

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: التسيير الاستراتيجي

العنوان

دور الابداع التكنولوجي في تعزيز استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة ملبنة الساحل مستغانم-

تحت اشراف الأستاذة:

زيتوني صابرين

من إعداد الطالبتين :

جعفر نسرین

دندن نجاة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب الأستاذ	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	بوحريرز دايج فريال	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	زيتوني صابرين	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد بن زازة زهرة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

من قال انا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون،

• لم يكن اللحم قريبا وراء الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات، لكنني فعلتها ونلتها.

• الحمد لله حبا وشكرا وامنتانا، الذي بفضلها ها انا اليوم انظر الى حلما طال انتظاره وقد اصبح واقعا افتخر به.

• الى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله، داعمتي الأولى والابدية "أمي"

• اهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، ممتنه لأن الله قد اصطفاك لي من البشر اما يا خير السند وعوض.
• الى من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل "أبي" الغالي رعاه الله وحفظه.

• الى من قيل فيهم: ﴿سنشد عضدك بأخيك﴾

اخوتي ادامهم الله ظلعا ثابتا لي.

• الى من امننت بقدراتي وامان أيامي "اختي الكبرى" الى من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي "اختي الصغرى".

نسرين..

الإهداء

- أهدي ثمرة جهدي إلي التي حملتني ومنحتني الحياة، وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحياتها إلي من كان دعائها سر نجاحي " أمي " الغالية حفظها الله
- إلي الذي دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة " أبي " الغالي رعاه الله.
- وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

نجاه..

الشكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لوال أن
هدانا الله.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة
" زيتوني صابرين " على كل النصح والارشاد.

كما نتوجه بالتحية والشكر إلى جميع عمال كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة
مستغانم.

وأخيراً نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز
هذه المذكرة سواء كان من بعيد أو قريب.

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
III	الشكر
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
01	مقدمة عامة
08	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي.
09	❖ تمهيد
10	❖ المبحث الأول: ماهية الإبداع.
10	➤ المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته.
13	➤ المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإبداع.
17	➤ المطلب الثالث: تقنيات الإبداع.
19	❖ المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي.
19	➤ المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وأهميته.
22	➤ المطلب الثاني: أنواع الإبداع التكنولوجي.
25	➤ المطلب الثالث: مصادر الإبداع التكنولوجي
27	❖ المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.
	➤ المطلب الأول: قياس الإبداع التكنولوجي ومحدداته.
27	➤ المطلب الثاني: الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي.

32	➤ المطلب الثالث: عوائق الإبداع التكنولوجي.
34	❖ خلاصة الفصل.
36	
37	الفصل الثاني : تعزيز استراتيجية التنوع من خلال الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.
38	❖ تمهيد.
39	❖ المبحث الأول: مدخل لإستراتيجية التنوع.
39	➤ المطلب الأول : مفهوم استراتيجية التنوع.
42	➤ المطلب الثاني: أهمية استراتيجية التنوع.
43	➤ المطلب الثالث: أنواع استراتيجية التنوع.
51	❖ المبحث الثاني: دوافع تبني استراتيجية التنوع واعتبارات نجاحها.
51	➤ المطلب الأول: دوافع تبني استراتيجية التنوع.
53	➤ المطلب الثاني: الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح استراتيجية التنوع.
56	➤ المطلب الثالث: مزايا استراتيجية التنوع وعيوبها.
58	❖ المبحث الثالث: استراتيجية التنوع والابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.
58	➤ المطلب الأول: دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المنظمة.
61	➤ المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة.
63	➤ المطلب الثالث: علاقة الابداع التكنولوجي باستراتيجية التنوع.
67	❖ خلاصة الفصل

68	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل GIPLAIL
69	❖ تمهيد.
70	❖ المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة ملبنة الساحل.
70	➤ المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إنشاء مركبات الحليب.
72	➤ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة الساحل
	➤ المطلب الثالث: نشاط ومنتجات المؤسسة .
75	❖ المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي وواقع استراتيجية التنويع
77	في ملبنة الساحل.
	➤ المطلب الاول: تحليل الوضع التنافسي لملبنة الساحل.
77	➤ المطلب الثاني : أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة
80	ملبنة الساحل .
	➤ المطلب الثالث: واقع استراتيجية التنويع في مؤسسة ملبنة
81	الساحل.
	❖ المبحث الثالث: نتائج المقابلة.
83	➤ المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات.
83	➤ المطلب الثاني: مناقشة نتائج المقابلة.
84	➤ المطلب الثالث: عرض النتائج.
87	❖ خلاصة الفصل.
89	
90	خاتمة عامة
97	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق
108	ملخص

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	مصادر الإبداع التكنولوجي.	01
77	منتجات المؤسسة.	02
82	تطور منتجات مؤسسة ملبنة الساحل.	03

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	خصائص الإبداع.	01
21	الإبداع التكنولوجي.	02
24	الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي.	03
41	نجمة التنويع.	04
45	أنواع استراتيجيات التنويع.	05
55	تأثير الجودة على الربح.	06
60	العلاقة بين التنويع والأداء.	07
65	مصنوف النمو ثلاثية الأبعاد.	08
72	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة الساحل. GIPLAIT	09

مقدمة

مقدمة عامة

تعتبر المؤسسة المحرك الرئيسي الذي يركز عليه إقتصاد أي بلد وذلك بسبب أهميتها ومختلف الأدوار التي تلعبها في ميادين مختلفة ، ينصب نشاط المؤسسات على تطوير منتجات تلبي رغبات الزبائن أولا ، وتحقق لها مردودية وتضمن بقاءها في القطاع الصناعي ، تفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة يتحتم عليها التكيف معها ومواجهتها بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية تتمكن من تطوير وخلق حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستقرار والنمو، ويتزايد الاهتمام بإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية ، وتغيرات الحادة خاصة في مجال التكنولوجي ، من أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه ، حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة تحديات العصر ، خاصة مع التطورات المذهلة للاكتشافات العلمية و انتشار المعرفة حيث أصبح من ضروري إنتاج سلع حديثة ومتطورة بشكل كبير ، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الاستمرار ، لذا يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمل الجاد والمستمر لضمان رفع قدراتها التنافسية خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة ، و باعتبار التنوع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع في المؤسسة الاقتصادية تفرض على البيئة الصناعية تميز بالتغيير الدائم والغموض وعدم الاستقرار وهذا ما أدى بنا إلى طرح الإشكالية التالية :

كيف يساهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

✓ ما المقصود بالإبداع التكنولوجي ؟

✓ فيما تتمثل أهمية استراتيجية التنوع ؟

✓ هل للإبداع التكنولوجي دور في دعم إستراتيجية التنوع ؟

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة نضع مجموعة من الفرضيات المصاغة بالشكل التالي:

➤ الإبداع التكنولوجي هو مختلف العمليات المتعلقة بالمنتجات و أساليب الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.

➤ تتمثل أهمية استراتيجية التنوع في نقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

➤ للإبداع التكنولوجي دور في دعم إستراتيجية التنوع في ان المؤسسة تقوم بتطوير وتحسين منتجاتها الحالية بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر .

❖ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة الاقتصادية ؛
- محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية؛
- توضيح ماهية استراتيجية التنوع ؛
- إبراز مدى تطبيق هذه الاستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- تفسير العلاقة التي تربط بين المتغيرين الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التنوع في المؤسسات الاقتصادية.

❖ أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال مكانة موضوع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسات، و من جهة أخرى

محاولة تسليط الضوء على دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و
تزداد أهمية خاصة في كون الدراسة تتناول في مؤسسة رائدة محليا على مستوى ولاية
مستغانم و متمثلة في مؤسسة ملبنة الساحل.

❖ أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار هذا الموضوع من باب الصدفة بل له عدة دوافع من بينها :

- ✓ كون الموضوع يندرج ضمن التخصص تسيير استراتيجي .
- ✓ الميل الشخصي لمواضيع ذات طابع استراتيجي.
- ✓ زيادة المعرفة وإثراء المكتبة الجامعية بدراسة أخرى في مثل هكذا مواضيع.

❖ منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الدراسة كان من ضروري اعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي
فالمنهج الوصفي لإبراز بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة ، أما المنهج التحليلي فيتم اعتماد
تحليل وضعية المؤسسة محل الدراسة على ضوء المعطيات المقدمة من طرفها ، وذلك
بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

❖ حدود البحث:

ويشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمانية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- الحدود الموضوعية:

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على استراتيجية التنويع في المؤسسة، إلا أن بحثنا
هنا أنصب على معالجة الإبداع التكنولوجي ودوره في تعزيز استراتيجية التنويع في
المؤسسة.

• الحدود المكانية:

تم إجراء البحث في المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته - ملبنة الساحل بمستغانم.-

• الحدود الزمانية:

امتدت دراستنا من شهر ديسمبر الى غاية شهر جوان، أما بالنسبة للمدة الزمنية للترخيص امتدت لمدة 15 يوم بالمؤسسة.

❖ صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا البحث فيما يلي:

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومة، بسبب تشعب المعارف وكثرتها ؛
- ✓ صعوبة الالتقاء بمسير قسم الإنتاج لكونه يمارس مهام متعددة.

❖ الدراسات السابقة:

ان الغرض الأساسي من التطرق الى دراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات التطبيقية و النظرية ذات الصلة بالموضوع، ومن ذلك تعددت الدراسات التي عالجت موضوع الابداع التكنولوجي وموضوع استراتيجية التوزيع و باختصار النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانب مختلفة.

وبعض هذه الدراسات ما يلي:

1. عمر تيمجدين ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي تحت عنوان دور استراتيجية التوزيع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور condor جامعة بسكرة 2013،توصل الباحث من خلال دراسته الى النتائج التالية:

- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه ؛
 - تواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها ،
الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين؛
 - تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء .
2. بوزناق عبد الغني ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية تخصص
اقتصاد صناعي تحت عنوان مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة
الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور condor جامعة بسكرة 2013، قام الباحث بهذه
الدراسة فتوصل الى النتائج التالية:
- يقوم الإبداع التكنولوجي بدعم تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات
المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية؛
 - تنافسية المؤسسة هي قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما
عن بقية المنافسين؛
 - تقوم مؤسسة كوندور بالحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الابداع التكنولوجي
الجزري الذي يعتبر أساس نشاط الصناعي باعتماد على امكانياتها البشرية والمالية
الكبرى في مجال البحث والتطوير .
3. سارة موساوي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسويق تحت عنوان استراتيجية
التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة جامعة الاغواط 2016،
قامت الباحثة بهذه الدراسة فتوصلت الى النتائج التالية:
- الاستغلال الموارد والكفاءات بطريقة كفاء والتوليف بينها يؤدي الى بناء ميزة تنافسية
قوية؛
 - تواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها
،الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين ؛

- التنوع في المنتجات يسمح للمؤسسة بكسب ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسة الحادة التي تميز الأسواق الحالية ،ويدعم تنافسيتها بتخفيض التكاليف.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي.

- ❖ المبحث الأول: ماهية الإبداع.
- ❖ المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي.
- ❖ المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم تطرح الكثير من التحديات والفرص، ولعل أهم التحديات تتمثل في ازدياد حدة الأسواق في بيئة تنافسية متغيرة، أين تزايدت أهمية المعرفة والتكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير حيث أصبحت الميزة الغالبة للاقتصاديات المعاصرة وأصبحت قوة الدول والمؤسسات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير وأصبح من الضروري تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة تلبى حاجات ورغبات المستهلكين وتزيد من إنتاجية المؤسسة، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف كسب ولائهم، ولن يكون لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بعمليات الإبداع التكنولوجي، فجميع المؤسسات في الوقت الحالي معنية به، خاصة مع التطورات التكنولوجية ووقعها المتسارع والمستمر أصبح في مقدمة الأهداف استغلاله بشكل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات التي تسعى إلى تحقيقها وللإلمام بالموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع التكنولوجي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي.

المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

يعتبر الإبداع صمام الأمان لاستمرار المؤسسة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، هو من المفاهيم الأساسية المتداولة في العالم منذ مطلع الخمسينيات وصارت الحاجة إليه واضحة في المؤسسات المعاصرة كونه أداة مهمة لنموها واستمرارها والتي من شأنها أن تساهم في بقاء المؤسسة أكبر وقت ممكن فالمؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر، ولبلوغ هذا يتطلب على المؤسسة التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية وتوفير البيئة المشجعة والملائمة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

أولاً: مفهوم الإبداع

تعددت مفاهيم الإبداع وتختلف وجهات النظر حول تحديد تعريفه وماهيته ولكن هذا الاختلاف لا يعد تناقضاً في مفهومه حيث:

✓ عرفه Chouteau et Vievard الإبداع على أنه "مجموع 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"¹.

✓ كما عرف الإبداع على أنه "القدرة على توليد أفكار جيدة ومناسبة ومفيدة وممكنة لتحسين وتغيير وتجديد مخرجات المنظمة، وكذلك المنظمة نفسها"².

✓ عرف Arthur cropley الإبداع على أنه "ظاهرة اجتماعية ويتم تسهيلها أو تثبيطها بواسطة العوامل الاجتماعية يتم تعريفها وفقاً للمعايير الاجتماعية ويتم تسهيلها بواسطة

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، سنة 2015، ص17.

² Gryparmentier, **les capacités creatives des organizations**, facteurs processus et dispositifs de gestion, ISTE editions, vol 1, 2023, p 19.

عوامل اجتماعية أيضا يتم تعريف الإبداع على أنه جانب من جوانب التفكير ويتم التفاعل في بيئة محددة وبين التفكير والخصائص الشخصية والدوافع والمشاعر"¹.

✓ ونظر Mukhles Al-ababneh على أن الإبداع "يتضمن بعدين: البعد الأول هو فكرة ظاهرة في الحياة اليومية وبالتالي يمكن لأي شخص أن يكون مبدعا باعتباره جانبا أساسيا من مساهمة في بيئة الأعمال ويجب على الجميع المشاركة في العمليات الإبداعية والبعد الثاني هو مفهوم المنفعة الذي يشير إلى الأساليب المادية او العملية لتقييم أفكار الجديدة، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق حول موقع الإبداع في عملية ما أو منتج أو شخص إلا أن هناك اتفاق حول الإبداع الذي يتضمن المفاهيم الجديدة والمفيدة"².

✓ في حين عرفه "جلال الدين بوعطيط" على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة"³.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الإبداع على أنه فكرة ظاهرة في حياتنا اليومية تركز على تقديم أفكار مختلفة، تتميز في نفس الوقت بقابليتها لتجسيد في الواقع العملي مما يؤدي إلى زيادة كفاءات العمل من خلال المساهمة في تحفيز العقل وزيادة الحماس والشغف لدى الأفراد وذلك من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز تنافسية المؤسسة.

³ Arthur cropley, **Définition of creativity encyclopédia of creativity**, 3rd edition, Academic Press, university of Hamburg, p 315- 322.

² Mukhles M Al-ababneh, **the concept of creativity definition and theories**, International journal of tourism, hotel Business management vol 2, 09 January 2020. P 246.

³ جلال الدين بوعطيطو فائزة بوعطيط، الإبداع الإداري، خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في التنمية لدى العاملين، مجلة تكامل، العدد الخامس، أبريل 2019، ص 198.

ثانيا: أهمية الإبداع

إن أفضل المؤسسات هي تلك التي تملك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، كما أن إبداعية المؤسسة أصبحت اليوم واحدة من المعايير المتعددة التي تعتمد عليها لقياس وتقييم الأداء المؤسسات لاسيما الصناعية منها، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية الإبداع في العناصر التالية¹:

- يستقي الإبداع أهمية في كونه أفكار أو معارف جديدة يتم تحويلها إلى قيمة ملموسة لأن الفكرة غير المجسدة رغم حداثتها تبقى مجرد حلم والإبداع يمثل في عالم الأعمال عامل المنافسة شديدة الأهمية، رغم تكاليفه المرتفعة لأنه يؤثر على نمو وازدهار وبقاء منظمات الأعمال خاصة في ظل العولمة والثروة المعلوماتية.

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة².

- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وادراك العالم بطريقة أفضل³.

- يؤدي إلى الانفتاح على أفكار جديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات للإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات⁴.

¹ ونوغي فتيحة، أهمية الإبداع في منظمات الأعمال، جامعة سطيف، 2011، ص 266، من موقع: dspace.univ-batna.dz

² رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص 84.

³ نفس المرجع السابق.

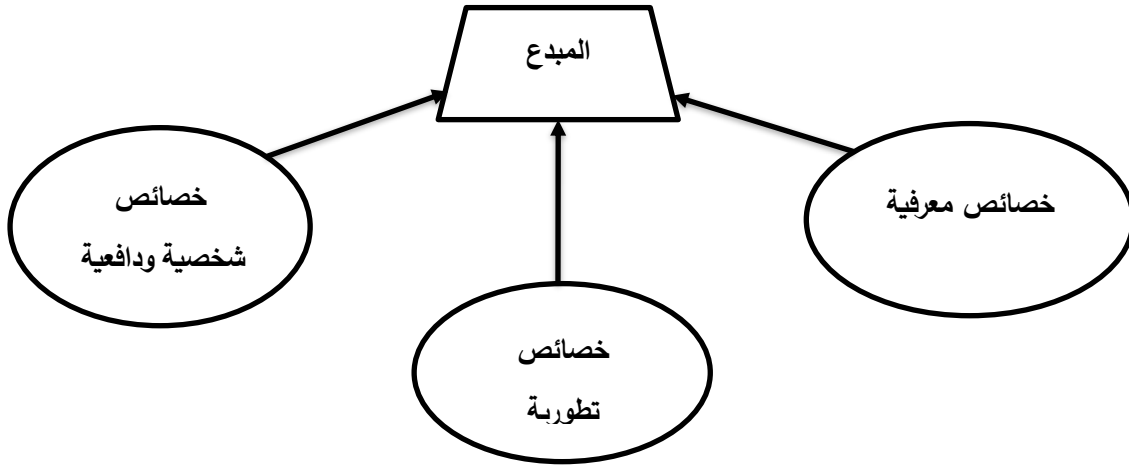
⁴ نفس المرجع السابق.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإبداع

أولاً: خصائص الإبداع

إن السمات النفسية والخصائص السلوكية للمبدعين استأثرت على اهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين والعلماء من مختلف العلوم الإدارية والنفسية والسلوكية سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، حيث أن المبدعين قد يتشابهون في خصائص ويختلفون في أخرى والخصائص الرئيسية التي تجتمع في الشخص المبدع كما يلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): خصائص الإبداع



المصدر: عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري، دار المعتز للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015، ص 33.

أ- الخصائص المعرفية:

تضم الخصائص المعرفية مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المعلومات التي تميز الأفراد والمبدعين عموماً، تظهر هذه الخصائص فيما يلي¹:

- المرونة والمهارات في اتخاذ القرارات.
- القدرة على التفكير المنطقي.
- استخدام المعارف الحالية لتوليد معارف جديدة.
- بناء أنظمة جديدة بدل استخدام الأنظمة الموجودة.
- التكيف الجيد مع المستجدات غير المألوفة.

