

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : التسيير الاستراتيجي

الموضوع

دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
دراسة ميدانية- شركة النسيج TAYAL

إعداد الطالبتين : تحت اشراف :

بن نامة فاطمة الزهرة

مسيليتي فاطمة الزهراء

زروقي نور الهدى خديجة

أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة مستغانم	استاذة محاضرة ب	الأستاذة مقداد نادية
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	استاذة محاضرة ب	الأستاذة : بن نامة فاطمة زهرة
مناقشا	جامعة مستغانم	استاذة محاضر ب	الأستاذة قبايلي حاجة

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحتني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص الأستاذة المشرفة "بن نامة فاطمة الزهرة " استاذة اعلام الي سارة

على مساندي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع.

والحمد لله من قبل ومن بعد .

إهداء

الى أميوأبي تعبيراً عن حبي لهما وتقديراً لما قدماه لي

الى إخوتي وأهلي

الى زملائي وزميلاتي

الى كل من علمني حرفاً

الى بلد المليون ونصف المليون شهيد " الجزائر "

نهدي هذه المذكرة المتواضعة راجيين من المولى عز وجل

ان تجد القبول والنجاح

الفهرس

أ.....	شكر وعرفان
ب.....	إهداء
ج.....	الفهرس
و.....	قائمة الأشكال :
ز.....	قائمة الجداول:
1.....	مقدمة عامة :
4.....	الفصل الأول : الأسس النظرية للابتكار التكنولوجي
4.....	مقدمة الفصل :
5.....	المبحث الأول : الايطار المفاهيمي للابتكار.
5.....	المطلب الأول : ماهية الابتكار:
6.....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الابتكار.
7.....	المطلب الثالث : أنواع ومراحل العملية الابتكارية.
8.....	المطلب الرابع : إدارة ومصادر الابتكار:
10.....	المبحث الثاني: الايطار المفاهيمي للتكنولوجيا
10.....	المطلب الأول : ماهية التكنولوجيا:
11.....	المطلب الثاني :خصائص وأهمية التكنولوجيا.
11.....	المطلب الثالث: أنواع ومجالات التكنولوجيا .
14.....	المطلب الرابع: مكونات الأساس التكنولوجي للمنظمة وإدارة التكنولوجيا
16.....	المبحث الثالث: الايطار المفاهيمي للابتكار التكنولوجي.

المطلب الأول : ماهية الابتكار التكنولوجي.....	16
المطلب الثاني : خصائص واهمية الابتكار التكنولوجي .	16
المطلب الثالث : دوافع وأنواع الابتكار التكنولوجي.....	18
المطلب الرابع : استراتيجيات ومؤشرات قياس الابتكار التكنولوجي.....	19
المطلب الخامس : مصادر ودورة حياة الابتكار التكنولوجي.....	22
الفصل الثاني : الاسس النظرية للمسزة التنافسية.....	27
مقدمة الفصل :	27
المبحث الأول : مدخل الى الميزة التنافسية.....	28
المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية.....	28
المطلب الثاني : خصائص واهمية الميزة التنافسية.....	31
المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.....	32
المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية.....	36
المطلب الأول :شروط و معايير فعالية الميزة التنافسية.....	36
المطلب الثاني : مصادر والاستراتيجيات العامة للتنافس.....	37
المطلب الثالث: نموذج القوى التنافسية الخمس و سلسلة القيمة.....	40
المبحث الثالث: تأثير الابتكار التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية.....	44
المطلب الأول : تأثير الابتكار التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية.....	44
المطلب الثاني : تأثير الابتكار التكنولوجي على قوى التنافس .	46
المطلب الثالث : دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.....	47
خاتمة الفصل :	49
الفصل الثالث: واقع الابتكار التكنولوجي في شركة النسيج TAYAL ودوره في تحقيق الميزة التنافسية....	50
مقدمة الفصل :	50
المبحث الأول : تقديم عام لشركة TAYAL للنسيج.....	51
المطلب الأول : البطاقة الفنية شركة النسيج TAYAL SPA :	51

52.....	المطلب الثاني: مخطط الشركة وهيكل تنظيمها
56.....	المطلب الثالث : مراحل العملية الإنتاجية وأهداف الشركة :
64.....	المبحث الثاني :الايطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
64.....	المطلب الأول : المنهجية للدراسة الميدانية :
66.....	المطلب الثاني : واقع الابتكار التكنولوجي في شركة النسيج TAYAL.....
67.....	المطلب الثالث : الحصة السوقية لشركة النسيج TAYAL.....
69.....	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
69.....	المطلب الأول :عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية.....
73.....	المطلب الثاني :عرض الأسئلة المتعلقة بالابتكار التكنولوجي.....
85.....	المطلب الثالث :عرض الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية.....
95.....	خلاصة الفصل :
96.....	خاتمة عامة:
98.....	المصادر والمراجع :
101.....	الملاحق:
104.....	الملخص:

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مصادر الابتكار	1-1
15	المكونات الرئيسية لأساس التكنولوجيا في مختلف المنظمات	2-1
26	دورة حياة الابتكار التكنولوجي	3-1
34	أنواع الميزة التنافسية	1-2
34	دورة حياة الميزة التنافسية	2-2
44	سلسلة القيمة	3-2
56	الاياف المعتمدة في المؤسسة	1-3
57	عملية غزل القطن	2-3
58	تكنولوجيا الحياكة	3-3
60	عمليات الإنهاء	4-3
62	مراحل عملية إنتاج الملابس	5-3
63	العملية الإنتاجية للنسيج	6-3
68	تطور الحصص السوقية للشركة خلال الفترة 2018-2021	7-3
68	تطور معدل الإنتاج	8-3
69	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس	9-3
70	تمثيل عينة الدراسة حسب السن	10-3
71	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11-3
72	تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة	12-3
73	تمثيل عينة الدراسة للمركز الوظيفي	13-3
74	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-8)	14-3
75	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-9)	15-3
76	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-10)	16-3
77	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-11)	17-3
78	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-12)	18-3
79	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-13)	19-3
80	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-14)	20-3
81	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-15)	21-3
82	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-16)	22-3
83	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-17)	23-3
84	تمثيل نتائج الجدول رقم (3-18)	24-3

85	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-19)	25-3
86	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-20)	26-3
87	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-21)	27-3
88	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-22)	28-3
89	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-23)	29-3
90	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-24)	30-3
91	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-25)	31-3
92	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-26)	32-3
93	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-27)	33-3
94	تمثيل نتائج الجدول رقم(3-28)	34-3

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	تطور تطور الحصص السوقية في السوق المحلية والسوق الوطنية للشركة خلال الفترة 2018-2021	1-3
68	يمثل تطور الإنتاج	2-3
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
70	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-3
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5-3
71	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	6-3
72	توزيع أفراد حسب المركز الوظيفي	7-3
73	إجاباتالأفراد على السؤال (6) : تشجع إدارة مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة لإنتاج منتج معين .	8-3
74	إجاباتالأفراد على السؤال (7) : تعطي مؤسستنا اهتماما بإنتاج منتج متميز مقارنة بمنافسيها	9-3
75	إجاباتالأفراد على السؤال (8) : تلجأ مؤسستنا إلياستخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتجاتجديدة	10-3
76	إجاباتالأفراد على السؤال (9) : تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة	11-3
77	إجاباتالأفراد على السؤال (10) التعاون مؤسستنا مع خبراء و مهندسين خارجين من أجل تقديم منتجاتجديدة	12-3
78	إجاباتالأفراد على السؤال (11) : تقوم المؤسسة بتطوير	13-3

	خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر	
79	إجاباتالأفراد على السؤال (12) : تلجأ مؤسستنا إلى استخدام مواد جديدة من أجل تحسين منتجاتها	14 -3
80	إجاباتالأفراد على السؤال (13) : زادت مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية	15 -3
81	: إجاباتالأفراد على السؤال (14) : تقوم مؤسستنا بإجراء تعديلات على منتجاتها تماشياً مع ما هو موجود في السوق	16 -3
82	إجاباتالأفراد على السؤال (15) : تهدف المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي الى كسب ميزة تنافسية.	17 -3
83	إجاباتالأفراد على السؤال (16) : تسعى المؤسسة الى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية	18 -3
84	إجاباتالأفراد على السؤال (17) : تستفيد المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث والتطوير لدعم عملية الابتكار التكنولوجي	19 -3
85	إجاباتالأفراد على السؤال (18) : تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة	20-3
86	إجاباتالأفراد على السؤال (19) : تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة	21 -3
87	إجاباتالأفراد على السؤال (20) : تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد	22-3
88	إجاباتالأفراد على السؤال (21) : تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة من المنافسين	23-3
89	إجاباتالأفراد على السؤال (22) تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات و العمليات	24-3
90	إجاباتالأفراد على السؤال (23) : تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	25-3
91	اجابات الأفراد على السؤال (24) :تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات	26-3
92	إجاباتالأفراد على السؤال (25) :تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات	27-3
93	إجاباتالأفراد على السؤال (26) :تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية	28-3

مقدمة عامة :

مع مطلع الألفية الثالثة أصبحت الأنشطة الاقتصادية تتداول مصطلحات جديدة المعرفة، وتقنية المعلومة والبيانات المفتوحة، وعمليات البحث والتطوير بالإضافة إلى الذكاء الاصطناعي ... كل هذه المصطلحات تجتمع تحت مظلة اقتصاد المعرفة، اقتصاد مرن سريع التطور يقوم على كل ما هو جديد مبتكر ومطور .

وبحكم أن اقتصاد المعرفة يعتمد على المعلومة والابتكار والتطوير ساد اعتقاد ولفترات طويلة أن مخرجاته ستكون حكرًا على المؤسسات الكبيرة الحجم، والسبب يعود إلى تكاليف المرتفعة لأنشطة البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج الحديثة، ومن أهم وبرز العوامل التي ساهمت في زيادة حدة وشدة المنافسة في الأسواق ظهور اقتصاديات المعرفة وانتشار تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وفي ظل كل ذلك أصبحت المؤسسة الاقتصادية مجبرة على إدخال تكنولوجيات جديدة للحصول على منتجات أو عمليات جديدة أو التحسين فيها وهذا الأمر يتطلب اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للقيام بعملية الابتكار التكنولوجي، والذي بدوره يؤثر على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية كالإنتاجية، المردودية، والتنافسية ...

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

وعليه يعتبر الابتكار التكنولوجي أساس تحقيق الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات والدول على حد سواء لتكوينها، حيث أصبح من أهم الأدوات والوسائل اللازمة لبقاء واستمرارية المؤسسات ونموها وتحقيق الأداء المتميز .

(1) الإشكالية الرئيسية :

مما سبق يعد الابتكار التكنولوجي مناهما للأنشطة التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية لضمان بقاءها واستمرارها، وعلى الأساس يبرز التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية وتتمثل فيما يلي :

- _ ماهية الابتكار التكنولوجي ؟
- _ ماهي الطرق المتبعة التي تمكن المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها ؟
- _ ما هو دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النسيج TAYAL ؟

(2) الفرضيات :

_ يعد دعم البحث والتطوير المغذي الرئيسي للابتكارات التكنولوجية .

- _ إرساء الابتكار التكنولوجي مطلب حتمي للبقاء في ظل بيئة ديناميكية شديدة التنافس.
- _ تحقق شركة النسيج TAYAL مؤشرات تنافسية ايجابية بسبب تطبيقه للابتكار التكنولوجي
- (3) أسباب اختيار الموضوع: يمكن ان نلخص مبررات اختيار الموضوع فيمايلي:
 - _ قلة البحوث والدراسات التي تعالج مواضيع الابتكار التكنولوجي ومدى قدرته على مدى دعم الميزة التنافسية .
 - _ أصبح الابتكار التكنولوجي من أهمانشغالات المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة شديدة التنافس.
 - _ حداثة موضوع الابتكار التكنولوجي الذي أصبح احد أهم المواضيع في العصر الحالي .
 - _ التعرف على شركة النسيج TAYAL الذي يولي اهتمام كبير بالابتكار التكنولوجي .
- (4) أهمية الدراسة: يعد الابتكار التكنولوجي من بين أهمالأساليب والطرق العصرية الناجحة لتحقيق وتعزيز تنافسية المؤسسة ،وعليه تكمن أهمية الدراسة فيمايلي:
 - _ يمكن ان يساهم هذا الموضوع في توضيح أهمية الابتكار التكنولوجي في خلق وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات وهذا في صراع المتزايد بين هذه المؤسسات في الأسواق .
 - _ تحديد مدي شركة النسيج TAYAL على متطلبات تطبيق الابتكار التكنولوجي.
 - _ التعرف على الميزات التنافسية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة محل الدراسة من خلال اعتمادها على الابتكار التكنولوجي.
- (5) أهدافالدراسة: نهدف من خلال معالجتنا لهذا الموضوع الى تبين مايلي :
 - _ تعميق الفهم بموضوع الابتكار التكنولوجي وتبسيط الضوء على المصطلحات المتعلقة به
 - _ إزالة الغموض عن مفهوم الميزة التنافسية باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد .
 - _ إبراز العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية .
 - _ عرض الامتيازات التي عرضتها شركة النسيج TAYAL بفعل الابتكار التكنولوجي.
 - _ التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه ونشر ثقافة الابتكار في المؤسسات الوطنية .

(6) منهجية الدراسة :

إن نوعية الموضوع الذي تمت معالجته في هذه الدراسة ، اوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور الدراسة المختلفة ، حيث ستند بدرجة أولى على الوصف والتحليل ،فالمنهج الوصفي يكشف كل ما يتعلق بجوانب الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية ، اما التحليلي من خلال التطرق الى شرح وتفسير الإحصائيات والتطورات التي تم معالجتها خلال هذه الدراسة ،بالإضافة الى الاعتماد على المنهج التاريخي من خلال سرد تطور الابتكار التكنولوجي وتطور الميزة التنافسية وإعطاءلمحة

عن الشركة الجديدة للنسيج TAYAL من اجل التعرف على واقع الابتكار التكنولوجي فيه، ووضعه التنافسي .

(7) هيكل الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ،ومن ثم اختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة عامة تتضمن إشكالية ،فرضيات ، أسباب اختيار موضوع الدراسة ،إضافة الى أهمية وأهداف الدراسة ،ثم تليها منهجية وهيكل الدراسة ، اما عن محتويات الفصول التي تتكون منها الدراسة فهي كالآتي:

❖ الفصل الأول بعنوان الأسس النظرية للابتكار التكنولوجي ،وتمت معالجته من خلال أربع مباحث، حيث خصص المبحث الأول لفهم الابتكار وتناول المبحث الثاني الاطار المفاهيمي للابتكار التكنولوجي تم عرض في المبحث الثالث استراتيجيات ومؤشرات قياس الابتكار التكنولوجي ،وتكملة لذلك تناولنا في المبحث الرابع مصادر ودورة حياة الابتكار التكنولوجي.

❖ الفصل الثاني بعنوان الأسس النظرية للميزة التنافسية تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث ،تطرقنا في المبحث الأول مدخل الى الميزة التنافسية وجاء في المبحث الثاني التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية وفي الأخير تم التطرق على تأثير الابتكار التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية

❖ الفصل الثالث كان بعنوان واقع الابتكار التكنولوجي في شركة النسيج TAYAL ودوره في تحقيق الميزة التنافسية خصص المبحث الأول مقدمة عامة عن الشركة ،وكان المبحث الثاني الاطار المهني للدراسة الميدانية وتم في الأخير للمبحث الثالث نتائج الدراسة التطبيقية .

(8) الصعوبات :تمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة فيمايلي:

- _ قلة المراجع المتخصصة في دراسة الابتكار التكنولوجي.
- _ الخلط الشائع باعتبار ان الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى ،وندره الكتب والدراسات التي اقرت باعتبار ان كل واحد منهما شيء مختلف .
- _ سرية المعلومات في شركة النسيج TAYAL جعلت من الصعب الحصول على جميع المعلومات التي نريدها.

الفصل الأول : الأسس النظرية للابتكار التكنولوجي

مقدمة الفصل :

يعتبر قطاع الصناعة من أهم القطاعات التي تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، و قد تزايد الاهتمام بقطاع الصناعة والنشاط الصناعي بعد ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، و ما نتج عنه من تطورات وتغيرات اقتصادية واجتماعية في الدول الأوروبية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية... الخ وغيرها من الدول التي تسمى بالدول الصناعية. ففي الوقت الحاضر، العلم والتكنولوجيا يمثلان محور عجلة التقدم في عالمنا اليوم، وبغض النظر عن التعريف الصحيح للتكنولوجيا وللابتكار التكنولوجي لا احد يختلف حول التغيرات الكبيرة التي خلقتها التطورات التكنولوجية السريعة والمتواصلة خلال هذا القرن وخاصة في المجال الصناعي لأجل تحقيق النمو الاقتصادي. كما تعد التطورات التكنولوجية في المجال الصناعي معيارا لمستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي في أي دولة من الدول. إذن التطور التكنولوجي في الوضع الراهن وفي ظل التحديات الكبيرة المستقبلية يعتبر من ابرز عوامل تحديث سياسات التصنيع نظرا لمساهمتها في رفع الكفاءة الإنتاجية وبأقل التكاليف.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للابتكار.

