



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة  
بعنوان

الإبداع التكنولوجي والإبتكار كاستراتيجية تنافسية  
للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM - وادي رهيو-

تحت إشراف الأستاذة:  
- جلولي سهام

من إعداد الطالبة:  
- شمام آمال

لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2014 - 2015

# الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه ، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت ويذا تعبت، زرعت  
وحق لك الحصاد..... أبي الحبيب؛

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان إلى ضياء قلبي ونور  
حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء..... أمي الحبيبة ؛

إلى من هم أقرب إلي من روحي إلى من شاركني حزن الأم أخواتي عبد القادر و سكيبة ؛

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إلى من آثرني عائلتي الكريمة ؛

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من سأفتقدهم زملائي و أخص بالذكر  
صديقتي زهرة بوزيدي ؛

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع .

أمال شمام

# شكر و عرفان

أحمد الله على جزيل نعمه ، وأشكره شكر معترف بمننه وآلائه وأصلى وأسلم على صفوة أنبيائه،  
وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لايسعني وأنا أنتهي من  
إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

-أستاذتي جلولي سهام على قبولها الإشراف على هذه المذكرة ولما منحتني لي من وقت وجهد  
وتوجيه، و إرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا  
البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء و هفوات؛

-إلى أستاذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة  
و كان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة ؛

-عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان  
تشجيعاً تهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم مني كل الشكر؛

-إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله ؛

فأملني أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى  
الغاية التي رسمت لها في بدايته ؛

أمال شمام

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## الفهرس

إهداء

شكر و عرفان

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول

مقدمة عامة ..... أ - د

الفصل الاول : مدخل إلى الإبداع و الابتكار

تمهيد ..... 7

المبحث الأول : الإيطار النظري للإبداع التكنولوجي ..... 8

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي ..... 8

1. تعريف الإبداع التكنولوجي ..... 8

2. مستويات الإبداع التكنولوجي ..... 10

3. درجة الإبداع التكنولوجي ..... 12

المطلب الثاني : سيرورة العملية الإبداعية ..... 15

1. مصادر الإبداع التكنولوجي ..... 15

2. قياس الإبداع التكنولوجي ..... 17

المطلب الثالث: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه ..... 18

1. دوافع تبني الإبداع التكنولوجي ..... 18

2. عوائق الإبداع التكنولوجي ..... 19

21.....	المبحث الثاني : ماهية الابتكار.....
21.....	المطلب الأول : مفهوم الابتكار.....
21.....	1. تعريف الابتكار.....
22.....	2. الفرق بين الابداع و الابتكار.....
23.....	3. خصائص الابتكار.....
23 .....	4. أنواع الابتكار.....
24.....	المطلب الثاني: حاجة المؤسسات للابتكار.....
24.....	1. أهمية الابتكار.....
26.....	2. مصادر الابتكار.....
27.....	المطلب الثالث : نظريات الابتكار ومراحل إعداد العملية الابتكارية.....
27.....	1. نظريات الابتكار.....
28.....	2. مراحل إعداد العملية الابتكارية.....
30.....	المبحث الثالث : المنظور الاستراتيجي للإبداع التكنولوجي والابتكار.....
30.....	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية.....
30.....	المطلب الثاني : إستراتيجية الإبداع التكنولوجي و أنواعه.....
30.....	1. تعريف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي.....
31.....	2. أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي.....
33.....	المطلب الثالث : ماهية إستراتيجية الابتكار.....
33.....	1. تعريف إستراتيجية الابتكار.....

34.....	2. ملامح إستراتيجية الابتكار.....
37.....	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار
39.....	تمهيد.....
40.....	المبحث الأول : الإطار العام للمنافسة و التنافسية.....
40.....	المطلب الأول : الاساس النظري لمفهوم المنافسة.....
40	1. تعريف المنافسة.....
41.....	2. تحليل المنافسة.....
42.....	3. أشكال المنافسة.....
44.....	المطلب الثاني : مفهوم التنافسية.....
44.....	1. تعريف التنافسية.....
45.....	2. أنواع التنافسية.....
45.....	3. مؤشرات قياس القدرة التنافسية.....
47.....	4. تحليل القوى التنافسية.....
50.....	المبحث الثاني : : مفهوم الميزة التنافسية واستراتيجياتها.....
50.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
50.....	1. تعريف الميزة التنافسية.....
51.....	2. أشكال الميزة التنافسية .....
55.....	المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية.....

55.....المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة لبناء المزايا التنافسية.....

55.....1. إستراتيجية التكلفة المنخفضة.....

56.....2. إستراتيجية التميز.....

57.....3. استراتيجيه التركيز .....

59.....المبحث الثالث : أثر الإبداع التكنولوجي والابتكار على تنافسية المؤسسة.....

59.....المطلب الأول : تأثيرالابداع و الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية .....

59.....1. التأثير على التكاليف.....

60.....2. التأثير على التمييز .....

60.....3. التأثير على التركيز .....

61.....المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي والابتكار على القوى التنافسية لمنافسي القطاع .....

61.....1. تأثير الإبداع التكنولوجي والابتكار على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.....

62.....2. تأثير الإبداع التكنولوجي و الابتكار على إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق .....

63.....3. تأثير الإبداع التكنولوجي و الابتكار على قوة المشتريين ( الزبائن) .....

64.....4. تأثير الإبداع التكنولوجي و الابتكار على قوة المنتجين ( الموردین) .....

64.....5. أثر الإبداع التكنولوجي و الابتكار على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة .....

65.....المطلب الثالث : اثر الإبداع التكنولوجي و الابتكار على مؤشرات تنافسية المؤسسة.....

65.....1. أثار على التكلفة النهائية .....

65.....2. زيادة الأرباح.....

65..... 3. تحسين الإنتاجية

66..... 4. زيادة الحصة السوقية

67..... خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية و لواحقها ORSIM

69..... تمهيد

70.....المبحث الأول:عموميات حول مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM

70.....المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

70..... 1. التعريف بالمؤسسة الأم BCR

72 ..... 2. التعريف بفرع بوادي ارهيو ORSIM

73..... 3. الهيكل التنظيمي و الاداري

75.....المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة ORSIM

75..... 1. الأنشطة الإنتاجية

76..... 2. الأنشطة التسويقية

76..... 3. أنشطة البحث والتطوير

77 .....المطلب الثالث : أهداف مؤسسة ORSIM

78.....المبحث الثاني : تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة ORSIM

78.....المطلب الأول : البيئة التنافسية لمؤسسة ORSIM

78..... 1. التشخيص الداخلي

80.....	2. التشخيص الخارجي
81.....	<b>المطلب الثاني : تحليل قوى المنافسة لبيئة المؤسسة.</b>
81.....	1. القوة التفاوضية للموردين
81.....	2. القوة التفاوضية للعملاء
82.....	3. تحديد المنتجات البديلة
82.....	4. المنافسون المحتملون
82.....	5. شدة المنافسة في القطاع
83.....	<b>المبحث الثالث : تشخيص واقع الإبداع والابتكار بمؤسسة ORSIM</b>
83.....	<b>المطلب الأول : اهتمامات المؤسسة بالإبداع والابتكار.</b>
83 .....	1. التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع والابتكار.
84.....	2. تقييم الإرث التكنولوجي للمؤسسة.
84.....	3. أنواع التكنولوجيا
84.....	<b>المطلب الثاني : العوائق التي تواجه نشاط الإبداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة.</b>
84.....	<b>المطلب الثالث : إصلاحات واهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع والابتكار.</b>
85.....	1. الإصلاحات
86.....	2. اهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع والابتكار.
87.....	<b>خلاصة الفصل الثالث</b>
89.....	<b>خاتمة عامة</b>
91.....	<b>قائمة المراجع.</b>

# فهرس الاشكال و الجداول

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي	1 -1
47	القوى التي تتحطم في المنافسة داخل القطاع	2 -1
54	تأثير مصادر الميزة التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر	3 -1
72	الهيكل التنظيمي للمجمع BCR	4 -1
74	الهيكل التنظيمي للفرع ORSIM	5 -1
75	مخطط سيرورة الإنتاج	6 -1

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مصادر الإبداع التكنولوجي	1 -2
81	موردي مؤسسة ORSIM	2 -2

## الملخص :

إن طبيعة الاقتصاد الجديدة والمنافسة الحادة في الأسواق تدفع المؤسسات لتبني أساليب غير تقليدية للمنافسة في الأسواق أو الاحتفاظ بحصتها السوقية الأمر الذي أضحي بالغ الصعوبة في عالم اليوم، فلا بد من تقديم ما هو جديد وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية، كل هذا يسمى بالإبداع التكنولوجي و الابتكار ويعد أحد العناصر الحاسمة في بقاء هذه المؤسسات في السوق في ظل اقتصاد المعرفة .

وتناولت هذه الدراسة معرفة دور الإبداع التكنولوجي و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة **ORSIM** التي تعمل في القطاع الصناعي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم إيجاد علاقة تأثير ذات دلالة تطبيقية بين الإبداع التكنولوجي و الابتكار وبين المحافظة على الميزة التنافسية ، كما أظهرت أيضا عدم اهتمام مسيري المؤسسة بالإبداع التكنولوجي و الابتكار ، لهذا قامت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي من شأنها تمكين هذه المؤسسات من تبني والاستفادة من الإبداع التكنولوجي و الابتكار لجعله في صالح تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسات الاقتصادية ، التنافسية، الميزة التنافسية ،الإبداع التكنولوجي، الإبتكار.

## Résumé:

La nature de l'économie, nouvelle et intense concurrence sur les marchés payer institutions à adopter des méthodes peu orthodoxes de la concurrence sur le marché ou de maintenir leur part de marché qui est devenu extrêmement difficile dans le monde d'aujourd'hui, nous devons nous livrons ce qui est nouveau et le développement de méthodes de production traditionnelles, toute cette technologie dite la créativité technologique et l'innovation est l'un des éléments cruciale pour lasurvie de ces institutions sur le marché à la lumière de l'économie du savoir.

Et traitées avec cette étude pour connaître le rôle la créativité technologique et l'innovation dans entreprise **ORSIM** qui opèrent dans le secteur Industrial, a montré des résultats de l'étude ne trouvent pas un effet de la relation de signification appliqué entre la créativité technologique et l'innovation et le maintien de l'avantage concurrentiel, comme le montrent ces résultatsainsi que le manque d'intérêt des dirigeants de entreprise la créativité technologique et l'innovation, cette étude propose une gamme de suggestions et recommandations qui permettront à ces institutions à adopter et à tirer parti la créativité technologique et l'innovation de le faire dans l'intérêt de la réalisation d'un avantage concurrentiel durable.

**Les mots clés :** Institutions économique, concurrentiel, avantage concurrentiel, l'innovation technologique, la créativité.



في ظل البيئة التنافسية الراهنة والمتغيرات الاقتصادية المعقدة التي تحكمها، تزداد حاجة المنظمات حاليا أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقارات من جهة، وظهور الأسواق الافتراضية من جهة أخرى، والتي أصبح وزن خطرها يعادل خطر الأسواق العادية الشديدة المنافسة، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالا متنوعة، تتسابق من خلالها الدول والمنظمات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظا على مكانتها وتدعيمها لمركزها التنافسي.

ولتحقيق ما تصبوا إليه، ركزت المنظمات جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها، بهدف خلق وعرض منتجات جديدة ذات جودة عالية، بفضل معارفها وخبراتها الإنتاجية، وأدركت بذلك أن تحقيق الميزة التنافسية يكون بامتلاكها قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها دون الحاجة المستمرة للجهات الخارجية، فنشاط البحث والتطوير يتخصص بتحديد نوع التكنولوجيا المطلوبة، وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة، وأكثر تكنولوجيا مناسبة هي التي تخدم المجتمع والمنظمة على حد سواء، حيث تحقق التميز للمنتجات والخدمات المعروضة مما يدعم قدرة المنظمات على التنافس.

وفي ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم الاقتصادي، وتداعيات اقتصاد المعرفة أصبحت المعارف والعلوم هي المصدر الأهم للميزة التنافسية، مما أوجب الاهتمام البالغ بعاملتي الإبداع التكنولوجي و الابتكار باعتباره الرابط بين مستوى الموارد البشرية والمستوى المعرفي والعلمي وهو بذلك يعكس مدى تقدم نشاطات البحث والتطوير ومسيرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتأقلم مع تغيرات المحيط، دون إهمال الاستعداد للتكنولوجيات الحديثة المقبلة والمتوقعة.

وعليه ولإعادة النظر في استراتيجيات المنظمة في الإطار الدولي الجديد وما يفرضه من ضرورة للمسايرة، فإننا نطرح التساؤل التالي:

**ما مدى فعالية الإبداع التكنولوجي و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟**

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما العلاقة التي تربط بين الإبداع التكنولوجي و الابتكار ؟

- فيما يتمثل اثر الإبداع التكنولوجي و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسات ؟
- ما هو واقع الإبداع التكنولوجي و الابتكار في مؤسسة ORSIM ؟
- ما هي المعوقات التي تحدمن قدرة مؤسسة ORSIM على الابداع و الابتكار؟  
و للإجابة على التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية :
- يعتبر الإبداع و الابتكار أحد المصادر الأساسية لامتلاك المؤسسات ميزة تنافسية، حيث يوجد علاقة تكاملية بينهما ؛
- الإبداع التكنولوجي و الابتكار عملية مرتبطة بالمنتجات وأساليب الإنتاج، ويعمل على تحسين العملية الإنتاجية وتوفير المنتجات الجديدة أو تحسينها؛
- يلعب كلا من الإبداع و الابتكار دورا أساسيا في زيادة قدرة مؤسسة ORSIM على المنافسة، ومن ثمّ البقاء في السوق ؛
- تشكل كلا من قلة الكفاءات و الموارد المالية إحدى أهم المعوقات التي تحد من قدرة مؤسسة ORSIM على الإبداع و الابتكار.

#### مببرات اختيار الموضوع :

- إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة و لكن توجد عدة عوامل دفعتنا لاختياره أهمها:
- ضبط المفاهيم المتضاربة حول الإبداع والابتكار وإعطاء صورة واضحة لهما، مع إبراز دورهما في تنمية المؤسسات؛
- شعورنا بقيمة و أهمية الموضوع في ظل محيط يسوده اقتصاد المعرفة ؛
- بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة؛
- حداثة الموضوع وقلة البحوث المتناولة له والسعي لفتح مجال أمام المهتمين به مستقبلا.

#### الدراسات السابقة :

بلمختار ياسين، واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية(حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، جامعة الجزائر، 2007 ، غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة الابتكار في المؤسسات الصناعية فقط ولم تربط الابتكار بالميزة التنافسية، بينما دراستنا تحاول إبراز دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة .

رسالة ماجستير للطالب ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية، العلاقة بالزبائن (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش)، جامعة الجزائر، 2006 حيث ركزت هذه الدراسة على كيفية استغلال العلاقات التي تربط المؤسسة بزبائناتها في تفعيل عملية الإبداع في حين لم تول أهمية لدراسة المحيط التي تتواجد فيه المؤسسة، وكيفية تطوير منتجات جديدة تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة .

### أهداف البحث:

- رفع الغموض عن الميزة التنافسية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد؛
- التعرف على حقيقة الإبداع التكنولوجي في بيئة عمل المؤسسات ؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة التي تساعد إدارات المؤسسات في الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية لها .

### أهمية البحث:

يكتسي هذا البحث أهمية نظرا للاهتمام الذي أولاه الفكر الإداري المعاصر لدراسة الإبداع التكنولوجي و الابتكار خاصة في الدول المتقدمة أين نجد مراكز البحث والتطوير مهمة جدا بكل ما يتعلق بالإبداع و الابتكار من أنشطة ووظائف وهذا ما يجعلها قوية وفعالة ، ويقل هذا الاهتمام والحرص في المؤسسات الجزائرية، وبالتالي جاء ، هذا البحث للتنبيه وزيادة تحسيس مسيري المؤسسات إلى أهمية تبني المؤسسات للإبداع التكنولوجي و الابتكار لمواكبة التطورات والارتقاء بمستوى أدائها، ومواجهة تحديات السوق والمنافسة .

### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي استعمل في الجزء النظري من البحث وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم و الجزء التطبيقي من خلال تحليل واقع الإبداع التكنولوجي و الابتكار في مؤسسة ORSIM ، معتمدين في ذلك على الدراسة الميدانية، أما الأدوات المستخدمة في هذا البحث فتتمثل في:

-الكتب والمجلات؛

- الملتقيات ومختلف الدراسات والأبحاث السابقة؛

- بعض مواقع شبكة الإنترنت ؛

- بعض الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة؛

المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات .

### صعوبات البحث :

- قلة المراجع حول الابداع و الابتكار ؛

- الصرامة في الافصاح عن المعلومات فيما يخص الدراسة الميدانية .

### هيكل البحث :

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

**الفصل الأول :** اشتمل على مدخل إلى الإبداع و الابتكار ، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث نتناول في المبحث الأول الايطار النظري للإبداع التكنولوجي ، أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى ماهية الابتكار، وأكملنا بالمبحث الثالث الذي يبين المنظور الاستراتيجي للإبداع التكنولوجي والابتكار.

**الفصل الثاني :** تعرضنا فيه إلى دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار العام للمنافسة والتنافسية ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية من خلال تعريفها ومصادرها، أما المبحث الأخير من هذا الفصل فهو الأهم من حيث أنه يشرح اثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة، بحيث وضعنا كيف أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تفعيل المنافسة السوقية وكيف يؤثر على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، لنصل في الأخير إلى تأثيره على مؤشرات تنافسية المؤسسة حيث نبين الدور الذي يلعبه هذا المدخل في تحسين تنافسية المؤسسة .

**الفصل الثالث :** حيث تمت محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة ORSIM خلال دراسة واقع الإبداع التكنولوجي فيها، وقد اشتمل الفصل على ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة . وكان المبحث الثاني خاصا بتحليل المنافسة لبيئة المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثالث فحاولنا من خلاله إبراز واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة .

وسيتم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في المذكورة في خاتمة عامة تتضمن جملة من النتائج التي سيتم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات، وأخيراً تقديم مقترحات ذات صلة وامتداد للموضوع .

تمهيد:

تعمل المنظمات في هذا العصر تحت ظل العديد من الظروف المتغيرة، مما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال وجود وإحداث قدرات إبداعية عالية داخل المنظمات وهذا لأجل إيجاد الحلول والبدائل لهذه التحديات.

ولقد أصبح لموضوع الإبداع والابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات كما أن المؤسسات والمنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تتميز، وتكون قادرة في خلق الإبداع والابتكار.

مما جعل الشركات الحديثة تنتهج عدة أساليب واستراتيجيات الابتكار والإبداع إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة هذه العملية.

