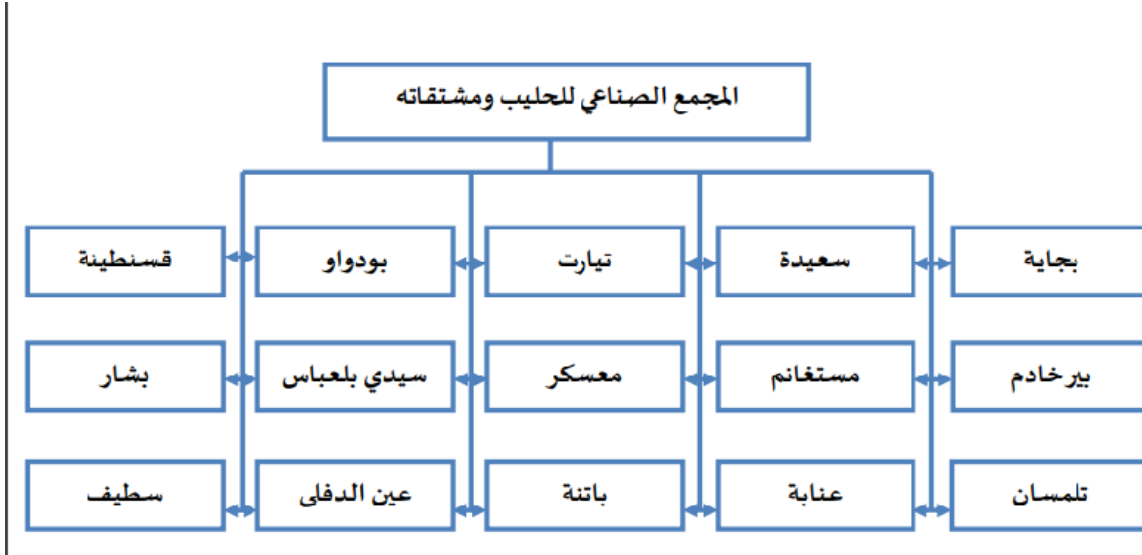
أما بالنسبة وحدة إنتاج مستغانم تعود نشأتها إلى سنة 1986 ، حيث كانت مجرد مشروع أما الانطلاقة

الفعلية فقد كانت سنة 1987 وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تحت اسم المركب الصناعي إنتاج الحليب ومشتقاته بالجزائر العاصمة الواقع مقره بحسين داي وهي وحدة إنتاج الحليب ومشتقاته تقع في المنطقة الغربية للساحل البحر بصالمندر بمستغانم والواقعة بطريق لصوانيك تربع على مساحة تقدر ب: 30000 متر مربع منها 19000مغطاة. هي مؤسسة عمومية صناعية ذات الأسهم ذات الطابع التجاري تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في السجل التجاري يقدر حيث كان راس مالها في سنة 2022 يقدر ب .124.986.755.0

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

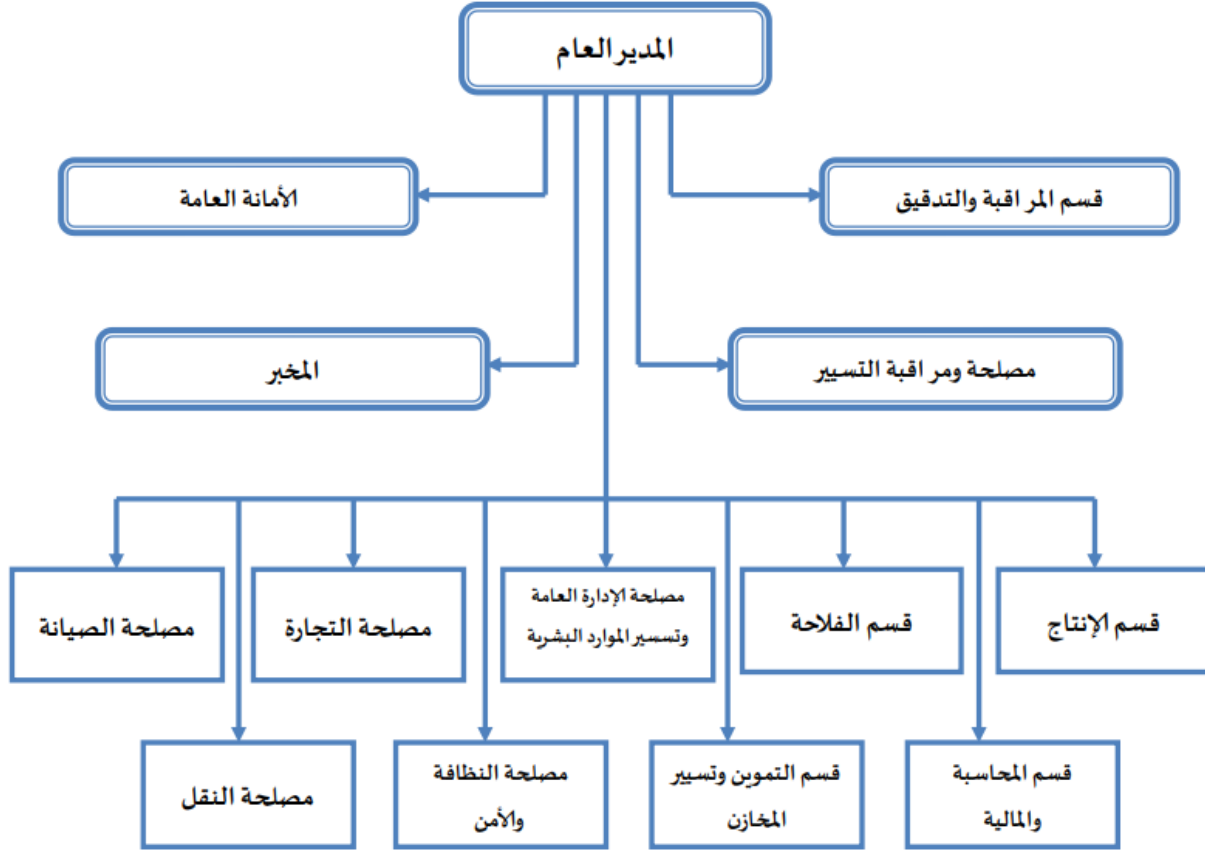
أ\* الهيكل التنظيمي للمؤسسة المركزية لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم

الشكل 11: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المركزية لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.



ب\*الهيكل التنظيمي لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم

الشكل 12 يمثل الهيكل التنظيمي لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم



كما تتمثل مهام كل مصصلحة في ما يلي:

➤ المدير العام :

هو المشرف العام وصاحب القرارات ،وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن

اتخاذ القرار وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها .

ومن مهامه:

- ✓ مراقبة نشاط الوحدة .
- ✓ رسم سياسة الإنتاج .
- ✓ تسيير وتوجيه رؤساء المصالح.

➤ قسم المراقبة و التدقيق:

- تعتبر أهم مصلحة في المؤسسة و تتمثل مهامها في:
- ✓ التأكد من صحة التقارير التي تصله من المصالح.
- ✓ مراقبة مصالح المؤسسة وذلك بأشعارها يومين قبل المراقبة .
- ✓ تقديم اقتراحات و توصيات لإدارة العليا .

➤ قسم مراقبه التسيير :

- تتمثل مهامه في :
- ✓ مراقبة التكاليف .
- ✓ مراقبة التسيير و الحسن للعمل و إعلام عن أي مشكل.
- ✓ يقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح و مقارنتها مع التقديرات المسطرة و حساب الانحرافات.

➤ الأمانة العامة:

- حلقة الوصل بين المدير العام و المديرات الفرعية و من مهامها :
- ✓ استقبال الزوار مقابلة المدير.
- ✓ تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد.
- ✓ تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير.
- ✓ إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق والسجلات الموجودة على مستوى الأمانة,
- ✓ ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها.

➤ المخبر:

- مهامه تحليل تركيب الحليب و مدى صالحيته و التأكد من المقادير و هنا يجرى نوعان من التحاليل و هما أساسيان لكل وحدة إنتاجية: فيزيائي كيميائي و يتضمن التحليلات الآتية:
- ✓ مستوى الحموضة، كمية المادة الدسمة ، الكثافة .
- ✓ ميكروبيولوجي.

➤ قسم الإنتاج:

هي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية و متابعة مراحل الإنتاج كما تركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة و المتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المبستر، اللبن، الرائب، حليب البقرة قسم الفلاحة : تتمثل مهامه فيما يلي :

✓ جمع الحليب من عدد مراكز للبالغين.

✓ إعادة تحليب الحليب المستحلب في الوحدة.

➤ مصلحة الإدارة العامة و تسيير الموارد البشرية:

✓ تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.

➤ مصلحة التجارة : و من مهامها:

توزيع بيع الحليب و مشتقاته على المستوى الولائي و ما جاورها.

➤ مصلحة الصيانة : من مهامها:

✓ مراقبة نشاط المصالح تشملهم مسؤولياته.

✓ مراقبة و صيانة معدات الإنتاج

✓ تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.

➤ قسم المحاسبة و المالية :

بالنسبة للمحاسبة :

✓ يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع لمحاسبة العامة.

✓ و محاسبة و مواد المحاسبة التحليلية ، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام آلي في الإدارة العمليات

اليومية من بين المهام التي تقوم بها.

✓ مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات.

✓ الحرص على أموالك المؤسسة و متابعة العقود .

✓ العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة.

بالنسبة للمالية:

✓ دوره يتمثل فواتير و الوثائق التي تبين العمليات التي تقوم بها الوحدة و تقوم بتسجيلها .

➤ قسم التموين و تسيير المخازن .

✓ عن طريق تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب و مشتقاته ، تلك المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستورد من خارج الوطن.

➤ **مصلحة النظافة والأمن :**

ومن مهامها

✓ مراقبة دخول و خروج العمال والبضائع المحملة

✓ الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل

✓ تؤمن الصيانة و المحافظة على الوسائل ضد الحريق

➤ **مصلحة النقل :**

✓ تتمثل مهامها في مراقبة الشاحنات التي تنقل الحليب إضافة إلى توفير الحليب على المناطق المحددة من طرف مصلحة التجارة ، كما يتمثل دورها في توفير وسائل النقل للوحدة.

**المطلب الثالث : نشاط المؤسسة.**

1- يمكن تلخيص أنشطة ملبنة الساحل في العناصر التالية :

1. **ال شراء:**

تقوم الملبنة بعقود صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

2. **الإنتاج:**

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي مرحلة الإنتاج وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.

3. **لبيع:**

وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية، حيث هناك حالتين هما :

في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما يتم بالوسائل الخاصة بالمؤسسة أو الخاصة بالعميل.

في حالة المنتج الغير طلبي فإن البيع يكون غير ذلك حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها في عملية البيع.

المبحث الثاني: الإبداع و التطور التكنولوجي و التنافسية في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

المطلب الأول: منتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

ملبنة الساحل كغيرها من المؤسسات الإنتاجية كل مرة تقوم بإدخال منتج جديد لمنتجاتها سنقوم بذكر كل منتج و سنة انتاجه على غير الحليب الذي كان منذ بداية نشاطها :

الجدول 01: يمثل المنتجات و السنة التي تمت انتاجها ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

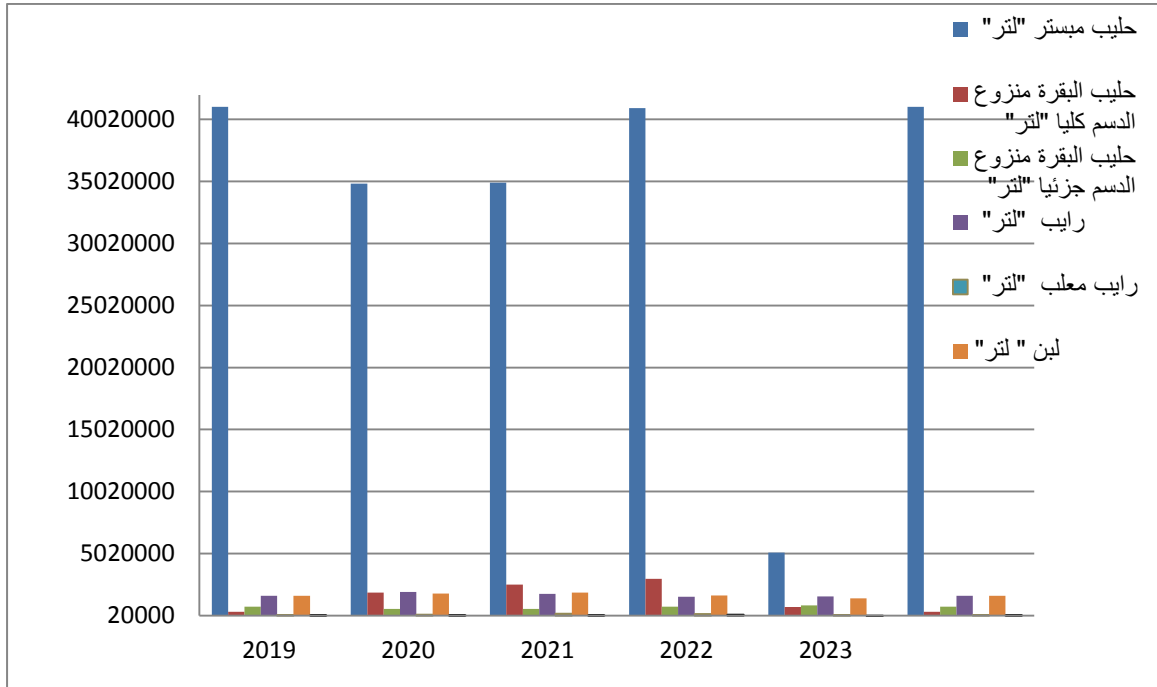
المنتج	السنة
رايب في أكياس	2010
لبن في اكياس	2010
زبدة	2012
رايب معلب	2017
لبن معلب	2019
فلان كرمال	2021
كرام دسار	2021