المطلب الأول : ماهية الابتكار:

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير، إلا أنهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في هذا المجال هو عدم وجود تعريف شامل ومحدد للابتكار.

ولقد تداخلت التعاريف واختلطت بين ما هو اختراع، إبداع، تحسين... الخ فهناك من يعتبر هذه المفاهيم ذات معنى واحد وهناك من يميز بينهما سنحاول مناقشة هذه المفاهيم.

1. مفهوم الاختراع والابتكار:

إن تشيرير (F.M.Scherer) قدم تمييزا اقتصاديا بين الاختراع والابتكار بنفس الاتجاه مشيرا الى ان الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة . حيث الموارد الملموسة : النقود، المهندسين، والموارد تكون اقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله . أما الابتكار فانه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة الى المنتج الجديد . ففي الاختراع ما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية، والتقدم الكلي في العلم . خلافا في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فان الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه.¹

2. مفهوم الإبداع والابتكار:

ويرى البعض أن الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او الى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار (Innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. وهذا فان الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ او التحويل من فكرة الى المنتج.²

3. الابتكار والتحسين:

إن التحسن هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة او كبيرة على العمليات او المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة او تنوعا او ملاءمة في الاستخدام . والابتكار له شكلان أساسيان الابتكار الجذري ويتمثل في التوصل الى المنتج الجديد او العملية الجديدة التي تختلف كليا عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق. والابتكار التحسين (التدريجي) وهو التوصل الى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية.³

● مفهوم الابتكار:

للا ابتكار عدة مفاهيم نذكر منها:

إن تشيرير (J.R.Schermerhorn) وملاؤه يعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة.⁴

¹C.C.Markids and N.Bery : Manufacturingis Bad Business ,HBR,VOL(59) ,NO . (5),Sep-OCT 1981,PP113-120 .

²M.E.Porter and C.V.D.Linde :Geen and Cometitive :Ending the stalemate ,HBR,Vol (73) ,No(5),Sep-oct 1995,PPL 120-34 .

³ نجم عبود، نجم، (2003) ادارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزيتونة الأردنية، دار وائل للنشر الطبعة الاولى عمان ص 18.

⁴ نبيل جواد ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطبعة الاولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006، ص 181 .

أما شومبيتر (J.A.Schumpeter) ان الابتكارات تحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي الى تغييرات عميقة في الإنتاجية وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسن الرفاهية الاجتماعية . فابتكار الممكنة الزراعية ألغى الكثير من الأعمال اليدوية في الزراعة وقلص الأيدي العاملة فيها وزاد الإنتاجية وحفز النمو الاقتصادي وحسن من الرفاهية الاجتماعية لقطاعات واسعة في المجتمع.¹

وعرفه بيتر دراكر (P.F.Drucker) بأنه التخلي المنظم عن القديم ، وهو يرى ان مفتاح الابتكار ان تجلس كل ثلاث سنوات وتضع بطريقة منهجية كل جوانب الشركة تحت الاختبار على طول حياتها: كل منتج ، خدمة ، تكنولوجيا، وقناة توزيع . وفي عصر المعلومات والإدارة القائمة على المعرفة ، فقد بدأ الحديث عن المعرفة بوصفها معلومات مكثفة والابتكار بوصفه معرفة مكثفة في سياق سلسلة مترابطة تبدأ من البيانات الى المعلومات ثم الى المعرفة من ثم الى الابتكار.²

من خلال هذه التعاريف نستنتج ان الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الابتكار.

1. خصائص الابتكار:

- ✓ ينبغي ان يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المراد تطبيقه سواء كان جماعة العمل او المنظمة ككل.
 - ✓ يجب أن يكون الابتكار شيئاً جديداً مقصوداً وليس امراً عرضياً .
 - ✓ يجب أن يكون لأي عمل جديد ومبتكر منفعة او قيمة.
 - ✓ أن يكون الابتكار مقبولاً من طرف الفرد والمجتمع وان لا يتعارض مع المعتقدات والاتجاهات.
 - ✓ اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري.
 - ✓ الابتكار بمثابة استعداد أو قدرة عقلية مركبة من أهم مكوناتها (الطلاقة، المرونة ، الأصالة).
2. أهمية الابتكار

❖ 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 وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.

❖ يحسن من جودة المنتجات.

❖ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت .

❖ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

¹ عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ص 37 .

² نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 21- 22

- ❖ 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.

المطلب الثالث : أنواع ومراحل العملية الابتكارية.

1.أنواع الابتكار:

قدمت تصنيفات عديدة للابتكار حسب خصائص او طبيعة او مجال الابتكار او دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة وواسعة الأبعاد، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار الى نوعين:¹

أ. الابتكار الجذري (الاختراق): هو التقدم الكبير والثبة الإستراتيجية والذي يغير كل ماسبقه في مجاله ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضا، فهو خارج الحالة القائمة ويتجاوزها بشكل جذري.

ب. الابتكار التحسين (التدريجي): عبارة عن تغيرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع ولكنه في الغالب يكوم تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها.

2. مراحل العملية الابتكارية :

إن العملية الابتكارية تتكون من المراحل التالية:²

- (1) إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو انه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته .
 - (2) الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون بدون اي تنقيح او تقييم.
 - (3) الحضانه: بعد تجميع المعلومات ، فان الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عندما عدم القيام باي نشاط . وهذا في العادة مبرر ليذهب الفرد بالتمشي او السرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة . وبينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات ، فان اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والوقائع في نمط له دلالة او معنى.
 - (4) التبصر: وهذا هو الحدس الذي يومض في العقل بالحل او الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون اثناء التمشي او قبل النوم او بعده او عند الغسل.
- ويمكن أن نضع وصفا ملائما لمراحل العملية الابتكارية المتكاملة كما حددناها من الفكرة الى السوق، من خلال ثلاث مجموعات من العوامل حيث كل مجموعة تمثل مرحلة من مراحل تطور العملية الابتكارية وكالاتي:³

¹ نجم عبود نجم مرجع سابق ص 111

² نجم عبود نجم نفس المرجع ص 38

³ نجم عبود نجم نفس المرجع ص 39_41

أولاً: عوامل التحسس: وتضم هذه المرحلة عوامل الادراك والتمييز لعمل شئ ما في مجال ما، وجمع المعلومات والحقائق ، ومن ثم ايجاد المشكلة. ويمكن ان نلاحظ ان الشركات الابتكارية تكون ذات ادراك مسبق بضرورة وأهمية الابتكار وبالتالي فان باحثيها يبحثون عن المجال او المجالات التي تكون قابلة للبحث، ومن ثم جمع المعلومات وايجاد الموضوع للابتكار او المشكلة للحل الخلاق. اما في الشركات التقليدية فين المشكلات تستمر وتتفاقم ومن ثم يأتي الادراك الاحق لأهمية البحث عن الحل.

ثانياً: عوامل الالتماع: تتضمن عوامل احتضان المشكلة وايجاد الفكرة الجديدة او الحل الجديد بطريقة مفاجئة وغير متوقعة في الغالب ، والواقع ان ومضة الالهام او الابتكار هذه لا تمثل نشاطا واعيا كليا وانما هي ترتبط بما دون الوعي بالأنشطة الذهنية التي لا يمكن السيطرة عليها او ادارتها بشكل واعى من قبل الفرد المبتكر، كلما كانت المعلومات والخبرات لدى الفرد حول الموضوع او المشكلة اكبر زاد انغماره في الموضوع او المشكلة .

ثالثاً: عوامل الجني: تتضمن هذه المرحلة عوامل قبول الفكرة الجديدة او الحل الجديد والتطبيق والتسويق التجاري ، وكذلك التحسينات اللاحقة على المنتج الجديد حتى يصل الى مرحلة النضوج ، وقد يكون مجدياً للشركة الابتكارية ان تنظر نظرة طويلة الأمد للأفكار الجديدة حيث ان بعض الافكار الجديدة لا تقبل لطموحها ولكن بعد فترة تعاود الظهور كأفكار ملائمة ، وبعض الافكار تكون مقبولة الا انها تفشل في التحول الى منتج جديد ، او تتحول الى منتج جديد ولكنها لا تنجح في السوق، ومثل هذا الفشل يكون ذكياً لان ما سيأتي بعده سيكون اكثر نجاحاً فقط في التحول الى منتج جديد والى منتج ناجح تجارياً في السوق ، وانما ايضاً تكون ذات امكانات كبيرة لتطوير منتجات لاحقة.

ورغم هذا التصنيف للعوامل الا ان العملية الابتكارية هي عملية متكاملة ومتداخلة ما بين هذه المراحل وعواملها . دون ان يعني هذا عدم مراعاة هذه المراحل التي غالباً ما تكون مرشداً او جيداً ومنهجياً في التقدم في ايجاد الحلول الخلاقة وتوليد الافكار الجديدة.

المطلب الرابع : إدارة ومصادر الابتكار:

1. إدارة الابتكار:

لقد اكدت المنافسة الشديدة خلال العقد الماضي على الابتكار في المؤسسات ، واعتبرته احد السمات المميزة للمؤسسات التقدمية في البيئات المتغيرة ، وبالتالي فان المؤسسة الافضل في عالم اليوم هي تلك المؤسسة التي تكون قادرة على الابتكار، لذا يجب على كافة المدراء في مختلف المستويات التنظيمية ان يكونوا مبتكرين ، او تكون لديهم مهام ادارية وتحفيزية بهدف جذب الافراد المبتكرين الى المؤسسة ومساعدة العاملين على القيام بعملية الابتكار والاستفادة من مواهبهم الابتكارية .

ومن اهم الخطوات المتبعة لوصول المؤسسة الى مرحلة الابتكار هي كالآتي:¹

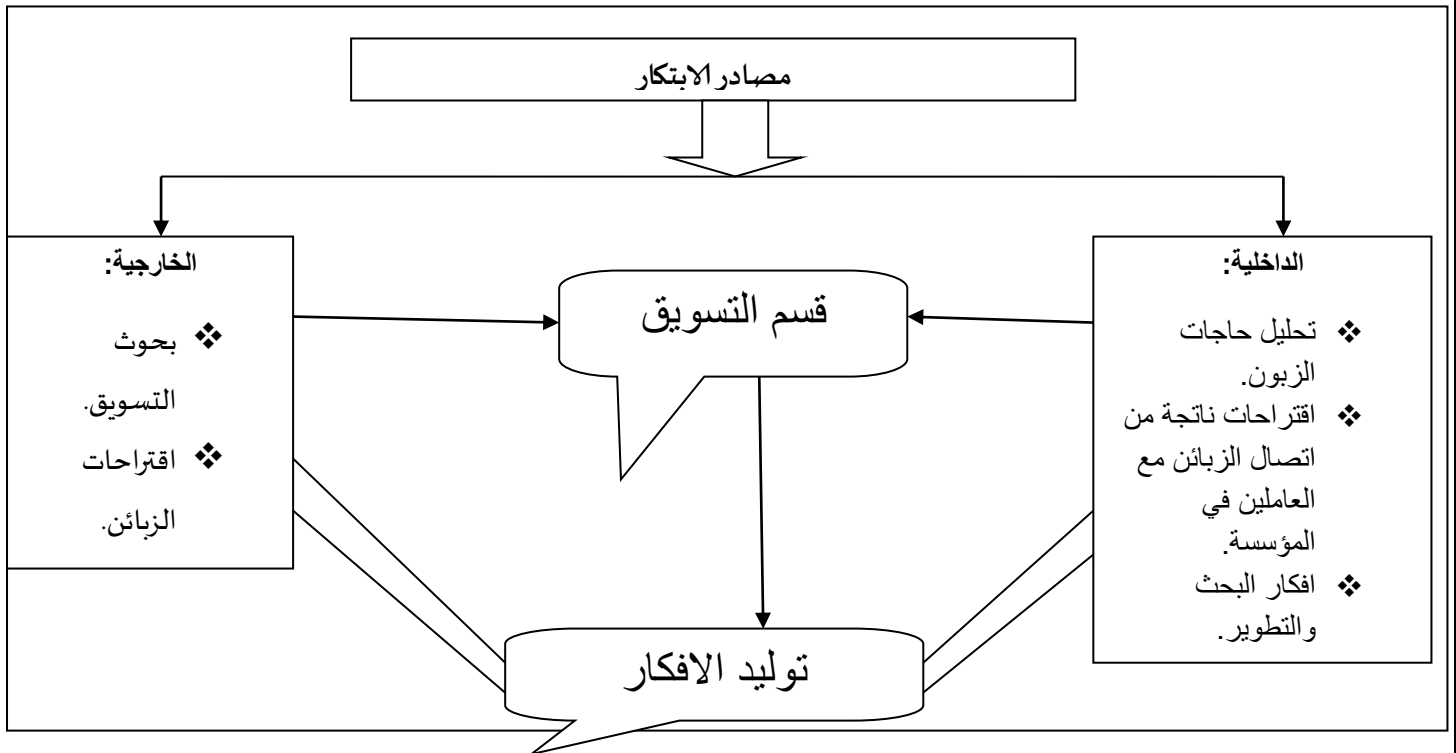
✓ ايجاد ترابط قوي بين الاستراتيجية والابتكار وذلك من خلال صياغة رسالة المؤسسة بشكل يحدد نوعية الابتكار الذي تسعى اليه فيما اذا كان انتاج منتج جديد او تقديم خدمة مميزة ، او اتباع طرق عمل مبتكرة.

¹ سهام بوفلفل ، دور الابتكار في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير تخصص تحليل قطاعي جامعة قلمة 2011 ص. 96-97.

- ✓ توصيل رسالة المؤسسة لكافة العاملين وبشكل مستمر اذ تتضمن اهدافا طموحة تتجاوز مجرد تحقيق معدلات الاداء المعروفة ، مما يجد نوعا من التحدي العلمي يمكنهم ان يفتخروا لاحقا بقدرتهم على مواجهته.
- ✓ اتخاذ خطوات عملية لترجمة الاقوال الى افعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الافكار الخلاقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على اخذ المخاطرة بالحسبان.
- ✓ الاهتمام بالزبائن ومصالحهم .
- ✓ تشكيل فرق عمل من مختلف الادارات مما يسهل التنسيق ويشجع على التعاون ويرفع الحواجز بين التقسيمات الادارية التقليدية .
- ✓ تشجيع التقييم المستمر للأداء.

2. مصادر الابتكار:

الشكل (1-1) مصادر الابتكار



مصادر الابتكار المصدر: سهام بوفلفل ، مرجع سبق ذكره، ص 93

قد ينشأ الابتكار داخل المؤسسة في قسم البحث والتطوير والاقسام الاخرى ، او من خارجها مثل (الزبائن، المجهزون، المنافسون) او كلاهما معا ، وعلى المؤسسة ان تركز جهودها لاختيار افضل الافكار الابتكارية ،

ويتضح من الشكل بان المسوقين يمكنهم مساعدة الزبائن لايصال افكارهم ومقترحاتهم الى المؤسسة ، عن طريق وسائل الاتصال المباشر كالهاتف مثلا، او من خلال المقابلة الشخصية معهم ، وكذلك يمكن الاعتماد على أنشطة المنافسين في تكوين الافكار التي تساهم في صياغة برنامج تسويقي ناجح ، ممكن الحصول على الافكار الجديدة من المصادر الداخلية للمؤسسة من خلال اقامة علاقات طيبة بين العاملين فيها والزبائن،

فضلا عن الدراسات التي يجريها قسم البحث والتطوير التي من شأنها ان تسهم بشكل فاعل في اغناء عملية تصميم الافكار الابتكارية الخلاقة.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للتكنولوجيا

المطلب الأول : ماهية التكنولوجيا:

1. مفهوم التكنولوجيا:

تعد كلمة تكنولوجيا (technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (technique) في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما.

التعريف اللغوي:

يرجع أصل التكنولوجيا الى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (techno) تعني التشغيل الصناعي ، والثاني (logos) اي العلم والمنهج ، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.

التعريف الاصطلاحي :

يمكن تعريف التكنولوجيا على انها نوع من نشاط الانسان الحضاري مثله مثل نشاط الانسان في مجال القانون، او الفن، او الطلب، لذل يوصف البعض بانهم تكنولوجيون لانهم يعملون في مجال التكنولوجيا.¹

وتعرف ايضا على انها انجاز تعبر عن قدرات امة من الامم ،وهنا تتضمن التكنولوجيا مجموعة كبيرة من المعارف المركبة للناس، والمهارات ، والتنظيم ، والتسهيلات ، ونواتج التكنولوجيا، استخدمت جميعا في البحث والتطوير ، والانتاج ، والتشغيل في مرحلة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد.²

عرف مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) التكنولوجيا بانها مدخل من مداخل الانتاج وانها سلعة تباع وتشتري في الاسواق الدولية كأى سلعة اخرى.³

ويلخص حسين كامل بهاء الدين رؤيته لمفهوم التكنولوجيا "ان التكنولوجيا فكر واداء وحلول للمشكلات قبل ان تكون مجرد اقتناء معدات".⁴

من خلال هذه التعاريف نستنتج ان التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة والمستنبطة بالانتاج والخدمات الموجهة من اجل خدمة اغراض محددة للإنسان والمجتمع ، وتستند التكنولوجيا على العلم في تقدمها وتعتمد على القاعدة الانتاجية المرتبطة بالتنمية الشاملة من اجل نموها وتطورها.

¹ وليد بن التركي (2016) دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، الطبعة الاولى مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ص 16.

² وليد بن التركي، مرجع سابق، ص 16-17.