وان الساحة العالمية تبين مدى الاهتمام بظاهرة الإبداع والابتكار خاصة في الدول المتقدمة ومدى تركيزها واهتمامها بهذا الموضوع، لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول : الايطار النظري للإبداع التكنولوجي**

**المبحث الثاني: ماهية الابتكار**

**المبحث الثالث : المنظور الاستراتيجي للإبداع و الابتكار**

### المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

الإبداع التكنولوجي هو نتيجة لعملية الاختراع له تأثير كبير على عملية التنمية و التطور الاقتصادي، ومؤشر الإبداع مرتبط بالقدرة على التقدم العلمي و التقني .

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي

#### 1. تعريف الإبداع التكنولوجي:

1.1. الإبداع : ينسب مصطلح الإبداع إلى الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر منذ 1939 الذي يعد المنظر الأول للإبداع ، حيث يعرفه بأنه : " النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، وكذلك التغيير في جميع مكونات المتوج أو كيفية تصميمه " <sup>1</sup> .

كما عرفه " بيتر دوركر " بأنه : " تغيري ناتج الموارد ، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك " <sup>2</sup>

و عرف الإبداع على انه: " الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، أما الإبداع بمعناه العام (الواسع) فهو إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المناهج و المشكلات".

وحسب "سمبسون" الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية . <sup>3</sup>

كما أن هناك عددًا هائلًا من التعريفات للإبداع إلا أنها تتغير حسب الموضوع المعالج والمعنى المحدد وفقًا للأهداف الخاصة والمرجوة من التحليل، الشيء الذي أدى بالباحثين إلى القول أن ما قدمه " جوزيف شومبيتر" كتعريف للإبداع هو الأفضل في الاقتصاد وفي التسيير كذلك . <sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 24 - العدد الأول- ، سوريا ، 2008 ، ص: 148.

<sup>2</sup> بيتر دوركر ترجمة حسين عبد الفتاح ، التجديد و المقابلة: الممارسات و المبادئ ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، 1998 ، ص: 18 .

<sup>3</sup> الكسندر روشكا ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام و الخاص، عالم المعرفة ، الكويت ، 1989 ، ص ص 17- 18 .

<sup>4</sup> طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب ، الكويت ، ط1، 2004، ص:18.

وبصورة مبسطة فإن الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في الميدان الصناعي أو الاقتصادي، في الأمور العامة أو الخاصة.

إذن يمكن القول بأن الإبداع هو: كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين.<sup>1</sup>

**2.1. التكنولوجيا :** إن كلمة تكنولوجيا هي تعريب لكلمة Technology والتي هي مشتقة من الكلمة اليونانية Techne وتعني الفن أو المهارة، أما الجزء الثاني من الكلمة Logy فهي مأخوذة من Logos و التي تعني علما أو دراسة.<sup>2</sup>

وتعرف التكنولوجيا بأنها : مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقة أو المتوقعة.<sup>3</sup>

كذلك يمكن القول بأن التكنولوجيا هي جملة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.<sup>4</sup>

**3.1. الإبداع التكنولوجي :** يمكن تعريفه على أنه كل جديد على الإطلاق 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 فعالته من الناحية الاقتصادية ( تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 11، 1991، ص: 110-111.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص: 35.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص: 339.

<sup>4</sup> سلمان رشيد سلمان. العلم والتكنولوجيا والتنمية البديل، دار الطليعة للطباعة والنش، بيروت، لبنان، ط1، 1986، ص: 110.

<sup>5</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 11، 1991، ص: 111.

### 2. مستويات الإبداع التكنولوجي:

1.2. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد أشارت الدراسات إلى بعض الصفات التي يتمتع بها الأفراد كي يصبحوا مبدعين، ومعظم هذه الدراسات ركزت على ثلاث خصائص وهي:

1.1.2. خلفية التجارب: تؤثر هذه الأخيرة على إبداع الأفراد مباشرة، بعد أن ينشأ هؤلاء ضمن محيط يُثَمِّن الإبداع، فالأفراد منذ الصغر وخلال مراحل شباهم يتأثرون بأهلهم وذويهم .

2.1.2. الشخصية: من أبرز هذه الصفات ما يأتي السمات الشخصية التي تميز الشخص المبدع:<sup>1</sup>

أ. النزعة إلى الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف و السعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة، وهذا ينطبق أساسا من ثقة المبدع غير المحدودة بقدراته على العمل بشكل مستقل؛

ب. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، إلا أنه يتمتع بقدرات تفكيرية تسمح له بتكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

ج. الثقة بالنفس : يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان إلى قدراته وثقته بها ؛<sup>2</sup>

د. الرؤيا المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة؛

هـ. التضحية والمثابرة: فتحقيق النجاحات و ضمان استمرارية المؤسسة، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات حالية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية؛

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص : 595.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغير: مدخل استراتيجي للمنافسة و التمييز، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2006،

**3.1.2. مقدرات المعرفة:** فالفرد الذي يملك قوة التفكير والتحليل معا هو الأقدر معرفيا على ابداع الأشياء ، فكما يتفاوت الأفراد في القدرة على تحويل أفكارهم إلى نتائج ملموسة، فإن المؤسسات أيضا تتفاوت في تحويل مواهب الأفراد إلى منتجات وخدمات أو عمليات .

**2.2. الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو لإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة ويتأثر هذا النوع من الإبداع كما ونوعا بالعوامل التالية:<sup>1</sup>

**1.2.2. الرؤية:** تزداد احتمالات الإبداع عندما يُشاطر أفراد الجماعة مجموعة قيم وأفكار تتعلق بأهداف الجماعة؛

**2.2.2. المشاركة الآمنة:** إن البيئة و المناخ الدّين يُشجعان على التعبير بحرية عن الأفكار، تعززان الإبداع الناجح؛

**3.2.2. دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفيراً لمساندة والدعم لعملية التغيير،

**4.2.2. جنس الجماعة:** الجماعة مختلفة الجنس تُنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

**5.2.2. عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

**3.2. الإبداع على مستوى المؤسسة:** لم يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها مجرد فعلا كَمَالِيا، بل بات أمراً حتمياً و ملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء ، و عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية :

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع، لذا يجب على المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات؛

- ضرورة تعلّم حل المشكلات بصورة إبداعية؛

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبودي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2006 ، ص ص :48. 49.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة.<sup>1</sup>

وعلى العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات المبدعة عن غيرها ندرج منها ما يلي:<sup>2</sup>

- الاتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز والتجربة المستمرة؛

- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لتفهم حاجياتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع و الخدمات؛

- منح العاملين درجة عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع ؛

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية.<sup>3</sup>

### 3. درجة الإبداع التكنولوجي:

يتميز عادة بين نوعين أساسيين من الإبداع التكنولوجي هما:

**1.3. الإبداع التكنولوجي الجزئي ( التدريجي ) :** يتمثل هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات وأساليب الإنتاج ، ويكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة. ومن أبرز خصائص الإبداع التكنولوجي الجزئي هي أنه:

. لا يتطلب وقتاً طويلاً؛

. لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة؛

. لا يحتاج إلى موارد بشرية ومادية كبيرة.<sup>4</sup>

على الرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي إلا أن له عيوباً تتعلق بالقيام به نذكر منها:

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط1 ، 2005 ، ص : 34 .

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المجتمعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، 2003 ، ص ص : 302-304 .

<sup>3</sup> سعد الغالب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص : 211 .

<sup>4</sup> محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص : 113.

- أنه في أغلب الحالات هو إتباع للقائد في السوق فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في بعض الحالات خاصة عندما تتراكم التحسينات لتصبح تحسينات جوهرية؛
- أنه في الغالب يعمل في ظل الحالة القائمة والفن التكنولوجي السابق؛
- عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فإنه يمكن أن يكون خطرا في حالة السوق سريعة التغير كما في سوق الإلكترونيات أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد؛
- أن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون ؛
- إن التحسينات الكثيرة التي يمكن اقتراحها والعمل على إدخالها عادة ما تنتهي من أجل الأخذ بها كتحسينات للتسوية (حلول وسط)؛

### 2.3. الإبداع التكنولوجي الجذري: يهتم هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في خلق منتجات وعمليات جديدة

- وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.<sup>1</sup>
- كما أنه يؤدي إلى استخدام معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى انقطاع في التكنولوجيا القديمة، كما في الفاكس لتحل محله تكنولوجيا جديدة هي البريد الإلكتروني وذلك من أجل أداء أفضل للمؤسسة.<sup>2</sup>
- للإبداع التكنولوجي الجذري خصائص عديدة تتمثل في :<sup>3</sup>

- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما تحرك النمو الاقتصادي وتعطي الشكل الكلي للصناعة؛
- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة للتكنولوجيا والمنتجات الجديدة .

بالرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي فإن له مخاطر نذكر منها :<sup>4</sup>

- الاحتمال العالي للفشل ؛
- التكلفة العالية، حيث أن هذا النوع من الإبداع التكنولوجي يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحلها؛

<sup>1</sup> اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم و مدا خيل ،تقنيات، تطبيقات علمية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2007، ص: 129 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 169 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص : 169 .

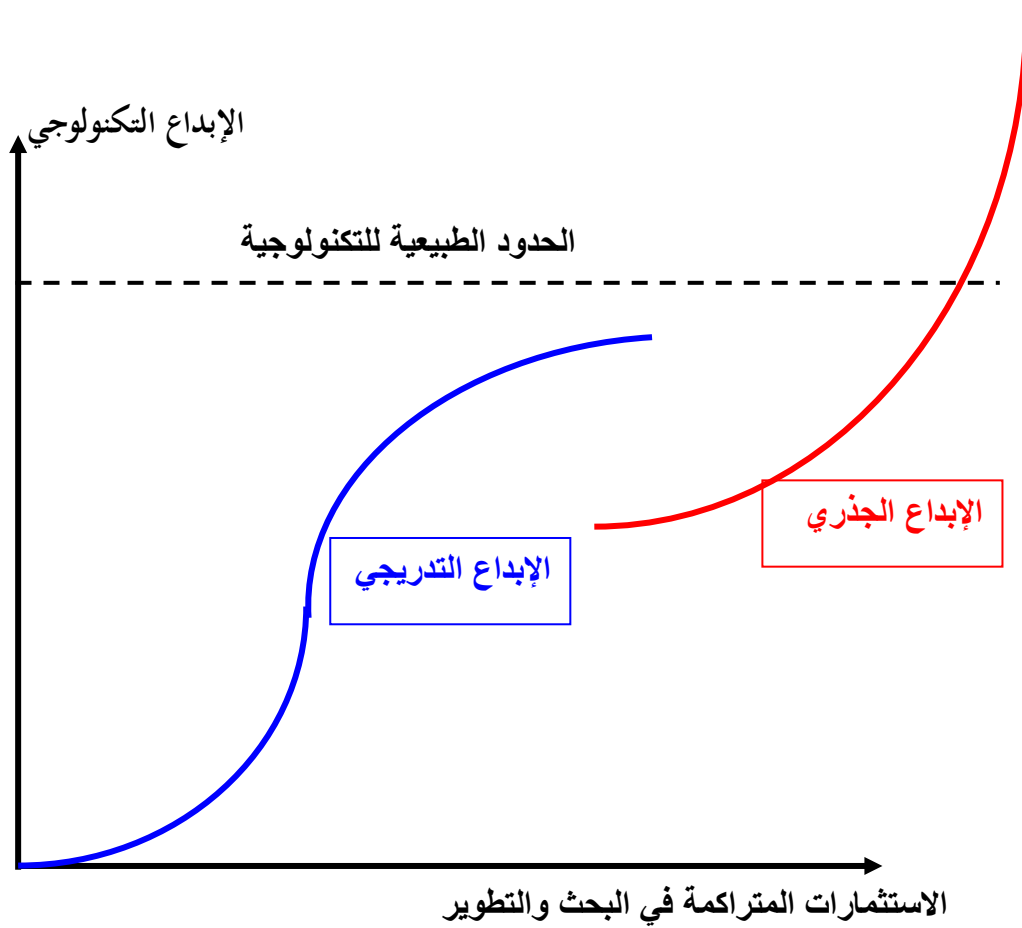
<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص : 173 ، 174 .

## الفصل الأول: مدخل إلى الإبداع و الابتكار

- الفترة الزمنية الطويلة، حيث قد تصل مدة الإبداع التكنولوجي الجذري من الفكرة إلى وصوله في شكله النهائي عدة سنوات؛

- التأخيرات غير المتوقعة، ففي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكثر بكثير من الميزانية المخصصة ؛

- مشكلة التقليد، حيث أن التقليد الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الأصلي إلى الخطر القادم من بعض المقلدين الذين لديهم قدرات عالية، حيث يصبح التابع تهديد حقيقي لأن يحتل مركز القائد؛ والشكل الآتي يوضح الفرق بين الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي من حيث التكلفة أي الاستثمارات في البحث والتطوير والنتائج التقنية المتوقع .



الشكل رقم 1-1: الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي

المصدر : دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، ص : 43

إن الإبداع التكنولوجي الجذري يتسم بالتكلفة العالية والانقطاع وطول فترته الزمنية، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجزئي يقدم حلا جيدا سواء على مستوى إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى، أو في التقاط فرص الأسواق الجديدة. وإذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية، هندسية فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي، إنتاجي وفي جانب آخر تسويقي لأنه عادة ما تكون التحسينات على أساس حاجات السوق وفرصه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : سيرورة العملية الإبداعية

#### 1. مصادر الإبداع التكنولوجي

تعتمد إمكانيات المؤسسة في إبقاء مستوى تنافسيتها على عدة عوامل محددة لهذه التنافسية، منها اليقظة التكنولوجية وتتمثل في مراقبة المؤسسة لمحيطها والبحث واستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي، ويمكن لها اتخاذ قرارات جيدة، هذه المعلومات تمثل أحد المصادر لخطوات الإبداع التكنولوجي، انتباه المؤسسة لمحيطها ضروري إذا كانت تريد زيادة فاعليتها مقارنة بالمنافسين.

و يمكن حصر مصادر المعارف المرتبطة بالإبداع التكنولوجي في أربع:

1. البحث والتطوير.
2. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.
3. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.
4. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

حسب تقرير لمصلحة الدراسات والإحصائيات الصناعية التابعة لوزارة المالية والصناعة الفرنسية عام 1994 اعتبر أن البحث والتطوير ليس هو المصدر الأساسي المستعمل للإبداع التكنولوجي، حيث ميز بين المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية والنتائج ملخصة في الجدول التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ص : 35- 36 .

<sup>2</sup> بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2013/2012 ، ص ص : 10- 11 .

الشكل رقم 2-1 : مصادر الإبداع التكنولوجي

نسبة المؤسسات المستعملة لهذه المصادر	المصادر
84,8%	مصادر داخل المؤسسة
50%	بحث وتطوير؛
76,5%	الدراسات التقنية؛
27,9%	امتلاك براءات الاختراع
62,7%	مصادر خارج المؤسسة
28%	بحث وتطوير جماعي؛
45,7%	بحث وتطوير خارج المؤسسة؛
10,7%	براءات وتراخيص من خارج المؤسسة
	اقتناء التكنولوجيا
84,5%	الاستعمال المبتكر لمنتجات الاستثمار؛
74,1%	وضع مواد ومكونات جديد
60,6%	

**Source** : Anne Le Bars, innovation sans recherche-les compétences pour innover dans les PME de l'agro alimentaires, thèse de doctorat en économie appliqué, non publié, université Pierre Mendès, France, 2001, P : 51.

من أبرز النتائج التي يبينها الجدول حول هذا التقرير، أن المؤسسات التي شملتها هذه الدراسة تعتمد على الدراسات التقنية بنسبة 76,5 % كأهم المصادر داخل المؤسسة، بحث وتطوير خارج المؤسسة بنسبة 45,7% كأهم المصادر خارج المؤسسة و الاستعمال المبتكر لمنتجات الاستثمار بنسبة 74,1 % كأهم مصادر اقتناء التكنولوجيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص : 11

### 2. قياس الإبداع التكنولوجي

1.2 . نفقات البحث والتطوير: تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية.

أما في دول أخرى، فإن إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تنفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.<sup>1</sup>

### 2.2. عدد براءات الاختراع :

مهم للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي، كما يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير، يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع التكنولوجي يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبداع التكنولوجي، وثانيا المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة، وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.<sup>2</sup>

### 3.2. تعداد الإبداعات التكنولوجية:

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتمية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القارئ على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول.

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول . حالة الجزائر . ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير ، جامعة وقله ، الجزائر ، 2005 ، ص : 46

<sup>2</sup> بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره ، ص : 9.

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمون بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع تكنولوجي وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم الدول.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه

#### 1. دوافع تبني الإبداع التكنولوجي:

**1.1. المنافسة الحادة في الأسواق :** إن ظهور منافسين جدد باستمرار أدى إلى زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، أين أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج والسعر فقط بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسات، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة و بعيدة المدى؛ وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي في المنتجات من أجل الحفاظ على الحصة السوقية وتعظيم ربحيتها.<sup>2</sup>

**2.1. الاستجابة لحاجات العميل :** إن استثمار المؤسسة في الإبداعات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج والمنتج يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل السعر الأقل أو الجودة الأعلى، وخدمات أكثر بعد البيع، ضمان أطول، أو ملاءمة أحسن، وذلك لتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحاليين و المحتملين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من المحافظة على مركزها التنافسي وتعزيز تنافسيتها.

**3.1. مواكبة التقدم التكنولوجي :** لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية فإذا تغاضت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية، بحيث لا يمكن إنقاذها إلا من خلال التدخل الحكومي من خلال منح إعانات ، أو الإشراف على الصناعة، وبالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس ، مرجع سابق ، ص : 47

<sup>2</sup> عوض محمد احمد ، الإدارة الاستراتيجية ، الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص : 32 .

القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة، مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه.<sup>1</sup>

**4.1. أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقوية :** إن أزمة الطاقة كان لها فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث أن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة عام 1973 . وقد أثبت الحال أن الأزمات في كثير من الدول كانت سببا في الإبداع التكنولوجي حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة على تلك الأزمات.

**5.1. التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التسهيلات والمساعدات الحكومية التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها.<sup>2</sup>

**6.1. تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع أو خدمات كالتى تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع للكثير من المنتجات. هذه التكنولوجيا تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها .

## 2. عوائق الإبداع التكنولوجي:

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاث فئات

**1.2. على المستوى الاقتصادي :** يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 693 - 694 .

<sup>2</sup> العامري صالح مهدي محسن ، العوامل التكنولوجية و التنظيمية في الابداع التكنولوجي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد

21 ، العدد 2 ، 2005 ، ص : 150 .