¹ بوزيان عثمان، استثمار وتنمية الإبداع لدى الأصول البشرية، جامعة سعيدي، ص 72-73.

- تفضيل وسائل الاتصال غير اللفظية.

ب- الخصائص الشخصية والدافعية:

يتصف المبدعون عموماً بعدد من الخصائص الشخصية والدافعية، ولا يشترط توافر جميع هذه الخصائص لدى كل من المبدعين، وتشمل هذه الخصائص ما يلي¹:

- الانفتاح على الخبرات الجديدة والنسوج.
- التأمل والانسحاب من المواقف الميؤوس من تطويرها أو تعديلها.
- القدرة على التأثير في الآخرين.
- الانضباط في العمل والانتماء إليه تنوع الاهتمامات.

ج - الخصائص التطورية:

أورد الباحثون عدداً من الخصائص التطورية ذات العلاقة بالخبرة المبتكرة، ومراحل النمو المختلفة نذكر منها²:

- تطوير عادات عمل ممتازة والمحافظة عليها.
- النجاح في المسار التعليمي.
- حب الاطلاع والفضول.
- التعرض لتجارب وخبرات متنوعة في سن مبكر.
- ضخامة إنتاجيتهم وتميزها.

ثانياً: أنواع الإبداع

نظراً لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى ما يلي:

1- الإبداع الإداري:

هو الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما

¹ بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

² نفس المرجع السابق.

بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة، فإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضيف على إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية و بناء عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري¹:

أ- **الإبداع الإداري العلمي**: والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عن نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر المعهودة في سياق إدارة المؤسسات والمنظمات.

ب- **الإبداع العلمي العملي**: والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقة أو الظرفية بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج ، أو نظريات إدارية وغيرها و يقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة و المسؤوليات وصلاحيات واسعة، يهدف على تحسين العمليات الداخلية وتطوير الخدمات والمنتجات بشكل مستمر، من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية أكبر، حيث هناك عدة عوامل تساهم في تعزيز الإبداع الإداري العملي، منها:

- البيئة الداعمة.
- تحفيز الموظفين.
- تفكير استراتيجي.
- تنمية المهارات.
- اعتماد التكنولوجيا.

من خلال تبني هذه لعوامل وتعزيزها في بيئة العمل، يمكن للمؤسسات والمنظمات تعزيز الإبداع الإداري العملي وتحقيق التفوق والنجاح في أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

¹ علي دشتي، أنواع الإبداع، من موقع: <https://dralidachti.com>، تم الاطلاع عليه يوم: 27 فبراير 2024، على الساعة 20:00.

2- الإبداع التكنولوجي:

هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداولة في المنظمة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية باعتماد أساليب علمية منظمة بغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة أو تحسينها بغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة، ويعتبر الإبداع الإداري على أنه كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعالية من الناحية الاقتصادية¹.

3- الإبداع الفني:

هو الإتيان بأفكار جديدة في المجالات الفنية المختلفة تتسم بالحدة والخلق وعلو الذوق الإنساني، بمعنى أن الفنان يستطيع أن يرى في الأشياء ما لا يراه غيره، وينتج ما يعجز عنه الإنسان العادي وباعتبار السلوك بشريا، فإنه يدخل في تكوين الظواهر الاجتماعية التي تستدعي مناهج الدراسة وسبل التنظيم².

4- الإبداع التعبيري:

هو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون³.

5- الإبداع المركب: ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة و الوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها⁴.

¹ كمال رزيق و بوكابوس مريم، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للبنوك، جامعة البليدة، ص 2.

² نجوى إدريوش، الإبداع الفني بين الحرية وضرورة التنظيم، من موقع: m.marocdroit.com، تم الاطلاع عليه يوم:

16-03-2024، على الساعة: 17:03

³ مداح لخضر، الإبداع أساس التمييز في أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 03، 2019، ص

06.

⁴ نفس المرجع السابق.

6- الإبداع في المنتج: يقصد به إدخال منتج (سلعة أو خدمة) جديدة أو محسن إلى السوق مقارنة بخصائص الأساسية ومميزاته التقنية أو كل مكوناته غير المادية، إضافة إلى استعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك¹.

المطلب الثالث: تقنيات الإبداع

تقنيات الإبداع هي الأساليب التي تشجع الأعمال الإبداعية سواء في الفنون أو العلوم، فهي تركز على مجموعة متنوعة من جوانب الإبداع ، بما في ذلك تقنيات توليد الأفكار والتفكير المتباعد وأساليب إعادة صياغة المشكلات والتغيرات في البيئة العاطفية وما إلى ذلك يمكن استخدامها كجزء في حل المشكلات أو التعبير الفني أو العلاج.

تمثل تقنيات الإبداع الأساليب التي تعزز التفكير الإبداعي والمهارات المرتبطة به، مثل توليد الأفكار والانفتاح وحل المشكلات وتتمثل هذه التقنيات في²:

1- العصف الذهني: وفقا لعدد من الدراسات تعمل تقنية إلى عمل جماعي أفضل وتماسك جماعي أكبر، كما يمكن استخدام هذه التقنية لمساعدة الفريق في الشراء وتنفيذ خطة عمل أو يمكن استخدامها ببساطة لبناء التماسك والذي بدوره يمكن أن يزيد من التزام الموظفين.

2- التفكير الجانبي: يعد التفكير الجانبي من أهم التقنيات التي تعزز العملية الإبداعية في المشاريع، وتتضمن هذه التقنية حل المشكلات من خلال نهج إبداعي وغير مباشر، وهناك مجموعة من الأدوات في التفكير الجانبي تتيح للشخص الذي يستخدمها للوصول إلى أهداف محددة.

3- الكتابة الدماغية: تعمل تقنية الكتابة الدماغية بشكل مشابه العصف الذهني وتعزز توليد الأفكار داخل إطار المجموعة، وفي جلسة الكتابة الدماغية تحدد المجموعة المشكلة أو فكرة المركزية المتعلقة بمشروعهم، ويكتب كل مشارك بعد ذلك قائمة بأفكار أو الحلول المحتملة بشكل مستقل، ويمكن أن تساعد هذه التقنية في تشجيع مشاركة الأفراد الذين

¹ دهوم عبد المجيد، الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلة كلاسيكية دولية، محكمة سياسية ومتخصصة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 04، ديسمبر 2021، ص 144-145.

² إسلام النجار، تقنيات تعزز الإبداع في المشاريع، استراتيجية النجاح المضمون www.Rowadalamal.com، تم الاطلاع عليه يوم: 23 فيفري 2024، الساعة: 11:33.

يشعرون براحة أقل عند مشاركة أفكارهم بصوت عالي، وبمجرد انتهاء المشاركين من كتابة أفكارهم يمكن للمسؤول عن جلسة جمع القوائم وتوزيعها عبر مجموعة وينظر المشاركون المستلمون إلى القائمة ويخرجون بأفكار إضافية، إما تطوير الأفكار الأولية أو كتابة أفكار غير ذات صلة، بالإضافة إلى ذلك قد يتم تحديد حد الزمني أو العدد أو عدد محدد من الأفكار التي يجب على المشاركين كتابتها خلال كل جولة، وفي النهاية يمكن للمجموعة مناقشة هذه الأفكار معا لتحديد الحلول الأكثر قابلية للتطبيق.

4- القصة المصورة: في كثير من الأحيان تستخدم الفرق تقنية القصص المصورة للتخطيط للحملات الإعلانية أو محتوى الفيديو أو مقترحات العمل أو العروض التقديمية باستخدام هذه التقنية يقوم المشاركون بإنشاء مخطط تفصيلي للمشروع الذي يطوره ويمكن أن يحتوي هذا المخطط التفصيلي على عناصر مكتوبة ومرئية ولا يلزم أن يكون كاملا في هذه المرحلة، كما تساعد تقنية الإبداع هذه المشاركين في تنظيم أفكارهم قبل أن يبدأ الإنتاج.

5- التفكير المجازي: بطبيعة الحال تقارن الاستعارات بين شيئين أو أكثر ويمكن أن تكون حرفية أو مفاهيمية، على سبيل المثال: قد تكون الخريطة بمثابة استعارة لمكان لأنها تمثل ذلك المكان، ويمكن للأفراد استخدام الاستعارات لرسم الروابط بين المفاهيم وتوليد أفكار بناء عليها، كما يمكنهم أيضا استخدامها لجعل المفاهيم أكثر المجردة واقعية¹.

وهناك من يضيف تقنيات أخرى على ذلك وهي في ما يلي:²

1- لعب الأدوار: في أسلوب لعب الأدوار يتبنى المشاركون شخصياتهم ويتخلون المشكلات والحلول من جهة ونظرهم، ويمكن للمشاركين لعب الأدوار باستخدام شخصيات متعددة للنظر إلى المشكلة من جهات نظر متعددة مثل مستخدم لأول مرة مقابل شخص ذي خبرة.

2- رسم الخرائط الذهنية: من خلال رسم الخرائط الذهنية، يكتب المشاركون ببيان المشكلة بعد ذلك، يضيفون المفاهيم أو الحلول ذات الصلة في المنطقة المحيطة ببيان المشكلة.

¹ إسلام النجار ، مرجع سبق ذكره.

² Indeed editorial team, **16 technique for creative**, updated march 11- 2023,

Date of acces: 22/02/2024 , On the wat : 12:33 , www.indeed.com

3- طريقة المعرض: في طريقة المعرض يقوم قائد المجموعة في إعداد المحطات باستخدام ألواح الكتابة الشخصية أو الورق الرسم البياني يتم تخصيص محطة لكل مشارك حيث يتم كتابة جميع أفكارهم المتعلقة ببيان المشكلة.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي

إن التقدم التكنولوجي وواقعه المتسارع والمستمر، وازدياد حدة المنافسة دفع المؤسسات إلى الاهتمام بالإبداع التكنولوجي، وهذا للاستمرار في نشاطاتها والاستجابة لرغبات زبائنهم؛ وبالتالي أصبح أحد أهم المصادر التي تؤثر في تحديد بقاء المؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وأهميته

أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي

يستخدم مصطلح الإبداع التكنولوجي دلالة على شيء جديد بارع أو مدهش، أو فريد من نوعه أي حقيقة الأمر أنه ليس كل شيء بارع، رائع أو جديد هو إبداع تكنولوجي يمكن من تقوية قدرات المؤسسة الصناعية والاقتصاد ككل.

لقد تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى تعريف الإبداع التكنولوجي نذكر منها:

عرف الاقتصادي Morinj سنة 1986 الإبداع التكنولوجي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة التي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية"¹.

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأن "الابداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة المنتجة ولأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذاً الابتداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية¹.

كما يعرف محمد قريشي الإبداع التكنولوجي على أنه "كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي ، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليتها من الناحية الاقتصادية"².

وعرفت University of Twente الابتداع التكنولوجي على أنه "نظام متعدد التخصصات، يمكن من إنشاء منتجات وخدمات مبتكرة للاستخدام البشري وتحسين جودة الحياة في جميع أبعادها وذلك باستغلال امكانيات التكنولوجية المتاحة حالياً"³.

كما الإبداع التكنولوجي على أنه: " هو قدرة الشخص على إنتاج أفكار ورؤى أو إعادة هيكلة او اختراعات أو أشياء فنية أصلية، والتي يقبلها الخبراء باعتبارها ذات قيمة علمية أو اجتماعية أو تكنولوجية"⁴.

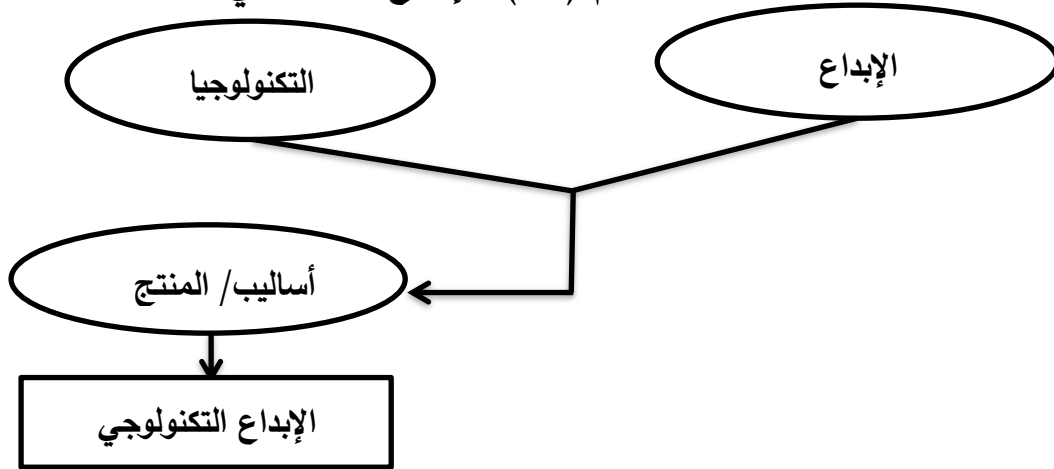
¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره.

² محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات، العدد 06، جوان، 2008، ص 136.

³ Angelika maiter et Wouter Eggink, **A design process for creative technologyn international conference on engineering and product design** ,education university, 5 september 2014, p1.

⁴ Nwanekwere et d'autres, **technological creativity and entrepreneurial intentions on indergraduate students in ogun state**, international journal of business and mangment insention, ISSVE03 ,March 2021,P 61.

شكل رقم (02): الإبداع التكنولوجي



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على التعاريف السابقة

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف الإبداع التكنولوجي على أنه توفير وتطبيق لمعارف علمية وتكنولوجية، أي هو عملية متواصلة تتطلب التنسيق والتنظيم والرقابة لضمان نجاحها، وهو مرتبط بالمنتجات وأساليب الإنتاج ويعمل على تحسين تقنيات الإنتاج وتوفير المنتجات الجديدة وتحسينها.

ثانياً: أهمية الإبداع التكنولوجي

إن أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع، وفقاً للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، كما أن إبداعية المنظمة أصبحت اليوم واحدة من المعايير المتعددة التي تعتمد عليها لقياس وتقييم أداء المنظمات لذا سنبرز أهمية الإبداع التكنولوجي في النقاط التالية:

1- تحسين خدمة للمستهلكين، ذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين على أساس ما يعرف بالزبوننة¹.

¹ Schermerlornn JR et Osbom, RN, **Organizational behavior**, 6thed, jon wiley et hunt USA, 1997, p 410.

2 - تحسين إنتاجية المنظمة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي حيث يمكن أن تستخدم للموارد بإنتاج أفضل وأكبر نوعية، واستخدام المواد الغير مستخدمة لتطوير وإنتاج منتجات جديدة أفضل¹.

3- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث².

وهناك من يضيف عناصر أخرى نوجزها في ما يلي³:

1- تحقيق أهداف استراتيجية الشركة في التميز والبقاء والنمو.

2- زيادة فاعلية الاتصالات داخل الشركة.

3- تقليل كلف التصنيع من خلال الإبداع في العملية.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع التكنولوجي

عندما نذكر الأنواع الإبداع التكنولوجي فإنه يبرز لنا نوعين أساسيا هما⁴:

1- الإبداع التكنولوجي الجذري:

الإبداع التكنولوجي الجذري هو الذي يغير حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، ويحتاج الى مهارات جديدة، وهو ايضا يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق، وكذلك تقويم للتأهيل المهني، ويبقى بصفة مستمرة عبر الزمن⁵.

¹ Goldhar, Joel D, in the factory of the future, incerations is productivity research management, val, XXIX, N 02, 1986, P 26.

² مقران ياسين الراوي، أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد رقم 07، 2007، ص 08.

³ مقران ياسين الراوي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁴ مسلم عبد الله حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁵ نفس المرجع السابق.

ويتطلب إدخال مهارات جديدة خاصة حالة تطبيق التكنولوجيا جديدة، ومن آثاره يمكن ذكر:

- وضعية الرائد في السوق يمكن أن تززع.
- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون آثار مذهلة على السوق.
- الحصص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب.
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكانا في السوق.
- يمكن ان تختفي المؤسسات¹.

2- الإبداع التكنولوجي التدريجي:

هو الذي يحدث تحسين تدريجي للمراجع (خدمات ، تكلفة) ، ولا يشترط أفكار جديدة، إذن الإبداع التكنولوجي التدريجي هو ابداع بالتحسين، فيحتاج الى مهارات جديدة ، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج، بالطريقة تحسين النوعية، إنتاجية والتنويع ويكون بقاءه مستمر طوال تاريخ التقنية.

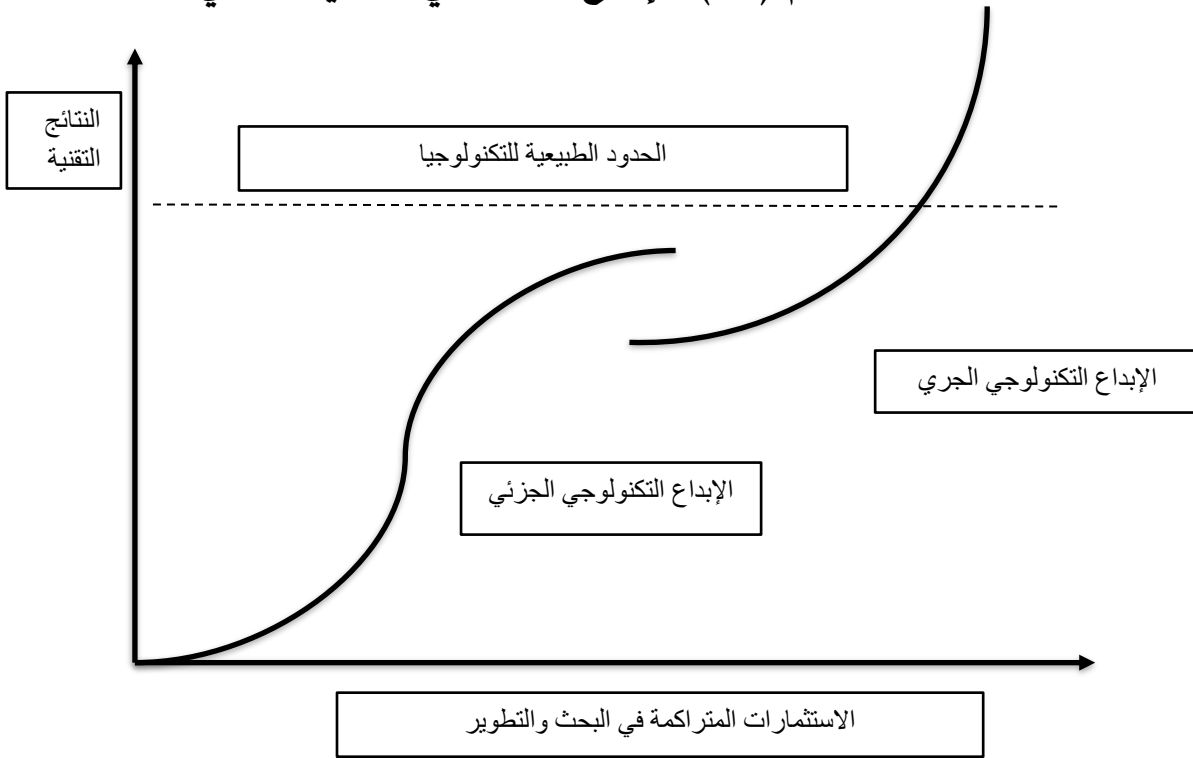
وهذا النوع يتمثل عادة في تحسين جانب محدد المنتج أو لنقطة من الأسلوب الفني للإنتاج ويمكن أن يكون له الآثار التالية:

- الإبداعات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف.
- الإبداع الجذري ليس الوحيد له آثار على التنافسية.
- لكن تراكمها له تأثير مهم.