³ وليد بن التركي نفس المرجع، ص

⁴ نور الدين زمام ، صباح سليمان، (2013) ، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 11، ص 165 .

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التكنولوجيا.

1. خصائص التكنولوجيا:

للتكنولوجيا مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- ❖ التكنولوجيا علم مستقل له اصوله واهدافه ونظرياته.
- ❖ التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة .
- ❖ التكنولوجيا عملية تمس حياة الانسان.
- ❖ التكنولوجيا عملية تشمل مدخلات ،عمليات مخرجات.
- ❖ التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والادارة .
- ❖ التكنولوجيا عملية ديناميكية ، اي انها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
- ❖ التكنولوجيا عملية تهدف للوصول الى حل المشكلات.
- ❖ التكنولوجيا عملية متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

2. أهمية التكنولوجيا:

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات مما تؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها وقد حلت التكنولوجيا على المؤسسة عدة فوائد منها :

- تقليل تكاليف العمل المباشر نتيجة تخفيض القوة العاملة للاستثمار العالي فهي اجهزة الانسان الالي.
- زيادة المبيعات وارتفاع مستويات الارباح بسبب استخدام تكنولوجيا متطورة في مجالات الانتاج والعمليات.
- المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة اذ قامت احدى المؤسسات المعروفة باستخدام معدات مناولة المواد المؤتمتة والمسيطر عليها بواسطة الحاسوب مما خفضت نسبة اخطائها في العمليات الانتاجية وتحسين جودة منتوجاتها بشكل مميز.
- تؤدي التكنولوجيا المتطورة في سرعة اوقات تسليم المنتوجات من خلال تقليل اوقات التشغيل والتأخير في العمل.
- يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها احدى التحديات الرئيسية التي تواجه ادارة العمليات في مختلف المؤسسات مما استوجب ضرورة الاستغلال الكفاء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ليس لتحقيق الميزة التنافسية فحسب وانما للمحافظة على بقائها واستمراريتها.

المطلب الثالث: أنواع ومجالات التكنولوجيا .

1. أنواع التكنولوجيا :

- يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها مايلي:¹
- ✓ على أساس درجة التحكم : نجد هناك :
 - التكنولوجيا الأساسية : وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم ب هان درجة التحكم فيها كبيرة جدا.
 - تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق ، حيث تملكها مؤسسة واحدة او عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين .
 - ✓ على أساس موضوعها ، وهنالك :
 - تكنولوجيا المنتج : وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.
 - تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ، وعمليات التركيب والمراقبة .
 - تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين...الخ).
 - تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات.
 - ✓ على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:
 - تكنولوجيا وليدة.
 - تكنولوجيا في مرحلة النمو.
 - تكنولوجيا في مرحلة النضج .
 - ✓ على أساس محل استخدامها:
 - تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
 - تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.
 - ✓ على أساس كثافة رأس المال:

¹ بوحسانسارة، كتنزة (2011-2012) رسالة ماجستير، الاثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma"، قسنطينة ص 18-19.

- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
- التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة. على أساس درجة التعقيد:
- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بسخامة تكاليف الإستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول.

2. مجالات التكنولوجيا :

تتضمن التكنولوجيا وسائل و أدوات تشمل المعدات، والأجهزة و الموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع أفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة و تطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج و الخدمة أو تكنولوجيا العمليات .

تتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي¹:

أ. تكنولوجيا المنتج: Product Technology

وتهتم بنقل الأفكار الى منتوجات و خدمات جديدة من خلال تقديم معارف و طرق جديدة لأداء العمل و الإنتاج والتي تتطلب التنسيق و التعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات و احتياجات الزبائن. و تتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج الى التعاون بين الأقسام التسويق و العمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

أ. تكنولوجيا العملية: Process Technology

تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة ،فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي الى إنتاج المنتوجات أو تقديم الخدمات.

ب. تكنولوجيا المعلومات: Information Technology

تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتوجات و الخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع و معالجة و توزيع المعلومات المناسبة لا سيما التقنيات المستندة على الحاسوب .

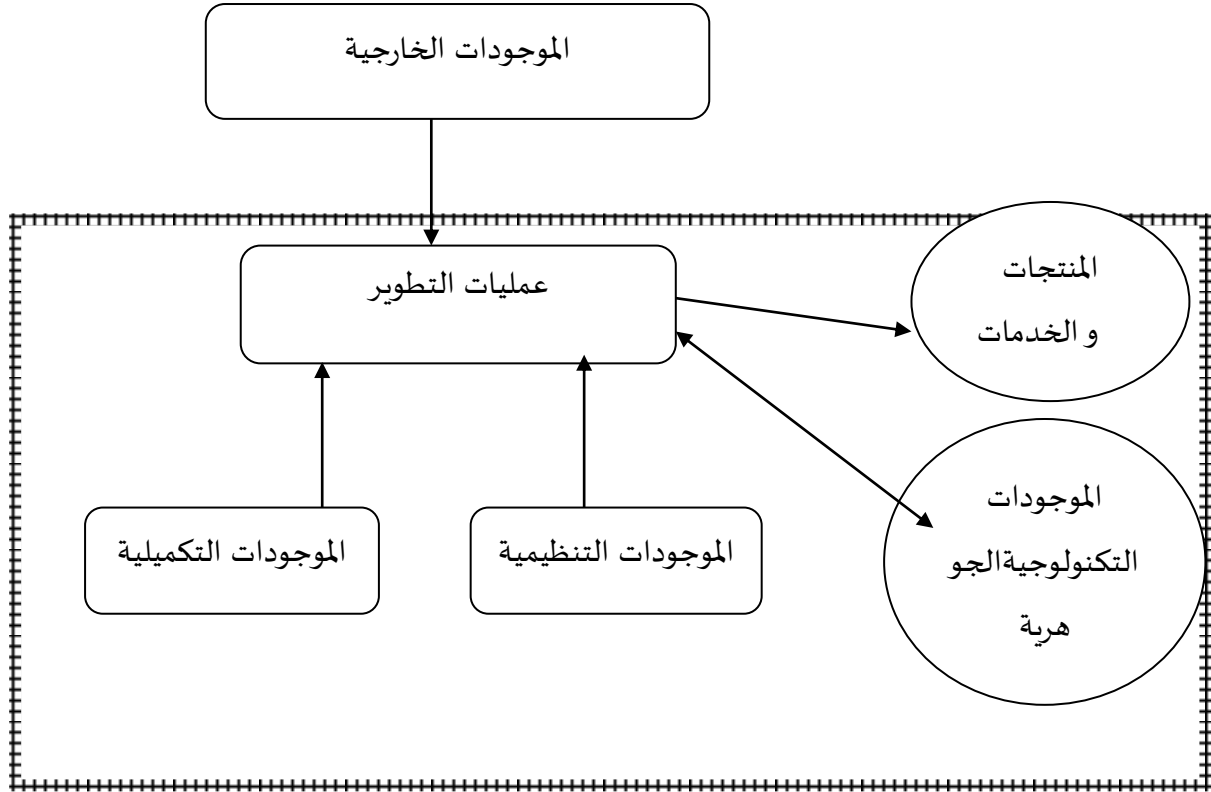
¹ غسان قاسم داود اللام، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية الطبعة الأولى دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن 2008 ص 36-37 .

المطلب الرابع: مكونات الأساس التكنولوجي للمنظمة وإدارة التكنولوجيا.

1. مكونات الأساس التكنولوجي في المنظمة :

يقصد بالأساس التكنولوجي قدرات المنظمة لتقديم منتجات جديدة و مواجهة احتياجات الأسواق باستخدام تكنولوجيا وقدرات متطورة بغية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، و يبين الشكل (2-1) خمسة مكونات تتفاعل فيما بينها لتقديم إطار متكامل للتكنولوجيا.¹

الشكل (2-1) المكونات الرئيسية لأساس التكنولوجيا في مختلف المنظمات



المصدر: غسان قاسم داود اللامي- مرجع سابق -ص 40

يوضح الشكل (2-1) المكونات الرئيسية لأساس التكنولوجيا في مختلف المنظمات وهي :

- أ. الموجودات التكنولوجية الجوهرية: وهي عبارة عن الجوانب التقنية والتي تعد الجزء الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق.
- ب. الموجودات التنظيمية: وهي العوامل المساعدة التي تساهم في تطبيق التقنيات الجديدة وتتضمن خمسة عناصر هي مهارات العاملين ، والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، و الاستراتيجيات، وثقافة المنظمة.
- ج. الموجودات الخارجية: وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها. من خلال العلاقة مع العالم الخارجي كالمجهزين والزبائن، والمؤسسات التعليمية والبحثية والاستشارية والأمور السياسية، و الجهات المحلية.

¹ غسان قاسم داود اللامي- مرجع سابق - ص 38-39 .

- د. عملية التطوير: وتتضمن عمليتين رئيسيتين تستند عليهما التكنولوجيا المنظمة هي:
- الأولى عمليات تطوير المنتجات و الخدمات التي تكون قيمة عالية للزبائن، والثانية هي عمليات التطوير التكنولوجي، والتي تعد جوهرية لتكون الموجودات التكنولوجية الجوهرية للمنظمة.
- هـ. الموجودات التكميلية: وهي التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية و التي تتطلب مجموعة من القدرات الداعمة للتكنولوجيا كنظم المعلومات، و التوزيع و الخدمات ما بعد البيع، و التصنيع.
2. إدارة التكنولوجيا:

تعد إدارة التكنولوجيا إحدى قرارات التصميم في إدارة الإنتاج والعمليات التي تتعلق بنظام الإنتاج للمنظمة، تتحدد في ضوءها طاقة النظام وإقرار المعدات والتكنولوجيا اللازمة وخطة الترتيب المادي للمكائن. وتعرف إدارة التكنولوجيا بأنها الإدارة التي تتكون وترتبط بعدة فعاليات كالبحث و التطوير، الهندسة والإدارة لتخطيط وتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية الحديثة التي تمكن من انجاز الاستراتيجيات العامة للمنظمة، كما انها تعني بتحديد الإمكانيات التكنولوجية من خلال البحث والتطوير واختيار التكنولوجيا الملائمة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

وتشمل إدارة التكنولوجيا خمسة أوجه مترابطة كمايلي:¹

- ❖ عمليات الإنتاج: تتضمن تصميم وترتيب المكائن ونوع ومزيج المكائن ومعدات تدفق المعلومات والمواد، والموارد البشرية واجهزة الحاسب والصيانة.
- ❖ تصميم المنتج والعملية: يتعلق هذا الجانب بتصميم المنتجات اذ يتضمن المواد والاجهزة والمكونات والخصائص، إضافة الى تصميم المنتجات والعمليات معا بصيغة الهندسة المتزامنة التي توجه لتحقيق انتاج ذي عيوب صغيرة.
- ❖ نظم المعلومات: تتضمن طرائق ونظم الاتصالات، والتكامل، ورقابة الانتاج والتنسيق الشامل.
- ❖ تكنولوجيا الدعم التنظيمي: يتعلق بنظام الاسناد او الدعم التنظيمي الذي يسهل عملية التحويل وتتضمن الادارة، الاتصالات، التنسيق، التعلم، والاكتساب والاحتفاظ بالمعلومات ونظم المكافآت والحوافز.
- ❖ تكنولوجيا المواد: تتعلق بمعرفة واستخدام الخصائص او الصفات المميزة للمواد، وترابط الاجزاء والوظائف.

وتتفاعل هذه الأوجه لتحويل المواد الى مخرجات، والادارة التكنولوجية الفاعلة هي التي تضمن التحسينات المستمرة والتناسب والتنسيق للأوجه السابقة بالشكل الذي يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ غسان قاسم داود اللامي مرجع سبق ذكره، ص 53.

المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي للابتكار التكنولوجي.

المطلب الأول : ماهية الابتكار التكنولوجي.

1. مفهوم الابتكار التكنولوجي:

لقد حظي هذا المفهوم بالعديد من التعاريف والتي لم تختلف عن بعضها من حيث الجوهر ونوجز اهمها فيمايلي:

- ✓ عرف الاقتصادي مورين (Morin) الابتكار التكنولوجي على انه ¹ "وضع حيز التنفيذ او الاستغلال تكنولوجيا موجودة ، والتي تتم في شروط جديدة وترجم بنتيجة صناعية".
- ✓ عرف محمد السعيد اوكيلانه² كل جديد على الاطلاق او كل تحسين صغير او كبير في المنتجات واساليب الانتاج الذي يحصل بمجهود فردي او جماعي ، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية والتكنولوجية وكذلك فاعليته من الناحية الاقتصادية".
- ✓ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فعرفت الابتكار التكنولوجي انه ³ "يعطي المنتجات الجديدة والاساليب الفنية الجديدة وايضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والاساليب الفنية ، ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم ادخاله الى السوق ، او استعماله في اساليب الانتاج"
- ✓ عرفه الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Schumpeter) الابتكار التكنولوجي ⁴ " النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة او أسلوب جديد في الانتاج ، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج وكيفية تصميمه"
- ✓ وعرف انه "ايجاد تطوير جديد او تعديل على مادة او عملية انتاجية او خدمة للحصول على عائد اقتصادي".

من خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف التالي :

الابتكار التكنولوجي هو كل الابتكارات التي تشمل التكنولوجيا وتعمل على تغييرات عميقة في الانتاجية ، تمس دورة حياة المنتج وتحقق النمو الاقتصادي وتعمل على تحسين الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية .

المطلب الثاني : خصائص واهمية الابتكار التكنولوجي .

1. خصائص الابتكار التكنولوجي:

للإبتكار التكنولوجي خصائص نذكر منها مايلي :

¹ محمد الطيب ،براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ،رسالة ماجستير تخصص دراسات اقتصادية قسم العلوم الاقتصادية،كلية الحقوق ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2005. ص 37.

² محمد السعيد اوكيل ،وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 ص 111.

³ ضيف الله مريم دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية ،دراسة حالة فرع فارمال "مصنع عنابة" جامعة عنابة 8 ماي 1945 قالمة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير سنة 2013.

⁴ ضيف الله مريم مرجع سابق.

- إن الإبتكار التكنولوجي مرتبط بالإنتاج ورفع الإنتاجية، أي أن كل ابتكار لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام أفضل لعناصر الإنتاج لا يعتبر ابتكار بالمعنى الصحيح.
 - إن المجهودات الإبداعية المبذولة لا تؤدي إلى التحكم أو التقليل في التكاليف ليست ابتكاراً، فالنقطة الأساسية هنا هي أن الإبتكار التكنولوجي يعمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع¹.
 - الإبتكار التكنولوجي هو التكامل الوظيفي بين الهندسة الإنتاجية الجديدة و السوق، المنتج، المورد، والتسويق.
 - الابتكار التكنولوجي يرتبط بالمنتجات وطرق أو أساليب الإنتاج ويهدف إلى توفير المنتجات الجديدة وتحسينها وتطوير العملية الإنتاجية.
 - الإبتكار التكنولوجي يهدف إلى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج وتحسين أداء الأسلوب الإنتاجي مما ينتج عنه زيادة المردودية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.
 - الإبتكار التكنولوجي يتسم بالاستمرارية في جوانب كثيرة: الإنتاج، المنتجات، المعلومات، التقنيات².
2. أهمية الابتكار التكنولوجي :

تكمُن أهمية الابتكار التكنولوجي فيمايلي:³

1. للابتكار التكنولوجي القدرة على جعل الجهاز الإنتاجي مرناً لمواجهة الطلب المتغير، واستيعاب التحولات الجديدة في ظروف السوق.
2. يضمن خلق قدرة صناعية جديدة أو إدخال نظام إنتاجي جديد معين، مع الحفاظ على استمرارية ديناميكية البعد الفكري (المعرفة)، و البعد المادي (الرأسمالي) لتوليد عملية الابتكار.
3. يؤدي إلى زيادة الدخل الفردي، بفعل زيادة الإنتاجية وتحريك التطور الاقتصادي.
4. الشركات أو الدول الأكثر ابتكاراً قادرة على خلق منافذ لأسواق جديدة، وفرص عمل إضافية، وتحقيق ربح ومبيعات أعلى، وبالتالي قادرة على تحقيق استثمارات أخرى من أجل الابتكارات.
5. زيادة الطاقة الإنتاجية ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة.
6. تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الربحية.
7. تحسين جودة المنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات.
8. تمييز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين، وذلك من خلال المرونة الكافية في أداء العمل الذي يحقق أقصى مستويات الرضا للزبون وتنوع المنتجات.
9. للابتكار التكنولوجي أهمية في تنمية رأس مال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية وعمليات البحث والتطوير.

¹ محمد السعيد اوكيل، مرجع سبق ذكره ص 112.

² مدحت او النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الافراد والمنظمة، مجموعة النبل العربية، القاهرة 2002 ص 115.

³ صالح مهدي، محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابداع التكنولوجي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة دمشق، سوريا المجلة 21 العدد الثاني 2002، ص 149.

المطلب الثالث : دوافع وأنواع الابتكار التكنولوجي.