المطلب الثاني: مساهمة الابداع و التطور التكنولوجي في الرفع منتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

لكي نعرف مدى مساهمة الابداع و التطور التكنولوجي في تطوير منتجات ملبنة الساحل قمنا بدراسة التغير في المنتجات لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم ما بين السنوات 2019-2020-2021-2022 و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 02: يوضح تغيرات في رقم الإنتاج خلال خمسة سنوات بالنسبة لمنتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.

2023	2022	2021	2020	2019	السنوات المنتجات
5.089.597	4.0934.733	34.934.647	34.836.012	41.037.412	حليب مبستر "لتر"
719.926	2.972.030	2.510.480	1.868.512	315.050	حليب البقرة منزوع الدسم كلياً "لتر"
833.970	742.712	570.014	567.881	744.763	حليب البقرة منزوع الدسم جزئياً "لتر"
1.555.557	1.536.819	1.757.221	1.924.428	1.625.479	رايب "لتر"
65.559	134.954	162.715	85.026	75.406	رايب معلب "لتر"
1.403.338	1.647.927	1.877.998	1.796.288	1.622.300	لبن "لتر"
17.889	98.120	35.434	23.839	21.200	"كغ" زبدة



رسم بياني للأعمدة البيانية يوضح تغيرات في رقم الإنتاج خلال خمسة سنوات بالنسبة لمنتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم

#### تفسير النتائج:

- من خلال الرسم البياني للأعمدة نلاحظ تفاوت بين كميات الإنتاج لمختلف المنتجات التي تنتجها ملبنة الساحل ، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة للإنتاج للحليب المبستر ، لأنه منتج أساسي لملبنة الساحل وسياسة الدعم المقدمة من طرف الدولة على المادة الأولية لهذا المنتج ، ويليه حليب البقرة منزوع الدسم كلياً وجزئياً و سبب تراجع في كمية الإنتاج بالنسبة للحليب منزوع الدسم كلياً :

\* غلاء في المعيشة بالنسبة للمستهلكين .

\* صعوبة تربية المواشي لأنه يعتبر المصدر الرئيسي لها.

\* كما نلاحظ خلال سنتي 2020-2021 هناك رجوع في إنتاج مادة الحليب وهذا راجع إلى غلق الحدود و

استيراد للمادة الأولية بسبب جائحة كورونا التي أصابت العالم أنا ذاك.

- أما بالنسبة للمنتجات الأخرى التي كانت قد أضافتها ملبنة الساحل إلى منتجاتها الأساسية نلاحظ أنها في تطور ملحوظ وذلك راجع إلى جودة ونوعية منتجاتها، وأيضا كميتها عن باقي المنتجات في السوق وذلك بسبب أن المؤسسة كانت تطبق عملية الإبداع المستمرة، على منتجاتها من جانب و من جانب آخر الآلات التكنولوجية

المتطورة التي تملكها المؤسسة ساعدها كثيرا في إنتاج كمية كبيرة في فترة زمنية قصيرة ،وأیضا ساعدها على التنوع في منتجاتها .

ومن خلال المنحنى نفسر أن للإبداع و التطور التكنولوجي دور جد فعال في الرفع من منتجات ملبنة الساحل سواء من ناحية الكمية أو النوعية هذا ما أدى بالمؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية والدليل على ذلك النتائج المتوصل إليها و المقدمة من طرف المؤسسة .

**المطلب الثالث: التنافسية في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم.**

لكي نرى مدى تنافسية ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم قمنا بتحليل قوى التنافس الخمسة حسب بورتر .

#### ❖ المنافسين في الصناعة :

تشهد ملبنة الساحل كغيرها من المؤسسات الاقتصادية منافسة جد شرسة من المؤسسات المنافسة لها في مجال نشاطها و التي تشكل لها تهديدا ، و من بين أهم منافسيها نجد منتوجات شركة حضنة، منتوجات شركة صومام و منتوجات شركة دانون.

#### ❖ الموردین:

الموردون الذين تتعامل معهم ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم، هم عبارة عن مجموعة من الفلاحين الذين يزودونها بكميات متفق عليها يوميا من حليب البقر، وتقوم المؤسسة باختيار المورد على حسب الجودة و السعر المناسب لها، أما فيما يخص المادة الأولية لاننتاج الحليب المبستر فتحصل عليها من طرف الدولة كمادة أولية مدعمة .

#### ❖ الزبائن أو المستهلكون:

الزبائن عنصر جد مهم بالنسبة لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته ،وتسعى دائما لنيل لإرضائه لأنه عنصر يضمن استمراريتها ، حيث تسهر ملبنة الساحل على اختيار الزبائن الذين تتوفر فيهم شروط اقتناء هذا لكي لا تتعرض للخسائر.

#### ❖ تهديدات المنتجات البديلة:

في غالب الأحيان نجد أنه لكل منتج منتجات أخرى بديلة لها ، ومنتجات ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته كباقي المنتجات.

#### ❖ تهديدات المنافسون الجدد :

تبقى ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم متخوفة كغيرها من المؤسسات من ظهور منافسين جدد كون أن السوق مفتوحة ، حيث يظهر هذا التخوف من منح الامتيازات لجذب العملاء، إلا أن المؤسسة تمتاز بجودة منتجاتها، بأسعارها المناسبة مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يجعلها تتمتع بالأريحية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المقابلة.

المطلب الأول : مقابلة البحث العلمي

1-تعريف مقابلة البحث العلمي :

تعتبر المقابلة استبانة شفوية يستطيع الباحث من خلالها جمع المعلومات بأسلوب شفوي ، ويتم ذلك من خلال لقاء يتم بين الباحث والذي بدوره يقوم بطرح بعض الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجهاً لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل كل المعلومات والإجابات على هذه الأسئلة .