والشكل الآتي يوضح الفرق بين الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي من حيث التكلفة أي الاستثمارات في البحث والتطوير والنتائج التقنية المتوقع

¹ مسلم عبد الله حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الشكل رقم (03): الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي



المصدر: بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 11.

إن الإبداع التكنولوجي الجذري يتسم بالتكلفة العالية والانقطاع وطول فترته الزمنية، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجزئي يقدم حلاً جيداً سواء على إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى، أو في التقاط فرص الأسواق الجديدة و إذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته التكنولوجية، هندسية فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي، إنتاجي وفي جانب آخر تسويقي لأنه عادة ما تكون تحسينات على أساس حاجات السوق¹.

¹ بوزناق عبد الغني، نفس المرجع السابق، ص 11.

المطلب الثالث: مصادر الإبداع التكنولوجي

إن البحث عن الأفكار الجديدة يعتبر أمر هام يجب على المؤسسة الاقتصادية مراعاته والقيام به، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على الأفكار الجديدة من خلال عدة مصادر منها¹:

- اقتراحات إدارة التسويق.
- اقتراحات إدارة الإنتاج.
- رغبات واقتراحات المستهلكين.
- تقارير وكالات الإعلان.
- آراء المستشارين.
- ضغوط المنافسين.
- مراكز البحث العلمي.

ونجد أيضا من مصادر الأفكار الأولية الإبداع التكنولوجي²:

- المجالات المتخصصة، فهي تحتوي على أحدث المعلومات التقنية حول المخترعات والمنتجات الجديدة.
- براءات الاختراع المودة لدى الهيئات المختصة.
- الندوات العلمية والدولية، فهي تطرح أفكارا ومعلومات يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع التكنولوجي.

¹ فرحاتي لويبة وخوني رابح، الإبداع التكنولوجي استراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العموم الإنسانية، العدد 33، جوان 2016، ص 352.

² نفس المرجع السابق.

- وتعتبر الاقتراحات والمعلومات المستقبلية من الاتصال المباشر بالمستهلكين أهم مصدر لأفكار الأولية للإبداع التكنولوجي، كونها تعطي صورة صادقة عن رغبات وحاجات المستهلكين.

ففي دراسة قام بها مركز الدراسات للعلوم التطبيقية CESAG في التسيير تناولت 300 مسؤول لمؤسسات صغيرة ومتوسطة في كل من ألمانيا وإيطاليا، كان هدفها قياس التخصص كاستراتيجية لاكتساب ميزات تنافسية، تبين أن الاتصال المباشر بالزبون يمثل أهم مصدر للإبداع التكنولوجي في كل من ألمانيا وإيطاليا، حيث أن 82% من المؤسسات الألمانية و44% من المؤسسات الإيطالية كانت تعتمد أساسا في استقاء أفكارها المبدعة على المستهلك، وأكبر نسبة كانت تخص الإبداع التجاري الذي يتعلق بالجانب التسويقي، والجدول التالي يلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

الجدول رقم (01): مصادر الإبداع التكنولوجي

إيطاليا		ألمانيا		البلدان
الإبداع التجاري	الإبداع التكنولوجي	الإبداع التجاري	الإبداع التكنولوجي	أنواع الإبداع العناصر
63	44	87	82	الاتصال بالزبون
0	37	2	6	الاتصال بالموارد
12	14	2	2	اليقظة التنافسية
12	0	4	0	دراسات السوق
9	0	2	4	المعارض التجارية
4	5	3	6	مصادر أخرى
100	100	100	100	المجموع

المصدر: أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 26-27.

المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية

الإبداع التكنولوجي يعتبر من أهم عوامل تحقيق التميز والتطور في المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث، في هذا المطلب تطرقنا إلى توضيح عناصر قياس الإبداع التكنولوجي محدداته وآثارها الاقتصادية وعوائقه على المؤسسة.

المطلب الأول: قياس الإبداع التكنولوجي ومحدداته

أولاً: قياس الإبداع التكنولوجي

عملية الإبداع التكنولوجي متعددة الأبعاد وتتطلب إذن مجموعة من المؤشرات من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن الوضعية، هذه المؤشرات بإمكانها أن تتخصص للمدخلات كالاستثمار في البحث والتطوير أو للمخرجات كبراءات الاختراع أو عدد مبيعات المنتجات الجديدة، كما يمكننا تصنيف الإبداعات التكنولوجية حسب الجوانب المتعلقة بها الإجراءات، المنتجات أو التقنيات، فكل مؤشر من هذه المؤشرات يعطينا تصور عن أحد أوجه الإبداع وفيما يلي أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس الإبداع¹:

1. مؤشرات مدخلات الإبداع التكنولوجي: مؤشرات المدخلات تصنف مجموع المؤشرات المتعلقة بالموارد المالية المستثمرة في عملية البحث والتطوير، الموارد البشرية إضافة إلى التجهيزات التي تستخدم لإنشاء منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة ويمكن أن نستعرضها في العناصر التالية:

أ. الاستثمارات المالية في البحث والتطوير: يتعلق الأمر بحجم الإنفاق على عملية البحث و التطوير التي تقاس بالمبلغ المستثمرة لهذه العملية في مؤسسة ما، هذا المؤشر يمكن أن يستخدم بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية من رأس مال المؤسسة مثالا.

ب. الموارد البشرية المخصصة للبحث والتطوير: ويتعلق الأمر بكل الباحثين والإداريين

¹ مهداوي زينب وبن سفيان زهرة، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد 01، فيفري 2007، ص 136 - 137.

والمهنيين الموجهين للبحث والتطوير، ويتم قياسه بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل المستغرقة.

ج. التجهيزات المخصصة للبحث والتطوير: جرد النفقات المخصصة من ميزانية البحث والتطوير للتجهيزات.

2. مؤشرات مخرجات الإبداع التكنولوجي: المؤشرات المتعلقة بالمخرجات تمثل أحد أبعاد عملية الإبداع التكنولوجي، والتي تترجم عن طريق فكرة، منتج أو عملية قابلة للتسويق، وتتمثل المؤشرات التي تقيس هذا البعد في¹:

أ. براءات الاختراع: هو مؤشر لقياس حجم المخرجات المنتجة من طرف المؤسسة.

ب. مبيعات المنتجات المبدعة: يجب أن نفرق بين مبيعات المنتجات الجديدة للمؤسسة ومبيعات المنتجات الجديدة للقطاع الصناعي، فعندما يكون الناتج الجديد متعلق بالمؤسسة فقط يعتبر تقليد، لكن عندما يكون المنتج جديد في القطاع الصناعي ككل فهذا يعتبر إبداع حقيقي.

ج. الإعلان عن المنتجات الجديدة: تتعلق بدليل الإعلانات عن المنتجات الجديدة في المجالات التجارية و التقنية.

د. الإبداع الهام: دليل الإبداعات التي يكون لها أثر هام، مقارنة مع تلك التي يكون لها تأثير أقل، وهذا لن يكون إلا بوجود معطيات مسبقة تركز على حكم الخبراء.

3. مؤشرات الاقتصاد الكلي للإبداع التكنولوجي: بعض المتغيرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي بإمكانها أن تكشف عن بعد أو أبعاد أخرى للإبداع، و فيما يلي المؤشرات الأكثر استخداما²:

¹ مهداوي زينب وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

² نفس المرجع السابق.

أ. **الإنتاجية:** النظرية الاقتصادية حددت بأن الإنتاجية تحتل مجال واسع في قياس الإبداع، فالمعطيات عن معدلات نمو إنتاجية اليد العاملة عبر كل قطاع تستخدم لقياس الإبداع، لكن تبقى الإنتاجية الكلية هي المفضلة باعتبارها ناتج إنتاجية كل العوامل و ليس اليد العاملة فقط.

ب. **التكلفة:** القطاعات الصناعية المبدعة تورد السلع والخدمات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة نسبياً.

ج. **حصص السوق العالمية:** الأفضلية التنافسية والحلول الإبداعية الحقيقية تظهر على المستوى الدولي عن طريق الزيادة في حصص السوق.

د. **قوة البحث والتطوير:** حجم الإنفاق على البحث والتطوير، ومصادر تمويله¹.

ثانياً: محددات الإبداع التكنولوجي

تتمثل عوامل أو محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة في ما يلي:

1- المحددات الخارجية:

تشمل ثلاث عوامل أساسية على هذا المستوى:

أ. **المحيط الاقتصادي والمؤسسي:** قد وضح Griffith في دراسته أن الدولة تعتبر كأول محدد للإبداع ذلك بفرض سياسات وقوانين دافعية تحكم جانب ابداعي المؤسساتي كأنشطة البحث والتطوير في المؤسسة، ذلك بهدف رئيسي هو استقرار الاقتصاد الكلي، كسياسة تعديل المنافسة بين مختلف قطاعات الاقتصادية والسياسية معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع².

¹ مهداوي زينب وبن سفيان زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

² Claire Ielarge, **les déterminants du comportement d'innovation des entreprises : facteurs internes et externes**, thèse doctorat en sciences économiques, université de paris, X- Nanterre, France, 2009, P 13 (se comporter).

ب. الانفتاح على الخارج: من شأن انفتاح السوق المحلية على المنافسة الخارجية أن يولد ضغطاً على المؤسسات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع كما أن توجيه المؤسسات نحو الالتزام بالمعايير الدولية (نظام الإدارة البيئية الأمن و السلامة المهنية... إلخ) كلها ضغطاً آخر نحو توجه المؤسسات المحلية للإبداع¹.

ج. الطلب: بصورة عامة فإن الإبداع التكنولوجي يرتبط بالسوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنياً على التأقلم المستهلك يعتبر من خلال طلبه مصدراً للإبداع، وبالتالي فإن المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ويمكن ذكر العلاقة بين الطلب الإبداع في التكنولوجيا فيما يلي²:

- توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية لأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبين تطور الطلب في السوق.

- المؤسسات التي تكون في تواصل مع زبائنها قادرة بشكل أحسن على توفير المنتجات المطلوبة، وهكذا تكون قناة مهمة في توجيه الإبداع حسب الطلب.

2. محددات داخلية: تعددت العوامل الداخلية التي يمكن أن تكون محددًا يمكن ذكر أهمها فيما يلي³:

أ. استراتيجية المؤسسة: يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد أداء الاستراتيجية المؤسسة. وبالتالي تجعله مصدراً للميزة التنافسية في السوق، كما يمكن أن تكون استراتيجية المؤسسة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة أي التكنولوجيا و المنتجات (السلع أو خدمات) الحالية.

¹ عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 30-31.

² عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

³ نفس المرجع السابق.

ب. القيادة: يمكن أن تكون محددا هاما للإبداع التكنولوجي من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته، فالقيادات في المؤسسة قد توفر أجواء الابتكار والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات.

ج. ثقافة المؤسسة: بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجيا فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهياكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل الى المحافظة على الخصائص الحالية، مما يجعلها لا توافق مع الإبداع وما ينجز عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة.

د. إدارة المعرفة: حسب Ropertol فإنه من خصائص الزاوية المركزة على المعرفة، فإن هناك ثلاث أنشطة هي¹:

- مرحلة الحصول على المعرفة.

- مرحلة تحويل المعرفة الى إبداعات (منتج جديد أو علمية جديدة).

- استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية.

أي أنه ينبغي على المؤسسة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى إبداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العملية ثم استغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية.

د. أنشطة البحث والتطوير: أنشطة البحث والتطوير تمثل عنصراً حاسماً في دعم وتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للمؤسسات. من خلال التركيز على تطوير المعرفة الجديدة وتحسين المعارف القائمة، يمكن للمؤسسات خلق ميزة تنافسية مستدامة. هذا النوع من

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

الأنشطة لا يسهم فقط في إنتاج وابتكار منتجات أو خدمات جديدة، بل يعزز أيضاً القدرة على التكيف والاستجابة بفعالية أكبر للتغيرات والتحديات في السوق¹.

مع ذلك، لا ينبغي النظر إلى أنشطة البحث والتطوير على أنها العامل الوحيد المؤثر في الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة كما ذكرت، هناك محددات أخرى تسهم في دعم العملية الإبداعية مثل إدارة الموارد البشرية التي تعنى بتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، نظام المعلومات الذي يوفر البيانات والمعلومات الضرورية للابتكار، والوظائف التسويقية التي تساعد في تحديد احتياجات السوق وتوقعات العملاء.

لتحقيق النجاح والتميز، من المهم للمؤسسات أن تتبنى نهجاً متكاملًا يشمل كل هذه الجوانب، مع التركيز بشكل خاص على بناء بيئة داعمة تشجع على الإبداع والابتكار. توفير الموارد اللازمة للبحث والتطوير، إلى جانب تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتجريب، يمكن أن يساعد المؤسسات على تحقيق طموحاتها الإبداعية وتحسين مكانتها في السوق.

المطلب الثاني: الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي

إن الآثار التي يمكن أن تنتج من وجود وتطوير الإبداعات التكنولوجية عديدة ومختلفة، وهي ترتبط أساساً بالنمو أو التنمية الاقتصادية بصفة عامة، وحتى تتضح الصورة نتطرق إلى النقاط الثلاثة التالية كل منها على انفراد²:

أ. الآثار على التكلفة النهائية:

وهنا يمكن التمييز بين حالتين اثنتين هما: حالة ارتفاع حجم المخرج وحالة تدني التكلفة الأصلية للوحدة.

¹ Mehieddine rahmouni, **motivations et determinants de innovation technologies**, un survol des théories modernes, cahiers de Geltha, n 10, university Montesquieu Bordeaux iv, France,2011, P20 (se comporter).

² محمد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1994، ص

الحالة الأولى:

إن إدخال فنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس هو الرفع أو الزيادة في عدد الوحدات المصنوعة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، معالجة عدد الوحدات المنتجة إذن يرتفع، وهذا فعلاً جانب هام من الإنتاجية ويدعى المردودية وبطبيعة الحال، عندما يحدث هذا يتقوى العرض، ويمكن من إشباع الحاجيات أو الطلب.

الحالة الثانية:

إن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض من التكاليف بصفة عامة التكلفة الوحديّة على الخصوص. ففي ظل المنافسة الحرة يحدث وحالة ارتفاع أن تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة وعندما يتوصل الى هذا، فهو يمكن أولاً ترشيحاً أكثر للعملية الإنتاجية، وثانياً من تحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية¹.

ب- الآثار على الاستهلاك والاستعمال:

إن هذه الآثار تتعلق بالمنتجات أكثر من أساليب أو فنيات الإنتاج: فالتجديد والتحسين في السلع يفترض أن عندما يحدث يضمنان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة، وبالنسبة للأفراد والأعوان الاقتصاديين على حد سواء.

من جانب التوحيد الصناعي مثلاً، يستلزم الأمر اذن صنع المواد والسلع وفق مواصفات بحيث لا تعرض المواطنين بصفة عامة، والعمال بصفة خاصة إلى الأخطار مهما كانت درجاتها وعادة ما تدخل هذه الأمور كلها في مجال جودة المنتجات، إذ أنه كلما قلت العيوب والنقائص التي تسبب الأمراض الجروح أو غير ذلك من الأخطار كلما نجحت عملية الإنتاج.

¹ محمد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ج - الآثار على التصدير: إن إحدى المعايير التي يسند إليها في قياس أداءات المقاولات المعاصرة في قدرتها على التصدير، وبالتالي الحصول على أكبر كمية من العملة الصعبة والواقع أن أوجه العملية بذاتها مرتبطة بعضها البعض فانطلاقاً من تحسين الجودة، يحدث تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، فاحتلال وضعية تنافسية أقوى بالاستحواذ على شريحة سوقية أكبر، فارتفاع أو تعظيم لرقم الأعمال، ثم الحصول على أرباح أكبر ومن هذه توزيع جزء منها إلى المساهمين وإعادة استثمار الجزء الباقي في نشاطات مختلفة منها البحث التطبيقي أو الإبداع التكنولوجي في حقيقة الأمر إن القدرة الفعلية لا تتمثل في تصدير أكبر الكميات فحسب، بل وفي تصدير أكبر كمية أو أعظم قيمة من المنتجات التي تتصف بمواصفات تكنولوجية متقدمة¹.

المطلب الثالث: عوائق الإبداع التكنولوجي

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاث فئات اقتصادية، اجتماعية وتقنية²:

- **على المستوى الاقتصادي:** يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العالمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث المقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي ويعتبر نقص المعلومات على مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع التكنولوجي جديد إلى السوق أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي هي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، يمكن إضافة عامل

¹ محمد أوكيل، مرجع سبق ذكره.

² بن لحسن الهواري، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، المدرسة العليا للأساتذة التعليم التكنولوجي، وهران، الجزائر.

التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الانتاج البحث والتي تحول أو تحد من الابداع التكنولوجي.

- **على مستوى الاجتماعي:** تمثل أهم العوائق التي تحد أو في وجه الابداع التكنولوجي على مستوى الاجتماعي، هو الاتصال البيئي بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، العمال، النقابة) بحيث تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الابداع التكنولوجي بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم أو تخفيض في الأجور لذلك توعيتهم بضرورة الابداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضا، ويمثل مستوى استعداد لدى إدارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، العامل الحاسم لنجاح الابداع التكنولوجي في المؤسسة وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها لأرباح كبيرة ويمثل اصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والاطارات خاصة على القيام باختراعات والابداع التكنولوجي.

- **على المستوى التقني:** يمثل القيام بإبداع التكنولوجي مجازفة كبيرة تتطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري، المالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق التي تقف في وجه الابداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الابداع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف حيثيات الإبداع التكنولوجي بشكل عام ، حيث سمح لنا هذا الفصل بالتطرق إلى الجوانب التالية : تم تطرق إلى المفاهيم الأساسية للإبداع التكنولوجي وبعض المفاهيم المرتبطة به ، إضافة إلى المعوقات التي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي ، ثم أشرنا إلى قياس ومحددات الإبداع التكنولوجي وأيضا تطرقنا إلى الأثاره الاقتصادية على المؤسسة.