1.دوافع الابتكار التكنولوجي

- تتحمل منظمات الأعمال مخاطر وهي تقدم على الإنفاق في أنشطة الابتكار التكنولوجي، ورغم أن لكل منظمة أسبابها ومبرراتها إلا أنه بشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب بالآتي :
- 1- المنافسة الحادة في السوق : حيث أصبحت بيئة أعمال المنظمة ديناميكية ولا يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات لذلك أصبح لزاما على المنظمات اللجوء إلى الابتكار وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصص السوقية .
 - 2- الثورة العلمية : فقد أصبحت الفترة بين التوصل إلى النتائج والاكتشافات . وقد شجع هذا الأمر على تطوير الأبحاث والإكتثار من التعاقدات مع مراكز البحوث والجامعات بل أقامت الشركات مختبراتها الخاصة للتطوير .
 - 3- إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة : وهذا يعني أن كمية الأرباح المتولدة ستكون أكبر بسبب انخفاض بالتكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية
 - 4- أزمة الطاقة : وبسبب هذا الحدث فقد طورت كثير من المنظمات منتجات كثيرة خصوصا في الصناعات الكهربائية والميكانيكية والطاقة وغيرها . وتؤشر هذه الحالة ازدياد الحاجة للبحث والابتكار التكنولوجي لعرض إيجاد حلول للمشكلات المترتبة على تلك الأزمات.
 - 5- التسهيلات والمساعدات الحكومية: وخاصة تلك التي تقدم لدعم عمليات الابتكار التكنولوجي سواء كانت مساعدات فنية أو مالية .
 - 6- تكنولوجيا المعلومات : إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات انعكس إيجابا على أنشطة الإبداع والتطور حيث أهمية الانترنت اليوم في تقاسم الخدمات في مجال التصميم والتحسين وغيرها في مختلف الشركات.

2.أنواع الابتكار التكنولوجي

- ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين كما هو موضوع فيما يلي:
1. الإبتكار التكنولوجي للمنتج :¹ يمكن تعريفه على أنه " إحداث تغييرات في مواصفات المنتج وخصائصه ، لكي تلبي بعض الرغبات وتشبع بعض الحاجيات بكيفية أفضل ، ويهدف إلى عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في السوق ، فيمكن أن يكون الإبتكار في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في شروط إستعماله "
 - يعرف أيضا بأنه :² " إدخال منتجات (سلعة/ خدمة) جديدة أو محصنة تثبت نجاحها تجاريا ، وتأمين الأسواق اللازمة لها "
 - كما يمكن تعريفه بأنه : " هو قيام المؤسسة بإنتاج أو ادخال منتج جديد للسوق متميزا عن المنتجات القائمة في خصائصه ومكوناته و سهولة الاستهلاك بالنسبة للمستهلك".
 - ومما سبق نستخلص أن الإبتكار التكنولوجي للمنتج عبارة عن إنتاج منتج وتسويقه كما يتيح

¹ محمد السعيد اوكيل ، اقتصاد وتسير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 ، ص 34 .

² نبيل جواد ، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ص 182 الطبعة الاولى الجزائر ، 2006 .

إكتساب خصائص جديدة ومحسنة وتقديمها إلى الزبون ، كما يشمل هذا الإبتكار استخدام مواد أولية بديلة ومكونات جديدة ويتضمن مفاهيم جديدة في التصميم .

وعليه فالابتكار التكنولوجي للمنتج يتعلق بثلاث جوانب وهي :

- ابتكار التركيبة الوظيفية للمنتج مثل : ابتكار تركيبة جديدة أو تغيير جذري فيها.
- ابتكار التركيبة التكنولوجية للمنتج ويخص الخصائص التقنية .
- ابتكار العناصر أو الخصائص التي يقدم فيها المنتج وتمثل في الشكل الذي تقدم فيه.

2. الإبتكار التكنولوجي للعملية :

• ويمكن تعريفه بأنه :¹ " كل تغيير أو تجديد في أساليب الإنتاج يهدف إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج ، مما يترتب عليه نتائج إيجابية في المردودية وكمية المخرجات و انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة " .

• ويعرف على أنه : هو استغلال وتطوير العمليات أو الأساليب في الصناعة واعتماد طرق جديدة للمنتج "

• كما يعرف على أنه : " تغيير طريقة الإنتاج إلى طريقة جديدة لم تكن من قبل ، أو تغيير طريقة تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات " .

ومنه نستخلص أن الابتكار التكنولوجي للعملية هو الابتكار الذي يهدف إلى تحسين اداء عملية الانتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية ، سواء بالاستثمار في تكنولوجيا جديدة والتي تقوم على طرق حديثة للإنتاج و بإتقان استعمال الوسائل الحالية ، مع إدماج خبرات وإجراء تربيصات تكوينية كتبسيط نماذج الإنتاج و تعميق المعرفة الفنية وتحسين أداء الأفراد.

إن العلاقة بين الابتكار التكنولوجي للمنتج والابتكار التكنولوجي للعملية متداخلة فيما بينها فأحداث تغيير في المنتجات قد يتطلب ضرورة إحداث تغيير في طريقة إنتاجها.

المطلب الرابع : استراتيجيات ومؤشرات قياس الابتكار التكنولوجي.

1. استراتيجيات الابتكار التكنولوجي:

توجد ثلاث استراتيجيات رئيسية للابتكار التكنولوجي:²

1- الإستراتيجية الدفاعية :

لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مركز الريادة ؛ بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الابتكار بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، تتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي ، إلا أنها تستلزم قدرة

¹ محمد السعيد اوكيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

² بوسلامعمر ، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالو مجمع صيدال ، وحدة الدار البيضاء ، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف 2003 .

تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية .

2- الإستراتيجية التقليدية :

تستهدف المؤسسة استدراك التأخر التكنولوجي الكبير من طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق ؛ يبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقا من منتج موجود بإدخال تعديلات أو إضافات جديدة على هذا الأخيرة هذه الإستراتيجية لا تستلزم جهود كبيرة في البحث والتصوير إلا أنها تحتاج مستوى عالي من هندسة الإنتاج .

3- إستراتيجية الفرصة :

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 نضج المنتج وتقوم بإدخال تعديلات عليه وتكيفه وفق حاجات زبائنها في ذلك السوق ، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهدا كبيرا في هندسة الإنتاج.

مؤشرات قياس الابتكار التكنولوجي :

لقياس درجة ومدى تقدم عملية الابتكار التكنولوجي ، تم اعتماد مجموعة من المؤشرات ، منها مؤشرات خاصة بالمدخلات (الإستثمارات المخصصة للبحث والتطوير)، ومنها ما هو خاص بالمخرجات (براءة الاختراع ، المبيعات ، عدد المنتجات المبتكرة) ، مؤشرات خاصة بالاقتصاد الكلي (الإنتاجية، التكلفة، الحقة السوقية).

وفيما يلي أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس الابتكار التكنولوجي:¹

1- مؤشرات مدخلات الابتكار التكنولوجي:

مؤشرات المدخلات تصنف مجموع المؤشرات المتعلقة بالموارد المالية المستثمرة في عملية البحث وتطوير الموارد البشرية إضافة إلى التجهيزات التي تستخدم لإنشاء منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة ويمكن أن نستعرضها في العناصر التالية:

✓ الاستثمارات المالية في البحث والتطوير:

يتعلق الأمر بحجم الإنفاق على عملية البحث والتطوير التي تقاس بالمبلغ المستثمر لهذه العملية في مؤسسة ما ، هذا المؤشر يمكن أن يستخدم بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية من رأس مال المؤسسة مثلا.

✓ الاستثمارات المالية في البحث والتطوير:

يتعلق الأمر بحجم الانفاق على عملية البحث والتطوير التي تقام بالمبلغ المستثمر لهذه العملية في مؤسسة ما ، هذا المؤشر يمكن ان يستخدم بالقيمة المطلقة أو بالنسبة المئوية من رأس مال المؤسسة مثلا.

¹ برهوم اسماء ، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، مذكرة دكتوراه في العلوم في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، ص 83-84.

✓ الموارد البشرية المخصصة للبحث والتطوير:

ويتعلق الأمر بكل الباحثين و الاداريين و المهنيين الموجهين للبحث والتطوير ، ويتم قياسه بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل المستغرقة.

✓ التجهيزات المخصصة للبحث والتطوير :

جرد النفقات المخصصة من ميزانية البحث والتطوير للتجهيزات.

2- مؤشرات مخرجات الابتكار التكنولوجي:

المؤشرات المتعلقة بالمخرجات تمثل أحد أبعاد عملية الابتكار التكنولوجي والتي تترجم عن طريق فكرة ، منتج أو عملية قابلة للتسويق ، وتتمثل المؤشرات التي تقيس هذا البعد في:

* براءات الاختراع :

هو مؤشر لقياس حجم المخرجات المنتجة من طرف المؤسسة ، سنة 2005 معدل منح براءات الاختراع عالميا نسبة الى مليون قدر ب 9 براءات اختراع ، حققت فيها اليابان 150 براءة ، وألمانيا 90 براءة اختراع عن كل مليون ألماني ، فرنسا 60 عن كل مليون فرنسي في حين العربية السعودية و تركيا و البرازيل لم تسجل أي براءة اختراع لسنة 2005، في حين المعدل العالمي لعدد العلامات المسجلة من نفس السنة قدر ب 9 علامات تجارية لكل مليون شخص، في اليابان 40 علامة مسجلة لكل مليون ياباني ، ألمانيا 84 علامة مسجلة ، العربية السعودية علامة واحدة، سويسرا 160 براءة اختراع وما يقارب 400 علامة مسجلة لكل مليون سويسري لتحقيق بذلك أعلى المعدلات عالميا.

* مبيعات المنتجات المبدعة:

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

* الاعلان عن المنتجات الجديدة:

تتعلق بدليل الاعلانات عن المنتجات الجديدة في المجالات التجارية و التقنية.

* الابداع الهام:

دليل الابداعات التي يكون لها أثر هام ، مقارنة مع تلك التي يكون لها تأثير أقل ، وهذا لن يكون إلا بوجود معطيات مسبقة تركز على حكم الخبراء.

3. مؤشرات الاقتصاد الكلي للابتكار التكنولوجي:

بعض المتغيرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي بإمكانها أن تكشف عن بعد أو أبعاد أخرى الابتكار ، وفيما إلى المؤشرات الأكثر استخداما :

← الإنتاجية: النظرية الاقتصادية حددت بأن الإنتاجية تحتل مجال واسع في قياس الابتكارات ، فالمعطيات على معدلات نمو إنتاجية اليد العاملة عبر كل قطاع تستخدم لقياس الابتكار ، لكن تبقى الإنتاجية الكلية هي المفضلة باعتبارها ناتج إنتاجية كل العوامل وليس اليد العاملة فقط.

- ← التكلفة: القطاعات الصناعية المبتكرة تورد السلع والخدمات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة نسبياً.
- ← حصص السوق العالمية: الأفضلية التنافسية والحلول المبتكرة الحقيقية تظهر على المستوى الدولي عن طريق الزيادة في حصص السوق.
- ← قوة البحث والتطوير: حجم الإنفاق على البحث والتطوير، ومصادر تمويله.
- المطلب الخامس: مصادر ودورة حياة الابتكار التكنولوجي.

1. مصادر الابتكار التكنولوجي:¹

1- اتفاقيات التعاون:

هي عقود تجمع المؤسسة بمؤسسات أخرى مثيلة لها في نفس القطاع للاستفادة من المخزون العلمي و التراكم المعرفي لكل طرف وتوحيد الجهود الرامية لإحداث ابتكارات واختصار مدة الإنجاز واختزال تكاليفه، مثال تحالف IBM و Apple جوبلية 1991 لمنافسة منتجات Microsoft يعد هذا المصدر بديل جيد للمؤسسات التي يحول حجمها وقدرتها على اعتماد مراكز البحث والتطوير كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الإمكانيات والقدرات المحدودة، تتعدد أشكال اتفاقيات التعاون منها اتفاقيات مباشرة رسمية تنشأ بين المؤسسات من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة، وهناك اتفاقيات عن طريق التبادلات المادية ترم بين المؤسسات ذات العلاقة زبون/مورد، أي أن مخرجات مؤسسة هي مدخلات مؤسسة أخرى، التعاملات المادية تنمي وتدعم عملية الابتكار التكنولوجي سواء تعلق الأمر بالمنتج أو العملية ومراحل الإنتاج فالتخصص بإنتاج معين يخلق وفورات الحجم ومع الزمن يكسب المؤسسة خبرات دقيقة وعالمية في مجال تخصصها، ما يدعم عملية الابتكار التكنولوجي، أما بالنسبة للشكل الأخير من أشكال اتفاقيات التعاون فهو الابتكار التكنولوجي عن طريق ارتباطات غير عادية، هي اتفاقيات يكون فيها التعاون بين المؤسسات ينحصر فقط في نتائج البحث الأساسي والتطبيقي يشمل استغلال وتبادل للأبحاث والمعارف والأفكار، يساعد هذا النوع من اتفاقيات على كسب الوقت وتقاسم التكاليف والمخاطر.

2- المقابلة من الباطن:

تعني حصول المؤسسة على الابتكارات التكنولوجية عبر المقابلة الباطنية، إذ تلجأ المؤسسة إلى أطراف طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير الخاصة بها، وذلك نظراً للتكاليف العالية أو نقص المؤهلات البشرية أو لضيق الوقت، من بين هذه الأطراف:

- مراكز البحوث المتخصصة على المستوى المحلي.
- الجامعات والمعاهد الوطنية وما تتضمنه من معامل ومراكز أبحاث.
- الشركات والهيئات الكبرى ذات الإمكانيات البحثية الضخمة.

¹ يرهوم اسما، نفس المرجع السابق، ص 78-79.

- النشرات والدوريات المتخصصة
 - الخبرات ومراكز التدريب
- 3- براءة الاختراع :

هي وثيقة شراء حق الاستفادة من ابتكارات خاصة بطرف خارجي ، هذا الجراء يعد أكثر فعالية فالمؤسسة على علم بقيمة ومكانة المنتج في السوق بالإضافة إلى كسب الكثير من الوقت ، لكن كلما زاد الطلب على هذا النوع من الحقوق قلت تكلفته مع مرور الوفي وبشكل سريع كون الابتكارات التكنولوجية تتغير وتتطور بمنحنى متسارع ، يمكن الحصول على براءات الاختراع من:

- ← مكاتب براءة الاختراع لتسجيل الاكتشافات الجديدة المحلية والدولية
 - ← الشركات الصناعية الكبرى متعددة الجنسيات وما تنقله من تكنولوجيا حديثة، من خلال ما تجلبه معها من تجهيزات تكنولوجية متطورة ومنتجات وخبراء للدول النامية
 - ← الشركات الصناعية الكبرى المتخصصة في تصنيع التكنولوجيا ، حيث تعمل هذه الشركات لفتح أسواق جديدة لها بالدول النامية للترويج لمنتجاتها .
 - ← المراكز البحثية الفنية المتخصصة ، مختصة في اجراء البحوث الفنية المتعلقة بمجال صناعة معينة.
 - ← المنظمات الدولية ، حيث تقوم هذه الأخير بتقنية معدات فنية في شكل خبرات ومنح لإعداد الإطارات الفنية المتخصصة في مجال معين.
 - ← الكتب و المراجع الأجنبية التي يتم تداوله ، وتتضمن نتائج دراسات وأبحاث معينة .
 - ← الخبراء الأجانب ومراكز التدريب التي تستقبل المبعوثين من الدول النامية.
 - ← النشرات و الرسومات و التصاميم الأجنبية و البرامج المتقدمة.
- يعد مركز البحث و التطوير أهم مصادر الابتكار التكنولوجي ، إذ تمنح للمؤسسة الاستقلالية في نشاطها و الأسبقية في احتكار السوق الا أنه تعد مصدرا جد مكلف بالإضافة إلى أنه يتسم بدرجة عالية من المخاطر ، لذلك فان نشاط البحث و التطوير هو أكثر فعالية بالمؤسسات الكبيرة الحجم ، في حين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلجأ إلى جهات أخرى تقوم عنها بهذه المهمة حتى تقاسمها التكلفة والخطر.

1. دورة حياة الابتكار التكنولوجي:

تمر عملية الابتكار التكنولوجي بمجموعة من المراحل وهي:¹

1/ البحث عن الأفكار المبتكرة :

تعد هذه المرحلة الأكثر حساسية بالنسبة للعملية الابتكارية ككل ، فالتوصل لأفكار مبتكرة تتماشى والتقنيات المتوفرة لدى المؤسسة ، وتتكيف مع مواردها وإمكاناتها الداخلية والخارجية ليس بالأمر السهل ، لذلك تلجأ المؤسسة إلى العديد من المصادر للحصول على أفكار جديدة مبتكرة ، تتمثل هذه المصادر في مصادر خارجية (الزبائن ، مراقبة المنافسين ، مخرجات مؤسسة من ذات القطاع ، مراقبة

¹برهوم أسماء ، المرجع السابق ، ص 87-88.

البيئة المحيطة ، الفرص التكنولوجية ...) و مصادر أخرى داخلية تتمثل في فريق العمل داخل المؤسسة من المدير الى ابسط عامل ، فكل مؤهل إلى طرح أفكار مبتكرة ، اذ اثبتت المؤسسات الناجحة والمتطورة الدور المهم الذي يلعبه العمال في طرح الأفكار الجديدة ودعمهم لعملية البحث والتطوير ، مثلا شركة GOOGLE فرعها بالإمارات العربية المتحدة يمنح ما يقارب عشرين دقيقة لكل العمال يوميا لتقديم أفكار جديدة وللحريّة الطريفة التي يقضون بها هذه المدة الزمنية ، لكن عملية البحث عن أفكار جديدة لا تتوقف هنا بل يجب التأكد من عدم وجود هذه الأفكار بمؤسسات أخرى ، كما يجب تصفيتها والإبقاء على ما بشئ واهداف المؤسسة وما يمكن تحقيقه .