2-خصائص مقابلة البحث العلمي:

ان المقابلة كأداة من أدوات جمع المعلومات لها العديد من الخصائص وأهمها :

- ✓ تعتبر المقابلة وسيلة للحصول على المعلومات من الأفراد الذين يجدون القراءة والكتابة .
- ✓ تساعد المقابلة الباحث على جمع المعلومات بشكل أسرع، قبل أن يتأثر المبحوث بالظروف الخارجية والآراء من حوله.
- ✓ تساعد المقابلة الباحث ليس فقط على جمع المعلومات المكتوبة، بل أيضاً تساعد على الحصول على المعلومات الجسدية كطريقة تصرف المبحوث وحركاته الجسدية عند سؤاله.
- ✓ تساعد المقابلة الباحث على الانخراط في مجتمع الدراسة، وبذلك يحصل على كمية أكبر من المعلومات.
- ✓ تساعد المقابلة الباحث على التدرج في نمط الأسئلة التي يقدمها للمبحوث، حيث لا تكون جميع الأسئلة مكشوفة له.
- ✓ يشعر الأفراد المعينين بالمقابلة بأهميتهم أكثر في المقابلة مقارنة بالاستبيان.

3- عيوب مقابلة البحث العلمي :

كأي عنصر لديه خصائص تميزه أيضاً له عيوب ولا تختلف المقابلة عن ذلك .من أهم عيوب المقابلة ما

يلي :

- تحتاج الى وقت وجهد كبيرين من الباحث وخاصة اذا كان عدد أفراد العينة كبير ومدة المقابلة طويلة .

- صعوبة الوصول الى بعض الافراد ومقابلتهم شخصياً بسبب مركزهم او بسبب تعرض الباحث لبعض المخاطر عند إجراء مقابلات معهم.
- قد تتأثر المقابلة بالحالة النفسية للباحث والمبحوث.
- قد يتحيز المبحوث ليظهر بشكل مناسب امام الباحث او امام الآخرين اذا كانت المقابلة جماعية .
- يصعب مقابلة عدد كبير نسبياً من الافراد لأن مقابلة الفرد الواحد تستغرق وقتاً طويلاً من الباحث.
- تتطلب باحثين مدربين على اجرائها فإذا لم يكن الباحث ماهراً مدرباً لا يستطيع خلق الجو الملائم للمقابلة .
- اختلاف إجابات أفراد العينة من يوم لآخر.
- رفض بعض أفراد العينة الإجابة على بعض الأسئلة الحساسة خوفاً من الضرر إذا أجاب عنها .

المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة والاجابة عنها من طرف مسؤول الإنتاج

عند قيامنا بالمقابلة مع مدير بقسم الإنتاج طرحنا بعض الأسئلة وكانت إجابته على النحو التالي :

1-هل ملبنة المؤسسة تقوم بعملية الإبداع في منتجاتها ؟

- نعم : تقوم المؤسسة بالتطوير من منتجاتها من خلال العملية الإبداعية من حين للآخر.

2-هل توظف المؤسسة أشخاص ذوي خبرة في العملية الإبداعية ؟

- نعم : و الدليل على ذلك نجاح المنتجات التي تنتجها المؤسسة وتحقيق لأرباح .

3-كيف يتم التوصل إلى منتج ذات الجودة العالية ؟

- من خلال القيام بعملية الاستبيان بعد انتاج عينة محدودة من المنتج وأخذ رأي كل عامل داخل المصنع حول رأيه في المنتج ،وبعد ذلك نقوم بتدارك النقائص .

4-هل سبق أن فشل أي منتج قمتم بإنتاجه ؟

لا: لم يفشل أي منتج قمنا بإنتاجه لحد الساعة.

5-هل منتج الحليب تطبق عليه العملية الإبداعية كغيره من منتجات المؤسسة؟

- لا :إلا قامت الدولة بإعطائنا للأوامر من أجل ذلك.

6- ما هو السبب وراء عدم فشل أي منتج تقومون بإنتاجه ؟

▪ السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى نجاح أي منتج تقوم المؤسسة بإنتاجه هو كفاء الإطارات المسؤولة في المؤسسة .

7- بالنسبة للتطور التكنولوجي هل كان له أثر على إنتاج المنتجات ؟

▪ نعم :كثيرا فالتكنولوجيا اليوم أصبحت العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات و بالأخص على عنصر الإنتاج وذلك من خلال سرعتها في إنتاج كمية كبيرة من المنتجات في وقت قصير وهذا يؤدي إلى رفع نسبة المبيعات .

8- هل أثر غلق الإستيراد للآلات التكنولوجية على المؤسسة ؟

▪ نعم :كثيرا فالآلات لها أهمية جد كبيرة بالنسبة للمؤسسة في إنتاج المنتجات و تطويرها .

9-هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية للعمال ؟

▪ نعم :تقوم بذلك من حين لآخر

10- هل واجهت المؤسسة عوائق من حيث العملية الإبداعية ؟

▪ نعم :وذلك بسبب نقص الاطارات.

▪ نقص التكوين بالنسبة للعاملين .

▪ قيام المدير بالسلطة المطلقة على كل شيء مما يجعل العامل لا يقوم بالعملية الإبداعية.

11-ماهي أهم العوامل التي أدت بالمؤسسة إلى نجاح في منتوجاتها ؟

من بين العوامل التي أدت لنجاح المؤسسة هي:

▪ الروح التعاونية لفريق المؤسسة .

▪ الصرامة في تطبيق القوانين داخل المؤسسة.

▪ جودة منتجات المؤسسة وأسعارها الجد مناسبة.

▪ الحرص على نظافة المصنع وتتبع كل عملية من عمليات إنتاج على حدة.

12-ماهو أول منتج قامت المؤسسة بإنتاجه؟

▪ أول منتج قامت المؤسسة بإنتاجه هو الحليب الذي يعد المنتج الرئيسي للمؤسسة وهو منتج مفروض من الدولة أما المنتجات أخرى هي تخص المؤسسة.

13-هل تهتم المؤسسة بالمواصفات المطلوبة من الزبون ؟

▪ نعم :المؤسسة تقوم دوما بدراسة حول ذلك ،من خلال مطابقة المواصفات المنتوج مع احتياجات الزبون من أجل نيل رضاه .

14- هل تحصلت المؤسسة لميزة تنافسية لمنتجاتها ؟

■ نعم :تحصلت المؤسسة على ميزة تنافسية لمنتجاتها من خلال جودة منتجاتها وسعر المناسب لجميع فئات المستهلكة .

15-هل كان للإبداع والتطور التكنولوجي يد في كسب المؤسسة مزايا تنافسية ؟

■ نعم :لقد كان للإبداع و التطور التكنولوجي أثر جد كبير على إكساب المؤسسة لميزة تنافسية و الدليل على ذلك النجاح المتواصل الذي حققه منتجات .