الفصل الثاني

تعزيز استراتيجية التنوع من خلال الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية

- ❖ المبحث الأول: مدخل لاستراتيجية التنوع.
- ❖ المبحث الثاني: دوافع تبني استراتيجية التنوع واعتبارات نجاحها.
- ❖ المبحث الثالث: استراتيجية التنوع والابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

بسبب التغيرات الحاصلة في مختلف الميادين أصبحت ظروف بيئة العمل للمؤسسات أكثر تعقيدا وأقل وضوحا، مما يخلق ضغطا كبيرا على المنظمات لمواكبة هذه التغيرات، وبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح أصبح على المؤسسة اليوم معرفة هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة، ومن جهة أخرى أثبتت هذه التغيرات عدم كفاية خيار التخصص الذي يقتضي الالتزام بنشاط واحد يشكل المصدر الوحيد لربح أمام المؤسسة، الأمر الذي ألزمها الى اتخاذ نوع اخر من الاستراتيجية الذي يوسع نشاطها وهي استراتيجية التنوع الذي تحقق من المؤسسة أهدافها بالنمو والتوسع وزيادة عدد من الأنشطة عن أنشطتها الأصلية أو منتجاتها الأصلية لتحقيق معدلات نمو مقبولة و سريعة، إذ هي تعتبر من استراتيجيات النمو، وعليه لمعرفة أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل لاستراتيجية التنوع.

المبحث الثاني: دوافع تبني استراتيجية التنوع واعتبارات نجاحها.

المبحث الثالث: استراتيجية التنوع والابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل لاستراتيجية التنوع

في ظل التحولات الدائمة التي تطرأ على بيئة المؤسسة ترغب دائما هذه الأخيرة في النمو، وذلك بالانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية أو إضافة مراحل إنتاج جديدة... إلخ، وسنتناول في هذا المبحث ماهية استراتيجية التنوع وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه، أنواعه، أهميته.

المطلب الأول : مفهوم استراتيجية التنوع

تصنف استراتيجية التنوع من ضمن استراتيجيات النمو والتوسع التي تسمح للمؤسسة بتعظيم ميزتها التنافسية وتطوير ذاتها لذا في هذه النقطة سنعرض تعريف لهذا المصطلح المتكون من كلمتين استراتيجية وتنوع .

فاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

أما التنوع فيقصد به: " عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الاستراتيجي أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد"¹.

- التنوع هو أن تختار الإدارة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها المنظمة في الوقت الحاضر ولفترة طويلة، بدلا من الاعتماد على

¹ موسى بن منصور وزهار آسيا، دور استراتيجيات التنوع باندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 02، جوان 2018، ص 9 .

منتج أو عدد قليل من منتجات تختار الإدارة الاستراتيجية التنويع الانتاجي ذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المنظمة¹.

- استراتيجية التنويع هي الاستراتيجية الخامسة من استراتيجيات النمو وتعني قيام إحدى المؤسسات أو الشركات بالعمل بمناطق تختلف عن سوقها الحالي أو تصنيع منتجات جديدة تختلف عن منتجاتها الحالية².

- تعتبر استراتيجية التنويع أحد الخيارات الاستراتيجية التي تحقق النمو للمنظمة (داخليا أو خارجيا)، وهي تسعى إلى تبني من أجل التكيف مع المتغيرات السريعة التي تتطلب إعدادا مسبقا للاستراتيجيات ونمطها الثقافي³.

- تعتمد استراتيجية التنويع على تقديم منتجات فتنبع المؤسسة الاقتصادية هذه استراتيجية عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، وذلك لما تنتجه من وضعيات مربحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي⁴.

- يعرف Ansoff استراتيجية التنويع بأنها: " عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا امتلكت مؤسسة الأعمال إمكانيات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 117.

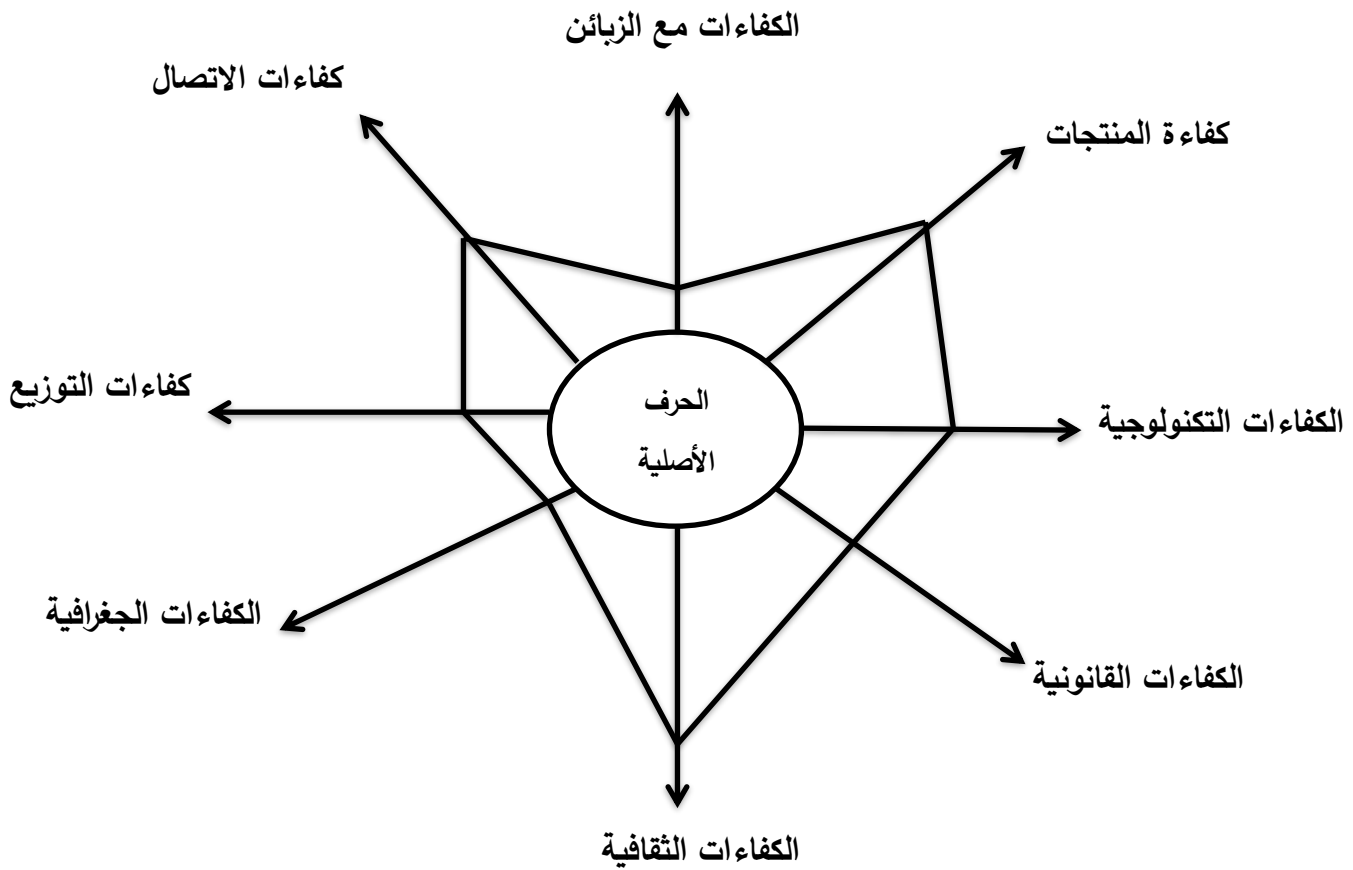
² نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، وسط الأردن- شارع الملك حسن، طبعة العربية، 2013، ص 33.

³ Belmimoun Abdenmour , Mokdad soraya , **Diversification stratégies and busines performance**, Assistant professor faculty of Économies, commercial Sciences and Management Sciences université of Mascara, Algeria publication date : 06/06/2022.

⁴ غالم عبد الله، وتيمجدين عمر، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، بالتاريخ 2014 ، ص 68.

تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الاستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة في حين يعرف آخرون من أمثال Rurmelt و Pitts استراتيجية التنوع على أن التنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد¹.

الشكل رقم (04): نجمة التنوع



المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 237.

¹ موساوي سارة، استراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية العدد الرابع، سبتمبر، 2018، ص 353.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف استراتيجية التنوع على أنها: أحد الخيارات الاستراتيجية التي تحقق النمو للمنظمة من خلال تصنيع منتجات جديدة تختلف عن منتجاتها الحالية والتي تسمح للمؤسسة بتعظيم ميزتها التنافسية وتطوير ذاتها ، فبدلاً من الاعتماد على منتج أو عدد قليل من منتجات تختار الإدارة الاستراتيجية التنوع الإنتاجي وذلك من أجل زيادة أرباح المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية استراتيجية التنوع

تتجلى أهمية التنوع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة أيضاً فضلاً على ذلك فهو يضمن للمؤسسة:

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وخاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثانية كبيراً.
- نقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية وآية قدرات أخرى عالية القيمة تنافسياً بين المؤسسات¹.
- تقليل المخاطر ومنها تلك المخاطر المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن تأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية².
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة من منتجاتها الحالية³.

¹ موسى بن منصور، زهر آسيا، مرجع سبق ذكره ، ص 10- 11.

² موساوي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 354.

³ نفس المرجع السابق.

- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والموارد¹.
وهناك من يرى أن أهمية استراتيجية التنوع على أنها²:

- يوفر التنوع مكانة قوية في السوق كما أنه يوفر مزايا معينة لا تتمتع بها الشركات المتخصصة في نشاط واحد.
- التنوع يوفر ميزة شاملة تتمتع بها الشركات وذلك من خلال جمع العديد من المنتجات والأنشطة القائمة على نفس مجموعة المهارات والقدرات وتؤمن الشركة مكانة تنافسية أفضل في التنوع يسمح بتحقيق فرص حجم ميزة استراتيجية الأكثر شيوعا ومكتسبة من التنوع باستخدام نفس الأصول الملموسة والغير ملموسة لأنشطة متعددة، يمكن لشركة تخصيص تكاليفها ثابتة لهذه الأنشطة والحصول على مزايا التكلفة لكل منتج من المنتجات.
- التنوع يعزز القدرة على المساومة مع الموردين والمشتريين، شراكة متنوعة لتنفيذ العديد من الأنشطة.

المطلب الثالث: أنواع استراتيجية التنوع

إن الهدف الرئيسي من تبني استراتيجية التنوع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الاعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الاعمال الحالية فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المرتبط، أما إذا كان

¹ عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 23.

² Raghavan parthasarthy et d'autre , **fondements de management stratégique**, 2^e édition, Éditions Jean- François Déry , Canada 2018 .page 168-167

هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فهي تتبع استراتيجية التنوع غير المترابط، في المقابل قد تتبنى المؤسسة الاقتصادية استراتيجية التنوع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء وحيازة مؤسسة أخرى وبذلك قد انتهجت استراتيجية التنوع الخارجي.

هذا من الممكن أن تقوم المؤسسة بالتنوع من خلال القيام بالتكامل الأفقي والتكامل العمودي وهذا الأخير قد يأخذ شكل التنوع الأمامي والتنوع الخلفي.

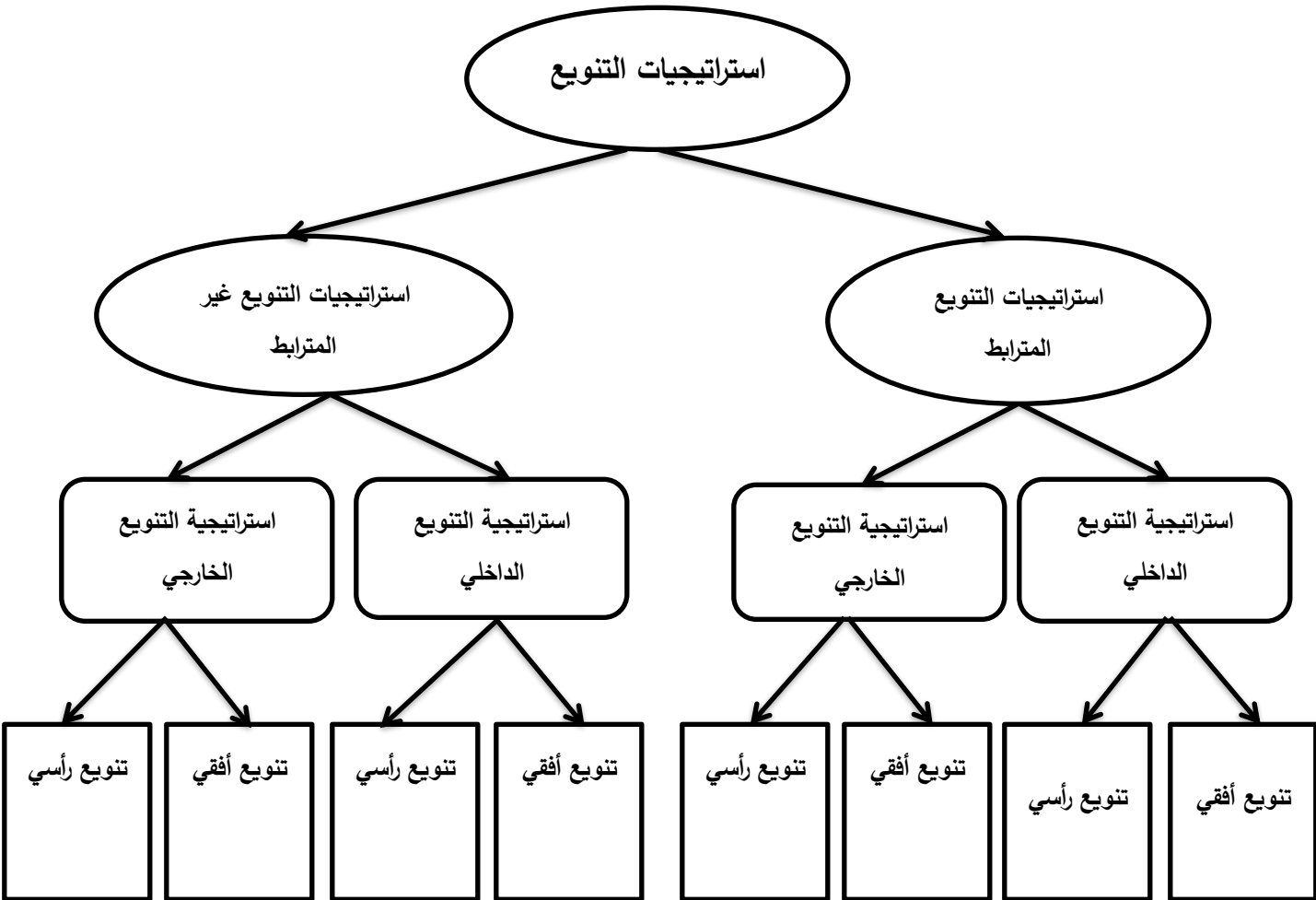
وعليه ومما تقدم يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنوع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

1- التنوع المترابط وغير المترابط.

2- التنوع الداخلي والخارجي.

3- التنوع الأفقي والرأسي.

شكل رقم (05): أنواع استراتيجيات التنوع.



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 223.

1- التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:

أ- التنوع المترابط:

يشير التنويع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو التهديدات التي تتعرض لها، أو قنوات التوزيع، أو المهارات الإدارية المطلوبة، أو مجالات الاستخدام.... الخ.

والتنويع المترابط من أكثر الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة ولذلك فإن المنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنويع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج وإمكانيات صناعية ومهارات تسويقية¹.

ب - التنويع الغير المترابط:

تتبع هذه الاستراتيجية عندما تدخل المنظمة إلى عدد من مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية لها، قد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة منظمة الأعمال ومركزها التسويقي وكذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لها، كما يتبع هذا التنويع عندما تكون فرص النمو في خطوط النتائج الحالية محدودة مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، أن الهدف الأساسي من هذا التنويع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف رغبات الزبائن وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زياده نمو منظمة الأعمال².

2- التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:

¹ ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار الميسرة، الأردن، 2013، ص 252-253.

² فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، 2014، ص 328.

أ -التنويع الداخلي:

يتم هذا التنويع من خلال التطوير الداخلي باستخدام الموارد الداخلية للشركة كأساس للأنشطة الجديدة ويتطلب هذا النوع من التنويع استراتيجية واضحة، وأنشطة بحث وتطوير ديناميكية، بالإضافة الى قدرة تنظيمية لحماية وتطوير الأنشطة الجديدة¹.

إن المنظمة تعتمد هذا النوع الأسباب التالية²:

- تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة.
- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.
- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

ب-استراتيجية التنويع الخارجي:

وبموجب هذه الاستراتيجية فإنه يتم شراء منظمات جديدة أو الاندماج معها، وهناك شكلان لاستراتيجية التنويع الخارجي³:

- استراتيجية الاندماج:

يتم ضمن منظمتين او اكثر بحيث يتم استبدال الاسهم وتكوين منظمة واحدة وهذه الحالة تتم عادة بين منظمات متماثلة وبشكل ودي وسياسة الاندماج هذه لها مبرراتها حيث تؤدي إلى¹:

¹ Taieb hafsi et d'autres, **Le management stratégique - synthèse et guides pour les managers**, les éditions JFD édition, Montréal (Québec), 2019.P267 .

² عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الميسرة، 2004، ص237.

³ عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص238.

- زيادة سعر اسهم المنظمة في السوق .
- التوجه نحو استثمار جديد.
- زياده معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي.
- زيادة درجة استقرار أرباح المنظمة، الحصول على موارد اضافية.
- تقليل الضرائب.
- التنويع الخارجي من خلال الشراء :

تتمحور هذه الاستراتيجية على قيام الشركة بشراء شركة اخرى واحتوائها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية، يحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم وقد يتم بالاتفاق الودي أو بدون اتفاق، يبدأ الشراء الودي عادة بإجراء مباحثات مع إدارة الشركة الأخرى بخصوص رغبات الشركة الأولى، توافق في هذه الحالة ادارة الشركة المقتنات على تأييد الشراء والعمل في سبيله مقابل مراعاة مصالحها بعد أن يتم الشراء، اذن يتشابه الشراء الودي مع الاندماج، يسمى الشراء غير الودي أو الذي لا يقوم على الانفاق الاستيلاء بغرض السيطرة تتجاهل الشركة المشتريه في هذه الحالة الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالشركة الاخرى وتمضي في شراء أسهمها حتى يتكون لديها حصص كافية للسيطرة، تحاول الشركة المعرضة للهجوم الدفاع عن نفسها باتخاذ إجراءات معينة مثل شراء أسهمها، أو اتخاذ بعض الخطوات القانونية

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية مفهوم- أهمية -تحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص253.

لإيقاف هذا الهجوم على أساس أنه يحد من المنافسة، أو البحث عن شركة أخرى ترضى بالاندماج معها¹.

3- التنوع الأفقي والتنوع الرأسي:

أ- التنوع الأفقي:

ويمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما نضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية، ولهذا تتعدد أشكال التنوع الأفقي على النحو التالي:

- تنوع الأفقي مرتبط:

- يتم داخليا: وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.

- يتم خارجيا: وذلك إذا قامت شركة أخرى بمنتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية، أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

- تنوع أفقي غير مرتبط:

- يتم داخليا: عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماما وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص305.

- يتم خارجيا: عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى نمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضا عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعدنا على دخول قسم جديد من أقسام السوق¹.

ب - استراتيجية التنويع الرأسي (العمودي):

ويتمثل في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما يعتبر التنويع الرأسي المحدد الرابع للهيكل الصناعة فمنه يتعدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها:

- يعرف على أنه دمج وتوحيد مؤسستين أو أكثر، تحت إدارة واحدة بحيث يصبح عملها مشترك.