ذات مرودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي. يمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع التكنولوجي.<sup>1</sup>

**2.2. على المستوى الاجتماعي :** وتتمثل في التعليم و الأسرة و المجتمع ككل الذي تحارب التغيير ، فيتعود الطفل على التبعية و عدم الاستقلالية سواء في البيت أو المدرسة ، وتحارب فيه كل رغبة في التطوير و التغيير فيصبح الطفل مقلدا لآبائه و معلميه في جميع تصرفاته في مراحل نموه المختلفة. ومن بين المعوقات الاجتماعية أيضا نذكر منها:<sup>2</sup>

- التقويم و الضغط النفسي؛
- قيام البعض بالنقد و التحريج و المعارضة و الهجوم على الأفكار الجديدة؛
- المنافسة المضرّة بالمصلحة العامة ؛
- تراكم التخلف الحضاري للامم على مدار السنوات ؛
- عدم وجود المكافأة اللازمة ؛
- طريقة تقسيم العمل الجامدة و غياب التسهيلات و نظام الحوافز.

**3.2. على المستوى التقني :** إن صعوبة تدفق المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة و صعوبة جلب الكفاءات العلمية و التكنولوجية ، إضافة إلى نقص الخبرة خاصة بتركيبية التجهيزات الجديدة تعتبر عوائق تقنية تحد من عملية الإبداع

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس، مرجع سبق ذكره ، ، ص : 45 .

<sup>2</sup> طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 87 .

### المبحث الثاني: ماهية الابتكار

نظرا لما تشهده الدول المتقدمة من تقدم فان مجتمعاتنا هي الأخرى بحاجة إلى الاهتمام بطاقتها البشرية ، و في حاجة إلى استثمارات و ذلك من خلال العناية بطاقتها المختلفة ، و خصوصا الطاقة البشرية و القدرة على الإنتاج الابتكاري و هي تلك القدرة التي تمكن وراء التطور الثقافي للانسان بصفة عامة .<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار

إن أحد المشاكل التي نلتقاها عند تحليل الابتكار هو غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح، فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد والبعض الآخر على أنه أي شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي أدخل عليها، أو كقبول وتطبيق أفكار عمليات، منتجات وخدمات جديدة .

#### 1. تعريف الابتكار:

الابتكار هو وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسة و التسويق.<sup>2</sup>

الابتكار هو التحلي المنظم عن القديم مؤكدا في ذلك ما قاله شومبيتر من أن الابتكار هو هدم خلاق والواقع أن دراكر عندما تحدث عن التحلي المنظم عن القديم فإنه يعني الإدخال المنظم للجديد، ولعل من المناسب أن نشير إلى مساهمة التجربة اليابانية في مفهوم الابتكار، وتتجلى هذه المساهمة في جانين هما:<sup>3</sup>

- تقرب الابتكار من السوق بأسبعية عالية على الاقتراب من المنبع ( البحث الأساسي والفكرة الجديدة ) كون اليابانيون يرون أن الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة حشد الموارد للامساك بها، والفرصة في هذه الحالة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب أفضل لمتطلبات الزبائن؛

- الابتكار لا يعني الاختراق ( ابتكار جذري ) بل هو بمثابة تحسين صغير أو تعديل ذو أهمية في السوق للزبون .

فالابتكار عملية عقلية أي الابتكار نتيجة التفكير الابتكاري ، فبعض الأفراد لديهم قدرة بسيطة على أن يفكروا ، و البعض الآخر لديهم قدرة كبيرة على الابتكار و التجديد ، و الشخص الابتكاري هو اللابتكار

<sup>1</sup> عبد السلام عبد الغفار، التفوق العقلي و الابتكار، دار النهضة للطبع و النشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 124.

<sup>2</sup> نعيم حافظ ابو جمعة ، التسويق الابتكاري : مفاهيم و قضايا أساسية ، دار القلم للنشر ، دبي ، 1999 ، ص : 20 .

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 19 . 22 .

## الفصل الأول: مدخل إلى الإبداع و الابتكار

و التجديد ، و الشخص الابتكاري هو الذي يستطيع أن يعطينا أفكار جديدة لما يعترضه او يعترضنا مشاكل سواء ما يتعلق بالحياة اليومية أو الدراسات العلمية .<sup>1</sup>

### 2 . الفرق بين الابتكار والإبداع :

الابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها. وإذا كان الابتكار متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.

من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه . ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن "أمبيل" عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار. ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية :

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل عبد الفتاح ، الابتكار و تنميته لدى أطفالنا ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، مصر ، 2003 ، ص : 12 .

<sup>2</sup> بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2011 ، 2012 ، ص ص : 29 - 30 .

### 3. خصائص الابتكار:

إنّ الابتكار يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:<sup>1</sup>

1.3. الابتكار يعني التمايز : أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين ؛

2.3. الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛

3.3. الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن؛

4.3. الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا الصدد لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

### 4. أنواع الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكار إلى أنواع وذلك باستخدام عدد من الأسس بخلاف المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية محل الابتكار ومن هذه الأسس نوع المنتج، نوع المؤسسة التي تبتكر والعميل المستهدف من الابتكار، وفيما يلي عرض مختصر لأنواع الابتكار طبقاً لهذه الأسس كما يلي:

1.4. التصنيف طبقاً لنوع المنتج : يمكن أن يكون الابتكار في مجال السلع أو مجال الخدمات أو في مجال المؤسسات، وفي مجال الأشخاص أو في مجال الأفكار، حيث أن المنتج يمكن أن يكون سلعة، خدمة، شخص، فكرة، حيث أن الابتكار يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

2.4. التصنيف طبقاً لنوع المنظمة : يمكن تقسيم الابتكار بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة، فقد يكون الابتكار في مؤسسة تهدف إلى الربح أو مؤسسة لا تهدف للربح، ويمكن تفسير هذا حسب النشاط الأساسي للمؤسسة .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة، الأردن، ط1، ص: 48 .

**3.4. التصنيف طبقاً للهدف:** طبق للهدف من وراء الابتكار يمكن تقسيمه إلى ابتكار هدفه حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة مثل تدهور المبيعات، وقد يكون الابتكار يهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء به، وقد تجمع المؤسسة بين النوعين من الابتكار إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق .

**4.4. التصنيف طبقاً للعميل :** يمكن تقسيم الابتكار طبقاً للعميل المستهدف إلى ابتكار موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد) وابتكار موجه للمستهلكين الصناعيين (المؤسسات) ويعتمد الابتكار الموجه للمستهلكين النهائيين على أثار الدوافع العاطفية (غير الرشيدة) أكثر من الاعتماد على إثارة الدوافع العقلانية (الرشيدة) والعكس صحيح بالنسبة للابتكار الموجه للمستهلكين الصناعيين .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: حاجة المؤسسات للابتكار

في إطار تطور الأسواق، وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أصبحت المؤسسات في الدول النامية بحاجة ماسة إلى معرفة الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستعمال الأمثل والعقلاني لرأس مالها المعرفي، حتى تستطيع مواكبة المؤسسات في الدول الصناعية، وذلك حتى تستطيع تحويل المعلومة إلى معرفة، وبالتالي تحقيق الوثبة الانتقالية من منطق الإنتاجية إلى منطق الابتكار.

#### 1. أهمية الابتكار:

يجب النظر إلى السبب وراء الأهمية الفائقة للابتكار في سياق الطلبات المستمرة على المؤسسات المعاصرة وهي تواجه تحديات عالم معقد ومضطرب. فيكون الابتكار ضروريا من أجل استمرار بقائها وهي تناضل من أجل التكيف والتطور للتعامل مع الأسواق والتقنيات دائمة التغير.

في القطاع الخاص، يوجد دائماً خطر ظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية. أما في القطاع العام، فيستمر الطلب على الكفاءات والأداء المعزز، حيث تحاول الحكومات إدارة الطلبات، التي تفوق دخولها، على النفقات لتحسين الجودة. ويثار الحافز للابتكار داخل كل المؤسسات بمعرفة أنها إن لم تكن قادرة على الابتكار، فإن الآخرين قادرون، وهم الداخولون الجدد الذين ربما يهددوا وجودها. وببساطة، إن أرادت المؤسسات أن تتقدم تنمو وتتطور وتصبح أكثر ربحية وكفاءة واستدامة فإنها بحاجة لتنفيذ أفكار جديدة بنجاح. فيجب عليها أن

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 22، 24.

## الفصل الأول: مدخل إلى الإبداع و الابتكار

تكون دائمة الابتكار. وعلى حد قول عالم الاقتصاد شومبيتر " الابتكار يقدم جزرة المكافأة الرائعة أو عصا الفقر المدقع"<sup>1</sup>

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم وقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية،<sup>2</sup> ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات،<sup>3</sup> وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من جهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، الدليل على إدراك أهمية الابتكار المؤسسات،<sup>4</sup> ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه :<sup>5</sup>

- ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
  - يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
  - يحسن من جودة المنتجات؛
  - يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
  - يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
  - يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها .
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

<sup>1</sup> مارك دود جسون و ديفيد جان ترجمة زينب عاصف سيد ، الابتكار ، مؤسسة هندايو للتعليم و الثقافة ، مصر ، ط 1 ، 2004 ، ص : 25 .  
<sup>2</sup> سعيد يس عامر ، الإدارة و افاق المستقبل ، مركز وايد سرفيس للاستثمارات و التطوير الاداري ، مصر ، 1998 ، ص : 193 .  
<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصريفي عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة ، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن ، 2003 ، ص : 38.  
<sup>4</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 15.  
<sup>5</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة البشر ( الأصول و المهارات ) ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص : 260 .

### 3. مصادر الابتكار :

لو استعرضنا أهم الابتكارات في التاريخ لوجدنا أن لكلٍ منها تفسير حدوثها، و اجمالاً يمكن اعتماد

المصادر التي حددها " دراكر " والتي تعتمد في كثير من الأدبيات التي تعالج الموضوع كمحدد لهذه المصادر:

**1.3. الأحداث غير المتوقعة:** كثيرة هي المؤسسات التي ابتكرت منتجات جديدة بواسطة أحد مهندسيها، أو بعض فرق البحث فيها بطريقة المصادفة.<sup>1</sup>

**2.3. عدم الانسجام بين الواقع الفعلي مع ما هو مفترض :** كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية .

**3.3. التغيرات السكانية:** و هي التحولات التي تطرأ على السكان ، حيث تأتي بتغيرات تمثل فرصاً من اجل الابتكار.<sup>2</sup>

**4.3. المتطلبات العلمية الإنتاجية:** إن العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدر للفنيين و المهندسين ذوي المهارة وبعده النظر لتطوير عمليات أو منتجات من خلال ملاحظة العملية العالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات.<sup>3</sup>

**5.3. تغيرات في الصناعة أو السوق :** من الطبيعي ان تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً، نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي و اذواق المستهلكين وغيرها، وعليه ولمواكبة هذه التغيرات فإن المؤسسات يجب أن تبدع وتقدم ما هو جديد، وبالنسبة لعالم اليوم فإن " الإبداع والأفكار هي العملة الأثمن في الاقتصاد الجديد، ومن دون سيل متدفق من الأفكار فإن الأعمال سيحكم عليها بالتقادم "؛

**6.3. المتغيرات الإدراكية والمزاجية:** تحصل هذه التغيرات في تفسير الحقائق و المفاهيم وهي أمور غير ملموسة، وهي مهمة في العصر الحالي ، فاتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح أبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين، وكذلك تطوير منشآت ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات؛

**7.3. المعرفة الجديدة :** فالمعرفة هي مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما، ومُدعمة بقواعد وأتجارب وفي الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها، وهنا يجب التمييز بين المعرفة

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة ، منير عبودي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 78 .

<sup>2</sup> بيتر دراكر ترجمة حسين عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص : 83 .

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة ، منير عبودي ، مرجع سابق ، ص : 78 .

الضمنية وهي قابلة للتحويل جزئياً عن طريق التدريب والتكوين، خلافاً للمعرفة المفسرة والظاهرة والتي تجعل المؤسسة قادرة على إحداث ظواهر سهلة التشكيل والتبادل. كما أن المعرفة الدقيقة والشاملة هي أساس التوصل إلى قرارات استثمارية وإنتاجية وتسويقية سليمة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : نظريات الابتكار ومراحل إعداد العملية الابتكارية :**

### 1. نظريات الابتكار:

لا شك أن الابتكار يمثل مجالاً واسعاً ومتنوعاً جراء هذه التراكمات الابتكارية الواسعة والمتنوعة كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس شكلاً واحداً ولا مدى واحداً ولا أسلوباً واحداً، لهذا فإن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال عدة نماذج تشمل حالات مختلفة وهناك ثلاث نظريات حول الابتكار، وهي:

**1.1. نظرية النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي:** وهي النظرية التي تقوم على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقرة وبالتالي فإن على المؤسسات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقري القادرون إلى التوصل إلى الابتكارات الجديدة أسرع وأفضل من غيرهم.

**2.1. نظرية النموذج الآلي:** وتقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر بسير أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه المؤسسة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها، ولا شك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود الحادثة أو المشكلة التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائياً إلى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة، وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات.

**3.1. النموذج التراكمي:** وهذه النظرية تقوم على جهود التفكير و التحليل و الترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذا يفسر التحسينات الكثيرة الحالية من خلال التوليفة أو إضافة مكون أو سمة جديدة وغير ذلك مما يكشف عن وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العامري صالح مهدي محسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 151، 152.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 36-37.

### 2. مراحل إعداد العملية الابتكارية:

تمر العملية الابتكارية عبر عدة مراحل نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.2. مرحلة توليد الأفكار الابتكارية:** تعتبر المرحلة الأولى في عملية الابتكار، ويقصد بها إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار الابتكارية في مجال التسويق، وقد تنشأ الحاجة إلى توليد مثل هذه الأفكار بسبب مواجهة المؤسسة لموقف غير مرغوب فيه، أو ظاهرة غير مرغوب فيها مثل تدهور مبيعات منتجات معينة من تلك التي تقوم بإنتاجها أو تسويقها، وبالتالي فإن تحديد الحاجة إلى الابتكار لا بد أن يسبقها دراسة وتحليل معمق للموقف أو الظاهرة موضع الاعتبار، وذلك لتحديد السبب الرئيسي الذي أدى إلى حدوثها، وقد تنشأ الحاجة إلى توليد أفكار إبتكارية بسبب وجود فرصة أو فرص تسويقية في السوق يمكن استغلالها.

**2.2. مرحلة غربلة الأفكار الابتكارية:** وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تقييم مبدئي وسريع وعمام للأفكار استنادا إلى عدد من المعايير الملائمة للمجال التسويقي ومن هذه المعايير مدى تماشي الفكرة مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومدى الحاجة إلى مهارات تسويقية لتطبيقها ومدى توافر هذه المهارات والخبرات لدى المؤسسة وإمكانية توفيرها في حالة عدم وجودها بالمؤسسة، وكذلك مدى توافر الموارد المالية اللازمة لجعلها موضع التنفيذ.

**3.2. مرحلة تقييم الأفكار الإبتكارية:** يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار ، وذلك استنادا إلى عدد من المعايير بعضها مثل ذلك الذي سبق ذكره في المرحلة الثانية، بالإضافة إلى بعض المعايير الأخرى أهمها معيار التكلفة والعائد، وقد تختلف المعايير المستخدمة في هذه المرحلة بعض الشيء باختلاف العنصر من المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة، أو باختلاف طبيعة المؤسسة والأنشطة التي تتم فيها، أو باختلاف خصائص العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة .

**4.3. مرحلة اختبار الأفكار الابتكارية:** ويقصد بعملية الاختبار وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي، أو في وضع أقرب ما يكون إلى التطبيق الفعلي، أي محاولة وضع الفكرة في ظروف سوقية فعلية، ويفيد هذا الاختبار في تحديد ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة أو مشاكل مرتبطة بتنفيذها ، وعلى الرغم من التكاليف التي يتم تحملها لإجراء الاختبار، فإن العائد المتمثل في شكل الفوائد التي تعود على المؤسسة ، يمكن

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 73-85.

أن تفوق بكثير المبالغ التي يتم إنفاقها لاجازته وتمثل هذه الفوائد بشكل أساسي في تقليل المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة باتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا التنفيذ.

**5.2. مرحلة تطبيق الأفكار الابتكارية:** إذا ما نجح الابتكار في الاختبار سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليه فعلى المؤسسة أن تتخذ قرارا نهائيا يتعلق بتطبيق الابتكار على نطاق واسع، و يجب توخي الحذر في اتخاذ هذا القرار حيث إن هذه العملية عادة ما تحمل المؤسسة تكاليف عالية، وتتطلب استثمارات بشكل أو بآخر و يجب على المؤسسة تحديد أنسب وقت لتقديم الابتكار للسوق، ويتوقف ذلك على عدد من العوامل منها تأثير الابتكار على المبيعات وعناصر المزيج التسويقي وردود فعل العملاء والمنافسين، وغير ذلك من العوامل كذلك يجب عليها تحديد أو المنطقة أو المناطق التي ستقوم بتطبيق الأفكار فيها، ويفيد ذلك في اتخاذ قرار خاص بالسوق المستهدفة للابتكار وأخيرا فإن على المؤسسة تحديد كيفية استخدام وتطبيق الأفكار الابتكارية الجديدة.

**6.2. مرحلة تقييم نتائج الأفكار الابتكارية:** إن المرور بالخطوات الخمس سالفه الذكر لا يضمن بالضرورة نجاح الابتكار واستمرار تطبيقه في السوق، وذلك للعديد من الأسباب المتعلقة بالعملاء والمنافسين والمتغيرات البيئية التسويقية، وإنما يقلل بلا شك من احتمالات الفشل، وبالتالي تزيد احتمالات نجاحه، وكذلك فإن الابتكار قد ينجح ولكن لا يحقق النتائج المتوقعة منه وذلك على الرغم من عدم فشله لذلك لا بد من تقييم نتائج تطبيق الاختبار وكأي عملية تقييم لا بد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية للابتكار بما كان يجب أن يتحقق من تطبيقه، وبالطبع تتطلب هذه العملية وضع معايير للتقييم وقياس الأداء الفعلي للابتكار، ويترتب على المقارنة تحديد مدى التطابق بين الاثنين، وما إذا كان هناك فرقا بينهما وأسباب ذلك والمسؤول عنه، وكيفية اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتصحيح الوضع، وإعداد تحسينات لإعادة تطبيق الابتكار بطريقة فعالة.

### المبحث الثاني : المنظور الاستراتيجي للإبداع التكنولوجي والابتكار

تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين والموردين والزبائن وكل من له صلة بالمؤسسة .

#### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الدارسين والباحثين اتجاه هذا المصطلح، حيث ظهرت الإستراتيجية في البداية كمفهوم عسكري، وازداد الاهتمام بهذا المصطلح من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المؤسسات . وهكذا انتقلت لمجال العلوم الاقتصادية والإدارية حيث يرى CHANDLER أن الإستراتيجية هي : " إعداد الأهداف والغايات الإستراتيجية طويلة الأجل حيث يرى للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف" <sup>1</sup> .

الإستراتيجية بأنها : " خطة لاستخدام وتخصيص الموارد المتاحة وتعرف مجموعة بوسطن بهدف ترجيح التوازن التنافسي وتعديله لخدمة مصلحة المنظمة " <sup>2</sup> .

ويمكن القول إجمالاً أن الإستراتيجية هي الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات البيئية وكذا الموارد المتاحة ، ولقد أصبح وضع الاستراتيجيات وتطويرها من المسائل الهامة للمؤسسة

#### المطلب الثاني: إستراتيجية الإبداع التكنولوجي و أنواعه

1. تعريف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي : يمكن تعريف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي للمؤسسة بأنها " الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد (نقاط القوة) بالشكل

<sup>1</sup> داودي عدون ناصر ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص : 8 .

<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2003 ، ص : 10 .

الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية<sup>1</sup>

### 2. أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي :

إن اختلاف الظروف والعوامل المؤثرة في المؤسسات واختلاف الفرص والتهديدات التي تتعرض لها وكذلك اختلاف إمكانياتها ومواردها، أدى إلى وضع عدة نماذج لهذه الإستراتيجية. ويمكن للمؤسسة تبني أحدها أو مجموعة منها بما يتلاءم ظروفها وطبيعتها منتجاتها وقد تم التمييز بين الأنواع التالية من إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي :

**1.2. الإستراتيجية الهجومية:** تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف أن تكون الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً، وهذا بالاعتماد على الإبداعات التكنولوجية الجذرية خصوصاً. وهذه الإستراتيجية تتطلب جهوداً كثيفة من البحث و التطوير، لأن القيادة تستلزم موارد كبيرة ووقتاً طويلاً ومقدرة على تحمل المخاطر.

**2.2 الإستراتيجية الدفاعية:** وتدعى أيضاً إستراتيجية إتباع القائد، فلأن الإستراتيجية الهجومية خطيرة ومكلفة فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة عن الإبداع التكنولوجي الجذري.<sup>2</sup> لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تبوء مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها، بتتبع ودراسة خطوات الرواد في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، والاستفادة من سوق مهياً مسبقاً من قبل الرواد وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.<sup>3</sup>

إن هذه الإستراتيجية تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكن المؤسسة من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور، كما أنها تعتمد على الإبداع الجزئي أي إدخال تحسينات فقط دون اللجوء إلى الإبداعات الجذرية.

<sup>1</sup> السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني و بعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، العراق، 999، ص: 116 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص : 30- 32 .

<sup>3</sup> بلبلولة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006، ص : 53 .

3.2. الإستراتيجية المقلدة : في هذه الإستراتيجية تهدف المؤسسة إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، إما عن طريق الحصول على ترخيص في المدى القصير، أو من خلال استغلال المعرفة الحرة في المدى الطويل، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة تطوير منتج جديد انطلقا من منتج قديم ، فالمنتج الأول يسم باستجابة أفضل لحاجات السوق، بينما المنتج الثاني هو حل سريع وغير مكلف.<sup>1</sup>

4.2. الإستراتيجية الفرضية ( الموجهة للتطبيقات ) : هذه الإستراتيجية تعكس البحث عن فئة معينة في السوق، وتتطلب تخصص المؤسسة بإنتاج منتج معين، وأن تقوم بالبحث عن الفرص السوقية من خلال مراقبة حاجات زبائنها في ذلك السوق الذي تستهدفه. والمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والتي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وتقوم بإدخال تعديلات عليه وتكيفه على وفق حاجات زبائنها في ذلك السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهدا كبيرا في هندسة الإنتاج.

5.2. الإستراتيجية التابعة: تقع ضمن هذه الإستراتيجية التعاقدات الفرعية، حيث لا توجد ريادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن، حيث لا تمتلك هذه المؤسسات الموارد، ونشاط البحث والتطوير الذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإبداعية للمنتجات أو أجزاء معينة<sup>2</sup>

6.2. المزيج الاستراتيجي : إن الإستراتيجية المثلى للإبداع التكنولوجي لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب الظروف الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء والنمو.

ومن خلال تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحليل سلوك المؤسسة في قطاع صناعي معين والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وبهذا يعد الإبداع التكنولوجي كبعد إستراتيجي مهم بالمستقبل.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 32 .

<sup>2</sup> السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سبق ذكره ، ص : 117 .

### المطلب الثالث: ماهية إستراتيجية الابتكار

#### 1 . تعريف إستراتيجية الابتكار:

يقصد بإستراتيجيات الابتكار السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة إذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد والسبق إلى الأفضل والسبق إلى المختلف .

إن جوهر الابتكار من وجهة النظر الإستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد.<sup>1</sup> لهذا السبب تتصف إستراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة وإلى السوق. وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة إلى السوق فإن الأهم وفق هذه الإستراتيجية هو أن تكون سباقة إلى العناصر الثلاث معا رغم أن ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة وقابلية الإنتاج للأفكار الجديدة وسرعة قابلية التسويق للمنتجات الجديد .

إذا كانت إستراتيجية الابتكار هي إستراتيجية السبق إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط ، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض العناصر أو كلها. ومن هذا يمكن تمييز عدة حالات لاستباقية المؤسسة الاقتصادية و هي :<sup>2</sup>

1. سياسة التطوير الذاتي للموارد: تعتمد هذه الطريقة على استغلال الموارد الداخلية ، وتعتمد على الموارد البشرية بالأساس، كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم والمعرفة وجهود وظيفة البحث والتطوير والتطبيق الفعلي للابتكار، مما يمنحها الحق في استغلال العوائد المالية للابتكار التكنولوجي واحتكار استغلاله، مع الحرية في إعطاء تراخيص للآخرين .

2. سياسة التطوير عن طريق التقليد: تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات والإمكانيات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير، وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات لتفادي المخاطرة وهي :

<sup>1</sup> نجم عبود نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ص : 26- 28 .

<sup>2</sup> صديقي مسعود مرزوقي ، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( حالة الجزائر ) ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 ، ص : 15 .

**1.2. حالة التابع:** في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق وتعمل على اكتشاف المكونات والتقنيات الأساسية له ومحاولة الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها، ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغييرات وتحسينات على المنتج الأصلي، وربما تكون هناك تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد .

**2.2. حالة المقلد:** وهي الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود وتراخيص الإنتاج، مع ذلك تواجه المؤسسة خطر تقادم المنتج وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات والابتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي والمستقبلي، وهذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات ونظام يقظة فعال .

### 2. ملامح إستراتيجية الابتكار

بغض النظر عن السيرورة التي تبنى بها إستراتيجية الابتكار فإن المؤسسات تتبع إحدى الإستراتيجيتين:<sup>1</sup>

**2.2. إستراتيجية الابتكار الاستباقية :** إستراتيجية الابتكار الاستباقية هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبير على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق والواقع إن المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين : الأولى ذات مصدر استراتيجي وتكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين .

تمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير. كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتا معتبرا، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب وعدم الدخول للسوق او تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى

<sup>1</sup> بوبعة عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 49 . 52 .

تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة شراء المستهلكين ، كون المنتجات الجديدة ستمثل بدورها موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقاتهم بالزبائن، وفي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق /تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، ومن أجل توسيع هوامش ربحهم. من جهة ثانية نجد أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديدة . من جهة أخرى هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة والزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، وبهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار وتحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة لنفس الفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزا وخضوعه لقيود المبتكر الرائد. ومن وجهة نظر الزبائن والمستهلكين فإن المبتكر الأول يتميز :

- شهرة أكبر ومجانية مقارنة بالمنافسين الآخرين ؛

- صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتبيان طبيعة وأهمية الابتكار الذي قامت به وتعمل على إقناع الزبائن بشرائه؛

- في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكهم وتغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول .

ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل في إشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقة، ولا يستطيع بذلك المنافسون اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل ، وهو شيء غير متاح في كل الأحوال .

يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـرغبة المدراء والمسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنويع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لتكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد .

2.2. إستراتيجية رد الفعل : هي الإستراتيجية متبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجا بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها .

تهدف هذه الإستراتيجية أساسا إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، والمؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها ان تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة، وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى .

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين إن الانتشار البطيء والمحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الابتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية. كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن في حد ذاتهم لا يستطيعون ذلك، فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل الزبائن. كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترب منتجا جديدا أو مطورا بناء على الدراسات السوقية وتدرج العيوب والأخطاء التي وقع فيها الأوائل. كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطارا وخسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن.

### خلاصة الفصل الاول :

مما سبق تأكد لنا أن الإبداع التكنولوجي والابتكار يعدان شرطان أساسيان لمواكبة التغيرات العلمية و التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، و عاملان حاسمان في قدرة منشآت الأعمال على البقاء إذ أن تحسين المنتجات التي تقدمها للسوق أو إطلاق منتجات جديدة كذلك تطوير عمليات جديدة أصبح إستراتيجية تتبناها هذه المنشآت و تسعى في استثمارها و الاستفادة من مردوداتها.

لذا أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممارسة الإبداع التكنولوجي بشكل علمي و منظم يتوافق مع أهدافها و إستراتيجيتها. عن طريق زيادة الاهتمام بأنشطة البحث و التطوير التي تعتبر المصدر الرئيسي للإبداع التكنولوجي و الابتكار.

تمهيد :

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة ، ومفروض عليها اتخاذ قرارات جذرية وصعبة، خصوصا أنها توجد في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان سائدا في الربع الأخير من القرن الماضي، عالم قائم تبعا لخريطة سياسية اقتصادية تكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها، وهو تعامل باتت فعاليته مرهونة بمدى كبير بالقدرة التنافسية للمؤسسات، خصوصا مع وجود هذه الأخيرة في محيط تنافسي سريع التقلب، لذا برزت الحاجة لوجود استراتيجيات تستطيع مسايرة مثل هذه التطورات. وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى الإبداع التكنولوجي والابتكار كأداة هامة من أدوات التعامل مع التغيرات البيئية الدولية الجديدة، فسواء تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة او المؤسسات الكبيرة فإن الإبداع و الابتكار أضحي مفتاح لكسب الميزة التنافسية ، وعليه تم التطرق في هذا الفصل الى النقاط التالية :

**المبحث الاول : الإطار العام للمنافسة و التنافسية**

**المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية**

**المبحث الثالث : دور الإبداع التكنولوجي والابتكار في تحسين تنافسية المؤسسة**

### المبحث الاول : الاطار العام للمنافسة و التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة في ظل التغيرات السريعة التي شهدها العالم في مختلف المجالات، وهذا ما دفع بالدول و المؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية، تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة و قوية.

### المطلب الاول : الاساس النظري لمفهوم المنافسة

#### 1. تعريف المنافسة :

يرى الاقتصادي " كلاك " أن المنافسة تشكل إحدى الدعائم التي لا غنى عنها في ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع و الخدمات، والأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة على فعاليات المشاريع الخاصة.<sup>1</sup> و تجدر الإشارة إلى أنه في بيئة الأعمال يوجد نوعين من المنافسة، المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة، فالمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، في حين تعبر المنافسة المباشرة عن تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع.<sup>2</sup> كما تعرف أيضا بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر."<sup>3</sup> ومنهم من يعرفها على أنها "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من أثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل."<sup>4</sup> وهناك من يرى بأنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع و الخدمات."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد البياتي، التحليل الاقتصادي المعاصر، مطبعة الألوان، الرياض، السعودية، 1993، ص: 115.

<sup>2</sup> عبد السلام ابوقحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص: 25.

<sup>3</sup> زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص: 5.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 101.

<sup>5</sup> أمين عبد العزيز حسن، استراتيجية التسويق، دار القباء، مصر، 2001، ص: 20.

### 2. تحليل المنافسة :

يمكن تحليل المنافسة من خلال دراسة الجوانب التالية :

#### 1.2. تعرف المؤسسة على منافسيها : وهناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة تحاول الإجابة عليها و التعرف

على منافسيها، والتقرب منهم أكثر، وهناك ثلاث خطوات تساعد على تعريف المنافسين وهي :

##### 1.1.2. تحديد المنافسين : إن تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعلا ضمن

القطاع، بل يتعدى إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى القطاع، والذين يشكلون خطرا عليها، لكن المنافس لا يعني

دوما المؤسسة أو المنتج المنافس، بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها.<sup>1</sup>

##### 2.1.2. تحديد استراتيجيات المنافسين : إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم

استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات ويشكلون ما يعرف "بالمجموعة

الإستراتيجية" داخل القطاع، وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات

المتبعة، وذلك عن طريق :

- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة كالجودة، درجة التعقيد،...الخ؛

- التعرف على إستراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس؛

- تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، وبناءا عليه يتم تحديد الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

##### 3.1.2. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين : إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها يساعد

على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة

أو ضعف المنافسين، إذ يعبر جانب القوة عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل أفضل بالمقارنة مع القدرات

الحالية أو المحتملة للمنافسين في القطاع، أما جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام

بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

#### 2.2. متابعة البيئة التنافسية : إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها

لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك

العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي :

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،

### 1.2.2 جمع المعلومات عن البيئة التنافسية : والتي تخص النقاط التالية:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛
- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛
- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، ومصادر إنتاجها؛
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين؛
- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛
- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.

### 2.2.2 كشف وتحليل الفرص والتحديات : تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها،

أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتحديات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التوقع بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتحديات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتحديات مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

### 3 . أشكال المنافسة :

تتخذ المنافسة أربعة أشكال :<sup>2</sup>

#### 1.3 . المنافسة الكاملة التامة : يتميز هذا النوع من المنافسة ب :

- وجود عدد كبير من المنتجين ، كل منهم ينتج جزء ضئيل من حجم الإنتاج الاجمالي المعروض، وهذا يعني أن دخول المنتج الى السوق او خروج لن يؤثر على العرض الكلي؛
- تجانس السلع و الخدمات التي يقوم المنتجون بإنتاجها، وهذا ما يترتب عنه وجود سعر واحد في السوق؛
- المنتجون لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق، كون السعر يتحدد وفقا لقوى العرض كالطلب؛
- حرية الدخول و الخروج من السوق ، لعدم وجود حواجز تحد من دخول او خروج المنتجين .

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص: 30-34

<sup>2</sup> صخري عمر ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص: 88.

### 2.3. احتكار القلة : يتميز ب :

- قلة عدد المنتجين، أي ان السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين ؛
- تتميز المنتجات في سوق القلة بالتشابه (مثل صناعة الإسمنت)، او التمايز كصناعة الصابون أو السيارات، وهذا ما يحتم على المؤسسة القيام بعمليات الدعاية كالإشهار كالإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين .

### 3.3. المنافسة الاحتكارية : تتميز هذه المنافسة ب :

- وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء بسيطاً من مجموع الإنتاج و أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن غير متجانسة؛
- وجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار؛
- الدخول و الخروج من السوق صعباً نوعاً ما؛
- المنافسة غير سعرية، إذ أن الوسيلة الأساسية للتنافس تكمن في إبراز الخصائص الثانوية التي يميز السلع عن غيرها كذلك عن طريق الدعاية كالإشهار.

### 4.3. الاحتكار الكامل : يتميز ب :

- وجود منتج واحد في السوق ، وعدم وجود بدائل للسلعة المحتكرة؛
- وجود حواجز (صعوبات)، قانونية وتكنولوجية ومالية، تحد من دخول منتجين جدد.
- نلخص في الأخير ان المنافسة تشكل ركن أساسي في ظل نظام الاعمال المعاصرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى :
- وفرة المعلومات عن الأسواق الخارجية، نتيجة انفتاح الأسواق؛
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وحتى بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت والإنترانت؛
- تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.

### المطلب الثاني : مفهوم التنافسية

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، كما أن الحكم على التنافسية ، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها.

#### 1. تعريف التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية خاصة في أيامنا هذه من بين المصطلحات الأكثر تداول لدى المفكرين الاقتصاديين و السياسيين بل أكثر من ذلك لدى مختلف الأفراد ، وما يجب الإشارة إليه هو أن ليس هناك تعريف موحد ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات التي قام بها العديد من المفكرين حيث نجد: هناك من يعرف التنافسية على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" كما تعرف بأنها تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها .<sup>1</sup>

وهذا يعني أن التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الربح والنمو والاستقرار والتوسع من خلال الابتكار بمعناه الواسع<sup>2</sup>

إذن في الحالة العامة نجد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، هذا إما عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز، وطبقا لما قاله بورترنجد أن المزايا التنافسية تتوافر مع المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولا شك أن السبيل لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيدا من القيمة، ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، المنافسة والترويج ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص: 11.

<sup>3</sup> تشارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية. (مدخل متكامل)، ترجمة ، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ج 1، 2001، ص: 195.

### 2. أنواع التنافسية :

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:<sup>1</sup>

**1.2. التنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

**2.2. التنافسية غير السعرية :** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

**3.2. التنافسية النوعية:** و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

**4.2. التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

### 3. مؤشرات قياس القدرة التنافسية:

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية والتي نوجزها في ما يلي :

**1.3. الربحية :** تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية.<sup>2</sup>

**2.3. تكلفة الصنع:** تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة

<sup>1</sup> وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص: 7.