16-هل تفكر ملبنة الساحل في ادخال منتجات جديدة في المستقبل ؟

■ نعم : هي تعمل على منتجين جديدين متمثلين في جبن المثلثات ورائب في القارورة البلاستيكية أما المنتج الثالث فهو قيد الدراسة فقط منتج "كومومبار".

المطلب الثالث :تفسير النتائج.

في هذا المطلب حاولنا تفسير النتائج المتحصل عليها جراء المقابلة التي قمنا بها مع مدير مصلحة الإنتاج : قام مدير مصلحة الإنتاج بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بمصلحته، وكانت كل إجاباته تدل على أن أهمية عملية الإبداع على منتجات المؤسسة كبيرة جدا، وهذا ما أدى إلى كسبها للميزة التنافسية لمنتجاتها مقارنة مع منافسيها، وأيضا له دور جد فعال في مواجهة الأزمات و الاستمرار في السوق لأن عملية الإبداع هي عملية تتميز بالمرونة وهي من أهم العوامل التي تساعد في نجاح المنظمات في عالم الأعمال المتغير باستمرار.. كما واصل حديثه نحو التطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل فعال في التطوير من منتجات المؤسسة، فقد ساهمت التكنولوجيا من التحسين في الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي أدى إلى زيادة المنتجات خلال السنوات المدروسة و الرفع من مكانتها التنافسية، وأيضا ساهم التطور التكنولوجي من تطوير الخطط لتجاوز المنافسة و التكيف معها، فمن خلالها يتم معرفة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا لكي تقوم المؤسسة بإدخال تغيرات جوهرية على منتجاتها .

ومن خلال التحليل الذي قمنا به نستنتج أن للإبداع و التطور التكنولوجي دور فعال في تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

التوصيات المقترحة :

1-ضرورة الإهتمام بعملية الإبداع و التطوير من كفاءة المبدعين.

2-وضع فرع خاص بالإبداع وعملياته من أجل الوصول لأهداف أكثر فاعلية.

3-سماح مدير ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته للعمال بمشاركة آرائهم وذلك من أجل دعم المبدعين ومشاهدة مهاراتهم.

4-ضرورة على تنوع الآلات التكنولوجية أكثر تطورا من أجل الوصول إلى نتائج أفضل مما هي عليه.

## خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بدراستنا الميدانية و محاولة الإلمام بجميع الجوانب لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم من أجل موضوعنا .

قمنا بدراسة كل من تاريخ نشأتها و تطرقنا إلى هيكلها التنظيمي و المركزي ، وواصلنا دراستنا حول أهم منتجاتها ، و قمنا بتحليل ذلك من خلال دراسة تفصيلية لمنتجاتها خلال خمسة سنوات متتالية من خلال القيام بعملية الإبداع و إسهام التكنولوجيا في تطوير لمنتجاتها ، و بعد ذلك قمنا بتحليل تنافسيتها حسب تقسيمات بورتر الخمسة ، و في الأخير قمنا بمقابلة مع مدير مصلحة الإنتاج أين قام بإجابتنا على كل الأسئلة المتعلقة بموضوعنا "دور الإبداع و التطور التكنولوجي في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية."

و في الختام و بعد دراستنا للموضوع استنتجنا أن للإبداع و التطور التكنولوجي دور جد فعال و أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

خاتمة

أصبح أمر اكتساب الميزة التنافسية جد مهم بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية و السعي للحصول عليها أصبح أمرا حتميا من أجل البقاء و الاستمرارية و الريادة في السوق و زيادة حصة مبيعاتها ،ومن خلال بحثنا حاولنا تسليط الضوء على جانبي الإبداع و التطور التكنولوجي وكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة وصل بينهما و محاولة معرفة دورهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية محل دراستنا و بهذا قمنا بمعالجة إشكالية البحث المتمثلة في "كيف يساهم الإبداع و التطور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟"

ومن خلال جمع بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي و معالجتنا لمختلف الجوانب للجانب النظري و إسقاطها على الميدان في ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم توصلنا إلى النتائج التالية مع وضع مجموعة من التوصيات و الاقتراحات :

أولا:النتائج المتوصل إليها .

من خلال بحثنا توصلنا إلى نتائج نظرية و تطبيقية سنذكرها في ما يلي :

#### 1. النتائج النظرية:

- الإبداع هو خلق للأفكار جديدة و تطبيقها بطرق مبتكرة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها .
  - التطور التكنولوجي هو التغيرات و التقدمات المستمرة في مجال التكنولوجيا ،و إستخدام التكنولوجيا في وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها المختلفة.
  - الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص التي تميز منتجات المؤسسة عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة .
  - يسمح الإبداع للمؤسسة بتطوير العمليات الإنتاجية و إكتساب قدرات أكثر لتطوير تكنولوجيا الإنتاج و تحقيق أهدافها المرجوة من خلال زيادة مبيعاتها و تعزيز حصتها في السوق .
  - للإبداع دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إيجاد حلول جديدة في جميع المجالات المهنية .
  - التطور التكنولوجي أدى دور جد مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير الخطط لتجاوز المنافسة و التكيف معها .
2. التطبيقية.

- تعتبر ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم من أهم المؤسسات الرائدة في السوق لأنها تمتلك ميزة تنافسية لمنتجاتها بالنسبة لباقي المنافسين .

- تستخدم ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم الإبداع التكنولوجي على منتجاتها من أجل تطويرها وإكسابها للميزة التنافسية .

- المنافسة الشرسة بين المؤسسات المنافسة لملبنة الساحل الأمر الذي جعلها تفكر في تمييز منتجاتها عن باقي المنافسين ، هذا ما جعلها تفكر في القيام بعملية الإبداع وإدخال التكنولوجيا المتطورة على منتجاتها.  
ثانيا : اختبار الفرضيات .

(1) الفرضية الأولى: تنص على "للإبداع أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية." تعتبر محققة وذلك أن بعد تطبيق عملية الإبداع على المنتجات المؤسسة يجعلها تتميز عن باقي المنتجات المنافسة.

(2) الفرضية الثانية: تنص على "يعد التطور التكنولوجي أحد العوامل التي تكسب المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية." نعم الفرضية محققة إذ يعد التطور التكنولوجي من أهم العوامل التي تكسب المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تطوير منتجاتها ، وتحسين الكفاءة التشغيلية مما يسمح للمؤسسة الاقتصادية في زيادة مبيعاتها .

و من خلال تحقق الفرضتين الأولى و الثانية نقول أن بين الإبداع و التطور التكنولوجي و بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يوجد علاقة طردية.  
ثالثا :الاقتراحات و التوصيات.