- عبارة عن عملية اتحاد أو دمج لمرحل إنتاجية مختلفة.

- قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو المؤسسات الأخرى.

- وهو توجيه موارد ونشاطات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (الأنشطة المكملة)، بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين:

- **التكامل الأمامي:** ويعني الدخول إلى فروع تجارية وأحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 58-59.

- **التكامل الخلفي:** يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد والمستلزمات نشاطها الأساسي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، وذلك بهدف تأمين النشاط من تقلبات في التوريد بالمواد والخدمات¹.

المبحث الثاني: دوافع تبني استراتيجيات التنويع واعتبارات نجاحها

تعتبر استراتيجيات التنويع من بين استراتيجيات نمو المؤسسة بحيث تكسب المؤسسة خبرات تسييرية وتقنيات جديدة جراء دخولها في مجالات نشاط جديدة، وذلك من خلال تبنيها للدوافع التي تعتبر مصدر نجاحها والتي تكسبها ميزة تنافسية تسمح بتموقع المؤسسة وتجاوز حواجز الدخول لميادين النشاط الجديدة.

المطلب الأول: دوافع تبني استراتيجيات التنويع

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى اتخاذ التنويع كاستراتيجية منها :

1- حالة عدم التأكد: إن أهم دوافع للتنويع في الحقيقة هو أن المؤسسة تمارس نشاطها في ظروف عدم التأكد، فعلى سبيل المثال قد يتراجع الطلب على منتج مؤسسة متخصصة، مما يؤدي إلى تراجع أرباحها، وفي هذه الحالة عليها ان تفكر في إدخال خطوط إنتاج جديدة، كما قد تتعرض المؤسسة لتعطل طاقتها لفترة طويلة، خاصة إذا كان الطلب موسميا كما في حالة الطلب على الألبسة في فصلي الشتاء والصيف، المثلجات وصناعة الفنادق.

2- القوة السوقية: تجد المؤسسة في تنويع فرصة لتوسيع حصتها السوقية من خلال خطوط إنتاج جديدة وكذلك زيادة قوتها السوقية من خلال المنتجات القائمة وهذا ما يحصل في حالة احتكار السوق¹.

¹ آسيا زهار، استراتيجيات التنويع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منها، اطروحة دكتوراه، تخصص مناخمنت واقتصاد تطبيقي، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج، 2021، ص 26-27.

3- **تقييم الكفاءات الأساسية:** أي إمكانية استغلال بعض كفاءات المؤسسة في نشاطات أخرى سواء من الناحية الفنية أو الناحية التجارية.

4- **الرفع من القدرة التنافسية:** تنوع نشاطات المؤسسة يؤدي إلى زيادة عدد مورديها وعدد عملائها مما يكسبها قدرات تفاوضية.

5- **استغلال الفرصة:** تغيرات بيئية ملائمة وفي صالح المؤسسة تستدعي من هذه الأخيرة دخول نشاط جديد من أجل استغلالها.

6- **الحمية:** إنقاذ مورد وحيد للمؤسسة من إفلاس أو عميل يواجه صعوبات في البقاء².

7- **نمو:** في غياب التنويع، تصبح الشركات أسيرة صناعتها بالنسبة للشركات في الصناعات الراكدة أو المتدهور، ويعد هذا الاحتمال مخيفاً، خاصة إذا كانت الصناعة تواجه زوالاً نهائياً ومع ذلك فإن استقادة الشركة من الفرص الاستثمارية خارج صناعتها كذلك داخلها يجب أن تكون موافقة تماماً مع زيادة أرباحها.

8- **الحد من المخاطر:** يتميز هذا الدافع في الرغبة في توزيع المخاطر، ومع ذلك انتشار المخاطر من خلال التنويع قد يفيد أصحاب مصلحة آخرون، وقد تبين أن التنويع الذي يقلل من مخاطر الإفلاس مفيد لحاملي ديون الشركات وليس لحاملي الأسهم³.

ومن جهة أخرى تبلورت مجموعة من دوافع أهمها:

¹ بن عبيد فريد و عباسية خديجة، دور استراتيجية التنويع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10 تاريخ جوان، 2016، ص 522 .

² لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجية نمو المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 53 .

³Harold Sydney Geneen, Kenichi Ohmac, **diversification Strategy**, from the sit: <https://www.blackwellpublishing.com>, Date of acces:14\03\2024, p 285- 286

- إدارة محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية لضمان تجانس الأنشطة.
 - تثمين الكفاءات المختلفة الموجودة في المؤسسة خصوصا محدودة الاستعمال.
 - استثمار الموارد الفائضة في المجالات وأسواق جديدة.
 - بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتنوع وبالتالي منح ميزة تنافسية للزبائن الذين يبحثون عن منتجات أو الشركات متنوعة.
 - شخصيات المديرين ومدى غيابهم في التجديد وتوسيع النشاط¹.
- المطلب الثاني: الاعتبارات الواجب توفرها من أجل إنجاح استراتيجية التنوع**
- توجد عدة اعتبارات اساسية لابد من توفرها لإنجاح استراتيجية التنوع وهي:
- توفر إدارة قادرة على ادارة المزيج الانتاجي لدى مؤسسة معينة.
 - توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج الانتاجي وحسب معدل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.
 - توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم المنتجات الموجودة في مزيج المنتجات، وذلك من حيث وجود ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة و معروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، فمثلا لابد من توفر بعض المنتجات ذات النمو العالي وحصص سوقية عالية، بالإضافة إلى وجود بعض المنتجات التي تدر نقدية عالية وباستمرار.

¹ موسى بخاشة، محاضرات في مقياس استراتيجية، مواجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022، ص 34-35.

- أن توفر استراتيجية التنوع للمؤسسات معينة بعض المزايا المرتبطة بتحقيق تكاليف أقل، ادراكات حسية عالية لدى المستهلكين، نقاط قوة كبيرة في المجالات التسويقية والتكنولوجية بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

- أن توفر المنتجات المراد إضافتها الى مزيج المنتجات عوائد على الاستثمار بمعدلات مقبولة حسب معايير المحللين الماليين والتسويقيين.

- أن لا تكون تكلفة التطوير الداخلي لمزيج المنتجات او تطوير الخارجي لها عالية جدا، بحيث تتجاوز الأرباح التي تحققها المنتجات الموجودة حاليا في المزيج.

ولابد من التأكيد أنه من الصعب أو من المستحيل توفر كل هذه الاعتبارات المجتمعة في آن واحد لكن من المهم دراسة كل موقف على حدى، لأن كل موقف له خصائصه ومواصفاته وبيئته الخاصة¹.

من شأن استراتيجية التنوع تخفيض في درجة المخاطر وزيادة الأرباح بحيث أن:

1- دور استراتيجية التنوع في زيادة الأرباح:

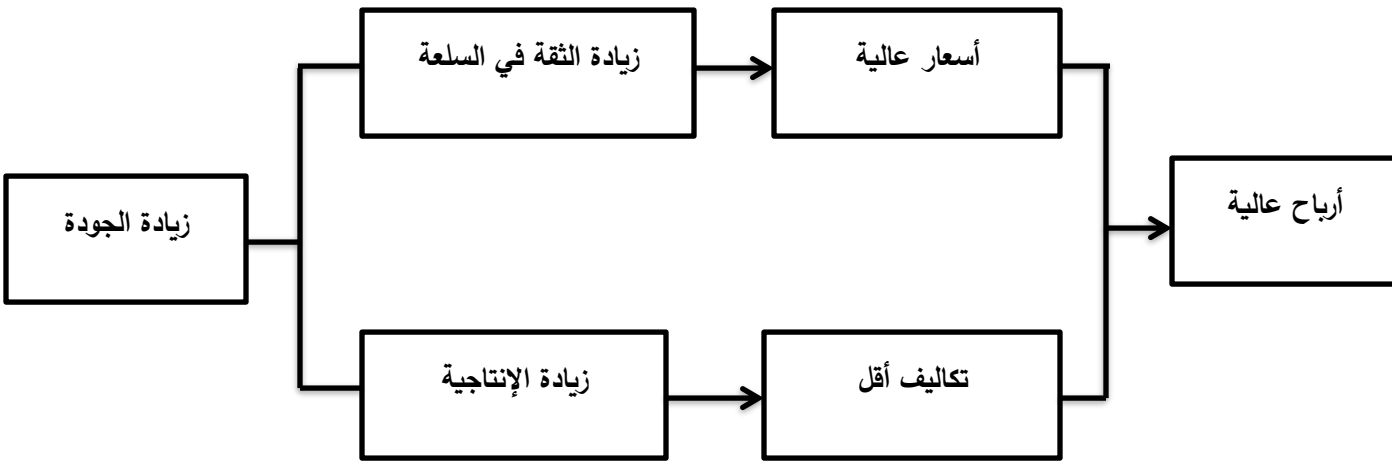
إن الهدف الرئيسي من تبني المؤسسة لاستراتيجية التنوع هو زيادة أرباحها، سواء بزيادة صافي الأرباح العامة المتحصل عليها من جميع المنتجات أو بعد إضافة هذا المنتج، أو تحقيق الربح من المنتج الجديد على حدا فحتى تنجح استراتيجية التنوع في زيادة أرباح المؤسسة، فإنها يجب أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها بطريقة تمكنها من فرض أسعار أعلى لتلك المنتجات، وكذا تمكينها من ادارة المنافسة في الصناعة بطريقة أفضل كما أن هناك عامل مهم جدا يؤثر على ربحية المؤسسة يتمثل في تحسين الجودة، يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات

¹ سارة موساوي، المرجع سبق ذكره، ص 36.

على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا بحيث بالتحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات ذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة وبالتالي يزيد من ربحيتها¹.

والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة:

الشكل رقم (06) : تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارل زهل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 196.

2- أثر التنويع في توزيع المخاطر:

يمكن تحقيق توزيع المخاطر من خلال التنويع الى عدد من مجالات الانشطة غير المرتبطة وذلك لتخفيض المخاطر المرتبطة في حالة القيام باستثمار وحيد، ففكرة اختيار محفظة من الاستثمارات لتخفيض هذا الخطر (Unsystematic Risk) معروفة جيدا في نظرية، ولكن كيفيه خلق الشركة لقيمة لصالح حمله الاسهم من خلال هذه الاستثمارات فهي في محل جدل كبير إلا أنه يمكن القول بأن المستثمر-في المتوسط-يمكنه تنويع الأسهم المشتريات من خلال الاستثمار في مجموعات من الأسهم الغير المترابطة، وكاستراتيجية يمكن القول أيضا بأن

¹ عمر تيمجنين، مرجع سبق ذكره، ص 77.

التنوع المخاطر يؤدي إلى تكوين محافظ في مجالات النشاط الغير المترابطة والتي تم تحقيقها من خلال الاستحواذ أو الشراء¹.

المطلب الثالث: مزايا استراتيجية التنوع وعيوبها

أولاً: مميزات استراتيجية التنوع

- تتابع أهمية التنوع في كونه يساعد المنظمة في المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.

- الصعود في وجه المنافسين وفتح أسواق جديدة خاصة عند إضافة منتجات جديدة.

- تمكن المنظمة من استغلال والاستفادة من الإمكانيات وخبرات وقدرات قائمة والتشغيل الاقتصادي الموارد.

- زيادة نمو المبيعات بالحصص السوقية وبالتالي زيادة في الأرباح واستقرارها.

- نقل قيمة الخبرة التنافسية والمعرفة التكنولوجية وقدرات أخرى من عمل آخر واستخدام العلامة التجارية في أكثر من منتج وخط عمل لزيادة معرفة المستهلك بالعلامة التجارية واستغلال اسم المنظمة ومكانتها لزيادة المبيعات².

- توزيع المخاطر بين عدة أنشطة³.

¹ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 353 .

² محمد عدان باثي الخزرجي، دور استراتيجية التنوع في حماية الحصص السوقية دراسة تحليلية في شركة بيبسي بغداد للمشروبات الغازية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022 ، ص 288.

³ Karim Mouhli. Dcg7. **Le management en fiches et en Schémas** , Editions Ellipses , le:31 août2021.

- آثار التآزر وقرارات الحجم.

- تطوير بين القطاعات الناشئة.

- زيادة نطاق المهارات.

ثانيا: عيوب استراتيجية التنوع

يترتب على هذه الاستراتيجية مساوئ عدة خصوصا إذا كانت المنظمة صغيرة أو بإمكانات وجهود تسويقية محدودة الحاجة إلى عمل خبرات إدارية تتناسب مع خطوط الإنتاجية العديدة.

- صعوبات متمثلة بتوفير المواد الأولية والتجهيزات المطلوبة لتغطي احتياجات التنفيذ الاستراتيجية التنوع¹.

- تعقيد الإدارة التنظيمية خطر التشتت.

- الموارد والمهارات الفقدان.

- التماسك في الصورة التي يراها العميل².

المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر استراتيجية التنوع الوسيلة التي تستخدمها المؤسسة لتفعيل وحدات أعمالها وأداة لاقتحام أسواق جديدة، وتحسين عملية إنتاجية وبناء وتعزيز تنافسية المؤسسات التي تسعى جاهدة من أجل القيام بالإبداع التكنولوجي وخلق مناخ ملائم للبحث والتطوير والإبداع.

¹ محمد عدان باثي الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

² Karim Mouhli, 2021, Op.cit

المطلب الأول: دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة

1- مفهوم الأداء:

عرف الأداء بأنه "يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول، على اختلاف طبيعته مال، وقت إلى غير ذلك، يمكن التعبير عنه بمعايير كمية نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء استراتيجية أو تشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية"¹.

2- تستند عملية التحليل الاستراتيجي للشركات الداخلة في تنوع على المفاهيم والأساليب ذاتها التي تعتمد عليها عملية التحليل الاستراتيجي للشركات التي تعمل في ميدان واحد للأعمال، إلا أن هناك نواحي أخرى ينبغي أخذها في الحسبان تضاف لها مجموعة من الأدوات التحليلية الجديدة عند تقويم مدى سلامة استراتيجية التنوع التي تعتمدها المنظمة سواء كان التنوع مترابطاً أم غير مترابط.

تزداد أهمية التنوع والانتقال إلى صناعات جديدة عندما تتلاشى الفرص السوقية المتاحة أمام المؤسسة وتبدأ مستويات المبيعات تسير على وتيرة واحدة تقتقر إلى النمو، إن لم تنحدر إلى مستويات أدنى، تدفع المؤسسة نحو ضرورة دراسة إمكانية الولوج إلى أعمال جديدة خصوصاً بعد أن تتكامل مع الحالات الأربع الآتي ذكرها وتجعل من المنشأة مرشحا قويا للتنوع الهادف إلى تحقيق التداؤب المطلوب بدلالة الربحية وتعظيم مستوى الأداء، وهي²:

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2001، ص88.

² سعد علي حمود العنزي ومصطفى منير اسماعيل، اختبار الدور التفاعلي للموارد المالية في العلاقة بين استراتيجية التنوع وقيمة المنشأة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 71، ص07.

1- عندما يجري اكتشاف فرص للتوسع في صناعات جديدة تكتمل تكنولوجياتها ومنتجاتها أعمال المؤسسة في صناعاتها الحالية.

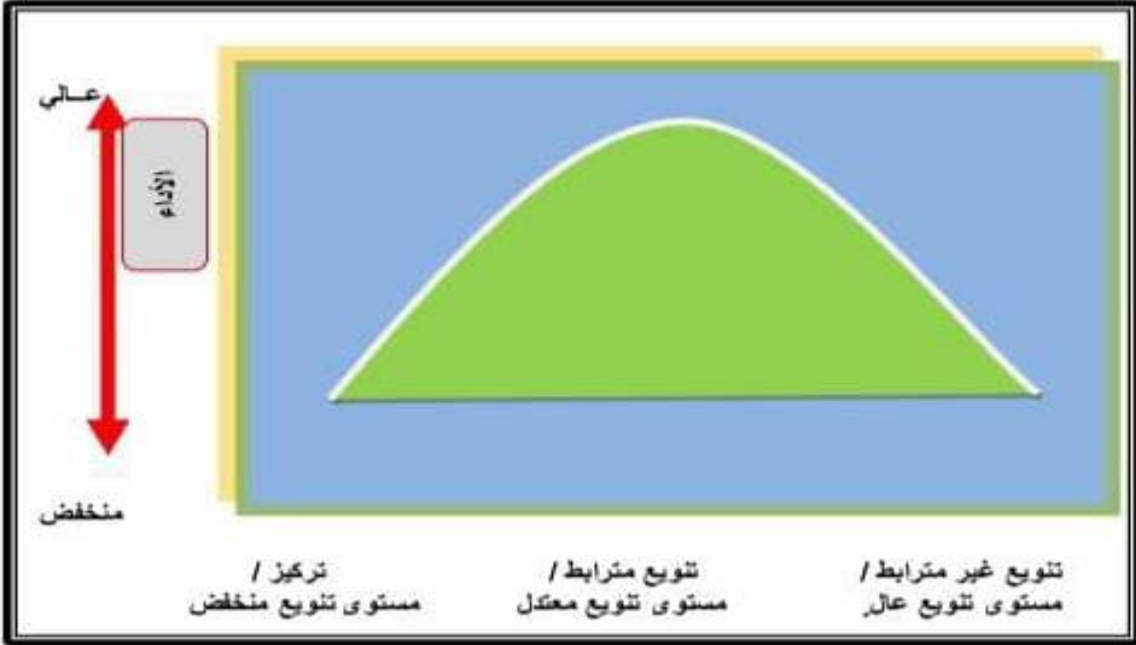
2- إمكانية رفع مستوى الانتفاع من الموارد والمقدرات الحالية للمؤسسة عبر التوسع إلى أعمال جديدة تشكل فيها قوه تلك الموارد ذاتها عوامل نجاح حرجة وموجودات تنافسية عالية القيمة.

3- دائما يعمل التنويع بمنتجات أو أعمال مترابطة على فتح آفاق جديدة لتخفيض التكاليف.

4- قوة العلامة التجارية للمؤسسة بعد معرفة السوق بها والقدرة على نقل تلك العلامة الى أعمال أخرى ومن ثم استعمالها كعامل مساعد على رفع مستوى المبيعات والأرباح المتحققة لكل عمل من أعمال المنشأة.

حيث أن مدى إسهام مستويات التنويع المعتدلة التي تختص بها استراتيجية التنويع المترابط في رفع مستويات الأداء المتوقع إلى حدود أعلى مقارنة بمستويات التنويع المنخفضة التي تعكس في جوهرها تبني استراتيجية التركيز ومستويات التنويع العالية التي تعكس تبني استراتيجية تنويع الغير المرتبط ومن ثم اتخاذ العلاقة الدالية بين التنويع وأداء المؤسسة شكل مقلوب الحرف (U) لتعبر عن وجود حد أمثل من التنويع يبدأ بعده أداء المؤسسة بالتراجع والانخفاض كل ما زاد مستوى التنويع إلى مستويات أعلى، والشكل التالي يوضح العلاقة بين استراتيجية التنويع وأداء المؤسسة:

الشكل رقم (07): العلاقة بين التنوع والأداء



المصدر: Richard Whittington And others,"Fundamentals of Strategy", Pearson Education ,2008,P187

مما سبق بالاعتماد على تقويم ايجابيات وسلبيات استراتيجية التنوع يمكن تحديد الأفعال المطلوبة لتحسين أداء المؤسسة على ست خطوات تتمثل بالآتي¹:

- أ- تقويم جاذبية الصناعات التي توجهت إليها المنظمة في التنوع منفردا ومجمعا.
- ب- تقويم القوة التنافسية للمنظمة وعدد المنافسين الاقوياء في الصناعات التي تعمل فيها.
- ث- التثبت من إمكانية تحقيق مزايا تنافسية من الموائمات الاستراتيجية بين الأعمال والمنظمات.