<sup>2</sup> دويس محمد الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

**3.3. الإنتاجية الكلية للعوامل :** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، حيث أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة

**4.3. الحصنة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

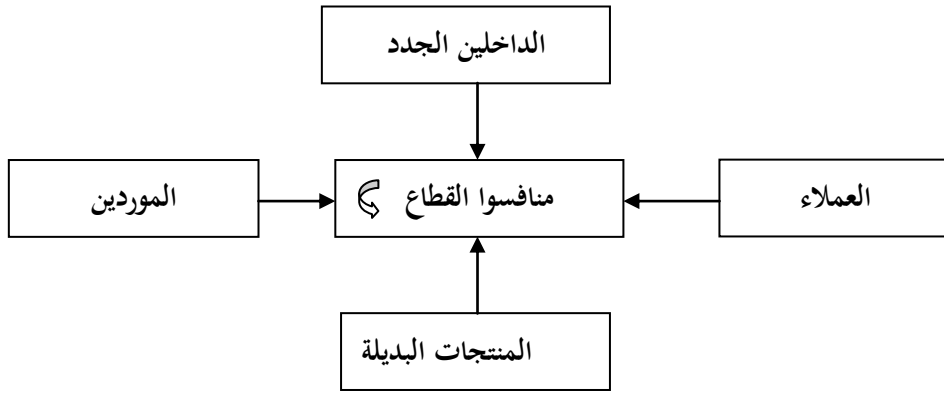
زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينتها دراسات عدة مؤسسات ؛ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

عوامل الإنتاج؛ ثمّة عوامل عديدة تعطي اختلافات على مستوى اليد العاملة ورأس المال كوفرات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... الخ.<sup>1</sup>

### 4. تحليل القوى التنافسية :

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه M. Porter في معظم مراجعه، تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، حيث أشملها M. Porter في خمسة قوى كما موضح من خلال الشكل التالي :



### الشكل 1-2 : القوى التي تتحطم في المنافسة داخل القطاع

المصدر: رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص : 17.

- إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الإعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:
- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة ؛
  - ترتيبها حسب تأثيرها ؛
  - توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لواجهة هذه القوى .

<sup>1</sup> رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص ص : 18-17.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

1.4. تهديدات الداخلين الجدد : إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات . إن هذا التأثير قد يتمثل في إنخفاض هوامش الربح، مما سيشجع على حرب الأسعار أو إرتفاع في التكاليف . إن تقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع .

هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الدخول منها : الوفورات الإقتصادية ، أثر التجربة ، مستوى الإستثمارات ، إمتلاك التكنولوجيا ، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية .. إلخ

2.4. تهديدات المنتجات الإحلالية : إن المنتجات الإحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا من ناحية النوعية ، والسعر، والتكلفة ، وهامش الربح . إن تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب إستعمال تكنولوجيات مغايرة ؛
  - تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي ؛
  - القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية .
- إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلي نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع إستعمال الكفاءات الضرورية لضمان لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي .

3.4. قدرة التفاوض مع الزبائن : إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار، ورفع النوعية ، وتنوع في الخدمات ، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة . يكون لها التأثير أثر سلبي على المؤسسة .

4.4. قدرة تفاوض الموردين : التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، و ذلك بتحكّمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة . و زيادة على ذلك ، فرضهم لشروط بيع معينة، أو إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا. إن الموردين تكون لهم قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز ؛
- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردين ؛
- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

إن المؤسسة تكون في وضعية قوية في التفاوض في حالة وجود فائض في المنتوجات والعكس صحيح ونتيجة ذلك بإمكان المؤسسة أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

- قوة التفاوض مع الموردين ؛
  - إستراتيجية التنويع وذلك بتنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية إتجاه الموردين ؛
  - إستراتيجية الإندماج العمودي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل.
- 5.4. درجة حدة المنافسة بين المنافسين : تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة فيما بينها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>كريالي بغداد ، تنافسية المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 22ماي 2002 ، البليدة ، الجزائر ، ص ص : 8- 9 .

### المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية و استراتيجياتها

الميزة التنافسية أحد المصطلحات المرتبطة بالتنافسية والذي ظهر خلال الثمانينات من القرن الفارط إذ تعتبر المنهاج الأمثل والأحسن لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية هذا في ظل التحولات والتطورات الكبيرة التي يشهدها محيط المؤسسات في الوقت الحالي.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

#### 1. تعريف الميزة التنافسية:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين، ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

الميزة التنافسية تعتمد على نتائج، فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق.<sup>1</sup>

وتعرف على أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج.<sup>2</sup>

الميزة التنافسية هي " ما تختص به المؤسسة دون غيرها ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق."<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:<sup>4</sup>

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسيها.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1991، ص:27.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، روابل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000، ص: 40 .

<sup>3</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة للإعلان، مصر، ط9، 1999، ص: 106.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل؛ والقدرة على التميز.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها .

### 2. أشكال الميزة التنافسية : يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين :<sup>2</sup>

**1.2. الميزة التنافسية الخارجية :** وتظهر عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري ، من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج، وبذلك تمتلك المؤسسة قوة في السوق الذي تعمل فيه ، و يتم الوصول إلى ذلك بتطبيق التميز كأساس للتنافس، إذن فالميزة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق و تجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التميز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ، اقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة؛

**2.2. الميزة التنافسية الداخلية:** وتركز على تفوق المؤسسة في التحكم بتكاليف التصنيع، الإدارة أو تسيير المنتج والتي تعطي قيمة للمنتج بإعطائه سعر أقل مقارنة بالمنافسين، وتنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن وما ينتج عنها من مردودية أفضل وأحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، و الإستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية هي إستراتيجية السيطرة على التكاليف .

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية أو الأفضلية التنافسية المتفوقة يتطلب من المؤسسة الإعتماد على عدة عناصر، والتي تساهم بدورها في خلق القيمة وفيما يلي سنتطرق لكل عنصر على حدى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 13 - 14.

<sup>2</sup> أحمد بن مويظة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة

محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005 / 2006 ، ص: 81.

<sup>3</sup> تشارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 196- 200.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

1. **الكفاءة**: إن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات وهكذا يساعد عامل الكفاءة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. إن أهم مكونات الكفاءة للكثير من المؤسسات يتمثل في إنتاجية العامل ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف (عامل). ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار. فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية العامل في مجال صناعي معين فسوف تحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج. بعبارة أخرى فإن هذه المؤسسة سوف تمتلك مزايا تنافسية مركزة على التكلفة.

إن المؤسسة التي تتمتع بالكفاءة المميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها بالمقارنة مع منافستها وهذا ما يمكنها من خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق أرباح عالية.

2. **الجودة**: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي «تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك»<sup>1</sup>.

حيث تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية، لكي تبقى في سوق المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم. لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المؤسسات الصناعية أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس فقط على الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً حيث: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنجاتها.<sup>2</sup>

3. **الإبداع**: يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. ويمكن رؤية نظم الإنتاج التي تتبعها شركة تويوتا في التصنيع، وتطوير شركة سوني لنظام walkman، وإستراتيجية الخضم على الأسعار التي تتبناها " رويزرواس " Roysruss، يمكن رؤية كل ذلك على أنه إبداعات.

<sup>1</sup> مونييا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، مصر، ص: 110

<sup>2</sup> شارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

وبالتالي نستطيع القول بأن الإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية. وعلى المدى الطويل ، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع . ورغم أن كل عمليات الإبداع لا يتحقق لها النجاح ، إلا أن عمليات الإبداع التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها – منتجات يفتقرها منافسوها – و يسمح الانفراد بتميز نفسها ، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها .

إن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسات. وفي كل حالة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تفرض سعرا عاليا وذلك كونها المورد الوحيد لمنتج جديد. وعندما يحين وقت نجاح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد، تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في إرساء ولاء جد قوي للمنتج وللعلامة وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها.

**4. الإستجابة لحاجات العميل:** لكي تتمكن المؤسسات من تحقيق هذا العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع حاجات و رغبات عملائها،و بالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، فمثلا : إنتاج منتجات جديدة لها مواصفات تفتقر لها المنتجات المتواجدة.

و يجب تسليط الضوء على عنصر جد هام في مسألة الاستجابة للعميل، ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية. هذا و هناك جانب آخر لا يقل أهمية عن الملائمة و يتمثل في عنصر الوقت، أي وقت الإستجابة للعميل و هو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها ، أو الخدمة حتى أدائها .<sup>1</sup>

و لقد أصبح عنصر الوقت المصدر الجديد للميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة، مما أدى على ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على الزمن (الوقت). و قد أطلق TOM Peter على السرعة أنها The Hustle

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 201-203 .

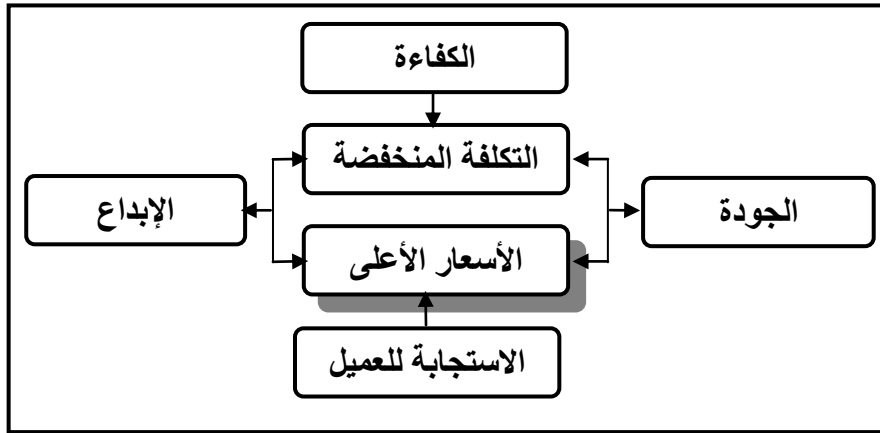
## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

Strategy حيث أكد أنها تتطلب نمط جديد من المؤسسات التي تتميز بسرعة الحركة وسرعة التأقلم مع تحولات المحيط.<sup>1</sup>

إذن يمكن القول أنه يتوجب على المؤسسات التي تريد الحصول على مزايا تنافسية عليها أن تستجيب بسرعة لحاجات العملاء، لأنه من الطبيعي أن يتمتع العميل ( الزبون) بميزة تجعل الحصول على المنتج بسرعة كبيرة حالما طلبه. وذلك لأن التأخير في إيصال المنتج إلى مستهلكين قد يؤدي إلى التأخير وخلق الاختناقات وزيادة التكاليف وظهور مشاكل عديدة للمستهلكين.

إذن بعد التطرق للمصادر السابقة ، يجب الإشارة أيضا إلى أن مصادر أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها نذكر منها التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة ، وأيضا الخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم . وكل تلك العوامل التي سبق ذكرها تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن المؤسسات المنافسة لها.

إذن بعد استعراض كافة المصادر التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية الأمر الذي بدوره يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية. يمكن الإشارة أيضا إلى التأثير الذي تفرضه المصادر السابقة على تكلفة الوحدة والسعر، وذلك من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم 1-3 : تأثير مصادر الميزة التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر

المصدر: من إعداد الطالبة .

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج (مدخل كمي)، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2000. ص ص: 39-40.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

كما سبق وأن ذكرنا بأن الكفاءة والإبداع والجودة و الاستجابة للعميل هي مصادر أو عناصر هامة في تحقيق وبناء المزايا التنافسية. حيث يمكن القول بأن الكفاءة العالية تمنح المؤسسة الفرص لتخفيض تكاليفها، هذا بالإضافة إلى أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض الأسعار العالية، كما أن الاستجابة الكبيرة والسريعة للعملاء تسمح أيضا للمؤسسة من فرض السعر العالي. دون أن ننسى كذلك بأن الإبداع المتفوق يمكن أن يسمح للمؤسسة من تخفيض التكاليف الوحودية ورفع الأسعار.

إذن كافة العناصر المذكورة سابقا تشكل عاملا مساعدا للمؤسسة لخلق المزيد من القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها.

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة لبناء المزايا التنافسية

تعرف الاستراتيجيات التنافسية العامة بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة، في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، وتمييز المنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء وتعزيز مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والزبائن والموردين و تهديدات الدخول والمنتجات البديلة.<sup>1</sup>

وبناء على ذلك قدم Porter ثلاث إستراتيجيات تمكن المؤسسة من التكيف مع القوى التنافسية هي :

**1. إستراتيجية التكلفة المنخفضة :** وهي الإستراتيجية التي تكون المؤسسة فيها اقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، والملاحظة المستمرة للتكلفة بغرض خفضها.<sup>2</sup>

إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق للمؤسسة مركزا تنافسيا أفضل وعائدا أعلى للاستثمار. ويؤدي أيضا بالمؤسسة إلى مواجهة قوى المنافسة بشكل عام وفاعل، كما أن إمكانيات التفاوض ترتفع في مواجهة معظم المشتريين ( الزبائن) لمنتجاتها من خلال المرونة السعرية التي تتمتع بها والتي يمكن أن تحقق لها أداء أفضل من المنافسين داخل الصناعة؛ بعبارة أخرى أنه إذا ازدادت شدة المنافسة داخل مجال صناعي معين، وبدأت المؤسسات

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2000 ص: 182 - 183 .

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط1، 2005 ، ص:146

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

تتنافس على الأسعار نجد في نهاية الأمر بأن المؤسسات التي لها تكلفة أقل تكون هي القادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

كما أن المؤسسة التي تتبع هاته الإستراتيجية يمكنها أن تتمكن من مواجهة الموردين من خلال الاستفادة من مزايا الشراء التي يقدمها المورد في ظل الموازنة بين تكاليف الطلبات والتخزين.

إذن يمكن القول بأن هاته الإستراتيجية تمكن الإدارة العليا من التركيز على تخفيض تكاليف أنشطتها من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة .

تتمثل مخاطر الإستراتيجية في :

- قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إلحاق الخسارة بالمؤسسة الرائدة بالتكلفة، بالإضافة إلى خطر إمكانية التقليد من قبل المنافسين الجدد.

- ضعف قدرة المؤسسة على رؤية التغيرات الحاصلة بالمنتوج والأسواق وذلك نتيجة للتركيز على التكلفة.

- التمويل والكلف: إذ أن الاستثمار في المعدات الحديثة قد يواجه مشكل نقص التمويل. هذا بالإضافة إلى أن قواعد السيطرة على التكاليف تتآكل، الأمر الذي يجعل مسألة التمييز بين منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين مسألة جد صعبة، مما يضعف هذه الإستراتيجية وعدم تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين.<sup>1</sup>

2. إستراتيجية التمييز : وهي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من طرف المستهلك على انه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التمييز في تصميم المنتج، في الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات التكنولوجية، خدمة العملاء وغير ذلك، وتمكن هذه إستراتيجية دائما إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الإستراتيجية تضع حواجز أفضل للدخلين.<sup>2</sup>

يعبر التمييز بصفة عامة عن إخلاص وولاء المستهلك لعلامة منتجات أو خدمات المؤسسة المميزة مقارنة بالمنافسين، إذ أن ذلك يساعد على تحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في مجال صناعي معين كنتيجة لمحدودية حساسية المستهلك نحو الأسعار أي بعبارة أخرى ولاء المستهلكين للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للأسعار

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 183- 184

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره،، ص: 147

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

وما يجب الإشارة إليه هو أن ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة ورغبة المنافسين في التغلب على تميز منتجات المؤسسة تؤدي إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول أو قلة تهديدات الداخلين الجدد من المنافسين لقطاع معين الذي تعمل فيه المؤسسة التي تتبع هاته الإستراتيجية.<sup>1</sup>

تتمثل مخاطر الإستراتيجية في <sup>2</sup>:

- انتهاء حاجة الزبائن لعامل تمييز المنتج وهذا ناتج على عدم مقدرة المؤسسة على المدى الطويل في الاحتفاظ بتمييزها للمنتج في أعين العملاء ؛

- قدرة المنافسين على تقليد السلع التي تنتجها المؤسسة محل الدراسة والتي يفضلها الزبائن أي التقليد يقلل من إدراك الزبون لتمييز المنتج (السلعة)، وهو ما يحدث في الصناعات الناضجة ؛

- ضخامة التكاليف الخاصة بتمييز المنتجات مقارنة بالمنافسين، مما قد لا يبرر احتفاظ المستهلك وسعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج، مما قد يدفعه إلى تفصيل منتجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له.

**3. إستراتيجية التركيز :** تتوجه هذه الإستراتيجية إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين، وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء... الخ.<sup>3</sup> وهذا ما يجعل المؤسسة قريبة من زبائنها والاستجابة لحاجتهم المتغيرة .

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمؤسسة أو وحدات الأعمال النشاطات الإستراتيجية ( **DAS** أو **CAS** ) في التركيز على هدف معين مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازها. ولإستراتيجية التركيز بعدان هما:

**1.3. التركيز على التكاليف :** أي تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن ولذلك يتم تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين. وإذا استخدمت المؤسسة هذا البعد فهي بذلك تدخل في منافسة في مواجهة الشركة الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة، إذ تقوم المؤسسة التي تعتمد

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 185 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص : 185 .

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

على أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة بإنتاج كمية قليلة من المنتجات بالنوعية العالية وبكلفة أقل من المنافسين الكبار، مما يجعلها تتميز في السوق.

**2.3. التركيز على التمييز:** حيث تسعى المؤسسة إلى تبني هذا الأسلوب عندما تريد التركيز على تمييز منتجاتها في السوق التي تريد استهدافه. والجدير بالذكر هو أن المؤسسة التي تنتهج هذا الأسلوب يصبح بمقدورها أو يتوفر لديها كافة الوسائل الخاصة بالتمييز والمتاحة لدى المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمييز في حد ذاتها.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذا البعد يمكن المؤسسة من التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم حاجات محددة أي يرغبون في منتجات أو خدمات مميزة وبالتالي التركيز على عدد محدد من المنتجات إن صح التعبير يمكن المؤسسة من تطوير عملية الإبداع بأسرع مما تستطيع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة الأولى لا تستطيع تقديم منتجاتها أو خدماتها إلى سوق ككل .

تتمثل مخاطر الإستراتيجية في :

- إن اتساع مجالات التمييز بين المؤسسة والمنافسين في مجال أعمالها يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي أمرا صعبا.
- تضيق الاختلاف بين منتوجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها.
- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد وبالتالي زيادة التكلفة للوحدة الواحدة. ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتوجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.

### المبحث الثالث: اثر الإبداع التكنولوجي والابتكار على تنافسية المؤسسة

إن العالم من حولنا يتطور بشكل مستمر، وفيه تتقلص الحواجز، وتزيد شدة المنافسة، ويزيد الصراع بين الفكر المبدع الذي يقدم الاختراعات والابتكارات، وبين أصحاب اليقظة والذكاء الذين يترجمون هاته الإبداعات التكنولوجية و الابتكار إلى وسائل و سلع وأساليب جديدة، وتستخدم هاته الأفكار والتكنولوجيات الحديثة استخداما تجاريا يقدم السلعة أو الخدمة في أحسن جودة وبأقل تكلفة، الشيء الذي يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات، والاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق .

### المطلب الأول : تأثير الإبداع و الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية

يعتبر الإبداع التكنولوجي و الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات . فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي لإنتاج سلع وخدمات جديدة فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقدم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة . وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي والابتكار هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط .

### 1. التأثير على التكاليف :

يظهر اثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين:<sup>1</sup>

إما عن طريق التحسينات المستمرة و المتواصلة : بحيث لا تحدث تغيرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل ، خاصة في تسيير الانتاج ، نظام التموين و التسويق مما يقلل من التكاليف و يكسب المنظمة ميزة على منافسيها .

بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداعات الجذرية من خلال ما يسميه جوزيف شومبيتر بالهدم الخلاق ، حيث يؤدي مثلا وضع طريقة انتاج جديدة إلى تحقيق المنظمة لميزة و تتفوق على منافسيها الحاليين ، و خاصة اذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف ، و منه تحكم اكبر في الأسعار و الهوامش . و هذا ما قد

<sup>1</sup> برانيس عبد القادر ، متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية ، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف ، الجزائر ، 8 و 9 / 11 / 2010 ، ص : 9.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

يشجع المنظمة على استباق المستقبل و العمل على إيجاد تكنولوجيا إنتاجية و طرق إنتاج و منتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة و التكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

**2. التأثير على التمييز :** يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من اجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء ( الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة .

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة كما سبق وأن ذكرنا في إستراتيجية التمييز سابقا مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، بالتالي فان التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائد الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في نفس المجال الصناعي.

**2. التأثير على التركيز:** إن الإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من اجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه. فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة. وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح.

واخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف. بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بان المؤسسة التي تركز على نطاق

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمييز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي والابتكار لهما دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بان الإبداع التكنولوجي والابتكار لهما تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من اجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فإنها لكي تحقق ذلك تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : تأثير الإبداع التكنولوجي والابتكار على القوى التنافسية لمنافسي القطاع

يعمل الإبداع التكنولوجي و الابتكار غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على:<sup>2</sup>

#### 1. تأثير الإبداع التكنولوجي والابتكار على القوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء:

**1.1.** عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية والابتكارات إلى تخفيض التكلفة ، فإنه نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث يستطيع المنتجين (المؤسسات) منخفضي التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن التكنولوجيا المحفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية والابتكارات من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاةها.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 260.259

<sup>2</sup> سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 701-705.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

2.1. عندما يساهم الإبداع التكنولوجي والابتكار في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة الإبداعات مبكراً، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المناظرة.

### 2. تأثير الإبداع التكنولوجي و الابتكار على إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق :

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي و الابتكار المستمران فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين المحدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وان تحقق أرباحاً كبيرة. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية و ابتكارية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول . وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي والابتكار التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

1.2. يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة ( الجديدة ) الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

2.2. إن الإبداع التكنولوجي و الابتكار في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال:

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

- حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تجاري الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

**3.2.** يستطيع الإبداع التكنولوجي و الابتكار أن يجعل المنتجات الصناعية منخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة.

وفي الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي و الابتكار إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الأفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية.

### 3. تأثير الإبداع التكنولوجي و الابتكار على قوة المشتريين ( الزبائن ) :

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي و الابتكار أن يغير من نطاق المفاوضات بين الموردين والزبائن، كما في الحالات التالية:

**1.3.** إذا أدى الإبداع التكنولوجي و الابتكار إلى تنميط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين ( منتجين ) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط .

**2.3.** إذا ساهم الإبداع التكنولوجي و الابتكار في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضات بين الموردين ( المنتجين ) والزبائن .

### 4. تأثير الإبداع التكنولوجي و الابتكار على قوة المنتجين ( الموردین ) :

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع و الابتكار على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن لهما تأثيراً أيضاً على القوة التفاوضية للمنتجين ( الموردین)، كما في الحالات الآتية:

1.4. إذا كانت تكنولوجيا إنتاج المواد أو الأجزاء أو قطع الغيار أي بعبارة أخرى إذا كان الإبداع التكنولوجي و الابتكار في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردین فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر تكون منخفضة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردین، ويضعف القوة التفاوضية للموردین أمام الزبائن.

2.4. إذا كان يتوفر لدى الموردین تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بما تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردین، فإن ذلك يضعف في قمة المنافسة و يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

### 5. أثر الإبداع التكنولوجي و الابتكار على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة :

قد يساهم الإبداع التكنولوجي و الابتكار في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من : الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، أو بعبارة أخرى يساهم الإبداع التكنولوجي في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هاته الأخيرة و تفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة .

و بالتالي يمكن القول بأن ، الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً ، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة ، ومن ثم تتأخر ربحيتها . أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل ( بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف ) ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى ، فهنا تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية .

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

المطلب الثالث: اثر الإبداع التكنولوجي و الابتكار على مؤشرات تنافسية المؤسسة

1. أثار على التكلفة النهائية: وتظهر هذه الآثار من خلال حالتين هما:<sup>1</sup>

1.1. الرفع في عدد المخرجات : إن الاتيان بالجديد بالعملية الإنتاجية هدفه الأساسي الرفع في عدد الوحدات المصنوعة، سرعة المعالجة والتدقيق، بمعنى تمكين التجهيزات ووسائل الانتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية ، وهذا ما يمثل المردودية وبالتالي يرتفع العرض لإشباع حاجيات الطلب .

2.1. تخفيض التكاليف العامة: في ظل المنافسة تتسابق المؤسسات لإحداث تحسينات وتغيرات على المنتجات وأساليب الإنتاج، التي تعمل على تخفيض التكاليف العامة، وعليه فأثر الإبداع التكنولوجي هو تخفيض التكاليف بما يسمح بتحقيق هامش أكبر وإمكانية الاستمرار والبقاء وتعزيز للمكانة التنافسية للمؤسسة .

2. زيادة الأرباح : يهدف الإبداع التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة .

قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة .

3. تحسين الإنتاجية : إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة ، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص ، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة

<sup>1</sup> إسماعيل سعود، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص: 12.

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.<sup>1</sup>

4. **زيادة الحصة السوقية :** يمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات فبالعمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية .

ولذا تستعمل العديد من المؤسسات الإبداع التكنولوجي الجزئي في منتجاتها حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات العملاء المتغيرة باستمرار، حتى يبقى ولائهم لها، لأن منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب عملائها بمختلف الطرق والاستراتيجيات .

لذلك يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق شديد المنافسة، فالإبداع التكنولوجي يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكل الصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 124

## الفصل الثاني: دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار

### خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف المنافسة و التنافسية ، وكيف ينشئ الإبداع التكنولوجي بُعد جديد للمنافسة باعتباره عامل حاسم يسمح للمؤسسة التي تطبقه من استغلال الوضعية الاحتكارية، التي تجدها نفسها فيها عند إخراج إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، وهي وضعية مغايرة تماماً للاحتكار الكلاسيكي ؛ كذلك فإن الإبداع التكنولوجي و الابتكار يُعتبران مؤشرا جيداً لتنافسية المؤسسات والدول ومرآة عاكسة لمدى إنفاقها على البحث والتطوير.

ويعتبر المستهلك أحد المستفيدين من عملية الإبداع التكنولوجي و الابتكار ، فهي تسمح له بالحصول على منتج ذو نوعية جيدة وبنفس سعر السوق أو أقل، هذا نتيجة للآثار الاقتصادية التي يحدثها الإبداع التكنولوجي سواء على التكلفة النهائية للمنتج، على الاستهلاك أو على التصدير.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل إلى الإبداع و الابتكار ، وفي الفصل الثاني إلى دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي و الابتكار ، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي الذي نهدف من خلاله إلى تشخيص مدى فعالية الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الوطنية الصناعية، بإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية و لواحقها **ORSIM** بوادي رهيو حيث أن هاته الأخيرة عرفت ، عدة تحولات وتغيرات هيكلية وحاولنا دراسة حالة المؤسسة من خلال موضوع : " الإبداع التكنولوجي و الابتكار كاستراتيجية تنافسية للمؤسسات الاقتصادية " . وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المؤسسة، وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين الذي تم تلخيصه في العناصر التالية :

**المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM**

**المبحث الثاني : تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة ORSIM**

**المبحث الثالث: تشخيص واقع الإبداع والابتكار بمؤسسة ORSIM**

## المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM

في إطار الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية حول مؤسسة ORSIM التابعة لمجمع BCR. وهذا من أجل التعرف على الظاهرة محل الدراسة في جانبها التطبيقي ، وعليه سوف نتناول هذا المبحث للتعريف بهذه المؤسسة من خلال الإشارة إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي ، ثم توضيح لطبيعة نشاطها وأهدافها .

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### 1. التعريف بالمؤسسة الأم BCR :

المؤسسة الوطنية لصناعة اللوالب و السكاكين و الصنابير ، تعد أكبر المؤسسات الوطنية في الجزائر ، ظهرت إلى الوجود في جانفي 1983 حيث تفرعت عن المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية طبقا للمرسوم 83/08 الصادر في جانفي 1983 و ذلك اثر الهيكلة الجديدة التي قامت بها الدولة ، حيث كانت تحتوي على 2300 عامل و رقم أعمالها يقدر ب 1642 مليون دينار جزائري و كان حجم الإنتاج في تلك السنة :<sup>1</sup>

اللوالب: 8500 طن

الصنابير: 1400 طن

أحواض الطبخ: 1000000 قطعة

ولتسهيل المراقبة على الوحدات و تحديد المسؤوليات لرفع الإنتاج و إضافة نوع من الاستقلالية و التخصيص ، أصبحت المؤسسة ابتداء من 01 مارس 1991 مؤسسة مستقلة لها رأس مال اجتماعي تحتوي على هيكلة اقتصادية جديدة و تكنولوجيا متطورة تتماشى مع الواقع الاقتصادي ، و أبرمت سنة 1996 اتفاقية مع البنك العالمي لتزويدها ببرامج تتناسب مع احدث وسائل التسيير و المراقبة ، ومع ظهور متطلبات اقتصادية جديدة و انفتاح الاقتصاد الوطني على السوق العالمية ارتأت المؤسسة إلى الانشطار إلى ثلاث فروع هي على النحو التالي :<sup>2</sup>

- فرع لصناعة السكاكين و أحواض الطبخ؛

- فرع متخصص في صناعة اللوالب وجزء من الصنابير؛

- فرع متخصص في صناعة الصنابير و جزء من اللوالب .

<sup>1</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM .

<sup>2</sup> نفس المرجع .

## الفصل الثالث: الإبداع التكنولوجي والابتكار في المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية ولواحقها

ترجع نشأة المؤسسة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير أثر العقد المبرم بين الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية صوناكوم SONACOM والشركة السويسرية Buhrel Oerlikou لإنشاء مركبات صناعة اللوالب والبراغي والصنابير BVR بتاريخ 08-06-1974. شرع في بناء المركب سنة 1975 و مباشرة بعد انتهاء الدراسات لإنجاز هذا المشروع تم تدريب اليد العاملة سنة 1977. وذلك بالشراكة ولاية تيبازة، شرع في الإنتاج سنة 1979، وبعد هيكلة مؤسسة الصوناكوم بموجب مرسوم 83. 08 المؤرخ في 01-01-1983 وفي نفس التاريخ تم الإعلان عن مولد المؤسسة الوطنية للصناعة للوالب والسكاكين والصنابير وتم اختصار أسمها إلى BCR، وبعدها أصبحت تتكون من أربعة وحدات هي: <sup>1</sup>

وحدة عين الكبيرة ← سطيف  
وحدة برج منايل ← بمر داس  
وحدة الشراكة ← تيبازة (وحدة تجارية)  
وحدة وادي ارهيو ← غليزان

وفي مارس 1991 انقسمت كل وحدة من هذه الوحدات الأربعة إلى وحدة تجارية وأخرى إنتاجية باستثناء وحدة الشراكة التي ظلت وحدة تجارية فقط. لجأت المؤسسة إلى إتباع سياسة "التفريغ" دون الانفصال عن المؤسسة الأم (المؤسسة تبقى مالكة ل50 من الأصول) وتمثلت عملية التفريغ كمايلي: <sup>2</sup>

- سنة 2001 فرع "ORFEE" متخصص في صناعة منتجات أينو كس، سكاكين، أحواض مائية برج منايل

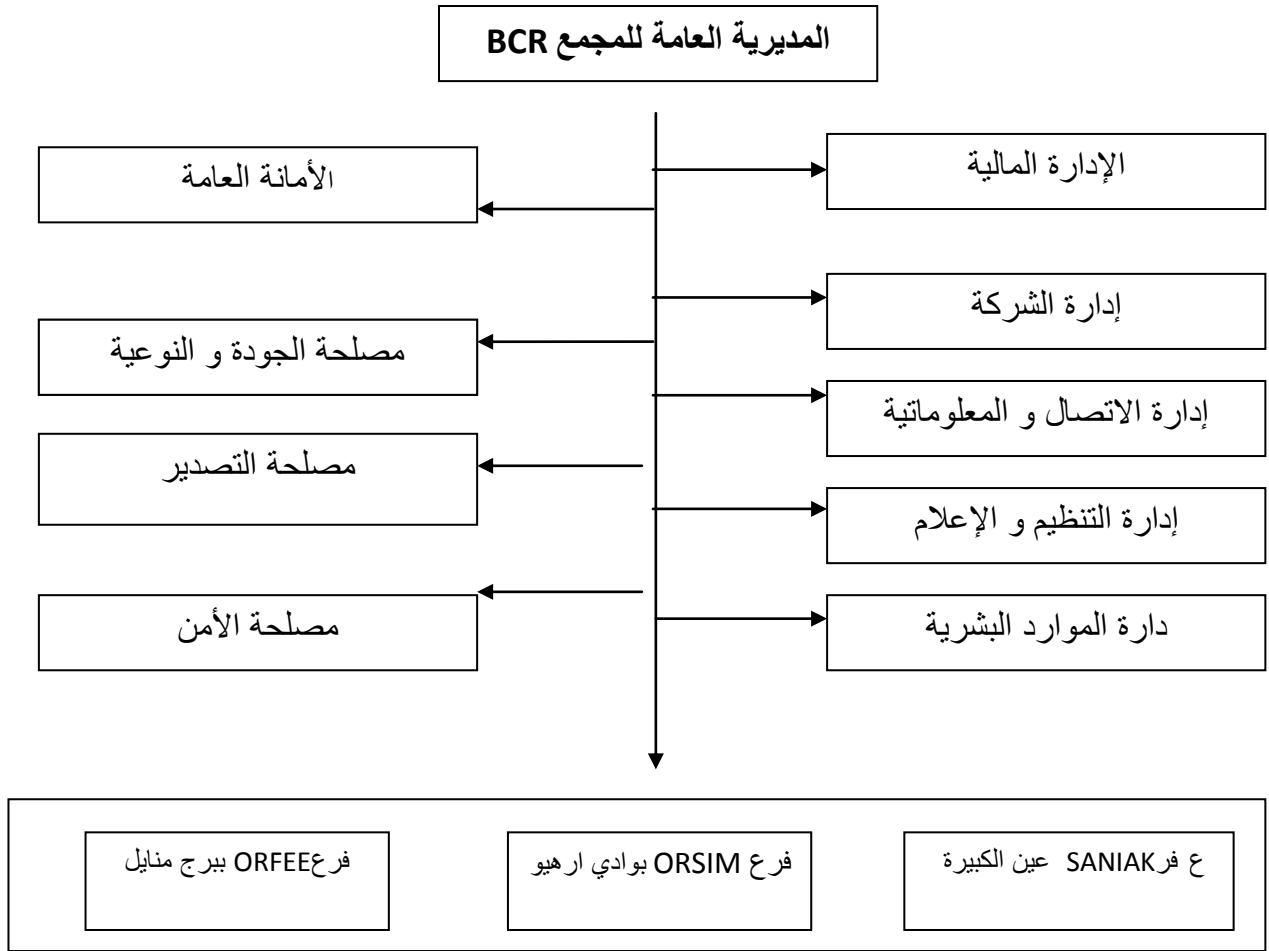
- سنة 2002 فرع "SANIAK" متخصص في صناعة اللوازم الصحية عين الكبيرة .

- سنة 2002 فرع "ORSIM" متخصص في الصناعة الميكانيكية واللوازم براعي، لوالب صنابير واد الرهيو

وتغيرت تسمية المؤسسة BCR إلى مجمع BCR

<sup>1</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM .

<sup>2</sup> نفس المرجع .



الشكل رقم 1-4 : الهيكل التنظيمي للمجمع BCR

المصدر: المصلحة التجارية.

## 2. التعريف بفرع ORSIM بوادي ارهيو

انبثقت هذه الوحدة سنة 2001 عن التقسيم الذي أعلنته المديرية العامة بسطيف و تسمى المؤسسة الوطنية الميكانيكية و لواحقها بوادي ارهيو .

تقع المؤسسة بالغرب الجزائري بدائرة وادي ارهيو ولاية غليزان على الطريق رقم 04 الرابط بين ولايتي الجزائر العاصمة و وهران ، تبعد عن وسط المدينة بحوالي 500 م على الطريق المؤدي إلى مازونة شمالا و تتربع على مساحة قدرها 116877 متر مربع منها 40000 متر مربع مقسمة على النحو التالي :<sup>1</sup>

فرع إنتاج الصنابير : 1300 متر مربع  
مصلحة الإطفاء و ورشة التصليح : 1100 م  
مصالح ثانوية تابعة للورشات : 3100 م  
فرع الإدارة : 9600 م

<sup>1</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM .

ورشة اللوازم و الإنتاج : 2700 م فرع إنتاج اللوالب والبراغي : 10000 م

ولدى المؤسسة تكنولوجيا عالية تواكب بها التطورات المعاصرة ، اذ يوجد بها حوالي 200 آلة و347 عامل حيث يتم الإنتاج في هذه الوحدة على أساس طرق و مقاييس عالمية معترف بها دوليا و مراحل إنتاج متسلسلة و دقيقة نذكرها كما يلي :<sup>1</sup>

- بالنسبة للوالب و البراغي : إعداد المادة الأولية و التصنيع و الإنهاء ؛

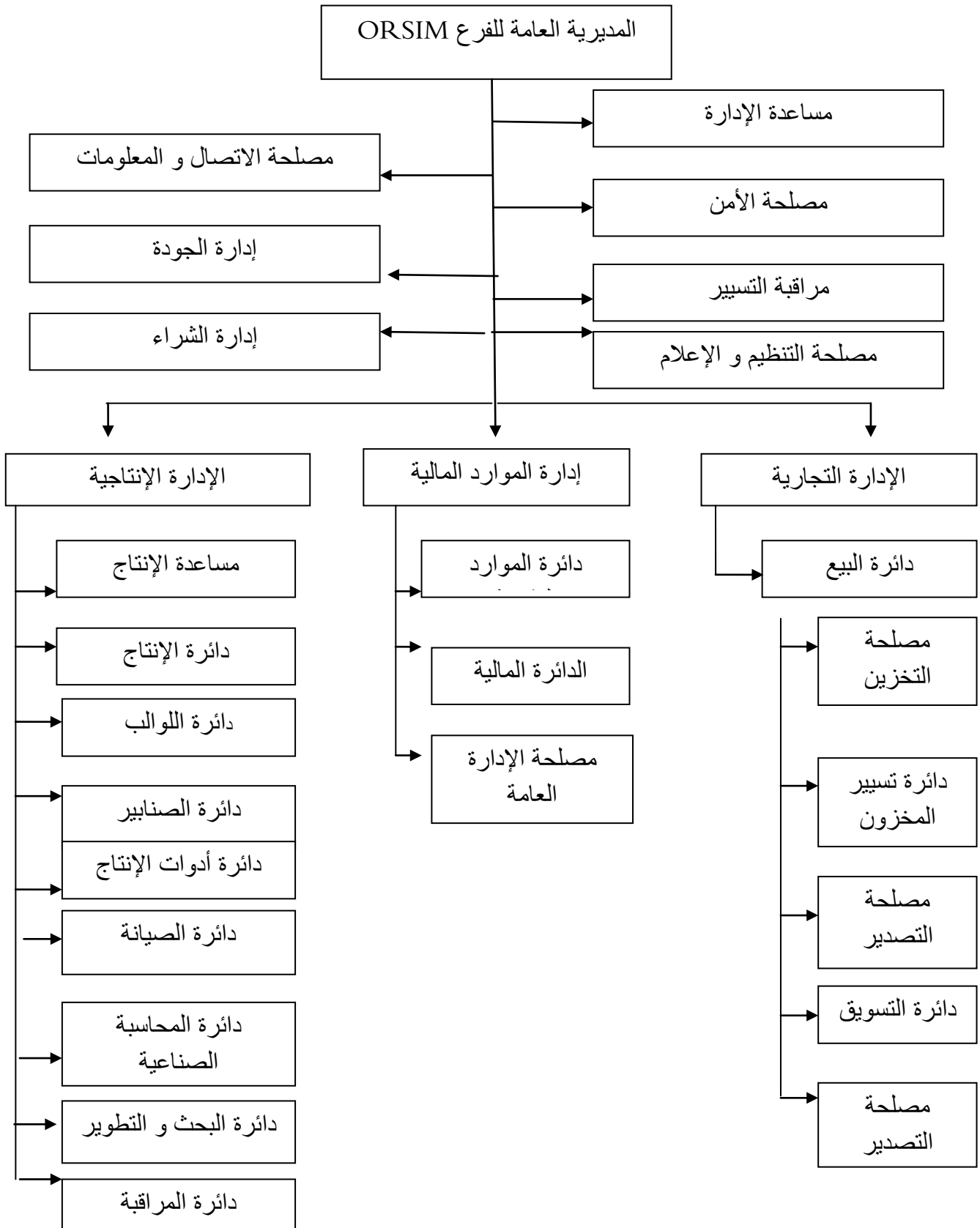
- بالنسبة للصنابير: الضغط والتصنيع و الحك و الصقل و التلميع والمعالجة السطحية.

### 3. الهيكل التنظيمي و الاداري :

منذ فصل الشركة عن الدولة ، دخلت الشركة في الاستقلالية المالية فكان لها حرية التصرف في الارباح و تحمل الخسارة ، فقدر رأسمالها ب 600000000 دج و رقم الاعمال ب 960 مليون دينار جزائري ، و تقوم المؤسسة بنشاطها الانتاجي و التجاري بصفة قانونية حيث انها مسجلة في السجل التجاري تحت رقم 0230162498 بولاية غليزان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM .

<sup>2</sup> نفس المرجع .



الشكل رقم 1-5 : الهيكل التنظيمي لفرع ORSIM

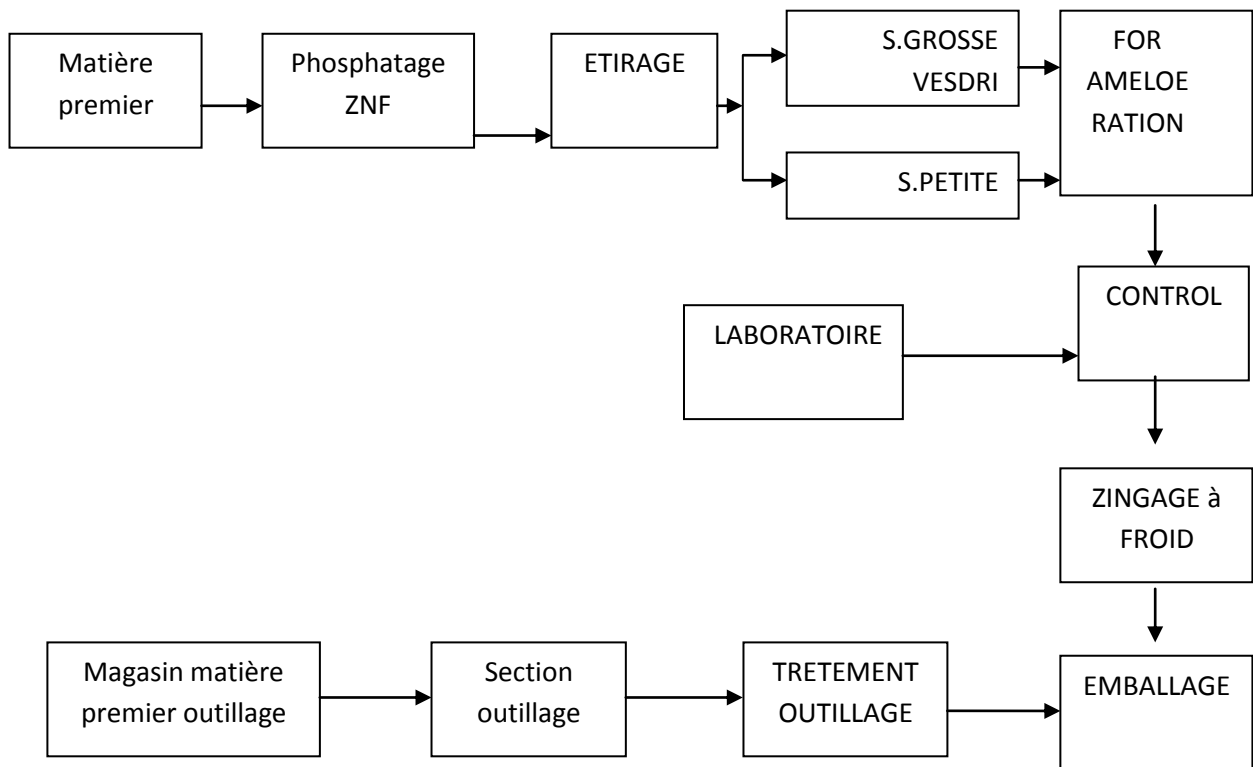
المصدر: الادارة التجارية .

### المطلب الثاني: طبيعة نشاط مؤسسة ORSIM

إن مؤسسة تقوم بالعديد من الأنشطة، لذلك فإن نشاطها لا يقتصر فقط على الإنتاج بل يتعدى ذلك ليشمل أنشطة التسويق وأنشطة البحث والتطوير، وهذا بغرض الوصول للأهداف المسطرة التي تم وضعها من قبل المؤسسة وتوطيد علاقة هذه الأخيرة مع بيئتها .

#### 1. الأنشطة الإنتاجية

تعمل من أجل الوفاء بالطلب لعملائها، وهذا من خلال تقديم منتجاتها بالمواصفات إن مؤسسة العالمية والجودة المطلوبة، لذلك فإن مؤسسة ORSIM تقوم بعملية الإنتاج على أساس برنامج يتم إعداده من خلال طلبات السوق ، حيث تقوم المصلحة التجارية بإعداد دراسة مسبقة تتم المصادقة عليها، وتقدم لمصلحة الإنتاج لتتم العملية ، وعليه فإن عملية الإنتاج في المؤسسة تمر بعدة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي :



الشكل رقم 1-6 : مخطط سيرورة الإنتاج

المصدر: الإدارة التجارية .

## 2. الأنشطة التسويقية :

1.2. سياسة المنتج : تتمثل سياسة المنتج لمؤسسة ORSIM في الإنتاج بجودة عالية، مراقبة الجودة، مرونة المنتجات ، لهذا فان المؤسسة تقترح تشكيلات للمنتج ، ونتيجة التطور المتزايد لحاجات ورغبات الزبائن من جهة، ومتطلبات الابتكار من جهة أخرى، فإن التنوع في تشكيلة المنتجات للمؤسسة تمثل نقطة قوة بالنسبة لسياسة المنتج .

2.2. سياسة السعر : يتم تحديدها من قبل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات الداخلية ، التكاليف الثابتة والمتغيرة، متطلبات السوق ، أهمية تغير السعر في عملية الشراء ...، لذلك فإن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تقتصر فقط على السعر بل تنتج كذلك من خلال الجودة .

3.2. سياسة الترويج : تعمل المؤسسة على الترويج لمنتجاتها لهذا كان لزاما عليها تبني طرق ومقاربات السوق ، ومتابعة أعوان السوق والاستثمارات ذات الصلة بالزبون وهذا بهدف تحسين صورة المؤسسة، وضمان الولاء من قبل الزبون .

4.2. سياسة التوزيع: إن الهدف من سياسة التوزيع للمؤسسة هو الاقتراب من الزبون ومعرفة احتياجاته ، وتطوير العلاقات معه وتكوين مسار جيد وواضح للتوزيع، لذلك فإنها تعتمد على مسارين للتوزيع هما مسار مباشر بين المؤسسة والزبون، ومسار غير مباشر بين المؤسسة وموزعي الجملة .<sup>1</sup>

3. أنشطة البحث والتطوير: تهدف أنشطة البحث والتطوير إلى تحقيق جملة من المزايا نذكر منها ما يلي :<sup>2</sup>

- تقليص تكاليف الإنتاج؛
- تحسين جودة المنتج؛
- زيادة الإنتاج؛
- تحسين الأداء المرتبط بالإنتاج وجودة المنتجات ؛
- تحسين نظام الجودة بالمؤسسة ؛
- محاولة خلق وابتكار مخطط تقني للتطوير داخل المؤسسة.

فمن أهم أنشطة البحث والتطوير التي تطبقها مؤسسة ORSIM نذكر ما يلي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق: مؤسسة ORSIM .

<sup>2</sup> مقابلة مع رئيس دائرة البحث و التطوير: مؤسسة ORSIM .

<sup>3</sup> مقابلة مع رئيس دائرة البحث و التطوير: مؤسسة ORSIM .

1.3. الاهتمام بالزبون : يعتبر الزبون محورا لاهتماماتها، فهي تسعى لتلبية حاجاته ورغباته من خلال جمع البيانات المتعلقة به عن طريق بحوث التسويق، تنوع المنتجات .

2.3. تنوع المنتجات : إن مؤسسة ORSIM تسهر على تنوع تشكيلة منتجاتها التي تلي حاجات ومتطلبات الزبون، وهذا من خلال انتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء ومن أهم المنتجات :

1 . اللوالب والبراغي ونجد فيها :

- لوالب صغيرة: تستعمل في الصناعات الكهربائية والإلكترونية؛

- لوالب حديدية تستعمل في لصناعات الميكانيكية ؛

- لوالب تستعمل في الخشب؛

- براغي كبيرة وصغيرة والصامولات والصفائح .

2 . الصنابير: وتشمل الصنابير الصحية صنابير المياه والغاز...

الطاقة الإنتاجية : تتوفر المؤسسة على طاقة إنتاجية قابلة للزيادة والنقصان على أساس الطلب بمقدار :

- البراغي ب : 4.000 طن سنويا

- الصنابير ب 600 طن سنويا

3.3. التحسين المستمر: إن مؤسسة تسعى دوما إلى التحسين المستمر بهدف إرضاء الزبون وإشباع رغباته وقد عملت المؤسسة في السنوات الأخيرة على التعديل والتحسين في تشكيلة منتجاتها، وقامت كذلك بتعديل التصاميم الهندسية الخاصة بها .

### المطلب الثالث : أهداف مؤسسة ORSIM

تهدف مؤسسة ORSIM إلى أن تكون مرنة، ديناميكية وذات مردود بالاعتماد على سياسات صناعية مستقرة، وأن تحقق شبكة تجارية ذات أداء مرتفع وأن تستقطب العديد من الموارد البشرية فتحقق الاكتفاء من الناحية البشرية، وأن كل هذا لن يتحقق إلا من خلال المشاركة الفاعلة للموارد البشرية على مستوى المؤسسة واحتيا كل مورد بشري للقيم الأساسية الخاصة بها. ORSIM لذلك فإن مؤسسة تسعى إلى تحقيق غايات عديدة من ضمنها مايلي<sup>1</sup>:

- تنمية وتدعيم وتعزيز الحصة السوقية؛

- توفير منتج اللوالب والصنابير في السوق الوطنية وهو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة منذ نشأتها،

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق: مؤسسة ORSIM.

- التخفيف من حدة اللجوء إلى الخارج لاستيراد هذا النوع من المنتجات. كما تشير كذلك إلى أن اكتسابها لشهادة الجودة جعلها تكتسب ثقة المستهلكين ولتكون كذلك قادرة على مواجهة المنافسين؛
- التحكم في التكنولوجيا؛
- ترقية الكفاءات؛
- تحسين أساليب الإدارة؛
- تقوية ودعم الوضعية المالية والاقتصادية؛
- التركيز على الجودة في الإنتاج؛
- تقليل تكاليف الإنتاج؛
- تحفيز وتشجيع و رفع المستوى المهني والاجتماعي للموارد البشرية في المؤسسة ؛
- تطوير وتوسيع مجالات عمل المؤسسة عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والمؤتمرات الدولية؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية لأعلى الدرجات؛
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وهذا بتحقيق الأهداف الإنتاجية من حيث الجودة والكمية؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى مختلف الأطراف ذات المصلحة .

### المبحث الثاني: تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة ORSIM

انطلاقاً مما جاء في الجانب النظري والخاص بعملية الإبداع والابتكار المعتمد أو المطبق من طرف المؤسسات لكسب الميزة التنافسية والذي يدعو المؤسسات إلى ضرورة تشخيص محيطها الداخلي لاكتشاف جوانب القوة والضعف وتشخيص محيطها الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تأهيل مختلف وظائفها ولكن نتيجة شح وندرة المعلومات حول بعض الوظائف، فإننا اخترنا أهم الوظائف لتكون محور البحث .

### المطلب الأول: البيئة التنافسية لمؤسسة ORSIM

من أجل الإعداد لتطبيق أي برنامج تأهيلي، يتوجب على المؤسسة القيام بإجراء التشخيص الداخلي والخارجي من أجل معرفة نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات

**1. التشخيص الداخلي :** ونقصد به تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة ويتم التعرض فيها إلى مختلف الظروف الداخلية للمؤسسة التي تخص مختلف أصولها وموجوداتها ونشاطاتها ووظائفها المتعلقة بالإنتاج، الموارد

البشرية، التسويق، القواعد والإجراءات، فلسفة المديرين ومؤهلات العمال وثقافتها التنظيمية... إلخ. وفي ضوء هذا التحليل، تتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.1. نقاط القوة:** وهي تشير إلى عناصر تعطي القوة والانطلاقة الجيدة للمؤسسة ويتوجب على إدارة المؤسسة الاعتماد عليها في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، ومن بين نقاط القوة نجد:

- صورة وشهرة جيدة في ذهنية الأطراف ذات المصلحة، من مستهلكين وعملاء ومختلف الشركاء الاجتماعيين، وأن هذه الصورة تساعدها في السيطرة على السوق والعمل على إرضاء رغبات وأذواق هؤلاء الأطراف وتعطيها انطلاقة وقوة حقيقية لمزاولة نشاطاتها لتكون في حسن ظن مستهلكيها؛

- سيطرة المؤسسة واحتكارها للسوق الجزائري في إنتاج مثل هذا النوع من المنتجات الأساسية والضرورية للمستهلكين؛

- التوسع الكبير في مجال البناء والتعمير والإسكان من طرف الحكومة الجزائرية، والإنفاق المتزايد على هذا القطاع مما يعطي ويوفر للمؤسسة فرص كبيرة للإنتاج والتسويق؛

- تعتبر المؤسسة رائدة في هذا المجال وتمتلك حصة سوقية كبيرة؛

- تتمتع المؤسسة بجودة عالية في مختلف تشكيلة منتجاتها، تنافس وتتفوق بها على المنتجات المستوردة، وأن منتجاتها تتطابق مع المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة؛

- حاصلة على ISO 9001 وهذا ما يؤهلها على التصدير ودخول مختلف الأسواق العالمية؛

- حاصلة على شهادة ISO14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية وفي هذا المجال تعتبر المؤسسة رائدة ومؤهلة من حيث جوانب كثيرة ترتبط بالاستدامة والمساهمة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة؛

- تعتبر رائدة في مجال إدارة النفايات والمخلفات الصناعية بمختلف أنواعها، وتساهم هذه الأخيرة بقسط وافر في مجال تموياتها وإراداتها وبالتالي تحافظ على المستهلك والبيئة؛

- تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة المهنية الخاصة بعمالها في إطار المساهمة في التنمية المستدامة؛

- تمتلك المؤسسة إمكانيات بشرية مؤهلة وذات خبرة طويلة جدا في مجال الإنتاج والإدارة لأنها واکبت مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة والصناعة الجزائرية.

**1.2. نقاط الضعف:** وهي تشير إلى نقاط سلبية يتوجب على الإدارة معالجتها وتعديلها بشكل يضمن لها الاستغلال الأمثل لنقاط القوة والفرص المتاحة أمام المؤسسة، ومن جملة نقاط الضعف نجد:

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق: مؤسسة ORSIM .

## الفصل الثالث: الإبداع التكنولوجي والابتكار في المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية ولواحقها

- تقادم واهتلاك تكنولوجيا ووسائل الإنتاج المستعملة في المؤسسة، إذ تعود هذه الأخيرة إلى السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة، وهذا ما يكلفها الكثير من الأموال الخاصة بالصيانة واستبدال قطع الغيار وتؤدي في نفس الوقت إلى التوقفات والأعطال، وكذلك الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات ؛
- تعتمد هذه المؤسسة على السوق الخارجي في استيراد المواد الأولية وهذه المواد تتغير أسعارها وفقا للسوق العالمي في البورصة ؛
- عدم مقدرة المؤسسة على تلبية الطلب المتزايد لمنتجاتها بسبب انخفاض الطاقة الإنتاجية لآلات نتيجة تقادمها، وبالتالي عدم إشباع جل رغبات الزبائن؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة عدم التحكم فيها، وهذا راجع إلى ارتفاع التكاليف الثابتة ؛
- نقص في الكفاءات التقنية والمؤهلات الفنية لبعض المهندسين الذين يشتغلون في بعض المناصب التقنية والتي تتطلب مهارات عالية الجودة واختصاصات دقيقة جدا في هذا المجال ؛
- عدم إعطاء قيمة وأهمية حقيقية لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على الرغم من ظهورها في هيكل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم وجود الكفاءات البشرية المختصة في هذا المجال وعدم الإنفاق عليها ؛
- عدم وجود قنوات التوزيع .