2/ مرحلة التصور :

بعد تحديد الأفكار الجديدة يبدأ فريق العمل بتصور ما يمكن تحقيقه اما منتجات مبتكرة او محسنة ، او تقنية عمل مبتكرة أو محسنة ، عادة ما تطبق هذه المراحل بمراكز البحث والتطوير بالمؤسسة.

3/ مرحلة انجاز النموذج :

بعد تعيين الأفكار المبتكرة المراد تنفيذها ورسم التصور العام لهذه الأفكار ، يترجم التصور في شكل نموذج أولي اذا تعلق الأمر بمنتج جديد يتم إنجازه ليأخذ شكله الابتدائي ، وان تعلق الأمر بعملية إنتاجية ، فيتم ضبط مراحلها بكل ما تطلبه سن تجهيزات وتقنيات جديدة ، بعد ذلك يتم تحسين المنتج أو تعديل العملية المبتكرة وتتم هذه المراحل بالاستفادة من التغذية العكسية (ردود فعل الموردين والزبائن والمنافسين) تتم هذه العملية بالتنسيق بين مركز البحث والتطوير و ادارتي الإنتاج والتسويق، ومنه تصل المؤسسة الى الشكل النهائي القابل للتسويق ، لذلك عادة ما يأخذ الابتكار بنوعيه النموذج الدائري وليس الخطي.

4/ مرحلة التصنيع :

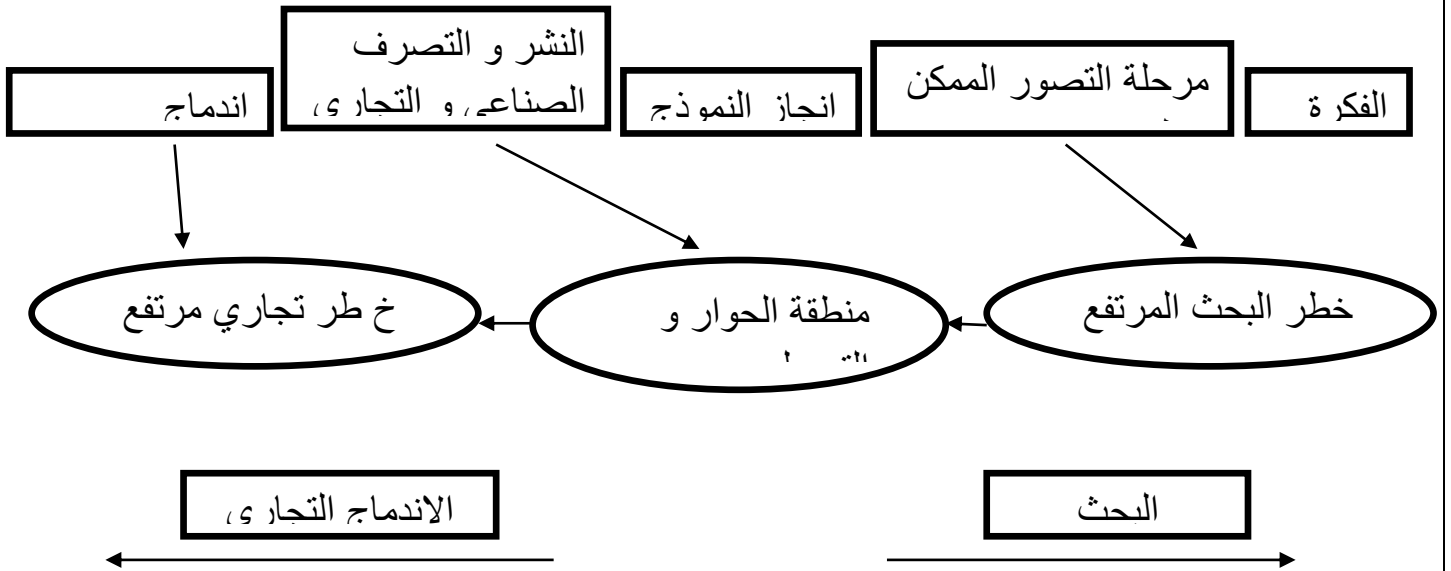
بعد التوصل إلى الشكل النهائي للمنتج المبتكر أو تحديد النموذج النهائي للعملية المبتكرة، يتم توجيه المنتج لعملية التصنيع ثم يخضع لكل العمليات التجارية والتسويقية ، أما العملية المبتكرة تدمج ضمن سلسلة الإنتاج ، في هذه المرحلة يتم اختبار مدى نجاح الابتكار التكنولوجي المعتمد والموجه للتنفيذ والتسويق من خلال رد فعل كل أطراف السوق .

5/ مرحلة التطوير :

لكل منتج دورة حياة وخلال مرحلة معينة بعد أن يصل الى أعلى نقطة بمنحنى الدورة والتي تمثل قمة النضوج التي بعدها تبدأ إيرادات التي يحققها المنتج بالتراجع سواء لتعرض المنتج للتقليد أو لظهور منتجات جديدة منافسة له ، تلجأ المؤسسة إلى الابتكار التكنولوجي الجزئي لتحسين منتجاتها وتكرار العملية بشكل دوري مستغلة بذلك كل مواردها خاصة المعرفية والعلمية والتقنية ، تتواصل العملية حتى تتحول الابتكارات الجزئية الى قفزة نوعية أخرى يتولد عنها منتج مبتكر آخر.

الشكل التالي يلخص ما سبق:

الشكل: (3-1) دورة حياة الابتكار التكنولوجي:



المصدر: برهوم اسماء نفس المرجع ص 88

خاتمة الفصل :

نستنتج أن نجاح عمليات الابتكار التكنولوجي تتوقف على مدى ملائمة المناخ الداخلي والخارجي الذي تنشط به هذه المؤسسات، فتمكن المؤسسات من الابتكار التكنولوجي يكون نتيجة تكامل مجموعة من العوامل الداخلية منها متعلق بشخصية قائد المؤسسة الريادية وأخرى تتعلق بدرجة مرونة واستيعاب الهيكل التنظيمي بالمؤسسة للعمليات الابتكار وتخصيص عنصر العمل بها ، و عوامل خارجية مترجم من خلال مدى انتشار ثقافة الابتكار وطنيا وإقليميا ، درجة أثر هذه العوامل على نجاح الابتكار التكنولوجي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الحجم والقطاع الذي تنشط به المؤسسة بالإضافة إلى الموارد المتوفرة للمؤسسة . كما نستكشف من مصادر الابتكار التكنولوجي الأهمية البالغة لأنشطة البحث والتطوير الأمر الذي يشكل عائق أمام مؤسسات عند تبنيها للابتكار التكنولوجي ، كون هذه الأنشطة تتطلب مهارات وقدرة مستمرة على الإبداع والابتكار وإمكانية تجسيدها على أرض الواقع .

الفصل الثاني : الاسس النظرية للمسزة التنافسية

مقدمة الفصل :

إن التغيرات الكثيرة التي عرفتها البيئة الاقتصادية فرضت على المؤسسات والدول المتقدمة والنامية على حد سواء تحديات من أهمها كيفية زيادة قدرتها التنافسية ، وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق ، وتحقيق مزايا عدة كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة بتطبيق أسعار جد منخفضة ، أي بتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ، أو بتقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون ، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بما وتمنحها التفوق على منافسيها ، ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية خاصية المؤسسة المتفوقة التي تسعى إلى اكتسابها وتطويرها في ظل استخدام مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية .و الابتكار التكنولوجي بشكل خاص هو العنصر الحيوي الذي يكاد يكون الوحيد الذي يمكن المؤسسة من اكتساب قدرة تنافسية تترجم في شكل منتجات جديدة ، الأمر الذي يزودها من تجاذبات القوى المنافسة ويزيد بشكل متسارع من أرباحها الصافية ، كما قد تترجم القدرات التنافسية المعتمدة على الابتكار التكنولوجي في شكل آليات وأساليب إنتاجية جديدة تتيح للمؤسسة تزويد الأسواق بمنتجات منافسة بتكلفة أقل وجودة عالية و غيرها من المنتجات المنافسة .

المبحث الأول : مدخل الى الميزة التنافسية

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

أصبح امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها أمر ضروري للمؤسسة ، من أجل مواجهة المنافسين والتفوق عليهم ، تحقيقاً لأهدافها وضماناً لبقائها واستمراريتها ، وعليه ومن خلال هذا المبحث نتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

1. تعريف المنافسة¹:

هي الدعامة التي لا غنى عنها للنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها والكمية والكفاءة في الإنتاج والأسعار وهوامش الربح المحتمل والتي تكون متروكة لفعليات المشاريع الخاصة. ويقصد بالمنافسة " ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات . " وفي هذا السياق يرى الاقتصادي " كلارك " المنافسة أنها " الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها ، و الكمية والكفاءة في الإنتاج ، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة .

2. أنواع المنافسة :

- إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير هناك أربعة أنواع مختلفة للمنافسة حسب هيكل السوق هي :
- المنافسة التامة أو الكاملة : في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك البائع الحرية في تحديد الأسعار ، والكمية المعروضة من المنتجات ، وذلك يعود إلى طبيعة المنتج وطبيعة الطلب عليه . حرية الدخول إلى الأسواق والخروج منها . يمتلك المشترون معلومات كافية عن المنتجات وأسعارها .
 - المنافسة الاحتكارية : وهو نوع المنافسة الشائع الآن في معظم الصناعات ، ويتميز سوق هذه المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتجات ، وعدد كبير من البائعين الذين يحاول كل منهم تمييز منتجاته لتكون مختلفة عن المنتجات المنافسة الأخرى ، والتركيز هنا يكون على خلق صورة متميزة للمنتج في ذهن الزبون ، مما يسمح للمؤسسة من رفع أسعارها .
 - احتكار القلة : في ظروف منافسة القلة يتم إنتاج معظم المنتجات بواسطة عدد قليل من المنتجين الكبار ، كما يوجد تشابه في الإنتاج ويتأثر سعر منتجات كل بائع بأسعار المنافسين الآخرين ، وفي كثير من الأحيان يتبعون سعر موحد يهدفون من خلاله إلى المحافظة على المستوى المرتفع للأسعار ، وبالتالي الحصول على الفائدة لكل منهم وتحقيق أرباح جيدة ، ومن أهم خصائص احتكار القلة :
 - * وجود عدد قليل من المنتجين الكبار أو عدد قليل من الباعة والمشتريين .
 - * صعوبة دخول منتج جديد إلى السوق .
 - الاحتكار التام : يوجد الاحتكار التام حينما يكون هناك منتجا أو بائعا وحيدا للمنتج في السوق ، تتصف السوق الاحتكارية بما يلي :

¹ وليد بن التركي (2016) دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مكتبة الوفاء القانونية الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، ص 96 .

- * وجود منتج واحد (بائع واحد ، مشتري واحد) .
- * عدم توفر سلع بديلة تفسح المجال أمام المشتريين للمفاضلة والاختيار والتخلص من ضغوط المنتج الواحد.

حسب معيار السعر

وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية :

أ- المنافسة السعرية :

وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار .

ب- المنافسة غير السعرية :

وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة ، الخدمة ،

المكان ، الترويج..إلخ.

ماهية التنافسية

لقد ارتبط مفهوم التنافسية بتطور المنافسة في الأسواق مما جعل هناك أكثر من ضرورة من أجل دراسة مفهومها أهمها مساعدة المؤسسات على مواجهة المنافسة ، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم مفاهيم التنافسية وكذا أنواعها .

1. مفهوم التنافسية :

تتميز التنافسية بنوع من الغموض و التعقيد ، الأمر الذي يجعل أنه من الصعب تقديم تعريف لها ، و لقد تعددت و اختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص ، وفيما يخص هذا سنقوم بعرض أهم هذه التعاريف في الآتي :¹

يمكن تعريف التنافسية على أنها " إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك " .

ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة ، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق ، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات ، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا التقويم ذاتي من قبل الممارسين .

ويمكن الاستعانة بالمثل التالي لتوضيح هذا المفهوم : كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون ، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى .

ويمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده " التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين " .

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص النقاط التالية :

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية .
- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية .

¹ وليد بن تركي ، مرجع سابق ، ص 102-103

2. أنواع التنافسية¹:

2-1- تنافسية 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 وغير السعرية ، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية التنافسية .

2-3 التنافسية النوعية :

وتشمل 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

2-4 التنافسية التقنية :

حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF 2000 التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، و تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياته ، وتحتوي على عناصر مثل : التزويد ، التكلفة ، النوعية ، والحصة من السوق الخ .. ، وبين التنافسية المستدامة و دليلها GCI ، و تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري ، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية ، مؤسسات البحث والتطوير ، الطاقة الإبداعية ، الوضع المؤسسي ، وقوى السوق .

تعريف الميزة التنافسية :

إن مصطلح الميزة التنافسية ظهر للوجود في أواخر السبعينات من القرن الماضي ، وذلك من طرف شركة ماكينزي للاستشارات و ذلك نتيجة للنجاح الذي حققته الشركات اليابانية في ذلك الوقت رغم الظروف المتغيرة للأسواق التي تنشط فيها لكنها تمكنت من ذلك بفضل حسن اختيارها للميادين التنافسية التي تستطيع السيطرة على حصة مهمة منها ، وفي سنوات الثمانينات بدا هذا المفهوم في الانتشار داخل أوساط المنظمات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها مايكل بورتر سنوات 1980 ، 1985 .

ولقد عرف PORTER الميزة التنافسية على أنها تعني الطريقة التي تتمكن من خلالها المؤسسة من اختيار و تنفيذ إستراتيجية قاعدية من اجل الحصول على ميزة ضد منافسيها ومن ثم المحافظة عليها ، وبالتالي فإن الميزة التنافسية تنشأ عندما تحسن المؤسسات اختيار الاستراتيجيات القاعدية بناء على تحليل البيئة التي تنشط فيها وذلك بهدف الحصول على ميزة و أفضلية على منافسيها ، كما أن اكتساب ميزة تنافسية ضد المنافسين لا يعني تفوق المنظمة إلى الأبد و إنما تلك الميزة مهددة بالزوال في أي لحظة وبالتالي فإن إدارة المنظمة أن تحرص على الحفاظ عليها و تجديدها و تطويرها .

كما تعرف بانها : "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال فرص خارجية ، أو الحد من أثر التهديدات ، وتنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية ، فقد تتعلق

¹ وليد بن تركي ، مرجع سابق ص 103-104

بالجودة أو التكنولوجيا ، أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار ، أو التطوير ، أو امتلاك الموارد المالية أو البشرية المؤهلة " .

وتعرف أيضا بأنها : "تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسها ، في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية ، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة " .

وعرف بوترporter الميزة التنافسية بأنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع وعرفهاCzepill بأنها : " القدرة على تقديم قيمة متفوقة في السوق ولمدة طويلة من الزمن " .

ويعرفها محسن أحمد الخضيري بأنها : " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومتنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفوق بها في مجالات الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، والكوادر البشرية " . ولقد حدد هذا التعريف أربعة مجالات (أنشطة) وهي : الإنتاج .

وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على إنشائها بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين . حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا . بمعنى الابتكار على نطاق واسع .

وما سبق ذكره يمكن تلخيص تعريف الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين ويكون بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز.

المطلب الثاني : خصائص وأهمية الميزة التنافسية

1. خصائص الميزة التنافسية

تمثل خصائص الميزة التنافسية في ما يلي¹:

- 1- الاستمرارية : يجب أن تكون الميزة التنافسية مستمرة وتحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل ، وليس القصير فقط.
 - 2- التجدد : يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ، قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى
 - 3- المرونة : أي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة حسب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة .
 - 4- الملائمة : يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد
 - 5- التفوق : يجب على الميزة التنافسية أن تحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- كما تتميز الميزة التنافسية بالخصائص الآتية :

- 1/ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها
- 2/ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
- 3/ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه إلى الزبائن
- 4/ ينبغي أن تؤثر في سلوك الزبائن وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.

2. أهمية الميزة التنافسية

تجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال¹:

¹ برهوم اسماء، مرجع سابق، ص 25.

- 1- إعطاء المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين ، وتتيح لها إمكانية تحقيق نتائج أداء عالية .
- 2- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الاثنيين معا .
- 3- اتسامها بالاستمرارية والتجدد يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد ،
- 4- المساهمة في التأثير الإيجابي على مدركات زبائن المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل معها
- 5- استنادها على موارد المؤسسة وقدراتها ، لذلك فإنها تعطي حركية للعمليات الداخلية فيها .

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

1. أنواع الميزة التنافسية

أنواع الميزة التنافسية حسب بورترهي كالتالي:²

1/ **ميزة التميز:** تتمثل في تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون ، وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة ، هذه المنافع الفريدة للمنتج تمكنها من فرض علاوة سعرية جلاء القيمة الأعلى لهذه الخصائص لدى شريحة سوقية معينة " ، فالتميز يعني قدرة المؤسسة على تقديم شيء أكثر من المنافسين أو مختلف ، مما يؤدي إلى خلل قيمة للعرض المطروح في السوق.