¹ سعد علي حمود العنزي ومصطفى منير اسماعيل، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار استراتيجية التنوع، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 57، جامعة بغداد، 2010، ص10.

- ث- التحقق من مدى مواءمة موارد المنظمة لمتطلبات تكتلات الأعمال الحالية.
- ج- ترتيب مستويات الأداء من الأعلى إلى الأدنى وتحديد أسبقيات المنظمة في تخصيص الموارد بين أعمالها المختلفة.
- ح- الشروع في تحركات استراتيجية جديدة بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

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 ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة جديدة أو خدمة جديدة)، أو تطوير منتج قائم (منتج موجود)، أو استخدام عملية إنتاجية أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن في المنتجات، فضلا عن جعل المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة¹.

- عرف الدكتور " عنتر عبد الرحمان" واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: يؤثر الإبداع التكنولوجي تأثيرا إيجابيا في مؤشرات النمو في المؤسسات، حصة السوق، رقم الأعمال التكاليف الإنتاجية وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تؤول دون تفعيل العمل الإبداعي فيها من صعوبة الحصول على تمويل خارجي ومقاومة التغيير داخليا ونقص المعلومات ونقص كفاءات الموارد البشرية في مثل هذا النوع من المؤسسات.

- في حين عرف الدكتور " بغداد كرابي"، دور الإبداع في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية بحيث سلكت المؤسسات الجزائرية عدة استراتيجيات من أجل التكيف والتطور بغية تحقيق أهدافها، الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية أثرت على تنافسية

¹ عمر بوسلامي ومصطفى بودرامة، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة وحدة الدار البيضاء لمجمع صيدال لإنتاج الأدوية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، سنة 2022، ص 57.

المؤسسات، هناك إبداعات مختلفة في مختلف المجالات التنظيمية والتكنولوجية والتسويقية كما نلاحظ أن جلها قام بالإبداع في منتج وخاصة تحسين المنتجات الموجودة وهذا الأخير يؤكد لنا أن الإبداع أحد المحددات الرئيسية في خلق ميزات تنافسية ورفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية¹.

يمكن إبراز دور الإبداع التكنولوجي على مستوى أداء المؤسسة من خلال النقاط التالية²:

- **أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة نهائية:** عندما يتم ادخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض في تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة.

- **أثر الإبداع التكنولوجي على جودة والاستهلاك:** يبرز دور الإبداع في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، إن الإبداع الذي يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي مباشرة إلى النمو الاقتصادي وذلك بتعيين أن التجديد والتحسين في السلع يضمن سلامة الاستهلاك.

- **أثر الإبداع التكنولوجي على تنظيم العمل:** إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والرفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير

¹ بوعلي عبد القادر و عميمير فضيلة، أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية" دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات اقتصادية جزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، سنة 2023، ص 509 - 510.

² عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر "واقع وأفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، سنة 2004، ص 51 - 52.

تنظيم العمل وأساليبه وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لابد أن يصحبه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشتغلة بها.

- أثر الإبداع التكنولوجي على التسويق والتصدير: يعتبر التصدير من أهم المعايير التي يستند إليها قياس كفاءة الأداء للاقتصاد ومؤسساته على المستوى الخارجي وبالتالي فإن التحدي الأكبر للتجديد والإبداع هو القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة.

المطلب الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي باستراتيجية التنويع

إن استراتيجية التنويع من أهدافها زيادة منتجات بشتى الطرق وبأفضل الوسائل، إن جل المؤسسات تستخدم ابداعات في تطوير منتجاتها أو انتاج منتجات جديدة في ظل تطورات الحاصلة في البيئة الخارجية هذا الأمر استدعى لها تطبيق ما يسمى الابداعات التكنولوجية أي بدوره تقوم المؤسسة بتحويل المهارات التكنولوجية والابداعات بواسطة خبراء فنيين الى منتجات جديدة، فالمؤسسات الآن تتزاحم من أجل الابداع التكنولوجي، كما تتزاحم من أجل تخفيض الأسعار، والتنويع هنا يأخذ دوره في إطراح منتجات جديدة بأعلى جودة وبأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين بالاعتماد على الابداع التكنولوجي بوسيلة البحث والتطوير.

لقد أنشأ الباحث Igor ANSOFF مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات، واخذت تسمية مصفوفة النمو لـ ANSOFF ، التي يرى فيها من العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للاستراتيجيات المتضمنة فيها خطوة بخطوة والاستراتيجيات الأربعة هي¹:

1- التغلغل في السوق.

2- تنمية المنتج.

¹ خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019، ص 285 .

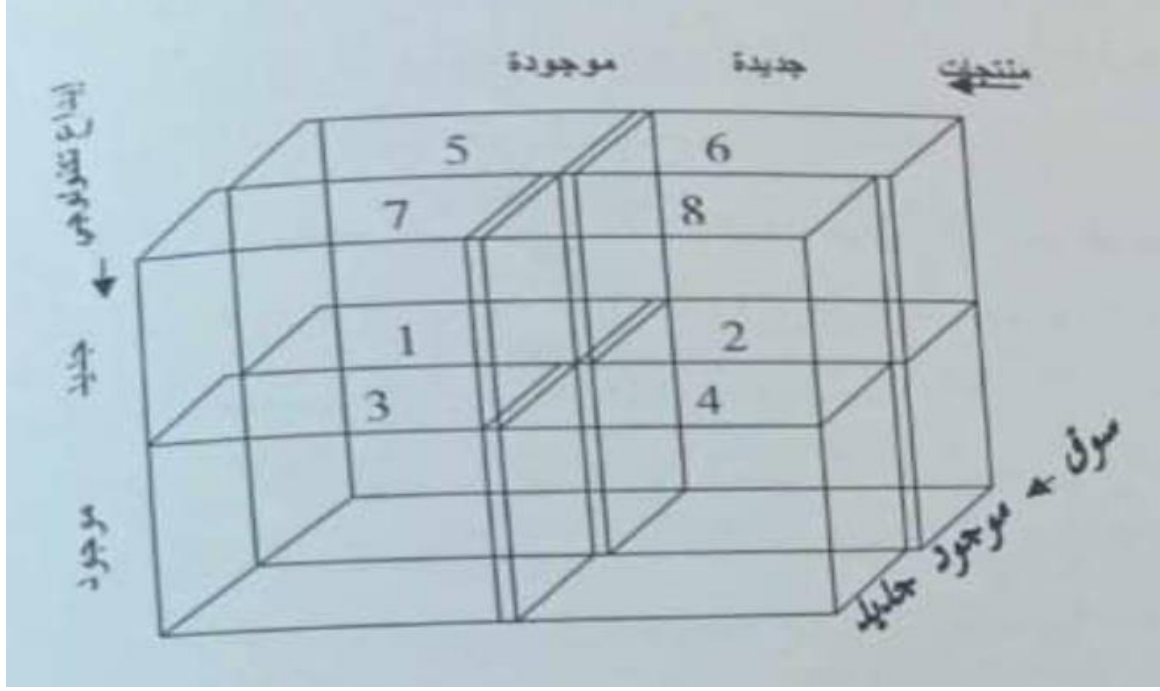
3- تنمية السوق.

4- استراتيجية التنوع.

استراتيجية التنوع في المنتجات في هذه المصنوفة تعتبر كآخر خيار تقوم به المؤسسة حيث تقوم في هذه الخطوة بطرح منتجات او خدمات جديدة في سوق جديد، وتعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية تطلب السلع أو الخدمة أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الانتحار.

بعد تطوير هذه المصنوفة بإدخال متغير جديد عليها وهو الإبداع التكنولوجي كبعد ثالث مع المنتجات والسوق مقارنة ببعدين المصنوفة الأولى، أي أبعادها (منتجات، سوق، الإبداع التكنولوجي) أطلق عليها اسم مصنوفة النمو ثلاثية الأبعاد (مصنوفة النمو التكنولوجي) وهي تتمثل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): مصفوف النمو ثلاثية الأبعاد.



المصدر: رادي نور الدين، الإبداع الابتكاري في المنظمات الحديثة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01، ص 144.

فهذه المصفوفة قد بينت بعض النقاط التي تربط الإبداع التكنولوجي ودوره في تعزيز استراتيجية التنويع وهي كالتالي¹:

- استخدام التكنولوجيا بشكل ابداعي، يمكن للشركات من تنويع منتجاتها وخدماتها بشكل أكبر، وبالتالي تحقيق مزيد من الربح وزيادة حصتها في السوق، ويساعد أيضا على توسيع نطاق عملها في اسواق جديدة و توسيع قاعدة عملائها.

¹ إلياس غقال وآخرون، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 317 .

- ابداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق، بحيث يكون هذا الإبداع جديد على المؤسسة والزبائن على حد سواء، وذلك عن طريق الاكتشافات العلمية والابتكارات الضخمة، تكون تتميز بالأسبقية مقارنة بالمنافسين.

- تقوم المؤسسة المبدعة دائما بتطوير وتحسين منتجاتها الحالية بغية إرضاء زبائنهم بشكل مستمر، وتكون هذه التعديلات على مستوى: الجودة، السهولة والسلامة عند الاستعمال، التغيير في خدمات ما بعد البيع.

من جانب آخر يؤثر الإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج المنتجات سواء كانت جديدة أو منتجات حالية يتم تحسينها، واستراتيجية التنويع تكون على الصعيد الخارجي والداخلي للمؤسسة، بما في ذلك طريقة تسليم المنتجات في الخارج وغير ذلك، وفي الداخل أساليب الإنتاج، الإبداع التكنولوجي إن من ميزاته توفير طرق تسريع عمليات التصنيع، الأمر الذي يسهل توفير منتجات جديدة، ويمكن استخدام تكنولوجيا حديثة تحسن من أساليب الإنتاج تقلل من الآثار السلبية على البيئة.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل وجدنا أن قياس نجاح مؤسسات الاقتصادية في أداء عملها بمدى قدرتها على التكيف والاستجابة للمتغيرات المستجدة من بينها الخارجية ، امام هذه التحديات أصبح من ضروري مؤسسات الأعمال تبني استراتيجية عامة تحقق لها النمو والتوسع إما داخليا او خارجيا وسواء كان له علاقة بالنشاط الحالي أو لا ، ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجية التنويع . تعد استراتيجية التنويع إحدى الخيارات الاستراتيجية التي تحقق النمو للمؤسسة الاقتصادية ، وهي عبارة عن وسيلة لتوسع أنشطتها أو الحد من المخاطر من خلال الاستثمار في الطابع التنافسي ، أو اختيار تصنيع منتجات جديدة .أو من خلال استهداف مناطق توزيع جديدة ، ويتم إنجاز هذه الاستراتيجية من خلال طرق مختلفة وهي : التنمية الداخلية ، الاندماج ، شراء مؤسسة .

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل GIPLAIL

- ❖ المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة ملبنة الساحل.
- ❖ المبحث الثاني: الابداع التكنولوجي وواقع استراتيجية التنويع في ملبنة الساحل.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

تمهيد:

لقد تطرقنا في الجانب النظري لمفهوم الابداع التكنولوجي وأهم مصادره ومحدداته وأثاره الاقتصادية، و من جانب آخر تطرقنا الى مفهوم استراتيجية التنوع ودوافع تبنيها، وكذا تبيان أثر التنوع في المنتجات على أداء المؤسسة الاقتصادية.

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات المحلية وهي ملبنة الساحل التي تنشط في قطاع صناعي مهم وهو إنتاج الألبان، ومن المعروف أن هذا القطاع يتميز بالتغير السريع والمستمر، سنحاول في هذا الفصل التعرف على ملبنة الساحل وواقع التنوع فيها واثر الابداع التكنولوجي عليها و كيفية تعزيز الابداع التكنولوجي على استراتيجية التنوع في هذه المؤسسة. من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة ملبنة الساحل.

المبحث الثاني: الابداع التكنولوجي وواقع استراتيجية التنوع في ملبنة الساحل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة ملبنة الساحل

للمؤسسة أهمية كبيرة لكونها تزود السكان بإحدى أهم المواد ذات الإستهلاك اليومي إلا وهي مادة الحليب ومشتقاته.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إنشاء مركبات الحليب

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 برأسمال قدره ب 900.000 دج وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420.000 إلى يومنا . عرفت هذه المؤسسة عدة تغيرات حيث إن سنة 1967 أصبحت تسميتها تعاونية الحليب بوهران ، وفي سنة 1970 حل مكانها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONALAIT مرسوم رقم 81-354 الديوان الجهوي الغربي ، وإعادة تركيب المؤسسات قسم إلى ثلاث فروع وهي OROLAIT ، الديوان الجهوي الغربي يضم الوحدات التالية :

- ✓ وحدات إنتاج وهران.
- ✓ وحدات إنتاج مستغانم.
- ✓ وحدات إنتاج سعيدة .
- ✓ وحدات إنتاج معسكر.
- ✓ وحدات إنتاج تيارت .
- ✓ وحدات إنتاج بشار الديوان الجهوي في الوسط ومقره بالجزائر العاصمة ويضم الوحدات الإنتاجية التالية :

- وحدات الإنتاج ببداو
- وحدات الإنتاج بزارع بن خدة الديوان الجهوي الشرقي ويضم :
- وحدات إنتاج عنابة
- وحدات إنتاج قسنطينة
- وحدات إنتاج سوق أهراس

وفي سنة 1997 إندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة ، المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة ومن بين الفروع ملبنة الساحل بمستغانم ومؤسسة عمومية ذات الأسهم SPA، الواقعية بطريق لاصونيك - مستغانم.

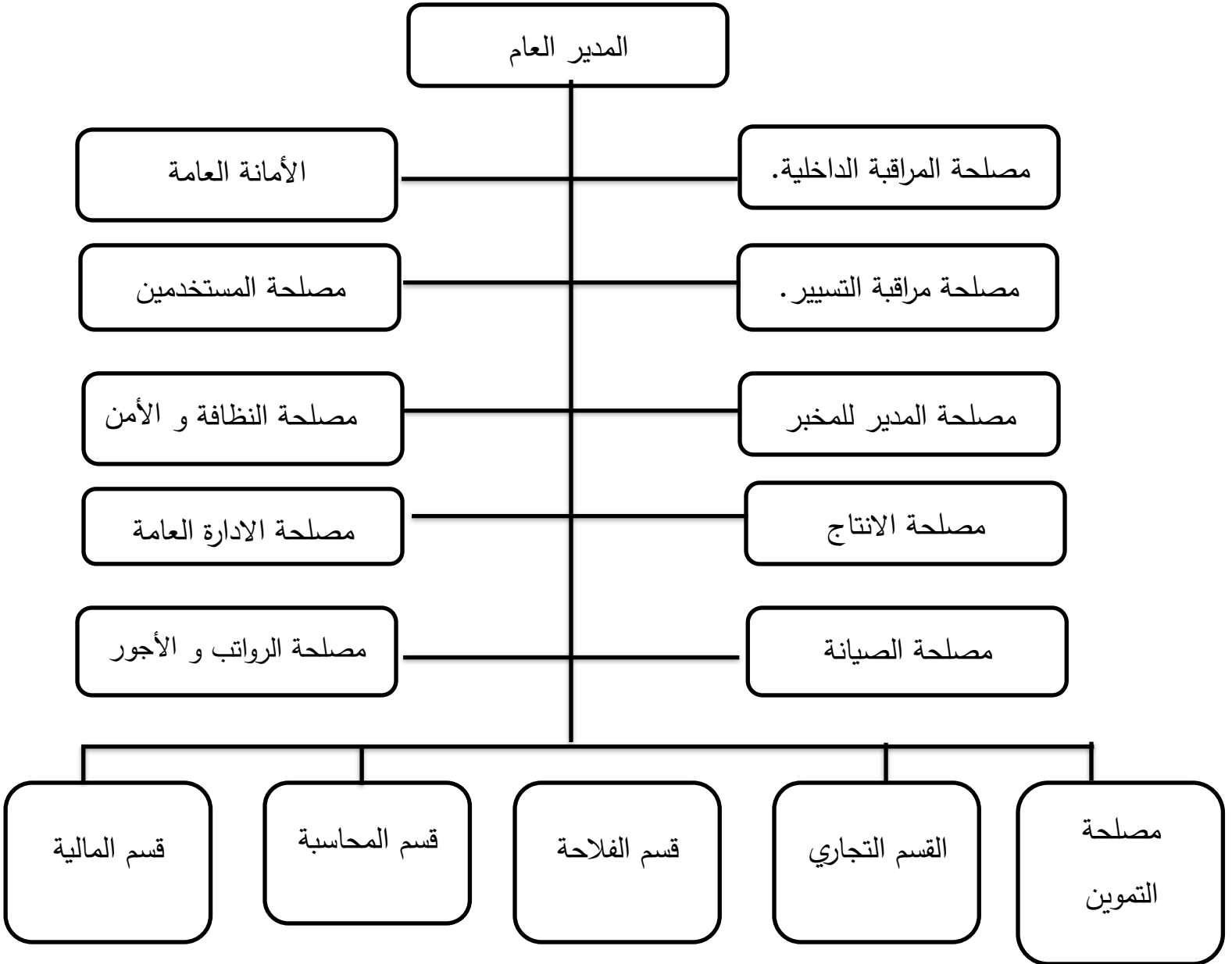
GIPLAIL : Groupement Industriel de production Laitière

هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري تمارس نشاطها في إطار قانوني ،قدر رأسمالها ب290480000 دينار جزائري ،حيث يبلغ عدد عمالها الفعلي مئة وخمسة عامل 105 منهم خمسة وستون 65 عاملون دائمون وأربعون 40 مؤقتون إطار عقود ماقبل التشغيل لسنة الحالية.

تنشط 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.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة الساحل

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملبنة الساحل



المصدر :حسب الوثائق الرسمية للمؤسسة.

1. المدير العام : من مهامه:
 - رسم السياحة العامة من الإنتاج ، البيع والتموين ؛
 - مراقبة نشاطات الوحدة ؛
 - تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.
2. مصلحة مراقبة التسيير: من مهامها:
 - تقويم بإرساء تقارير شهرية من رؤساء المصالح، ومقاومتها مع التقديرات المسطرة وحساب الانحرافات؛
 - مراقبة التكاليف، الحصص الاقتصادية والمالية ؛
 - استعمال الوسائل في ميادين نشاطات الوحدة.
3. نيابة مديريةية المخبر : ومن مهامها :

تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته والتأكد من المقادير.
4. قسم الإنتاج : هي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج كما تتركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المبستر ، اللبن ، الرائب ، حليب البقر.
5. مصلحة التموين : من مهامها:

تموين بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته ، تلك المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستوردة من خارج الوطن.