**2. التشخيص الخارجي :** ونقصد به تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة ويتم التعرض فيها إلى ظروف المنافسة، المنافسون، الموردون، الأسواق، المستهلكون ومختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية، وفي ضوء هذا التحليل تتحدد نقاط الفرص المواتية للمؤسسة والتهديدات أو المعوقات، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي :<sup>1</sup>

- 1.2. الفرص :** وهي تشير إلى الظروف المواتية للمؤسسة في البيئة الخارجية والتي تمكن المؤسسة اقتناصها أو استثمارها لتحقيق مميزات إضافية وانطلاقة جيدة لصالحها، ومن بين الفرص المتاحة أمام المؤسسة نجد مايلي :
- تزايد الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة التوسع في الاستثمارات العقارية، مما يفتح مجالا واسعا أمام المؤسسة للإنتاج بكميات كبيرة لتلبية الطلب المتزايد على منتجاتها .
  - عقود الشراكة الموقعة بين المؤسسة وبعض المؤسسات الاقتصادية الأخرى ؛
  - عدم وجود منافسين حقيقيين وكبار على المستوى الوطني ينافسون المؤسسة؛
  - تطور مؤشرات النمو الاقتصادي الجزائري .

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق: مؤسسة ORSIM.

2.2. التهديدات : وهي تتعلق بمختلف الظروف غير المواتية والسيئة في البيئة الخارجية ، والتي يتوجب على المؤسسة تجنبها أو تحاشيها أو التعامل معها بحذر من أجل تجنب مشاكلها والعمل على تحويلها إلى ظروف أفضل لصالحها، ومن بين التهديدات التي تواجه المؤسسة نجد :

- القدرة المحدودة على التفاوض فيما يخص أسعار المواد الأولية ومختلف التموينات نتيجة خضوعها للتقلبات العالمية وارتباطها بالسوق العالمي ؛

- تقليد بعض منتجات من طرف بعض الجهات والأطراف، ولاسيما وأن هذه المنتجات المقلدة تتميز بأسعار منخفضة وجودة رديئة مما يغري المستهلك إلى اقتناءها؛

- نقص المعلومات والمعطيات الدقيقة حول السوق نتيجة غياب الدراسات والبحوث التسويقية.

### المطلب الثاني: تحليل قوى المنافسة لبيئة المؤسسة

1. القوة التفاوضية للموردين : قوة تفاوض الموردين لها تأثير ضعيف على مردودية المؤسسة، وذلك بسبب القدرة المحدودة على التفاوض فيما يخص أسعار المواد الأولية ومختلف التموينات نتيجة اعتماد المؤسسة على السوق الخارجي في استيراد المواد الأولية وهذه المواد تتغير أسعارها وفقا للتقلبات العالمية وارتباطها بالسوق العالمي ،

وبسبب تنوع تركيبة المنتجات التي تنتجها مؤسسة ORSIM فإنها تتعامل مع العديد من الموردين، والجدول الآتي يبين بعض الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة :

#### الشكل رقم 2-2: موردي مؤسسة ORSIM

المورد	البلد
TCHINI	ايطاليا
OTOWALF	المانيا

المصدر: من إعداد الطالبة .

2. القوة التفاوضية للعملاء : يظهر تأثير العملاء على المؤسسة في تفاوضهم من أجل تدنية الأسعار، وللمؤسسة العديد من العملاء منهم المؤسسات العمومية والخاصة فالمؤسسة توزع منتجاتها لتجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف مناطق الوطن والجدول الآتي يبين الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة :

GRMAN ، CYCMAEMO، ELNMTP ، ETRAG

3. تهديد المنتجات البديلة : تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشكل بدائل كاملة أو غير كاملة لمنتجات المؤسسة، بحيث أن هناك العديد من المنتجات الصينية التي تتميز بأسعارها المنخفضة في الأسواق حيث تعتبر بدائل لمنتجات المؤسسة، إلا أنها لا تشكل تهديدا كبيرا بسبب اكتساب المؤسسة لجودة عالية .

4. شدة المنافسة في القطاع : إن السوق الجزائرية تحتوي على العديد من المنتجات الصينية الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من حدة المنافسة نتيجة لانخفاض أسعارها . حيث أن لكل مؤسسة استراتيجيات خاصة بها من حيث الأسعار والجودة مما يدفع هذه المؤسسات إلى العمل على تحسين صورتها في السوق، من أجل زيادة حصتها السوقية وكسب ولاء العملاء ومؤسسة ORSIM من بين المؤسسات التي تسعى دوما للتجديد في المعدات المستخدمة، وتكوين إطاراتها وذلك تماشيا مع التقدم التقني الذي يشهده العالم، وذلك للاستمرار ومحاولة الوصول للمراتب الريادية في هذه الصناعة.

5. المنافسون المحتملون : يتمثل المنافسون المحتملون في المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعة الميكانيكية و لواحقها، وفي إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والاتفاقيات الأوروبية المتوسطة التي ستؤدي إلى خفض الحواجز الجمركية ما سيفتح المجال أمام دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة، إلا أنه توجد بعض العوائق التي يمكن أن تحد من دخول هذه المؤسسات وهي :

- الاحتياجات المالية الضخمة لإنجاز المركبات الصناعية ؛
- ولاء العملاء للمؤسسة نتيجة الجودة العالية التي تتميز بها ؛
- وجود منتجات ذات أسعار منخفضة بسبب اقتصاديات الحجم .

من خلال ما سبق يمكن القول أن حرية الدخول إلى هذه الصناعة ستضعف من تنافسية مؤسسة لذلك يجب على المؤسسة السعي دوما إلى التحسين المستمر واستخدام التقنيات الجديدة لكي لا تتقادم وذلك بإرساء عوائق الدخول من خلال اتباع استراتيجية هجومية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق: مؤسسة ORSIM.

### المبحث الثاني: تشخيص واقع الإبداع والابتكار بمؤسسة ORSIM

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث، إلى المقومات الأساسية للعملية الإبداعية كأساليب تنميتها في المؤسسة محل الدراسة، مع إبراز أهم العوائق التي تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار التحسيني وكذا اهتماما المؤسسة بمجال الإبداع والابتكار كأهم مدخل لزيادة تنافسية المؤسسة .

#### المطلب الأول: اهتمامات المؤسسة بالإبداع والابتكار

سوف يتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهمية التكنولوجيا المستوردة في زيادة النشاط الابتكاري التحسيني للمؤسسة، مع عرض أهم العوائق التي تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار في ظل التحولات العالمية، وفي الأخير نوجز أهم الإصلاحات التي تبنتها المؤسسة من أجل زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار.

**1. التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع والابتكار :** إنّ الجزائر بدأت في عملية استيراد التكنولوجيا مع بداية سياسة التصنيع ، وهذا الاعتبار أقامت العديد من العلاقات مع العديد من الدول وخاصة منها الغربية للاستفادة من هاته التكنولوجيا، وفي هذا الإطار قامت مؤسسة ORSIM منذ نشأتها بالحصول على التكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية، من أجل إنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالية و من اهم الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة في الحصول على التكنولوجيا هم الإيطاليين، ويتمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في :

- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات الحديثة ؛

- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج كأساليب الإنتاج ؛

- تدريب اليد العاملة التي تشرف على الآلات .

**1.1. الهدف من استيراد التكنولوجيا :** تهدف مؤسسة من وراء إستيراد التكنولوجيا إلى تعزيز الابتكار والإبداع

في المؤسسة، هذا الأخير الذي يضمن لها البقاء في السوق وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا ؛

- دفع وتحفيز الطاقات البشرية على الإبداع ؛

- خلق مناخ ملائم للإبداع في ظل الظروف والمعطيات المتعلقة بالمؤسسة ؛

- ضمان و تحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات ؛

- سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.

<sup>1</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM.

2. تقييم الإرث التكنولوجي للمؤسسة: مؤسسة ORSIM، تمتلك تكنولوجيا يمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

1.2.1. التقنيات: تتوفر المؤسسة على العديد من المعدات والتجهيزات، تم اقتناء أغلبها في نهاية الثمانينات وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى القيام بصيانة مستمرة لهذه التجهيزات، لكن في السنوات الأخيرة قامت المؤسسة بشراء تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة.

2.2.2. المعارف والخبرات: تتوفر المؤسسة على معارف إدارية معتبرة، كما أنّ عمالها يتلقون تدريب على كيفية تشغيل المعدات الجديدة، وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة تعمل دائما على تحسين وتطوير معارف ومهارات إطارها أمام التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة.

3.2. القدرة على الإدارة: قدرة المؤسسة على الإدارة جيدة، وهذا راجع لوجود مسيرين أكفاء متخصصين لديهم كفاءات عالية في التسيير.

3. أنواع التكنولوجيا: يمكن تصنيف التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة إلى:<sup>2</sup>

1.3.1. تكنولوجيا المنتج: تتميز بالتقدم إذ أن معظمها يعود لسنة 1983، لكن في السنوات الأخيرة شرعت المؤسسة في اقتناء أجهزة جديدة متطورة، لغرض تقديم منتجات ذات نوعية جيدة للمستهلك.

2.3.2. تكنولوجيا الإعلام الآلي: أقسام وإدارات المؤسسة تحتوي على أجهزة الإعلام الآلي مزودة بالانترنت وهذا ما يساعد على الإطلاع على التطورات الحاصلة في قطاع الشركات من جهة، وتعميق الاتصال بالزبائن و الموردين وترويج منتجاتها.

المطلب الثاني: العوائق التي تواجه نشاط الإبداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة

هناك العديد من العوائق التي تؤدي إلى إضعاف روح الإبداع والابتكار في المؤسسة نذكر منها:<sup>3</sup>

- نقص الكفاءات؛
- عدم تقدير الباحث وعدم إتاحة الفرصة لإبراز مجهوداته ونتائج أبحاثه في الميدان بالإضافة إلى عدم منحه كافة الحوافز التي تمكنه من القيام بأبحاثه على أعلى مستوى؛
- نقص التكامل بين الوظائف على الرغم من وجود شبكة الانترنت؛
- نقص الميزانية المخصصة لنشاط البحث والتطوير؛

<sup>1</sup> نفس المرجع .

<sup>2</sup> نفس المرجع .

<sup>3</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM .

- عدم وجود علاقة واضحة بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها في الجامعات ومراكز البحث العلمي ؛

- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات ؛  
- قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس الإبداع والابتكار، التي تشكل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية؛  
- نقص البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية؛

- غياب اليقظة التنافسية وكذا التكنولوجية والتي تهتم برصد المعارف والتكنولوجيات وكذا تحركات المنافسين الحاليين والمستقبليين ؛

### المطلب الثالث : إصلاحات واهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع والابتكار

1.الإصلاحات: تعمل المؤسسة جاهدة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر لمتجانتها، وفي هذا الصدد قامت المؤسسة بوضع العديد من الإجراءات التي من شأنها إعطاء دفع أكبر للنشاط الإبداعي والابتكاري للمؤسسة من خلال :<sup>1</sup>

-الاهتمام المستمر بجانب التكوين؛ لكونه أصبح مسألة ضرورية خاصة في ظل التطورات التي تشهدها التكنولوجيا التي تقتنيها المؤسسة ؛

-تعزيز تقوية الاتصال بين الإدارة و العمال هذا الأخير يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع المبادرات الإبداعية للعمال ؛

- إعادة الاهتمام أكثر بظروف العامل، واعتبار ذلك جزء لا يتجزأ من اهتمامات المؤسسة؛

- المزاوجة بين المؤسسات وقطاع البحث العلمي من أجل تحقيق ابتكارات: يعتبر الانفصام بين قطاعي الصناعة ودور العلم الأكاديمي الذي يشهده الاقتصاد الجزائري من أهم المعوقات التي تقف في وجه التنمية، وذلك راجع لجملة من الأسباب نذكر منها ما يلي:

-انشغال قطاعات البحث العلمي بجملة من الأبحاث تبقى بعيدة كل البعد عن حاجة المؤسسة ؛

-عدم وجود تنسيق بين المؤسسة وقطاع البحث العلمي لتوجيه أبحاث المخابر الجامعية بكوت تحقيق أهداف المؤسسة ؛

<sup>1</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM.

- ضرورة القيام بالدراسات التسويقية اللازمة لضخ ابتكارات جديدة فيما يتعلق بالمنتج للكشف عن حاجات ورغبات المستهلكين .

2. اهتمامات المؤسسة في مجال الإبداع والابتكار: إن تزايد اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإبداع والابتكار كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، خصوصا في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم ، جعلها تسعى جاهدة من أجل:<sup>1</sup>

- التكوين المستمر للمهارات وتنمية القدرات من أجل ضمان ترقية البحث والتطوير؛

- تطوير منتجات جديدة و تحسين طرق التصنيع الحالية و إدخال طرق جديدة ؛

- إدخال تكنولوجيات جديدة ؛

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الأجنبية.

---

<sup>1</sup> من وثائق الإدارة التجارية : مؤسسة ORSIM .

خلاصة الفصل الثالث :

إن الإبداع التكنولوجي و الابتكار يعتبر أحد أهم الأركان الأساسية في بناء و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية و بالتالي يجب على هاته الأخيرة الإهتمام به. وهذا ما لمسناه فعلا في المؤسسة الوطنية لصناعات الميكانيكية و لواحقها بوادي رهيو، إذ أنه يمكن القول بأنها ترقى إلى مستوى المؤسسة الصناعية الحديثة و تملك ثقافة صناعية و تطويرية لا يستهان بها . و قد استخلصنا جملة من النتائج تتمثل فيما يلي :

- 1- أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت من إنتاج منتجات ذات جودة عالمية ،
  - 2-تحقيق السرعة في الإنجاز من أجل تلبية حاجات العملاء في الوقت المناسب ،
  - 3-أن المؤسسة تمكنت من توسيع تشكيلة منتجاتها،
  - 4-بالإضافة إلى ذلك فقد تمكنت المؤسسة من التحكم في بعض التكاليف و خاصة تكاليف الإنتاج.
- ورغم كل هذه النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة ، ومن أجل تعزيزها و تقويتها لابد على المؤسسة من القيام ب :

- ضرورة قيام المؤسسة بإنشاء علاقة وطيدة مع معاهد الملكية الصناعية و التوحيد سواء كانت هذه الأخيرة محلية أم خارجية ، وذلك لتوسيع فرص استغلال أفكار جديدة ،
- زيادة الميزانية المخصصة للبحث و التطوير.

# المراجع

الكتب :

1. ابوقحف عبد السلام، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1996
2. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر ( الأصول و المهارات ) ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002.
3. إسماعيل عبد الفتاح ، الابتكار و تنميته لدى أطفالنا ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، مصر ، 2003 .
4. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجية التسويق ، دار القباء ، مصر ، 2001 .
5. أوكيل محمد سعيد، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1991.
6. بلوط حسن إبراهيم ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط1 ، 2005 .
7. البياتي محمد ، التحليل الاقتصادي المعاصر ، مطبعة الألوان ، الرياض ، 1993.
8. السكارنة بلال خلف ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة ،الأردن ، ط1، 2010 .
9. السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
10. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
11. السويدان طارق محمد ، العدلوني محمد أكرم ، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب ، الكويت، ط1، 2004.
12. الشماع خليل محمد حسن ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2000.
13. الصريفي عبد الفتاح محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة ، دار صفا للنشر و التوزيع عمان ، الاردن، 2003 .
14. الكسندر روشكا ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام و الخاص، عالم المعرفة الكويت، 1989.

15. اللامي غسان قاسم ،إدارة التكنولوجيا: مفاهيم و مداخل ،تقنيات، تطبيقات علمية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1، 2007.
16. النجار فريد راغب، المنافسة والترويج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
17. بيتر دوركرترجمة حسين عبد الفتاح ، التجديد و المقابلة: الممارسات و المبادئ ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، 1998 .
18. تشارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية. ( مدخل متكامل)، ترجمة ، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر ، ج 1 الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
19. جلدة سليم بطرس ، عبودي زيد منير ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.
20. حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المجتمعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، 2013.
21. داودي عدون ناصر ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001
22. سعد الغالب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 .
23. سعيد يس عامر، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر ، 1998.
24. سعيد يس عامر، الادارة و تحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، مصر، 2001 .
25. سلمان رشيد سلمان. العلم والتكنولوجيا والتنمية البديل، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، ط1، 1986.
26. صخري عمر ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
27. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق ، الدار المتحدة للإعلان، مصر، ط9، 1999.
28. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج (مدخل كمي)، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2000.
29. عبد السلام عبد الغفار، التفوق العقلي و الابتكار، دار النهضة للطبع و النشر و التوزيع ، مصر،

30. عوض محمد احمد، الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 1999
31. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغير: مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن ، ط 1، 2006.
32. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، ط 1، 2000.
33. قنديلجي عامر إبراهيم ، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 .
34. مارك دود جسون و ديفيد جان ترجمة زينب عاصف سيد، الابتكار، مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، مصر ، ط 1 ، 2004.
35. محمد العلي عبد الستار ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، ط1، روابل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
36. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط11، 1991.
37. محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 2003.
38. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003، 2004 /
39. مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية ، 1999،
40. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،الأردن، 2005.
41. نعيم حافظ أبو جمعة ، التسويق الابتكاري : مفاهيم و قضايا أساسية ، دار القلم للنشر ، دبي ، 1999.

## المجلات و الملتقيات :

42. العامري صالح مهدي محسن ، العوامل التكنولوجية و التنظيمية في الابداع التكنولوجي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ، العدد 2 ، 2005
43. بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 24 - العدد الأول- 2008 .
44. رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 30.29/ 10/ 2002
45. صديقي مسعود مرزوقي ، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( حالة الجزائر ) ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع ، ورقلة ، الجزائر ، 2005 .
46. كربالي بغداد ، تنافسية المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، 22 ماي 2002 ، البلدية ، الجزائر ، 2005 / 2006
47. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003.

## المذكرات و الاطروحات :

48. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، 2011.
49. إسماعيل سعود ، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2012 / 2013 .
50. السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني و بعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد، العراق، 1999.
51. بلبولة إيمان ، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البلدية ، الجزائر ، 2006

52. بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2012 /2011 .
53. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية .  
دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف1 ، الجزائر ، 2013/2012 .
54. حاسية رتبية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002.
55. دويس محمد الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول . حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005.
56. رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 .
57. زغدار احمد ، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005/2004.