2/ **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة (مثال: ذلك معظم المنتجات الصينية) ، حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها ، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة ، لكن يجب على المؤسسة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتجات ، لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة ، إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة المنتجات المقدمة ، والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع كما يلي :

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور مهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2007، ص309

² خالد ريم ، دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات _بيبيسي- رسالة دكتوراة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ص 133

الشكل رقم (2-1) : أنواع الميزة التنافسية

	تكاليف منخفضة	تميز
هدف واسع	الريادة بسبب التكلفة	التميز
هدف ضيق	تركيز قائم على التكاليف المنخفضة	تركيز قائم على التميز

المصدر:خالدي ريم ، دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مرجع سابق ، ص 133

يوضح الشكل رقم (2-1) أن للميزة التنافسية نوعين ميزة التكلفة المنخفضة (التكلفة الأقل) وميزة التميز، ويمكن أن تتمتع المؤسسة بإحدهما في حالة كان لها سوق معين (هدف واسع) أو في جزء من السوق (هدف ضيق).

2. محددات الميزة التنافسية :

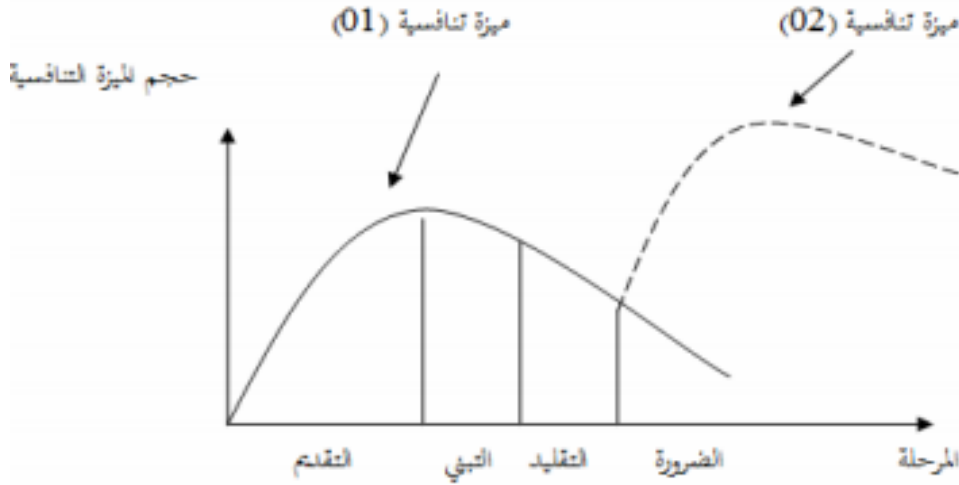
يمكن النظر إلى محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين مختلفين هما حجم الميزة التنافسية ، ونطاق التنافس أو السوق المستهدفة. وهما كما يلي:¹

1. حجم الميزة التنافسية :

عامل الحجم يمثل ضمان لديمومة واستمرارية الميزة التنافسية ، فهناك علاقة طردية بين حجم الميزة التنافسية والمجهودات المبذولة من قبل المنافسين لتداركها ، أي بقدر ما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت مجهودات أكثر من المنافسين للتغلب عليها والحد من أثرها ، غير أن الميزة ومهما كان حجمها فإنها تخضع للتقادم وتسير وفق دورة حياة كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ خالدي ريم ، مرجع سابق ص 133-134-135

الشكل رقم (2-2) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، الجزائر 2006/2007 ، ص 20.

- من الشكل رقم (2-2) يتبين أن الميزة التنافسية يمر بأربعة مراحل وهي¹:
- مرحلة التقدم : نلاحظ أنها المرحلة الأطول مقارنة بالمرحلة الأخرى ، لكونها تحتاج إلى العديد من الإمكانيات المادية ، المالية والبشرية ، فالميزة تقدم لأول وجديدة على الزبائن ، ومع مرور الوقت يبدأ حجمها في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد عليها وتسمى هذه المرحلة أيضا بالنمو السريع .
 - مرحلة التبني : في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار ، حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه نتيجة لذلك يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.
 - مرحلة التقليد : يتضح لنا من خلال الشكل أن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع ، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها .
 - مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها ، وبالتالي من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها وتقديم إبداع.
- وعليه فإن تحسين الميزة التنافسية القائمة أو إدخال ميزة تنافسية جديدة يعود إلى الأسباب الآتية²:

¹حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، سكيكدة الجزائر 2006/2007 ص 20.

²: بلعزوز بن علي ، ولاق صليحة. دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر ، ورقة بحثية مقدمة اليمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر ، 08-09 نوفمبر 2010 ، ص 10.

- * ظهور تكنولوجيا حديثة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج عن طريق الحاسوب أو التسويق عن طريق الانترنت ، هذا ما يدفع المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا في آخر مرحلة من مراحل الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التميز ، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة.
 - * ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها : ظهور حاجات جديدة لدى الزبون يدفع المؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزها التنافسية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة ، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط المنتج والزبون علاقة تأثير وتأثر متبادل .
 - * تغير تكاليف المدخلات : تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى .
 - * التغير في القيود الحكومية : عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث ، وقيود الدخول إلى الأسواق ، فإن المؤسسة ملزمة بمواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ، ومن نمو الصمود في وجه المنافسين .
2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة :
- النطاق يعبر عن مدى اتساع نشاطات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية ، وذلك حسب نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها ، فسواء كان النطاق واسعا أو ضيقا يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين أو السوق ككل و خدمته بتكلفة أقل أو بمنتج متميز ، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:
- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تقوم بخدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
 - النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
 - النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة ، وبالتالي تتنافس فيها ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .
- نطاق الصناعة يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات ، التكنولوجيا ، الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي للميزة التنافسية

المطلب الأول :شروط و معايير فعالية الميزة التنافسية

1. شروط فعالية الميزة التنافسية :¹

لضمان فعالية الميزة التنافسية يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:

- 1- أن تكون حاسمة ، أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس
- 2- الاستمرارية ، معنى يمكن أن تستمر لفترة زمنية مقبولة .
- 3- إمكانية الدفاع عنها ، أي يصعب على المنافس محاكمتها أو إلغائها .

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك عدة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وهي :²

1/ مصدر الميزة التنافسية

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن ترتيبها في درجتين هما :

- ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العالية ، السمعة الطيبة للعلامة ، علاقات وطيدة مع الزبائن ... إلخ ، ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل ، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المرتفعة الثانية عن تميز المنتجات .

- ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام ، حيث

يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .

بمعنى أنه من حيث المحافظة على الميزة التنافسية ، يعد التميز أساسًا أكثر اعتمادية للميزة التنافسية من الريادة في التكلفة ، حيث أن مزايا التكلفة أسهل في التقليد من مزايا التميز ، والمزايا التنافسية القائمة على الجودة والولاء للعلامة التجارية وإبداع المنتجات مضمونة بدرجة أكبر من ميزة التكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة ووفرات الحجم.

2/ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط ، مثل

تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين

تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين

تقليدها .

درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة : يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة

وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة القائمة حاليًا ، كما قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير

المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة .

¹ زباني محمد ، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية ، مطبعة الفنون البيانية ، الجلفة ، الجزائر ، 2009 ، ص 27- 28

² فليب سادلر ، ترجمة علا احمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 291

المطلب الثاني : مصادر والاستراتيجيات العامة للتنافس

1. مصادر الميزة التنافسية : أرجع بعض الكتاب الميزة التنافسية إلى عدة مصادر يمكن إيجازها

فيما يلي :

أولا : التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية وتمثل فيما يلي :¹

❖ أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تنافسية متمثلة في قيادة التكلفة ، أو إستراتيجية التميز ، أو إستراتيجية التركيز .

❖ يقصد بالتفكير الإستراتيجي : التفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ، ومن ثم التفوق لأنه اقتناص الفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات التي يمكن التعرض لها .

❖ ينبغي على المؤسسة امتلاك تفكير إستراتيجي ، والذي له إمكانية استقطاب ، تحليل وتدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة .

❖ الإجابة على مدى إمكانية التوافق بين المؤسسة ومحيطها من أجل استغلال الفرص المتاحة أمامها ، وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين .

ثانيا : مدخل إلى نظرية الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية : إن امتلاك ميزة تنافسية يتطلب موارد وكفاءات عالية لضمان النجاح ، لأن المنافسة لا تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية ، بل امتدت إلى ضرورة البحث بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات .

1- الموارد : تشمل موارد المؤسسة على مجموع الأصول ، والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات ، والمعارف والمهارات ، التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها ، ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة²

1/ الموارد الملموسة : تتمثل فيما يلي

❖ الموارد الأولية : تساهم في الميزة التنافسية فتضمن جودة المنتجات إذا تم الاختيار الأفضل منها ، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد الى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ، ومن ثم اتجاهها إلى الزبائن في شكلها النهائي ، كل هذا ينعكس إيجابيا على المنتج المقدم .

❖ معدات الإنتاج : ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة ، بالإضافة إلى تطبيق الاستهلاك المناسب لتغيير التكنولوجيا

❖ الموارد المالية : كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح منافذ جيدة لصرف وتوزيع منتجاتها ، مما يعزز موقعنا التنافسي .

2/ الموارد الغير ملموسة : هي ما يمكن تحسسه ماديا وتمثل فيما يلي :

❖ الجودة : وهي تشير إلى قدرة المنتج على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة .

¹ سهام بوفلفل مرجع سابق ، ص152.

² عماربوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر (3) الجزائر ، 2002 ، ص33،32.

- ❖ التكنولوجيا: التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما ، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة .
 - ❖ المعلومات : تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة ، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية ، أو اتخاذ قرار مناسب بدونها ، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء التوقيت ، مجال وطرق الاستخدام .
 - ❖ المعرفة . تشمل كل ما يهتم المؤسسة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج المعلوماتية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا ، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية .
- ثالثا : الكفاءات : " تترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق ، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلك وبذلك تضمن ولاءه " .
- " حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط فيما بينها ، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة " . وتنقسم الكفاءات إلى قسمين هما :
- ✓ والكفاءات الفردية : " تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة ، وهي تختلف حسب مناصب العمل ، وينظر إليها من خلال المراد ودية المحققة في الإنتاج ، وهنات كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفاعلية في العمل ، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات ، الدوافع و صفات العبقرية تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط "
 - ✓ الكفاءات الجماعية : ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن جملة المهارات التي نتجت عن تداخل وتعاون أنشطة المؤسسة فيما بينها.
- وهدف هذه الكفاءات هو تكوين موارد جديدة للمؤسسة ، كما تسمح بتطويرها وتراكمها ، ولها مسعى آخر هو الكفاءات المحورية والسبب في هذه التسمية يمكن في اعتبارها أساس من الأسس التي تعمل على تطور المؤسسة ومن خصائص هذه الكفاءات ما يلي :
- تسمح بالوصول إلى أنواع عدة من الأسواق .
 - لها مساهمة ملحوظة في قيمة المنتج النهائي من قبل العميل .
 - صعوبة تقليدها من طرف المنافسين
- إن المؤسسة التي لا تستثمر في الموارد والكفاءات التي بحوزتها قد تعمل على تقادم وتآكل هذه الأخيرة ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تراجع المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين ، أضف إلى أن تآكل وتقدم الموارد يختلف كل الاختلاف عن تقادم الكفاءات ، فالموارد تتآكل في حالة استعمالها ، أما الكفاءات فتتقدم بعد استعمالها وهذا راجع إلى مصدرها ، ألا وهو الأفراد الذين وبمجرد قمع رغباتهم يؤدي ذلك إلى تلاشي مهاراتهم ورغباتهم .

2. الاستراتيجيات العامة للتنافس :

1- مفهوم إستراتيجية التنافس:

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجيات التنافسية ارتأينا إلى توضيح مفهوم الإستراتيجية حيث عرفت بأنها ¹ "خطة ديناميكية مرنة أو تحركات إستراتيجية من قبل المؤسسة ، أو نمط القرارات أو التصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف ، غايات ، رسالة المؤسسة)". ويمثل مفهوم الإستراتيجيات التنافسية العامة الأساس التي تستمد منها إدارة المؤسسة أهدافها .

ومن هنا يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية على أنها ² " عبارة عن خطة مصممة أو معدة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسها "

2- أنواع إستراتيجيات التنافسية :

تم تحديد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس وقد حددها بورتر كما يلي :

- إستراتيجية القيادة في التكاليف: وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتخفيض ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق مثلا ، وحسب بورتر فإن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف اقل وذلك من أجل أن تتمكن من توزيع وبيع منتجاتها في النهاية بسعر المنافسين ، فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم منتج يتميز بحساسية السعر وقد يتم ذلك من خلال ³
- اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية

● التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ توزيع خاصة بالمؤسسة

● الاعتماد على الحاسب الآلي من أجل تخفيض القوى العاملة ، واستخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفيض التكلفة

إستراتيجية التميز : ويتضمن محتوى هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافس ويتحقق هذا التميز من خلال التصميم ، العلامة التجارية ، التقنية ، منافذ التوزيع ، خدمات ما بعد البيع . ومن شروط نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي ⁴ -

(1) ينبغي أن يعطي التميز قيمة للمنتج بحيث يتم ملاحظته من طرف المستهلك ، وقد يبرز هذا التميز من خلال السعر المرتفع الذي سيدفعه هذا المستهلك.

(2) إقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة توظيفها في عمليات البحث والتطوير.

(3) تقديم الجديد دائما والبقاء على صدارة الشركات المنافسة وذلك على فترات قصيرة حتى تجعل من الصعب تقليد منتجاتها .

(4) واقعية السعر أي يجب ألا يفوق القيمة الإضافية في المنتج .

(5) المعرفة الجيدة بحاجات السوق .

■ إستراتيجية التركيز : وذلك من خلال إشباع حاجيات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة تركيز على قطاع سوقي محدود ، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج ، فالسمة المميزة

¹ حسين عجلان حسين ، إستراتيجيات الادارة المعرفة لمنظمات الأعمال . اثناء للنشر والتوزيع ، ط1 عمان 2008 ، ص90.

² روبرت ايتش ديفيدلي، الادارة الاستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكم الخرافي ، دار الفجر ، ط1 القاهرة 2008 ، ص30.

³ د، محمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999، ص170

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سبق ذكره، ص229.

الإستراتيجية التركيز هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال :

- 1/ إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف
- 2/ الاعتماد على تكاليف أقل في إنتاج المنتج المقدم لهذا القطاع السوقي
- 3/ التميز و التكلفة معا.

مما تقدم وبعد توضيح الإستراتيجيات التنافسية يمكننا إدراك حقيقة أن الهدف الرئيسي لأي إستراتيجية تنافسية هو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بهدف تحقيق تفوق على كافة المنافسين .

المطلب الثالث: نموذج القوى التنافسية الخمس و سلسلة القيمة

1. القوى التنافسية الخمس ل (PORTER)

يمكن أن تشير المراحل الثلاث التالية الاستعمال نموذج القوى الخمس لبورتر، إذا كانت المنافسة في الصناعة المعطاة تمكن الشركة من تحقيق أرباح مقبولة.¹

- 1- تحديد السمات و العناصر الرئيسية لكل قوة تنافسية التي تؤثر على الشركة
- 2- تقييم مدى قوة و أهمية كل عنصر بالنسبة للشركة.
- 3- تقرير إذا القوة الجماعية للعناصر تستحق الدخول و البقاء في الصناعة.

وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل، حددها بورتر في نموذجه للقوى التنافسية الخمس كمايلي:

1. تهديد الداخلين الجدد The Threat of New Entrants

الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون قدرات جديدة رغبة في كسب حصة في السوق ، وهذا يضع ضغط على الأسعار الكلف ، ومعدل الاستثمار الضروري للتنافس، خصوصا إذا كان الداخلون الجدد متنوعين في أسواق أخرى ، يمكنهم أن يرفعوا الإمكانيات الموجودة و التدفقات النقدية لتغيير المنافسة ، مثلما عملت بيبسي عندما دخلت صناعة المياه المعبأة ، و مايكروسوفت عندما بدأت بعرض متصفحات الانترنت ، و (Apple) عندما دخلت عمل توزيع الموسيقى عندما تدخل شركات جديدة بسهولة إلى صناعة خاصة : شدة المنافسة بين الشركات تزداد، و تتضمن حواجز الدخول الحاجة للحصول على الاقتصاديات السلمية بسرعة، الحاجة إلى الحصول على الخبرة المتخصصة والتكنولوجية ،نقص التجربة الولاء القوي للزبون ، تفضيلات العلامة القوية، متطلبات رأسمالي قوي ، قلة قنوات التوزيع الكافية ، السياسات التنظيمية الحكومية ، التعريفات ، قلة الوصول إلى

¹ بن طااطا عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات وادارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية ، رسالة دكتوراة تخصص علوم تسيير جامعة تلمسان ص

المواد الأولية ، امتلاك براءات الاختراع ، . المواقع غير المرغوبة ، الهجوم المضاد عن طريق الشركات المتحصنة ، والاشباع المحتمل للسوق (David, 2011, 77) ،

2. قوة الموردين The Power of Supplier

تستحوذ على قيمة أكثر بفرض أسعار عالية ، جودة أو خدمات محددة... ، وقوة الموردين يمكن أن تقلل الربحية خارج الصناعة إذ تكون غير قادرة على نقل زيادة التكاليف في أسعارها ، مايكروسوفت مثلا ساهمت في كل الربحية بين صانعي الحواسيب الشخصية ، برفع الأسعار على أنظمة التشغيل (Porter, 2008 : 82) وفي أكثر الصناعات، الباعة يشكلون شركاء استراتيجية مع موردين مختارين في محاولة ل : (1) تخفيض تكاليف التمويل والتخزين (مثلا: من خلال التسليم في الوقت المناسب) (2) سرعة توفر المكونات القادمة ، (3) تحسين جودة الأجزاء و المكونات التي تم التوريد بها ، وتخفيض نسب (معدلات) العيوب، و (4) استخراج تخفيضات تكاليف مهمة لكل من أنفسهم و مورديهم (David , 2011 , 77)

3. قوة المشترين The power of buyers

قوة المشترين تمكن من الاستحواذ على قيمة أكثر من خلال تقوية تخفيض الأسعار ، طلب توعية أفضل وخدمة أكثر ، ما إذا كانوا حساسين للسعر ، يستعملون نفوذهم بشكل أولي لضغط تخفيض الأسعار ، (Porter 2008) وقدرة المساومة للمشترين يمكن أن تكون القوة الأكثر أهمية المؤثرة على الميزة التنافسية ، إذ يحصل المشترون على مساومة متزايدة تحت الظروف التالية : (David , 2011 , 78)

(1) إذا يمكنهم الانتقال بشكل رخيص الى علامات منافسة أو بدائل .