- ضرورة الاهتمام بعملية الإبداع و التطوير من كفاءة المبدعين .
- وضع فرع خاص بالإبداع وعملياته من أجل الوصول لأهداف أكثر فاعلية .
- ضرورة عدم تدخل مدير المدير لملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته بمستغانم على كل القرارات الإنتاج من أجل دعم المبدعين ومشاهدة مهاراتهم .
- ضرورة تنويع الآلات التكنولوجية و اقتناء آلات أكثر تطورا من أجل الوصول إلى نتائج أفضل مما هي عليه .

رابعا :أفاق الدراسة :

يهدف توسيع مجال هذا البحث و تعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح أن تكون لمواضيع البحوث في المستقبل :

- دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- أثر الرقمنة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. ابو قاسم مسعود الشيخ، الخطط الإنتاجية، الطبعة 1، القاهرة ،مصر، المجموعة العربية لتدريب و النشر ،2011.
2. أيوب دخل الله، تربية ومشكلات المجتمع في عصر العولمة، دار الكتب العلمية، 2015.
3. بن عنتر عبد الرحمن ،مدخل تحليلي لإدارة الإنتاج في المنشأة الخدمتية و الصناعية ،يازوري لنشر و التوزيع،2015
4. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
5. جابر شلبي، تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج، دار العلم والإيمان، 2018.
6. حكيم بن جروة، عبد الحق بن تفات، تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزيائها في بيئة التنافسية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
7. رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس مال الفكري، دار الربيع للنشر والتوزيع، 2022.
8. رانيا شهاب، الإبداع (تعريفه، خصائصه، معوقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016
9. رواء زكي الطويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، زهران لنشر، 2010
10. زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات دراسية، مجموعة يازوري للنشر والتوزيع، 2020
11. سيد أحمد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، كلية تجارة، بالإسماعيلية، مطابع دار الهندسة، 2012.
12. سارة إبراهيم مرزوق، أثر تمكين الإبداع لدى العاملين –رؤية جديدة-ط1، عمان ،الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2020.
13. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في منظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
14. سعدون حمود جثير ريعاوي، حسين وليد حسين عباس، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، المنهل للنشر، 2015.
15. محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، القاهرة ،مصر، دار الكتاب الحديث، 2017
16. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الاعمال، قياس الأداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.

17. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكربرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار حمود حسن جمعة للنشر، 19-01-2014.
18. هوشيار معروف، التحليل الاقتصادي التكنولوجي، دار جرير النشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006 .
19. هيرنريش أرنولد وميشيل إيرنير وآخرون، التكنولوجيا التطبيقية وإدارة الإبداع، دار حومي طهارة للنشر، 2019.

### ثانيا : رسائل جامعية

- أمين مملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25-01-2017.
- ياسر محمد خليل،، الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، إعداد مذكرة دكتوراه، بجامعة مصر، العدد 23، 2019.
- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011 .

### المؤتمرات

- المؤتمر الدولي لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية، لندن، جامعة زايد، دبي، دار خالد آل لهيان، 2013.

### ثالثا : المجلات و المقالات

- رجراج زوهير، دور الإبداع الصناعي في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، العدد 31، 2015.
- بومدين أمال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات مسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 18-19 ماي 2011.
- فتيحة ونوغي، أهمية الإبداع في المنظمات الأعمال، جامعة سطيف.
- أمال الحاجة، تأثير التطور التكنولوجي وتقنيات الحوكمة الرقمية على السياسة العامة، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 4-6 2023.
- أرسلان خضور، أ. نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوقيين مجلة الدراسة المالية المحاسبة الإدارية، العدد02، ديسمبر 2014.


- بن يمينة كمال، أ. خديري عيسى وآخرون، دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، العدد 02، 30-05-2013.
- عمر بوسلامي، مصطفى بودرامة، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، سنة 2022.
- حجازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل قوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجية للمؤسسة، العدد 02، 2015
- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث والدراسات التنموية، المجلد 8، العدد1، جوان، 2021.
- عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر "واقع وآفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، بتاريخ 2004.
- التكنولوجيا ومراحل تطورها <http://sigmatech.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/03/23.
- الابداع أهميته وأنواعه و مظاهره وصفات الشخصية المبدعة <https://www.annajah.net>، تم الاطلاع عليه في 2024/03/24.
- مراحل الإبداع <https://mawdoo3.com> تم الاطلاع عليه في 2024/03/26.
- كسر المعوقات التخيل ابداعي وتحقيق الإبداعية الحقيقية <https://kun.academy/blogs/>، تم الاطلاع عليه في 2024/04/12.
- تعريف التكنولوجيا <https://mawdoo3.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/04/25.
- التطور التكنولوجي <https://mostaq1.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/03/30.
- مراحل تطور التكنولوجيا <https://mawdoo3.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/03/26.
- التكنولوجيا عائق أمام الابداع أم حافز له <https://entrepreneuralarabiya.com>، 2017/02/15، تم الاطلاع عليه في 2024/03/26.
- دور التكنولوجيا في تحفيز ريادة الأعمال الإستثمارية المؤثرة <https://fastercapital.com> ، تم الاطلاع عليه في 2024/02/22.

- نظرة شاملة على عمليات تطوير المنتج في مشروعات التكنولوجيا <https://fastercapital.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/041/03.
- أهمية الميزة التنافسية <https://fastercapital.com>. تم الاطلاع عليه في 2024/03/28.
- الميزة التنافسية مفهوم تتصاعد المؤسسات على الصعيد العالمي لتحقيقه ، 2017/12/12، <https://www1.equiti.com> تم الاطلاع عليه في 2024/03/28.
- مفهوم الميزة التنافسية <https://insight.oceanx.sa>، تم الاطلاع عليه في 2024/05/10
- تحويل الإبداع إلى ميزات تنافسية <http://dSPACE1.univ-tlemcen.dz>، تم الاطلاع عليه في 2024/03/2/29.
- التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية <https://fastercapital.com>، تم الاطلاع عليه في 2024/04/15.
- ابتكار المنتجات، <https://ideascale.com> تم الاطلاع عليه في 2024/05/05.
- الترويج للمنتج <http://advertising.com> تم الاطلاع عليه في 2024/05/06.
- تطوير الذات والمهارات الاحترافية، <http://esoftkills.com> تم الاطلاع عليه في 2024/05/06.
- الميزة التنافسية <https://www.marefa.org> تم الاطلاع عليه في 2024/05/10.
- الميزة التنافسية في إطار التوجيه الحديث، 2003 <http://thesis.univ-biskra.dz> تم الاطلاع عليه في 2024/05/12.
- / تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات <https://batdacademy.com>، تم الاطلاع عليه في 2022-06-01.