6. قسم الفلاحة: مهامه :
- جمع الحليب من عدة مراكز للفلاحين ؛
 - إعادة تحليل الحليب المستلم في الوحدة.
7. قسم التجاري : ومن مهامه توزيع وبيع الحليب ومشتقاته على صعيد الولائي و ما جاوره.
8. مصلحة المستخدمين:
- تقوم هذه المديرية بمتابعة شؤون العاملين خاصة الادارية و الاجتماعية منها، حيث تقوم بالسهر والاشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين والتأهيل والتحفيز، والترقية وتوزيع بطاقة الأجور، المكافآت والعطل والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمل.
9. مصلحة الرواتب: مهمتها الإعداد الشهري لرواتب المستخدمين.
10. قسم المالية والمحاسبة :
- دورها يتمثل في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورة ومراقبة تحركات الخاصة وبرصيد البنك.
11. مصلحة الصيانة : من مهامها:
- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها ؛
 - ضمان الصيانة والحفظ الجيد والنوعي للعتاد؛
 - تطبيق صيانة وقائمة لتجنب الوقوع في الخسائر.
12. مصلحة النظافة و الأمن :ومن مهامها:

- مراقبة دخول و خروج العمال والبضائع المحملة ؛
- الأمن على الوحدة و على وسائل العمل ؛
- تأمين الصيانة و المحافظة على الوسائل ضد الحريق.

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

المطلب الثالث: نشاط ومنتجات المؤسسة

اولا : نشاط المؤسسة

يمكن تلخيص أنشطة ملبنة الساحل في العناصر التالية :

- 1) الشراء : تقوم ملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية ، ويتم اختيار المورد المناسب علا 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 نشاء المؤسسة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته .
- 3) البيع : وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية حيث هناك حالتين هما :
 - ✓ في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون ويبقى عنصر النقل الذي يتم الإتفاق عليه إما يتم بالوسائل الخاصة بالمؤسسة أو الخاصة بالعميل.

✓ في حالة المنتج الغير طلبى فإن البيع يكون غير ذلك حيث تقوم به المؤسسة

بإستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية

ثانيا : منتجات المؤسسة

يمثل إنتاج الوحدة في الإنتاجي الحالي يضم الحليب المبستر ، حليب البقرة ، اللبن ، الرايب ، زبدة مزروعة ، القشطة الطرية التي تستعمل كمنتج داخلي بين الوحدة مستغانم وتيارت ، وهناك منتجات مقترحة في طور الدراسة.

منتج الحليب : وهو عبارة عن منتج سهل الاستعمال يتكون كل لتر منه من :

- 940غرام من غبرة الحليب .
- 20غرام من المادة الدسمة .
- 912غرام من الماء .

ويتم إنتاجه في ورشة إنتاج الحليب ، وبعد ذلك يتم وضعه في أكياس من البلاستيك

موافقة للمواصفات العالمية باستخدام الآلة المتخصصة.

تمثل منتجات المؤسسة لسنة 2023 في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): منتجات المؤسسة

المنتجات	الانتاج
- الحليب.	50809797 -
- حليب منزوع الزبدة جزئياً.	833970 -
- حليب منزوع الزبدة كلياً.	719926 -
- اللبن.	1403338 -
- الرائب.	1555557 -
- الزبدة.	17889 -
- الرائب العلبة.	65559 -

المصدر: حسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: الابداع التكنولوجي وواقع استراتيجية التنوع في مؤسسة ملبنة الساحل

في هذا المبحث تطرقنا الى دراسة متغيرات الموضوع بحثنا في مؤسسة ملبنة الساحل.

المطلب الاول: تحليل الوضع التنافسي لملبنة الساحل

يمتاز قطاع الالبان بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات ، وبالتالي ظهور عدة منافسين بتشكيلات متنوعة لمنتجاتهم ولذلك اتبعت المؤسسة استراتيجية التنوع في المنتجات لتعزيز مكانتها التنافسية ومجابهة اخطار هؤلاء المنافسين ،اذ ان المؤسسة تنشط في السوق محلية أكثر، في اتجاه الزبائن تحرص ادارة المؤسسة على اتباع استراتيجية تسويقية وتجارية من خلال ضمان توزيع الحليب ومشتقاته، وتسهر المؤسسة على اختيار الزبائن التي تتوفر فيهم

الشروط اللازمة لاقتناء منتجاتهم ،وقبل تطرق الى واقع تنويع في المنتجات وتأثير الابداع التكنولوجي على مؤسسة ملبنة الساحل، يجب التطرق الى بعض النقاط التي تخص تنافسية المؤسسة ملبنة الساحل وهي كالتالي:

(1) المنافسين في الصناعة:

تشهد مؤسسة ملبنة الساحل ككل المؤسسات منافسة في مجال نشاطها ،من بين الشركات الكبرى التي تحاول المؤسسة منافستها شركة دانون Danone و شركة صومام Soummam، ومن بين الشركات صغيرة الحجم التي تنافس المؤسسة شركة سيماكس saimakse، وهذه الأخيرة حدة منافستها مع مؤسسة ملبنة الساحل ضئيلة نوعا ما، بإعتبار أن ملبنة الساحل تغطي كل السوق خاصة من الجهة الغربية للوطن .

(2) نقاط القوة و نقاط الضعف لمؤسسة ملبنة الساحل:

أ- نقاط القوة: تتمثل في:

- التنسيق المستمر في العمل والمتواصل بين مختلف الوحدات والمصالح؛
- استعمال المواد الأولية متشابهة في أغلب المنتجات؛
- القدرات العالية في انتاج الحليب ومشتقاته؛
- سعر منتجات المؤسسة منخفض مقارنة مع المنافسين مما ادى لها الى ارتفاع في حجم مبيعاتها.

ب- نقاط الضعف: و تتمثل في:

- بيروقراطية المدير في حل النزاعات،اي عدم تفويض السلطة لرؤساء الاقسام بهذه المهام؛
 - عرقلة في صيانة الآلات بسبب عدم امتلاكها لخبراء في هذه الآلات؛
 - عدم وجود ترابط اجتماعي بين العمال في ورشات الانتاج.
- (3) الفرص والتهديدات لمؤسسة ملبنة الساحل :

أ- الفرص:

- امتلاكها 95% من السوق المحلية؛
- الدخل الفردي للمستهلك الجزائري الذي يجعله يرجع الى المؤسسة لإقتناء الحليب بسعر مقنن؛
- دعم الديوان الوطني للحليب المكلف بتصدير بودرة الحليب وتوزيعها على الملبنات؛
- إمكانية التكامل الخلفي اي التنويع العمودي من الأعلى بإقامة مزارع لتربية الأبقار لتوفير المزيد من المادة الأولية المتمثلة في الحليب الطازج.

ب - التهديدات:

- إمكانية نقص بودرة الحليب؛
- القيود المفروضة على المؤسسة من طرف الديوان الوطني المهني للحليب.

المطلب الثاني : أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة ملبنة الساحل

تعد مؤسسة ملبنة الساحل من أقدم المؤسسات التي تسعى دائما إلى تطوير منتجاتها وتحقيق الربح حيث كانت تقوم بإنتاج وتسويق منتجاتها (الحليب المبستر ، الرائب ، حليب البقرة و الزبدة) ، ويتم ضمان تسويق منتجاتها عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات) ، والتي تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهزة بأجهزة التبريد وكانت تعتمد ملبنة الساحل بدرجة الأولى على جودة ونوعية منتوجها، بحيث كانت المؤسسة في مراحلها الأولى تقوم بإنتاج الحليب في الورشة بعد ذلك يتم وضعه في أكياس من البلاستيك موافقة للمواصفات العالمية باستخدام آلة متخصصة في صنع الأكياس ، وأحضرت أيضا آلات متطورة لصنع علب الكرتون خاصة " بمنتوج رائب " وقامت أيضا بتغيير غلاف منتج مختلف تماما عن سابقه باستعانة على يد العاملة المؤهلة واعتماد ملبنة الساحل على خبراء في هذا المجال ، وأيضا اعتمدت على آلات لصنع القارورات خاصة بالسوائل مثل " العصائر ."

تم تطوير منتج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد منها البشرية المالية والمادية ، مع العلم انها لا تمتلك مبدعين في مجال الآلات بل تعتبر رؤوسات المصالح هم اولى الخبرة في مجال الإبداع التكنولوجي للمنتجات ، مع منحهم تكوين بالخارج كل 6 اشهر ، مع ذلك اعتمدت منذ البداية على مواجهة المنافسين و الاستجابة لرغبات زبائنهم ، فاستطاعت أن تطور نفسها من خلال تطوير أدوات الإنتاج وتوزيع المنتجات ، وتصميم منتجات جديدة ، من خلال توسيع حصتها السوقية وانخفاض تكاليف الإنتاج ، واكتساب سمعة جيدة لدى الزبائن خصوصا بأن منتجاتها خالية من المواد الحافظة المضرة بالصحة.

المطلب الثالث: واقع استراتيجية التنوع في مؤسسة ملبنة الساحل

سمحت نقاط قوة المؤسسة والفرص المتاحة لها بتنوع منتجاتها والتوسع في تشكيلتها، حيث قامت بتوسيع خطوط الانتاج وتقديم منتجات جديدة وخدمات جديدة إلى منتجها الأساسي وهو الحليب العادي (حليب المسحوق) بتكاليف منخفضة، قامت المؤسسة بزيادة تشكيلة من المنتجات المترابطة على المنتج الأساسي ذلك لمواجهة تحديات البيئة الخارجية و البيئة الداخلية، لولا زيادة هذه المنتجات كانت المؤسسة قد أعلنت عن إفلاسها ،المنتجات التي أضافتها المؤسسة مترابطة من حيث المواد الأولية الأمر الذي ساعدها على زيادة منتجات جديدة، تتربط المواد الأولية في إنتاج المنتجات المؤسسة في النقاط التالية:

- استخدام المؤسسة لمادة الحليب البقر الطازج لإنتاج ستة أنواع من المنتجات هي حليب البقر بأنواعه الثلاث اللبن، الرائب والزبدة التي يتم استخلاصها منه؛
- استخدام مسحوق الحليب من أجل إنتاج ثلاث أنواع من المنتجات هي الحليب المبستر والياغورت بأنواعه؛
- استخدام نفس الآلات لإنتاج نوعين من المنتجات وهم الياغورت بنوعين واستخدام نفس الآلات لإنتاج باقي المنتجات؛
- استخدام نوع واحد من الخمائر لإنتاج الرائب واللبن؛
- استخدام عدة مواد مشتركة لإنتاج الياغورت بأنواعه؛
- أما الأكياس تستعمل في إنتاج ستة أنواع من الأغلفة هي الحليب المبستر ، حليب البقر بأنواعه الثلاث ،الرائب واللبن.

حيث خلال سنوات وجيزة قامت بإطراح هذه منتجات وهي موضحة في الجدول

التالي :

جدول رقم (03): تطور منتجات مؤسسة ملبنة الساحل

المنتج	سنة إطلاقه
- الحليب.	- منذ بداية نشاطها.
- حليب منزوع الزبدة جزئياً.	- منذ بداية نشاطها.
- حليب منزوع الزبدة كلياً.	- منذ بداية نشاطها.
- الرائب.	- قبل سنة 2010
- الرائب علبة.	- 2017
- اللبن.	- قبل سنة 2010
- اللبن علبة.	- 2019
- الزبدة.	- 2012
- كرام ديسار.	- 2021
- فلان كراميل.	- 2021

المصدر : حسب وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

والدوافع وراء تبني استراتيجية التمويل لمؤسسة ملبنة الساحل :

- الدافع الاول هو الوضعية المالية قبل إضافة هذه المنتجات كانت المؤسسة مهددة بالإفلاس ؛
- تلبية احتياجات الزبائن قد يكون بعض الزبائن يفضلون منتجات معينة أو يحتاجون إلى تنوع في المنتجات المقدمة؛

- الاستغلال التام لكافة الموارد المتاحة؛
- المنافسة قوية في سوق الحليب و مشتقاته الأمر الذي أجبرها على تنويع في المنتجات للنهوض بحالها التنافسي؛
- ردود أفعال الزبائن ،قد تكون المنتجات الجديدة تستقطب إهتمام الزبائن وتحقق مبيعات جيدة مما يشجع الملبنة على زياده توفيرها؛
- الدخول في أسواق جديدة مربحة .

المبحث الثالث: نتائج المقابلة

بعد التطرق واعطاء نظرة عامة عن مؤسسة ملبنة الساحل ومصالحها وكذلك هيكلها التنظيمي ،وتشخيص متغيرات موضوع بحثنا فيها، سنقوم في هذا المبحث بعرض وتفسير النتائج المقابلة التي قمنا بها، ولكن قبل ذلك سنقوم بتعريف المعلومات المستعملة في جمع المعلومات.

المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات

أولاً: اختيار الدراسة الكيفية

على ضوء إشكالية بحث وفرضياتها، اتضح أن أسلوب الدراسة الملاحظة والمقابلة هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة ببحث موضوع الدراسة.

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

تمت الدراسة في مجتمع تمثله مؤسسة ملبنة الساحل، بالإضافة الى الإستعانة بمدير مصلحة الإنتاج للمؤسسة ، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية أي حسب طبيعة الاشكالية، ولكون المقابلة أداة رئيسية لجمع البيانات وتحصيل النتائج، والتي تمت مع مدير مصلحة الإنتاج ونوابه.

ثالثا : أدوات جمع المعلومات

•الملاحظة:

رغم قلة عدد الزيارات الميدانية لمؤسسة ملبنة الساحل إلا أن هذه الزيارات سمحت لنا بجمع بعض المعلومات ، وملاحظة بعض الوثائق التي تساعدنا في دراستنا.

•المقابلة:

تم اختيار المقابلة كأداة رئيسية يرجع لطبيعة الدراسة الكيفية التي قمنا بها في الميدان، ولأن الدراسة التي قمنا بها دراسة استطلاعية تهدف من خلال أداة المقابلة إلى الحصول على المعلومات والبيانات ، و خصوصا أن المقابلة توفر حرية للمقابل اعطائنا وتزويدنا بالأجوبة مما توفر دقة المعلومات المطلوبة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج المقابلة

لإسقاط الجانب النظري على واقع ملبنة الساحل والحصول على معلومات إضافية، قمنا بإجراء مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الإنتاج ومن بين الأسئلة التي طرحناها في المقابلة موجودة في الإجابات الموالية:

- 1) هل ملبنة الساحل تنتهج إستراتيجية التنويع؟
 - نعم، خلال سنوات قامت المؤسسة بإطراح تشكيلة من المنتجات التي تنتمي الى نفس القطاع لغرض الحصول على نسبة عالية من الأرباح مقارنة بالسنوات الأولى لبداية نشاطها.
- 2) ما الذي دفع المؤسسة انتهاج هذه الاستراتيجية؟
 - تحقيق أرباح محدودة الأمر الذي هدها بالإفلاس في بداية نشاطها ، لذلك قامت بإضافة منتجات جديدة على ما كانت عليه.
- 3) كيف تتأكد مؤسسة ملبنة الساحل من تحقيق النجاح باستراتيجية التنويع؟
 - اقبال نسبة طلب كبيرة على المنتجات الجديدة مقارنة بالمنتجات قديمة للمؤسسة؛
 - قدرة الإدارة على ادارة المزيج الانتاجي لهذه المنتجات؛
 - توفير نقاط قوة كبيرة في مجالات التسويقية والتكنولوجية مقارنة بالمنافسين الرئيسيين
 - توفر مواد أولية موحدة لبعض المنتجات الأمر الذي يسمح لها من تقليل التكاليف وتحقيق نسبة عالية من الأرباح.
- 4) هل يتوقع أن تساهم إستراتيجية التنويع في زيادة الدخل وتحقيق الاستدامة لملبنة الساحل؟
 - نعم، إن توسيع نطاق المنتجات للمؤسسة سبب في تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على منتج واحد فقط، هذا التوسيع يعتبر من مبررات النهوض بنشاطها.
- 5) ما هو هدف ملبنة الساحل من الإنتاج وتسويق المنتجات :
 - تحقيق الأرباح قبل كل شيء وضمان تلبية حاجيات المستهلكين وتغطية السوق بمنتوج وتحقيق الاكتفاء الذاتي ؛

- الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي (للمساهمة في السياسة الدولة بتقليل من استيراد بودرة الحليب بالعملة الصعبة).
- (6) كيف تستخدم مؤسسة ملبنة الساحل التكنولوجيا في عمليات الإنتاج ؟
 - استعمال آلات حديثة ومتطورة مقارنة بالسنوات ماضية كانت تستخدم معدات قديمة.
- (7) ماهي الموارد اللازمة لتنفيذ نجاح إستراتيجية التوزيع في ملبنة ساحل مستغانم ؟
 - كفاءة اليد العاملة المؤهلة إضافة على أنها تحتوى على خبراء في مختلف مجالات أنشطتها ؛
 - توفير آلات وأجهزة لإنتاج مختلف منتجاتها؛
 - تخصيص مناصب للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية ، فعند تنفيذ العمليات تحتاج المؤسسة إلى تخصيص موارد تستخدمها ؛
 - إدارة فاعلة متمكنة واضحة للعاملين.
- (8) ماهي المنتجات الجديدة التي تعتمزم ملبنة الساحل مستغانم إضافتها إلى خط إنتاجها ؟
 - منتج " جبن مثلثات " حيث تم توفير جميع الوسائل والأجهزة اللازمة لصناعة هذا المنتج وبأحدث الطرق الأصلية وإعتماد على خبراء في هذا المجال ، وإضافة إلى هذا المنتج تعتمزم الملبنة الساحل صناعة منتج " كامبير " مستقبلا وهو في طور الدراسة من طرف مختصين في مجال صناعته مع تخصص ميزانية لهذا المنتج وأيضا كفاءة اليد العاملة فيه.
- (9) ماهي التقنيات الحديثة التي تستخدمها ملبنة الساحل في تحسين جودة منتجاتها ؟
 - الأداء المتميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن ، الموردين ، الموزعين)، إذ على المؤسسة أن تدرك تلبية إحتياجات هؤلاء الأصحاب ؛

- إدارة العمليات الأساسية (تتمثل في تطوير منتج جديد ، وجذب زبائن وتلبية الحاجات وتقليل النفقات) لتتمكن المؤسسة من إرضاء أصحاب المصالح.
- (10) كيف تهتم مؤسسة ملبنة الساحل بالإبداع و الابتكار في مجال تكنولوجيا الألبان؟ تهتم بها من خلال مجموعة من الاجراءات والسياسات هي:
- تخصيص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير في مجال تكنولوجيا الألبان؛
- تعيين فريق مختص من الخبراء والمهندسين في مجال تكنولوجيا الألبان لتطوير وتحسين العمليات الحالية وتطبيق تقنيات حديثة؛
- المشاركة في المعارض والفعاليات الدولية للتكنولوجيا الألبان للتعرف على أحدث التطورات و الابتكارات في هذا المجال؛
- التعاون مع الجامعات والمعاهد البحثية للتبادل المعرفة والخبرات في مجال تكنولوجيا الألبان وتنفيذ الأبحاث المشتركة.

المطلب الثالث: عرض النتائج

- في هذا المطلب استنادا على نتائج المقابلة سيتم توضيح دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز استراتيجية التنويع في مؤسسة ملبنة الساحل في نقاط وهي كالتالي:
- تم توظيف فكرة الإبداع في مؤسسة ملبنة الساحل منذ أن قامت بتطوير نشاطها الانتاجي؛
 - قامت باستعمال الإبداع التكنولوجي في الواقع العملي منذ استخدامها للآلات، علما أنها تمتلك آلات متطورة ،كما يعرف أن مقومات الإبداع التكنولوجي تكون في أساليب الإنتاج ،هنا قامت المؤسسة بتوظيف هذا الإبداع في الآلات قصد هناك آلات تنتج منتجاً واحداً

ولها القدرة على إنتاج منتجين أو أكثر، بالتالي قامت المؤسسة بتوسيع مجموعة المنتجات التي يتم إنتاجها بنفس الآلة، مثل منتج كريم ديسير و فلون كراميل، هذا الأبداع سيمكنها من تحقيق مزايا على مختلف منتجاتها مقارنة بالمنافسين، ذلك بتميز الآلات على أنها ذات جودة.

- قامت المؤسسة بإنتاج منتج الرائب واللبن في أكياس الذي لازال قيد الإنتاج حاليا، خلال سنوات قامت بإضافة نفس المنتج الرائب واللبن بجودة أفضل من المنتجين سابقا وتغيير الأغلفة وتقديمها في علب، استخدمت المؤسسة الإبداع التكنولوجي هنا في تطوير المنتج نفسه ذلك بتطوير المنتج الأصلي، بذلك توفرت لها تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تتاسب جميع الاذواق وتلبي احتياجات جميع العملاء.

بالاعتماد على الإبداع التكنولوجي، يمكن لملبنة الساحل تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل وجدنا أنه تم توظيف الإبداع التكنولوجي في الواقع العملي من خلال استخدام آلات متطورة وأحدث وسائل الإنتاج وتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تناسب أذواق المستهلكين وتلبية لرغباتهم واحتياجاتهم .

خاتمة

خاتمة عامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة نظرا لتحولات التي يشهدها العالم خاصة التحولات التكنولوجية منها، ولذلك أصبح لزام على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في المحيط من أجل البقاء والاستمرار وذلك من خلال التميز بأذواق المستهلكين وسبق الأحداث وإنتاج ما لم يفكر فيه الآخرون، إن إتباع استراتيجية التنويع يثبت للمؤسسة تحقيق هذه الغايات حيث أنها تعتبر من استراتيجيات النمو والتوسع للمؤسسة، هي وسيلة لتوسيع أنشطتها و الحد من المخاطر من خلال الاستثمار في طابع المنتجات باختيار تصنيع منتجات جديدة للمضي قدما نحو شرائح جديدة من العملاء أو من خلال استهداف مناطق توزيع جديدة، ويتم إنجاز هذه الاستراتيجية من خلال طرق مختلفة وهي: التنويع المترابط والتنويع الغير المترابط يكون داخليا او خارجيا، الاندماج، شراء مؤسسة ، فأغلب المؤسسات الآن أصبحت تتخذ أسلوب التنويع في منتجاتها لكونه يساعد في توزيع المخاطر وتحقيق حصة معتبرة من الأرباح لكل منتج، هذا التنويع يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات مقارنة بالمنافسين ، في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة إن مفهوم الإبداع التكنولوجي يعد مطلبا هاما وشرطا أساسيا لمواكبة هذه التغيرات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، ولذا فإنه أصبح لزاما على المؤسسات أن تأخذ بمفهوم الإبداع التكنولوجي وتمارسه بشكل علمي ومنظم يتوافق مع اهدافها واستراتيجيتها ويتم توفيره عند امتلاك المؤسسة قدرات إبداعية معتبرة التي تتيح للمؤسسة القدرة على البقاء والنمو واكتساب مواقع قوية في الاسواق. من خلال هذه الدراسة واعتمادا على الاطار النظري في الفصلين الأول والثاني بالإضافة الى الجانب التطبيقي الذي كان باسقاط الجانب النظري على مؤسسة ملبنة الساحل فتوصلنا الى النتائج من الجانب النظري والجانب التطبيقي وهي كالتالي:

نتائج المتعلقة بالجانب النظري: تتمثل في :

- يعبر الإبداع التكنولوجي عن الجهودات المتضمنة لاكتساب المعارف الجديدة وتجسيدها في شكل منتجات وعمليات انتاج جديدة مع العمل على تطوير هذه المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق لها غاياتها؛
- لعملية الإبداع التكنولوجي مجموعة من المؤشرات تتطلب قياسه ذلك من أجل اعطاء صورة واضحة وشاملة عن الوضعية الحالية؛
- يتحدد الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة بمحددات خارجية ومحددات داخلية التي تؤثر عليه ويتأثر بها ذلك لكونها المدخل الأساسي لنشاط المؤسسة؛
- إن أغلب المؤسسات تنتهج أسلوب تنويع في الأنشطة الذي يؤدي الى اتساع تشكيلة المنتجات بالمؤسسة مما يؤدي الى زياده قدرتها على الاستجابة لعدة قطاعات؛
- إن أسلوب التنويع أصبح أهم وسيلة أمام المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير حيث أن المشكلة لا تتمثل في كيفية خلق الزبون بل في كيفية المحافظة عليه، إن بقاء واستمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها البحث عن أساليب لتطوير منتجاتها؛
- تعتبر استراتيجية التنويع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط الغير المستقر؛
- لاستراتيجية التنويع عدة أنواع تتمثل في التنويع المترابط والتنويع الغير المترابط، التنويع الداخلي والتنويع الخارجي، التنويع الافقي والتنويع الراسي؛

- الإبداع التكنولوجي من ميزاته توفير طرق تسريع عمليات التصنيع الأمر الذي يسهل توفير منتجات جديدة، ومنه يمكن استخدام تكنولوجيا حديثة تحسن من أساليب الإنتاج ذلك لتسهيل عملية التنويع في المنتجات.

نتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي: تتمثل في :

✓ الدراسة كانت على مؤسسة ملبنة الساحل بولاية مستغانم ناشطة في قطاع الألبان ؛
 ✓ اتبعت المؤسسة استراتيجيه التنويع منذ سنوات حيث بدأت بانتاج الحليب العادي منذ تاسيسها، فوضعها المالي الزمها على إضافة بعض المنتجات الى منتجها الرئيسي ،فعدد من السنوات اصبحت تمتلك تشكيلة متنوعه من المنتجات؛ أصبحت تمتلك تشكيلة متنوعة من المنتجات؛

✓ مستوى إدراك الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم من وجهة نظر العاملين متوسط؛

✓ مؤسسة ملبنة الساحل تستخدم الإبداع التكنولوجي الجزئي لأن في كل حالته تقوم بتحسين المنتجات؛

✓ حديثا قامت باقتناء آلتين تختصان بتعبئة منتج الرائب واللبن والعصائر الموسمية في قارورات بدلا من الأكياس هذا سيساعدها على التخلص على عدة مشاكل ،فهنا كان الإبداع التكنولوجي دروه عائماً في تعزيز استراتيجية التنويع ، في هذه الحالة استخدم الإبداع في أساليب الإنتاج لعدة منتجات ؛

✓ يتوافق الإبداع التكنولوجي مع استراتيجية التنويع في مؤسسة ملبنة الساحل من حيث أساليب الإنتاج أكثر منها في المنتج لكونها تستخدم آلات حديثة في إنتاج مختلف المنتجات ؛

اختبار الفرضيات:

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية توصلنا الى ما يلي:

❖ الفرضية الأولى : الإبداع التكنولوجي هو مختلف العمليات المتعلقة بالمنتجات و أساليب الإنتاج في المؤسسة الإقتصادية : تعتبر محققة لكون الإبداع التكنولوجي يختص في تحسين أساليب الإنتاج والمنتج في حد ذاته بنوعيه الإبداع التكنولوجي الجذري والابداع التكنولوجي الجزئي كلاهما يختصان في زيادة أفكار الإبداعية في مجال التكنولوجي من حيث أساليب الإنتاج والمنتج في حد ذاته.

❖ الفرضية الثانية : تتمثل أهمية استراتيجية التنوع في نقل وتبادل الخبرات والمعارف التكنولوجية واستخدام الأمثل للموارد المتاحة : محققة في كون استراتيجية التنوع تقوم بإضافة منتجات مترابطة و غير مترابطة بالنشاط الأصلي لها، فيكون هناك تبادل في المعلومات والمعارف التكنولوجية بين مختلف منتجاتها، وتمكنها من استخدام الموارد البشرية و المادية والمالية بطريقة أمثل.

❖ الفرضية الثالثة: لإبداع التكنولوجي دور في دعم إستراتيجية التنوع في أن المؤسسة تقوم بتطوير وتحسين منتجاتها الحالية بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر: غير محققة يدعم الإبداع التكنولوجي إستراتيجية التنوع في أن المؤسسة تقوم بتطوير وتحسين منتجاتها الحالية وإضافة المنتجات جديدة تمتلك ميزات إبداعية للتغلب على المنافسين بقصد إرضاء زبائنها بشكل مستمر.

التوصيات:

- في ملبنة الساحل لا يوجد مصلحة خاصة بالبحث والتطوير لدراسة مجال التكنولوجيا الخاص بالألبان، لذلك من المستحسن تخصيص مصلحة لذلك؛
- التوجه نحو التنويع العمودي الخلفي بالاستثمار في اقامة مزارع لتربية الأبقار المدرة للحليب لتوفير واحدة من أهم المواد الأولية وهو الحليب البقر الطازج بكميات كافية وبتكلفة منخفضة؛
- التوجه نحو التنويع العمودي الأمامي بالاستثمار في اقتناء شاحنات اضافية لتوزيع منتجاتها مباشرة للمستهلكين دون اللجوء الى تجار الجملة الذين غالبا لا يسعون في تحقيق أهداف المؤسسة، يكونون حاجزا بين المؤسسة وزبائنها؛
- ضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يحفز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية ، من خلال مشاركة العمال في حل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة؛
- ضرورة التواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات و مراكز البحث العلمي باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والطاقات المبدعة في مجال الالبان؛
- تمويل الأفكار الابتكارية بغرض مساعدة الأفراد على الإبداع.

افاق البحث:

- بهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون اشكاليات لمواضيع بحوث في المستقبل:
- آليات تشجيع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الوطنية.
- أثر استراتيجية التنويع على هيكل الصناعة.

- دور استراتيجية التنويع في توسيع الحصة السوقية لمؤسسة الاقتصادية.
- دور الإبداع التكنولوجي في تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

➤ الكتب:

- إسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.
- جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2015.
- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية، 2010.
- شارل زهل، وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل، ترجمة والمراجعة: رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض، 2001.
- عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الميسرة، 2004
- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015.
- فاضل أحمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، 2014.
- ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية ،مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار الميسرة، الأردن، 2013.

- محمد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، الجزائر، سنة 1994.
- محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، سنة 2012.
- نايف الجابري، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، وسط الأردن، 2013.
- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006.
- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية مفهوم - أهمية - تحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، الأردن، ، 2009.

➤ الاطروحات والمذكرات:

- أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2007.
- آسيا زهار، استراتيجيات التنويع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منها، اطروحة دكتوراه تخصص مناخمت واقتصاد تطبيقي، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج، سنة 2021.
- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2015.

- عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، رسالة الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2013.

- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجية نمو المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2012.

➤ المجالات:

- إلياس غقال وآخرون ، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، العدد 01 ديسمبر 2017

- بوعلي عبد القادر و عميمير فضيلة ، أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية ، دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات اقتصادية جزائرية ، مجلة دفاتر ، العدد 02 ، سنة 2023.

- بوزيان عثمان، استثمار وتنمية الإبداع لدى الأصول البشرية، جامعة سعيدة.

- جلال الدين بوعطيط و فايزة بوعطيط ، الإبداع الإداري - خصائصه وعناصره ودور القيادة الإدارية في التنمية لدى العاملين ، مجلة التكامل ، العدد الخامس ، أبريل 2019.

- دهوم عبد المجيد ، الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ، مجلة كلاسيكية دولية ، محكمة سياسة ومتخصصة تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ، العدد 04 ، ديسمبر 2021.

- رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 31 ، 2015
- رادي نور الدين، الابداع الابتكاري في المنظمات الحديثة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 01.
- سعد على حمود العنزي ومصطفى منير إسماعيل ، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار استراتيجية التنويع ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 57 ، جامعة بغداد ، 2010
- سعد علي حمود العنزي ومصطفى منير اسماعيل، اختبار الدور التفاعلي للموارد المالية في العلاقة بين استراتيجية التنويع وقيمة المنشأة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 71.
- عماري عمار ، الإبداع التكنولوجي في الجزائر " واقع و اتفاق " مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 03 ، بتاريخ 2004
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2001.
- عمر بوسلامي و مصطفى بو درامة ، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة وحدة الدار البيضاء لمجمع صيدال لإنتاج الأدوية ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 01 ، سنة 2022.
- غالم عبد الله و تيمجدين عمر ، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية ، مجلة للبحوث والدراسات ، العدد 02 ، بالتاريخ 2014.
- فرحاتي لويزة و خوني رابح ، الإبداع التكنولوجي لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 33، جوان 2016

- كمال رزيق و بوكابوس مريم، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للبنوك، جامعة البليدة.
- محمد عدان باثي الخزرجي، دور استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية دراسة تحليلية في شركة بيبسي بغداد للمشروبات الغازية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022 .
- محمد قريشي ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مجلة البحوث والدراسات ، العدد 06 ، جوان 2008
- مداح لخضر ،الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ، العدد 03 ، 2019.
- مقران ياسين الراوي ، أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ، مجلة تكوين العلوم الإدارية و الاقتصادية ، العدد رقم 07 ، 2007.
- مهداوي زينب و بن سفيان زهرة ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية ، العدد 01 ، فيفري 2007.
- موساوي سارة ، استراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك ، مجلة البحوث والدراسات التجارية العدد الرابع ، سبتمبر 2018.
- موسى بن منصور ، زهار آسيا ،دور استراتيجيات التنوع باندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، العدد 02 ، جوان 2018.
- بن عبيد فريد و عباسة خديجة، دور استراتيجية التنوع في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10 تاريخ جوان، 2016.

- بن لحسن الهواري، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، المدرسة العليا للأساتذة التعليم التكنولوجي، وهران، الجزائر.
- ونوغي فتيحة، أهمية الإبداع في المنظمات الأعمال ، سطيف 2011 ، من موقع dspace .univ batna .dz

المحاضرات:

- موسى بخاخشة، محاضرات في مقياس استراتيجية، مواجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022

➤ الكتب الأجنبية:

- Arthur cropley, Définition of creativity encyclopédia of creativity, 3rd edition, Academic Press, university of Hamburg.
- Gryparmentier, les capacités creatives des organizations, facteurs processus et dispositifs de gestion, ISTE editions, vol 1, 2023.
- Karim Mouhli. Dcg7. Le management en fiches et en Schémas , Editions Ellipses , le:31 août2021.
- Raghavan parthasarthy et d'autre , fondements de management stratégique 2édition, Éditions Jean- François Déry , Canada ،2018.
- Richard Whittington And others,"Fundamentals of Strategy", Pearson Education ,2008.
- Schermerlornn JR et Osbom, RN, Organizational behavior, 6 thed, jon wiley et huntn USA, 1997.

- Taieb hafsi et d'autres, Le management stratégique – synthèse et guides pour les managers, les éditions JFD édition, Montréal (Québec), 2019.

➤ أطروحات أجنبية:

- Claire lelarge, les déterminants du comportement d'innovation des entreprises ,facteurs internes et externes, thèse doctorat en sciences économiques, université de paris, X- Nanterre, France, 2009.

➤ مقالات أجنبية:

- Angelika maiter et Wouter Eggink, A design process for creative technology international conference on engineering and product design education university, 5 september 2014.
- Belmimoun Abdennour , Mokdad soraya , Diversification stratégies and business performance, Assistant professor Laboratory of SME Research & innovation faculty of Économies, commercial Sciences and Management, Sciences université of Mascara, Algeria, vol 18, date: 06/06/2022.
- Goldhar, Joel D, in the factory of the future, incertations is productivity research management, val, XXIX, N 02, 1986.

- Mehieddine rahmouni, motivations et determinants de innovation technologies, un survol des théories modernes, cahiers de Geltha, n 10, university Montesquieu Bordeaux iv, France,2011.
- Mukhles M Al-ababneh, the concept of creativity definition and theories,International journal of tourism, hotel Business management ,vol 2, 09 January 2020.
- Nwanekwere et d'autres, technological creativity and entrepreneurial intentions on indergraduate students in ogun state, international journal of business and mangment insention, ISSVE03 , March 2021.

➤ مواقع الإنترنت:

- علي دشتي ، أنواع الإبداع ،اطلع على الموقع [Https\\dralidachti.com](https://dralidachti.com) ، تم الاطلاع عليه يوم: 27 فبراير 2024.
- نجوى إدريوش ، أطلع على الموقع [m.marocdroit](http://m.marocdroit.com) ، بتاريخ 16-03-2024،
- إسلام النجار، تقنيات تعزز الإبداع في المشاريع ، إستراتيجية النجاح مضمون ،اطلع على الموقع www.Rowadalamal.com ، بالتاريخ 23 فيفري 2024
- Harold Sydney Geneen, Kenichi Ohmac, diversification Strategy,from the site : <https://www.blackwellpublishing.com>, Date of acces:14\03\2024.

- Indeed editorial team, 16 technique for creative, from the site : www.indeed.com, Date of acces:22/02/2024





الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على المؤسسة في تعزيز استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية ، اتضح لنا أن الإبداع التكنولوجي يوفر للمؤسسة قدرات إبداعية التي بدورها تتفاعل مع بيئة المؤسسة بحيث تتيح لها وسائل لتحسين منتجاتها أو إضافة منتجات جديدة تحسين أساليبها الإنتاجية ، هذا ما يخدم أهداف استراتيجية التنوع أساساً ، إضافة الى أن الإبداع التكنولوجي من ميزات يعمل على توفير طرق تسريع عمليات التصنيع الأمر الذي يسهل توفير منتجات جديدة، ويساعد على استخدام تكنولوجيا حديثة تحسن من اساليب الإنتاج ذلك لتسهيل عملية التنوع في المنتجات.

كلمات المفتاحية : الإبداع التكنولوجي ، استراتيجية التنوع ، أساليب الإنتاج ، الإبداع التكنولوجي الجذري.

This study aimed to highlight the role of technological innovation as one of the forms of creativity for the institution in enhancing the diversification strategy in the economic institution. It became clear to us that technological innovation provides the institution with creative capabilities that in turn interact with the institution's environment so that it provides it with means to improve its products or add new products and improve its production methods. This is what essentially serves the objectives of the diversification strategy, in addition to the fact that technological innovation is one of its advantages, which works to provide ways to speed up manufacturing processes, which facilitates the provision of new products, and helps to use modern technology that improves production methods in order to facilitate the process of diversification in products.

Keywords: Technological innovation, diversification strategy, production methods, radical technological innovation.