### رابعاً: المراجع باللغة الفرنسية.

- Hubert drouvot et Gérard vernas, les politiques de développement technologique, exemple brésilien, Editions de l'Heal, paris, 1994.
- Les cliq forcedes perter, Analyse du positionnement stratigique d'une entreprise, perter lonore21/06/2013, observé quand 21-05 2024a 15:30.
- Pierre facan, le coin des entrepreneurs, forces de perte analyse se concurrence, observé 12-05-2024, 14:30.
- Quelle définition de l'innovation, managment, de l'innovation, www.lescaliers de l'innovation, visité le 23 – 02- 2024.
- avantage-concurrentie <https://finom.com/> /observé 12/04/2024.
- whats is Emerging Technology <http://www.winston.co/>.observé 01/04/2024.

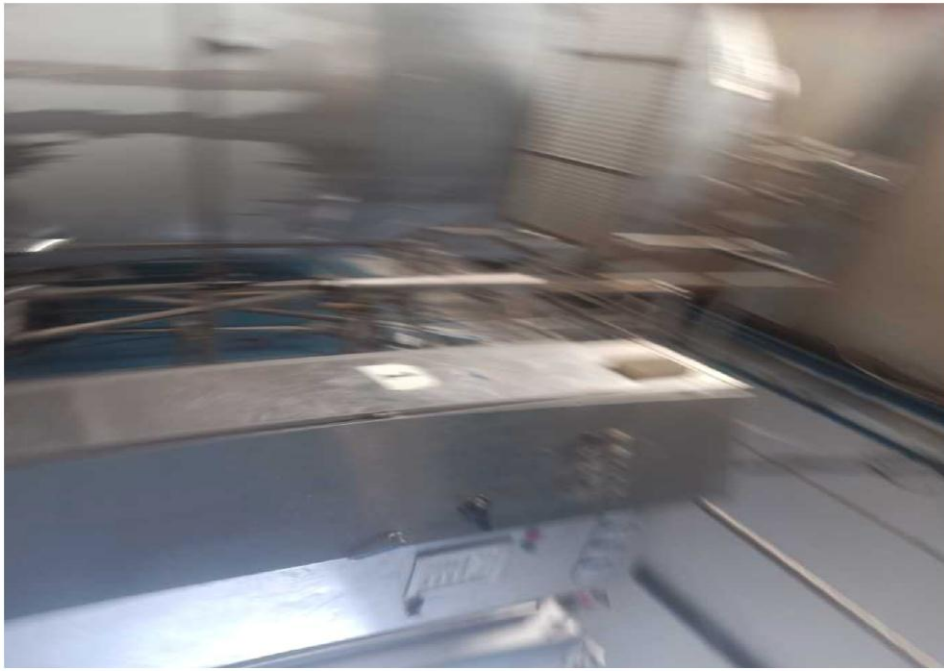
Groupe Industriel des Productions Laitières									
GIPLAIT									
Laiterie du littoral Mostaganem									
SPA au Capital Social de 290.480.000 DA									
Mostaganem le 31/12/2016									
<b>Objet: Rapport de gestion annuel 2016</b>									
<b>Quantité collectée durant l'exercice 5 672 713 Litres</b>									
	PDL %	PDL 26%	LPC	L/ CRU	ECREME	DEMI ECH	INJECT	LBEN	RAYEB
Janvier	113400	151375	3139106	14988	86835	0	230500	60193	93265
Février	114525	151750	2996308	16022	242681	0	60000	69548	98070
Mars	99050	131425	2657048	1844	325711	12749	30000	79569	119393
Avril	123425	147950	3012846	8692	246953	7554	0	122020	176144
Mai	136750	146900	3165629	17936	160648	1485	0	122000	198474
Juin	118950	143725	2926511	46235	166555	0	0	98076	104829
Juillet	103550	106600	2412839	17348	146642	0	0	102909	141556
Août	105950	123800	2548874	19841	174752	0	0	88518	143194
Septemb	92150	115300	2253907	15400	144528	0	0	63231	112948
Octobre	97650	104100	2295050	16430	245308	0	0	27496	41185
Novemb	101625	134525	2581190	15288	270898	4673	0	0	0
Décemb	119050	158075	3005049	16464	286847	0	0	10980	0
	1326075	1615525	32994357	206488	2498358	26461	320500	844540	1229058
<b>Chef Service production</b>									

 <p> <b>GIPLAIT</b>            MOSTAGANEM         </p> <p>           Groupe Industriel des Productions Laitières            GIPLAIT            Laiterie du littoral Mostaganem            SPA au Capital Social de 290.480.000 DA         </p> <p style="text-align: right;">Mostaganem le 31/12/2016</p>														
<b>Objet: Rapport de gestion annuel 2016</b>														
<b>Quantité collectée durant l'exercice 5 672 713 Litres</b>														
	PDL %	PDL 26%	LPC	L/ CRU	ECREME	DEMI EC	INJECT LP	LBEN	RAYEB	BEURR	CREME	LBEN/PD	RAYEB/	Callé
Janvier	113400	151375	3139106	14988	86835	0	230500	60193	93265	8590	7256	0	0	0
Février	114525	151750	2996308	16022	242681	0	60000	69548	98070	2995	12695	0	0	30856
Mars	99050	131425	2657048	1844	325711	12749	30000	79569	119393	10272	4129	0	0	1560
Avril	123425	147950	3012846	8692	246953	7554	0	122020	176144	3234	4313	0	0	5840
Mai	136750	146900	3165629	17936	160648	1485	0	122000	198474	0	0	0	0	0
Juin	118950	143725	2926511	46235	166555	0	0	98076	104829	2078	10	0	0	0
Juillet	103550	106600	2412839	17348	146642	0	0	102909	141556	567	0	0	0	0
Août	105950	123800	2548874	19841	174752	0	0	88518	143194	1855	0	0	0	0
Septembre	92150	115300	2253907	15400	144528	0	0	63231	112948	2341	600	0	0	0
Octobre	97650	104100	2295050	16430	245308	0	0	27496	41185	964	249	49904	76780	0
Novembre	101625	134525	2581190	15288	270898	4673	0	0	0	5029	0	54079	75899	0
Décembre	119050	158075	3005049	16464	286847	0	0	10980	0	5544	250	42257	69700	0
	1326075	1615525	32994357	206488	2498358	26461	320500	844540	1229058	43469	29502	146240	222379	38256
<b>Chef Service production</b>														

Bilan Mensuel														mars-18																																														
Service Production																																																												
Réalisation,														Réalisation,																																														
Designation														Designation																																														
Lait Pasteurise														2465840		Lait Pasteuris																																												
Lait Fermente														93418		Lait Ferment																																												
Lait de Vache Conditionné														57929		Lait de Vache																																												
Rayeb Pasteurisé														111990		Rayeb Pasteu																																												
Lait de vache Ecremé														234945		Lait de vache																																												
Lait de Vache Demi écrémé														0		Lait de Vache																																												
<b>TOTAL ( Litre)</b>														<b>2964122</b>		<b>TOTAL ( Litre)</b>																																												
Crème de lait														0		Crème de lait																																												
Beurre Fermier														6026		Beurre Fermi																																												
Le caille(Lacto serum)														0		Rayeb en pot																																												
<b>TOTAL (kg)</b>														<b>6026</b>		<b>TOTAL (kg)</b>																																												
<b>TOTAL GENERAL</b>														<b>2970148</b>		<b>TOTAL GENE</b>																																												
Quantite du lait Cru injecté														Quantite du l																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Stock Initial</th> <th rowspan="2">Entree</th> <th colspan="2">Lait injecté</th> <th colspan="2">lait fermenté</th> <th colspan="2">RAYEB</th> <th rowspan="2">lait écremé</th> <th rowspan="2">t 1/2 écremé</th> <th rowspan="2">ème de la</th> <th rowspan="2">lait de vache</th> <th rowspan="2">Le caille</th> <th rowspan="2">stock final</th> </tr> <tr> <th>lait cru</th> <th>lait écremé</th> <th>lait cru</th> <th>PDL Hors onil</th> <th>lait cru</th> <th>PDL Hors onil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6585</td> <td>410438</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>48584</td> <td>44834</td> <td>60582</td> <td>51408</td> <td>234945</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>57929</td> <td>0</td> <td>906</td> </tr> </tbody> </table>														Stock Initial	Entree	Lait injecté		lait fermenté		RAYEB		lait écremé	t 1/2 écremé	ème de la	lait de vache	Le caille	stock final	lait cru	lait écremé	lait cru	PDL Hors onil	lait cru	PDL Hors onil	6585	410438	0	0	48584	44834	60582	51408	234945	0	0	57929	0	906	6585												
Stock Initial	Entree	Lait injecté		lait fermenté		RAYEB		lait écremé	t 1/2 écremé	ème de la	lait de vache	Le caille	stock final																																															
		lait cru	lait écremé	lait cru	PDL Hors onil	lait cru	PDL Hors onil																																																					
6585	410438	0	0	48584	44834	60582	51408	234945	0	0	57929	0	906																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="10">Consommation</th> <th colspan="2">Polyethylene(kg)</th> <th rowspan="2">PRESURE</th> <th colspan="2">Consommation</th> </tr> <tr> <th>PDL 0%(kg)</th> <th>PDL 26%(kg)</th> <th>PDL 0% Kg</th> <th>PDL 26 %kg</th> <th>Lait Pasteu</th> <th>Lait Fermer</th> <th>Rayeb</th> <th>Lait Ecremé</th> <th>Demi Ecrem</th> <th>Lait de Vac</th> <th colspan="2"></th> <th>PDL 0%(kg)</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>111350</td> <td>142375</td> <td>8025</td> <td>0</td> <td>14496,898</td> <td>653,926</td> <td>783,93</td> <td>1417,662</td> <td>0</td> <td>405,503</td> <td>197,5</td> <td></td> <td>111350</td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>														Consommation										Polyethylene(kg)		PRESURE	Consommation		PDL 0%(kg)	PDL 26%(kg)	PDL 0% Kg	PDL 26 %kg	Lait Pasteu	Lait Fermer	Rayeb	Lait Ecremé	Demi Ecrem	Lait de Vac			PDL 0%(kg)			111350	142375	8025	0	14496,898	653,926	783,93	1417,662	0	405,503	197,5		111350			111350	
Consommation										Polyethylene(kg)		PRESURE	Consommation																																															
PDL 0%(kg)	PDL 26%(kg)	PDL 0% Kg	PDL 26 %kg	Lait Pasteu	Lait Fermer	Rayeb	Lait Ecremé	Demi Ecrem	Lait de Vac				PDL 0%(kg)																																															
111350	142375	8025	0	14496,898	653,926	783,93	1417,662	0	405,503	197,5		111350																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Lait de Vache</th> <th rowspan="2">MGLA</th> <th rowspan="2">Creme de La</th> <th rowspan="2">Soude Caus</th> <th rowspan="2">Acide</th> <th colspan="3">Ferment ( souche)</th> <th rowspan="2">Creme p/Beurre</th> <th rowspan="2">Lait de Vache</th> </tr> <tr> <th>5000 L</th> <th>2000 L</th> <th>500 L</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>416117</td> <td>0</td> <td>260</td> <td>1300</td> <td>465</td> <td></td> <td></td> <td>33</td> <td>13817</td> <td>416117</td> </tr> </tbody> </table>														Lait de Vache	MGLA	Creme de La	Soude Caus	Acide	Ferment ( souche)			Creme p/Beurre	Lait de Vache	5000 L	2000 L	500 L	416117	0	260	1300	465			33	13817	416117	416117																							
Lait de Vache	MGLA	Creme de La	Soude Caus	Acide	Ferment ( souche)			Creme p/Beurre	Lait de Vache																																																			
					5000 L	2000 L	500 L																																																					
416117	0	260	1300	465			33	13817	416117																																																			
<b>Département production</b>																																																												







-

-









## الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان ومعرفة موضوعنا الذي تمحور حول "دور الإبداع و التطور التكنولوجي في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" ولتحقيق هذا الهدف حاولنا دراسة كل عنصر من كل جانب اعتمادا على الدراسة النظرية و الدراسات السابقة و المتغيرات الدراسة وكانت النتيجة هذه الدراسة أن للإبداع و التطور التكنولوجي دور جد فعال في تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية من خلال جودة في منتوجاتها و كفاءتها ، و أيضا نسبة مبيعاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة ، حيث هذا ما تسعى إليه أي مؤسسة اقتصادية .

كلمات المفتاحية : الإبداع ، التطور التكنولوجي ، الميزة التنافسية ، المؤسسة الاقتصادية.

## Abstract

This study aimed to clarify and know our topic, which revolved around "the role of creativity and technological development in activating the competitive advantage in the economic institution." To achieve this goal, we tried to study each element from every aspect, based on the theoretical study, previous studies, and the study variables, and the result of this study was that Creativity and technological development have a very effective role in the economic institution achieving competitive advantage through the quality and efficiency of its products, as well as the percentage of its sales compared to competing institutions, as this is what any economic institution seeks.

Keywords: creativity, technological development, competitive advantage, economic institution