(2) إذا كانوا مهمين جدا الى البائع.

(3) إذا الباعة يكافحون لمواجهة طلب المستهلك المنخفض .

(4) إذا كانوا مطلعين (يعلمون) حول منتجات ، أسعار ، وتكاليف الباعة .

(5) إذا عندهم تعقل (حكمة) في إذا ومتى يشترون المنتج .

4- تهديد البدائل the threat of substitutes

أي بديل يؤدي نفس أو وظيفة مماثلة كمنتج صناعة بوسائل مختلفة ، مثل المؤتمرات عبر الفيديو هي بديل عن السفر ، البريد الإلكتروني بديل للبريد السريع ، وهذا يشكل تهديد للمؤسسات (Porter 2008) . والضغط التي تنشأ عن المنتجات البديلة تزيد بسبب أن السعر النسبي للمنتجات البديلة ينخفض ، وبسبب أن تكاليف انتقال المستهلك تقل ، القوة التنافسية للمنتجات البديلة تقاس بشكل أفضل عن طريق الغزوات إلى الحصة السوقية للمنتجات المحصل عليها ، بالإضافة إلى خطط تلك الشركات للقادرة المتزايدة واختراق السوق (David , 2011 ; 77) .

5- التنافس بين المنافسين الحاليين Rivalry Among Existing Competitors

التنافس بين المنافسين الحاليين يأخذ عدة أشكال مألوفة تتضمن خصم السعر ، تقديم منتجات جديدة للحملات الإعلانية ، وتحسينات الخدمة ، التنافس العالي يحد ربحية الصناعة ، درجة التنافس التي تقود ربح الصناعة ترتبط أولاً بالشدة التي تنافس بها الشركات ، وثانياً ، بالقاعدة التي يتنافسون فيها (Porter .2008 : 85)، و يُلخص الجدول الموالي الحالات التي تسبب تنافس عالي بين الشركات المتنافسة .

2. سلسلة القيمة

هناك عدة مفاهيم لسلسلة القيمة رغم أنها تصب جميعها في نفس المعنى ، كما أنها تضم مجموعة من المكونات و ندرج ذلك في مايلي:

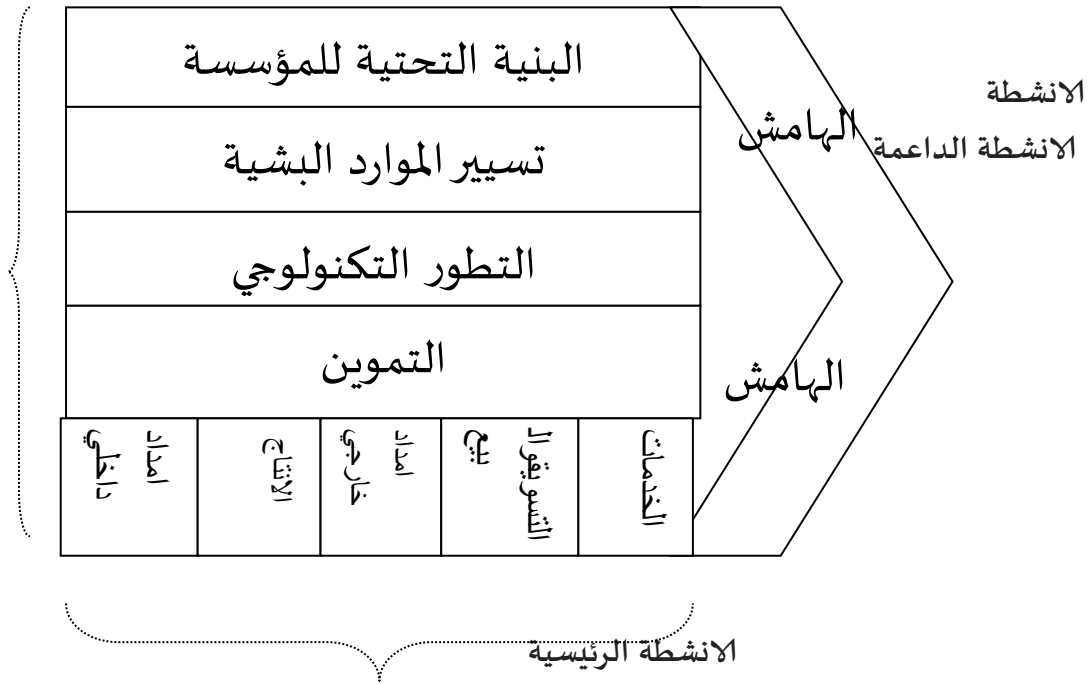
1- تعريف سلسلة القيمة : لقد تم تقديم مفهوم لسلسلة القيمة من طرف بورتر (porter) ، و التي عرفت على أنها: " هي طريقة تستخدم بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية و بالتالي تحديد عناصر القوة و الضعف الداخلية الموجودة حالياً و المعتمدة " وعرفت بأنها¹: أسلوب القيمة يقوم بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات تدعى نشاطات القيمة وهي تلك النشاطات المميزة التي ينبغي القيام بها لتنفيذ العمل ، وذلك بغرض التعرف على المصادر المالية والمحتملة للميزة التنافسية "

- * الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة : وعادة ما تصنف إلى أنشطة رئيسة وأخرى داعمة
 - * الأنشطة الرئيسية: تتضمن توفير المنتجات والخدمات وتساهم مباشرة في خلق ميزة تنافسية ، فهي من الوظائف الأساسية التي لا تخلو منها أي مؤسسة اقتصادية وتتكون من خمس وظائف .
 - الإمداد الداخلي : جميع النشاطات المتعلقة باستقبال وتخزين أدوات الإنتاج الضرورية مثل : نقل ، التفريغ التخزين ، مراقبة المخزون .. الخ .
 - الإنتاج جميع نشاطات تحويل المواد إلى منتج نهائي قابل للاستعمال مثل التغليف ، التجميع ، التركيب الخ
 - الإمداد الخارجي : جميع نشاطات ، تجميع ، تخزين ، التوزيع المادي للمنتجات ، تخزين المنتجات النهائية ، معالجة الطلبات ، وضبط الرزنامة .
 - التسويق والبيع : جميع النشاطات المتعلقة بتسهيل وحث العملاء على الشراء مثل البيع الشخصي ، الإعلان الترويج ، التسعير... الخ
 - الخدمات: النشاطات الخاصة بتنمية والحفاظ على قيمة المنتجات مثل التصليح ، الصيانة قطع الغيار الخ..
- إن هذه النشاطات الرئيسية التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك وخلق ميزة تنافسية ، لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة.

¹بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال ، مدخل تسويقي، مؤسسة الورق ، ط2، عمان 2002، ص 09

- * الأنشطة الداعمة : تعمل على دعم الأنشطة الرئيسية وتمثل فيما يلي :
 - التموين : يتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة على الحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة ، وبهذا فهي تتغلغل حلقة القيمة ككل ، لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة إما رئيسي أو داعم
 - التطور التكنولوجي : يعتبر كمصدر للميزة التنافسية في كل الصناعات ، ويشتمل هذا الأخير على كل الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة ، ويشمل على عامة البحوث ، وتحسين العمليات ، تطوير المنتجات المعرفة النسبية .
 - تسيير الموارد البشرية وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار ، التدريب وتنمية الأفراد ، فهي بذلك تشمل ما يلي : كل نشال يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل
 - البنية التحتية للمؤسسة: تشمل العديد من الأنشطة مثل الإدارة العامة ، المحاسبة الشؤون القانونية ، التمويل التخطيط الإستراتيجي ، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى وإنطلاقاً من تحديد المؤسسة لأنشطتها الداعمة ، عن طريق تحليل كل نشاط على حدى ، وذلك بعزله عن باقي الأنشطة خلال عملية قياس القيمة المنتجة ، وكذلك تقوم بتحليل نقاط القوى والضعف ، حيث تعتبر نقاط القوى عامل تميز معين للمؤسسة ، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-3): سلسلة القيمة



المصدر: بن طاطا عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية ، رسالة دكتوراه تخصص علوم تسيير جامعة تلمسان ص 89

المبحث الثالث: تأثير الابتكار التكنولوجي على تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول : تأثير الابتكار التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية

يساهم إدخال الابتكار التكنولوجي في إحداث تأثيرات متباينة على مختلف مصادر الميزة التنافسية ويكون ذلك كالتالي:¹

- 1- تأثير الابتكار التكنولوجي على الموارد الملموسة : ويتضح ذلك من خلال :
 - * الابتكار التكنولوجي والمواد الأولية : إن قيام المؤسسة بالابتكار التكنولوجي من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية للإنتاج ، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الابتكار التكنولوجي كما يلي:
 - الابتكار التكنولوجي في المنتج يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد أي البحث عن موردين جدد إن اقتضى الأمر .
 - أما الابتكار في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون ضعيفة ، وذلك لأن المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية ، لكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية .
 - * الابتكار التكنولوجي ومعدات الإنتاج : ان توجه المؤسسة للقيام بابتكارات تكنولوجية جديدة يؤثر على معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة ، وتختلف درجة التأثير حسب درجة الابتكار :

¹ ضيف الله مريم ، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة فرع فارمال مصنع عنابة ، جامعة عنابة ، ص 67

- إذا كان الابتكار التكنولوجي في المنتج فإن ذلك يؤثر بدرجة كبيرة كونه قد يحتاج إلى مواد أولية جديدة ، خاصة إذا كانت معدات الإنتاج متعددة الاستخدامات .
- إذا كان الابتكار التكنولوجي في طرق أو وسائل الإنتاج فإن ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج ، مما يحتم ويجبر المؤسسة على البحث عن معدات إنتاج أخرى جديدة ، إما عن طريق كراء هذه المعدات أو شرائها حسب قدرتها المالية .
- * الابتكار التكنولوجي والموارد المالية : تمتاز الموارد المالية المطلوبة للابتكار بأنها كبيرة وذات أجل طويل ، خاصة إذا كان الابتكار في المنتج مقارنة مع الابتكار التكنولوجي في معدات الإنتاج ، لذلك تجد المؤسسات الاقتصادية صعوبة في الحصول عليها بالقدر المطلوب ، فضلا عما يكتنف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعلم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة .
- 2- تأثير الابتكار التكنولوجي على الموارد الغير ملموسة : ويتم توضيح ذلك في ما يلي :
 - * الابتكار التكنولوجي والجودة : ويكون ذلك من خلال :
 - ✓ إن الهدف من وراء تبني المؤسسة للابتكار التكنولوجي هو تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف ، أي أن هذا الابتكار يضمن تحقيق جودة المنتجات السابقة مع الاحتفاظ بنفس التكاليف ، وهنا على المؤسسة الحفاظ على جودة منتجاتها وصورتها الذهنية لدى الزبائن
 - ✓ إن معرفة الحاجات والرغبات يفرض على المؤسسة زيادة رصيدها من المعلومات واستغلالها بالشكل الأمثل والذكي ، وبالتالي فالابتكار التكنولوجي يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج مما يساعد على تنمية الميزة التنافسية
 - * الابتكار التكنولوجي والتكنولوجيا (طريقة الاستخدام) : وتتمثل فيما يلي :
 - ✓ إن الابتكار التكنولوجي يحتم على المؤسسة أن تكون دائمة اليقظة التكنولوجية ، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات والتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي سواء كانت الدورات الحالية أو مستقبلية
 - ✓ المساعدة على احداث ابتكارات تكنولوجية مهما كان نوعها وطبيعتها .
 - * الابتكار التكنولوجي والمعرفة : ويتضح ذلك خلال :
 - ✓ أن قيام المؤسسة بالابتكار التكنولوجي يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كالمهارات والخبرات المتقدمة لتستفيد منها بشكل كبير .
 - ✓ إن تدعيم المؤسسة لرصيدها المعرفي يضمن لها نجاح عملية الاستقطاب الجديد ، وهذا يتطلب تطوير عمليات الابتكار التكنولوجي باستمرار من خلال تطبيق وتجسيد الأفكار في منتجات تحاكي رغبات وحاجات الزبائن .
 - 3- الابتكار التكنولوجي والكفاءات : تزايد اهتمام المؤسسات بالكفاءات البشرية في مجال الابتكار التكنولوجي وذلك لأن الابتكار يتطلب ضرورة وجود أفراد على قدر عال من المهارة والقدرة ، الخبرة وضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات " .

المطلب الثاني : تأثير الابتكار التكنولوجي على قوى التنافس .

يعمل الابتكار غالباً على التأثير في القوى التنافسية المختلفة ، ، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنعها مايكل بورتر في نموذج الشهير القوى الخمس للمنافسة ، حيث تنبثق قوة الابتكار التكنولوجي من إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال¹:

- أولاً : التأثير على القوى التنافسية لمنافسي القطاع : ويكون ذلك من خلال :
 - ◀ يؤثر الابتكار التكنولوجي على منافسي القطاع تأثير كبيراً حيث يؤدي هذا الابتكار إلى خفض تكلفة المنتجات داخل قطاع معين ، مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على المؤسسات المنافسة لخفض أسعارها ، فتستطيع المؤسسة التي لها القدرة على خفض تكاليفها إلى اللجوء لاستخدام الأسعار لجذب الزبائن بعيداً عن منافسيها وتبقي المؤسسة المبادرة بذلك تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة ، فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فروقات السعر .
 - ◀ إن المؤسسات مرتفعة التكلفة تحاول الدفاع عن حصتها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها وهو أمر ربحي ، وإما أن تعمل على ابتكار منتجات جديدة لتفادي هذه المنافسة المباشرة لأنها أقل خبرة من المؤسسات الرائدة .
 - ◀ الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج ، فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جانبية منتجاتها .
 - أما إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضعيفة يمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات ورغبات زبائنها ، وأكثر كفاءة في استغلال مواردها .
- ثانياً : الابتكار التكنولوجي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق : يكون الابتكار التكنولوجي كحاجز للدخول إلى السوق إذا تبناه منافسوا القطاع من جهة ، ويكون عاملاً لكسر حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى ، ونوجز ذلك في النقاط التالية :
 - ◀ يكون الابتكار التكنولوجي كحاجز لدخول المنافسين الجدد في الحالات التالية :
 - إذا كان من الممكن الانفراد بالمنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة ، أو بالاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التكنولوجية وبراءات الاختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف
 - إذا كان من السهل الاستحواذ والتحكم في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية الخاصة بالابتكار التكنولوجي من طرف منافسي القطاع .
 - إذا كانت الابتكارات التكنولوجية كثيفة رأس المال أو كثيفة التكنولوجيا ، تحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث التطوير .
 - ◀ لا يكون الابتكار التكنولوجي عاملاً لكسر حواجز الدخول من طرف المنافسين الجدد في الحالات التالية :
 - إذا كان ابتكارهم جذري في القطاع المستهدف .
 - إذا تعددت مجالات الابتكار التكنولوجي ، ومثلت هذه المجالات أسواقاً جزئية داخل نفس السوق الأصلي

¹ ضيف الله مريم ، مرجع سابق ص 69

- إذا تمتعت المؤسسة الداخلة بالكفاءة والفاعلية في تخفيض تكاليف الابتكار بنسبة أكبر من منافسي القطاع وبعبارة أخرى إذا استطاعت تجاوز عامل خبرتهم وتجربتهم في المجال ، وقد تكون التكنولوجيا المتطورة إحدى العوامل المساعدة على ذلك .

ثالثا : تأثير الابتكار التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن: في بعض الحالات يستطيع الابتكار التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بالنسبة للزبائن كما هو موضع في الحالات التالية :

1. إذا أدى الابتكار التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين ، فإن هذا يمكن الزبائن من تحويل رابعا : تأثير الابتكار التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين : إن الابتكار التكنولوجي له تأثير كبير على القوة التفاوضية للموردين كما في الحالات التالية :

1- إذا كان الابتكار التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين ، فتتقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن .

2- إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين ، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم .

خامسا : تأثير الابتكار التكنولوجي على القوة التنافسية للمنتجات البديلة : يؤثر الابتكار التكنولوجي بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية :

- الابتكار التكنولوجي الفعال في المنتجات البديلة .
- التشابه الكبير بين المنتجات
- الفروقات المثيرة في الأسعار

المطلب الثالث : دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تعيش المؤسسات الاقتصادية في بيئة معقدة جدا تشهد تغيرات تكنولوجيا متسارعة ، وهو ما يدفع هذه المؤسسات إلى محاولة تعزيز ميزتها التنافسية ، على اعتبار أن السبق التنافسي واستمراريته مرتبط بتقديم المزيد من الابتكارات التكنولوجية ، حيث أن هذه الأخيرة لها تأثيرات على استراتيجيات التنافس .

أولا : دور الابتكار التكنولوجي في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: يؤثر الابتكار التكنولوجي على المؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التكلفة وينجم عن ذلك :¹

❖ إدخال فنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع من عدد الوحدات المنتجة و تمكين تجهيزات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة.

❖ الابتكار التكنولوجي يعمل على تخفيض التكاليف ، ويشمل بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية ، حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل

¹ بن لحسن الهواري ، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة ، ورقة بحثية مقدمة الى المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعه سعد حلب البليلة الجزائر ، يومي 18-19 ماي ، 2011 ، ص 16

الورشات والأقسام الإنتاجية وتسعى جميع المؤسسات إلى هذا النوع من الابتكار إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية:

- الزيادة في كمية الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة الحالية الوفاء بها .
 - تنوع المواصفات الفنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها .
- ثانيا : دور الابتكار التكنولوجي في تدعيم إستراتيجية التمييز
- تسعى بعض المؤسسة إلى تعزيز مركزها التنافسي من خلال إتباعها إستراتيجية التمييز ، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات بمميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون ، ويقوم الابتكار التكنولوجي بتمييز المنتجات في حالتين¹:
- ❖ ابتكار منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق وتمتاز هذه المنتجات من غيرها بتصاميم جديدة ، كما أنها تؤدي وظائف جديدة ، فضلا عن ذلك تميزها بالأسبقية في السوق قبل منافسها في هذا المجال ، وتلبية حاجات ورغبات كامنة لدى مختلف الزبائن وإرضائهم قدر المستطاع
 - ❖ تطوير منتجات حالية: حيث تقوم المؤسسة المبتكرة بتطوير منتجاتها بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر ، وتكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات من حيث الجودة ، السهولة و السلامة عند الاستعمال ، التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع
- ثالثا : دور الابتكار في تدعيم إستراتيجية التركيز: يكون ذلك من خلال:
- ❖ يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة في السوق من خلال البحث في خصائص الزبائن لهذه الشريحة السوقية ، والعمل على التفنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم ، ويوفر الابتكار التكنولوجي من جهته للمؤسسة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال²:
 - ✓ تركيز العمل في سوق محددة الابتكار في خطوط الإنتاج
 - ✓ الابتكار في المنتجات و التوزيع ، و التسويق بهدف تلبية حاجات ورغباتهم
 - ❖ بعد انتهاء المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز ، عن طريق أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة من خلال :
 - ✓ عند استخدام المؤسسة لأسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة وتواجه رائد التكلفة .
 - ✓ أما إذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز ، فانه يصبح في متناولها كل وسائل و التمييز المتاحة للمنتج المتميز .

¹ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة الدهن لسوق أهراس ، رسالة ماجستير ، تخصص الإستراتيجية و التسويق ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2006، ص.47.

² مدوكي يوسف ، الأبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة روائح ورود بالوادي ، رسالة ماجستير ، تخصص TTC ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2009، ص.37.

خاتمة الفصل :

تشير الميزة التنافسية للمكانة الفريدة والمتميزة التي تطورها المؤسسة من خلال الإجتهد والبحث المتواصل ، وتحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسها في السوق. كما أن الميزة التنافسية تعتبر هدف جوهري ، تسعى إليه كل المؤسسات لتضمن بقائها ونموها وريادتها في السوق ، إلا أن كل هذا لا يتجسد حقيقة إلا من خلال ترابط مجموعة من العوامل في شكل منسجم يمكنها من بناء الإستراتيجيات التنافسية من جهة وتنفيذها بكفاءة وفعالية من جهة أخرى ، للوصول إلى ميزة تنافسية.

فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواصلة نشاطها وكذلك تحقيق الأسبقية على منافسها ، كما أن حيازة المؤسسة على ميزة تنافسية تستدعي التعرف على المصادر التي تستمد منها وكذا سبل الحفاظ عليها ، فالهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسة اليوم في ظل الظروف المتغيرة هو البحث عن مزايا متواصلة ومستدامة.

الفصل الثالث: واقع الابتكار التكنولوجي في شركة النسيج TAYAL ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

مقدمة الفصل :

تم تخصيص الفصل للدراسة الميدانية لشركة النسيج TAYAL، تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الشركة، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة أهم مقومات الابتكار التكنولوجي، ومقومات الميزة التنافسية والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها .

وسيتم التطرق الى التعريف بالمؤسسة وذلك بإعطاء نظرة عامة عليها بالإضافة الى الهيكل التنظيمي، كما يتم تحليل مختلف أسئلة الاستمارة وكيفية اختيار مجتمع الدراسة بالإضافة الى عرض وتحليل إجابات مفرداته، وفي الأخير يتم اختيار الفرضيات للتوصيل الى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة .

المبحث الأول : تقديم عام لشركة TAYAL للنسيج

المطلب الأول : البطاقة الفنية لشركة النسيج TAYAL SPA :

1. تعريف المؤسسة:

هي شركة جزائرية تركية لصناعة الخيط والقماش والملابس الجاهزة، تقع في ولاية غليزان بلدية سيدي خطاب تعتبر شركة رائدة في السوق المحلية والدولية ، بفضل الجودة والإمكانيات التي تتميز بها.

2. لمحة تاريخية:

نشا المشروع نتيجة شراكة مع الجانب التركي وقعت في نوفمبر 2013 وبدأ تنفيذه في أبريل 2016 ، تمثلت هذه الشراكة الجزائرية بنسبة 51%، و49% تركيا ، تقدر مساحتها الاجمالية 250 هكتار إلا ان المساحة المكتملة تقدر ب 100 هكتار، 330121 متر مربع من المساحة المغطاة.

معنى كلمة TAYAL مايلي:

TAY :tay groupe

AL :ALGERIA

SPA : société de production algerie

1. منتجات الشركة:

الخيط

Open end ○

Carded ○

Compact ○

Combed ○

القماش

أقمشة دنيم ○

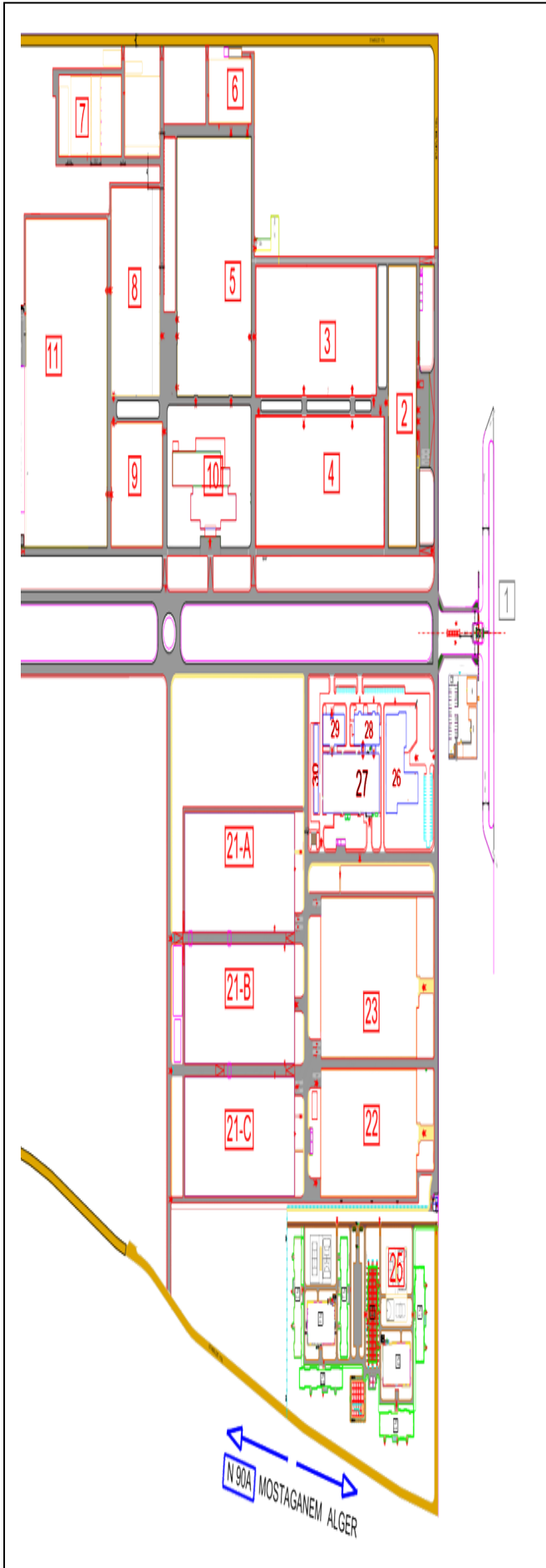
أقمشة غير دنيم خام ومصبوغة ○

أقمشة محبوكة خام ومصبوغة ○

الابسة الجاهزة

- سراويل من الدنيم وغير الدنيم
- قمصان
- تيشترات (بولو - أساسية)
- المطلب الثاني: مخطط الشركة وهيكل تنظيمها
- مخطط الشركة :

 1. مصلحة الامن
 2. مستودع الألياف
 3. مصنع غزل الدنيم
 4. مصنع غزل غير دنيم
 5. مصنع النيلي وثبيت الخيط
 6. مصنع Tricotage الحياكة
 7. وحدة التوليد الطاقة
 8. وحدة نسج الدنيم
 9. وحدة نسج غير دنيم
 10. مطبخ - قاعة طعام - - مكتب HSE
 11. مصنع الصباغة والتشطيب القماش
 12. وحدة معالجة مياه الصرف الصحي (خارج المصنع)
 21. مصنع سراويل الجينز وغير الدنيم
 22. مصنع صنع القمصان
 23. مصنع تي شيرت
 24. حضانة الأطفال



25. أماكن الإقامة

26. مباني إدارية

27. مركز التطبيق

28. مركز التكوين

29. غرف تغيير الملابس والمراحيض والمسجد

30. مرفق تابع للوحدة 7

1. الهيكل التنظيمي:

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال فيما بينها ويهدف الى :

1. تحديد كل ما تضمه المؤسسة من علاقات السلطة الأمر بين الرؤساء والمرؤوسين .

2. تأمين الترابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين للحفاظ على وحدة الهدف وتأمين

التماسك بين مختلف الوظائف والأنشطة الموجودة في المؤسسة.

3. مساعدة الإدارة العليا في إعداد سياساتها واستراتيجياتها .

4. سهولة انتقال المعلومات وتدقيقها أفقياً وعمودياً وتعزيز اتخاذ القرارات وفعاليتها.

2. الإدارة وهيكلها :

(1) مجلس الإدارة: مجموعة من الأعضاء تعمل على ضمان توافر الموارد المالية الكافية. إقرار الموازنات

السوية. المراجعة لأصحاب المصلحة لأداء المنظمة؛ وتحديد الرواتب والتعويضات لإدارة الشركة

(2) المدير العام : هو المسؤول على تسيير المؤسسة بأكملها من بينها المديرات والأقسام والدوائر

والمصالح وهي الهيئة التي تشرف على كل الهيئات تعمل على تحقيق الأهداف المسيطرة .

(3) مدير خدمات المبيعات : العمل على متابعة المبيعات في الشركة وزيادة واستقطاب وجذب المزيد من

العملاء ، تحقيق أهداف المبيعات وتحقيق التوازن المستمر بين الطلب والعرض على المبيعات التي

قد تشمل البضائع والسلع والخدمات

(4) رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات: يقوم بتطوير الأنظمة والتطبيقات التقنية الخاصة بالوزارة،

وإدارتها وضمان صيانتها للارتقاء بسير العمل وإنجاز المهام على أكمل وجه.

(5) مدير النسيج: يتخذ تدابير مضادة إذا كان التقدم المحرز في إنتاج المنسوجات والملابس غير مرضية.

يقوم مدير الإنتاج بالتنسيق مع جميع المخاوف بحيث يتقدم إنتاج الملابس أو النسيج وفقاً للخطة.

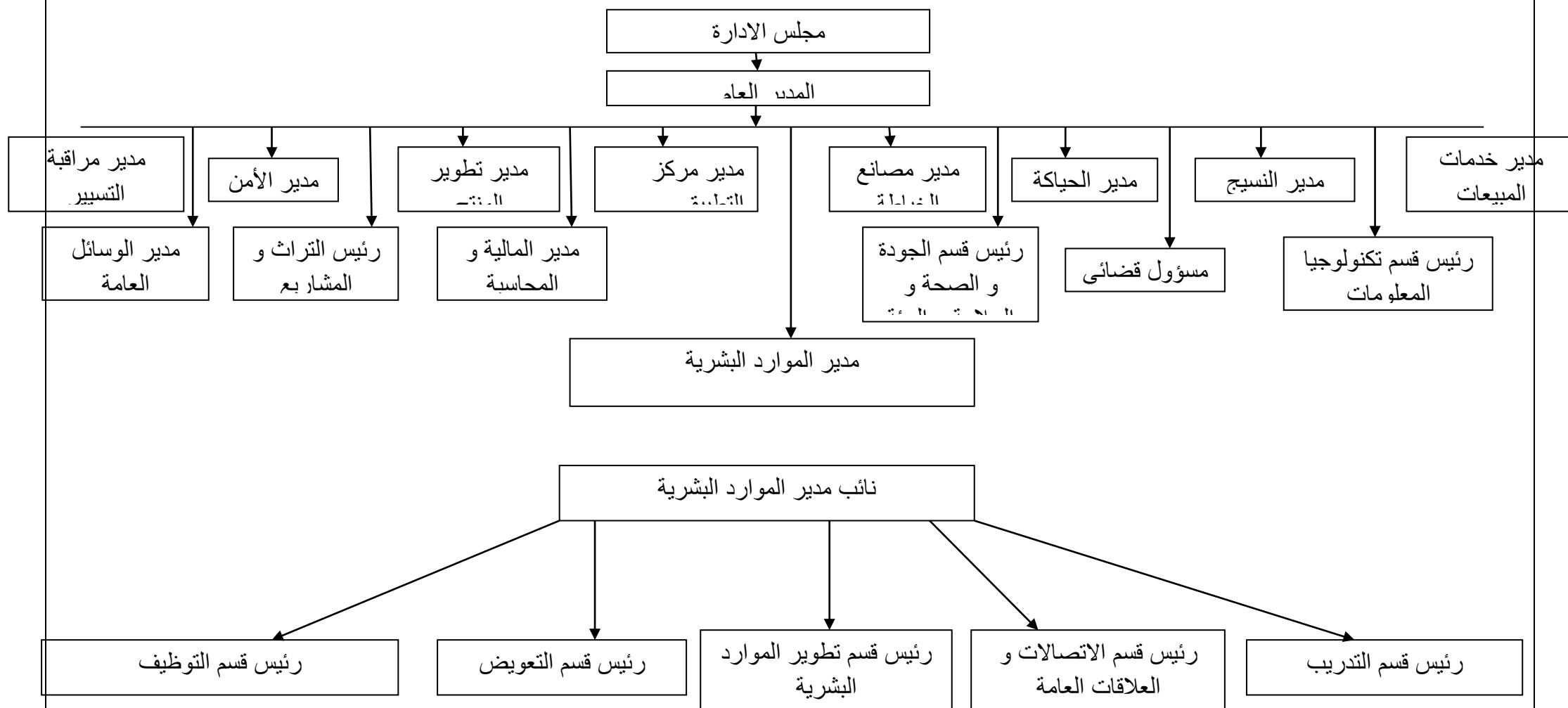
إنه مسؤول عن ضمان الانضباط في القماش.

(6) مسؤول قضائي: هو المسؤول على توفير الأمن داخل الشركة

(7) مدير الحياكة: هو المسؤول في نوعية حياكة الخيط

- 8) مدير مصانع الخياطة: هو المسؤول على صناعة الملابس المجهزة يعمل على تقديم منتجات ذو جودة عالية .
- 9) رئيس قسم الجودة والصحة والسلامة والبيئة: هذه المصلحة مسؤولة على مراقبة جودة المنتجات الشركة كل من الخيط والقماش والملابس الجاهزة والعمل على حماية البيئة .
- 10) مدير الموارد البشرية : العمل على تدريب وتكوين العمال والاهتمام بحقوق ووجبات المؤسسة .
- 11) مدير مركز التطبيق: هو المسؤول على اعطاء التعليمات في العملية الانتاجية
- 12) مدير المالية والمحاسبة : تتم في هذه المصلحة تسجيل وكتابة العمليات في شكل قيود ومسيرة عملية النتاج من الناحية المالية في شكل قيود والمحاسب هو المسؤول عن عملية الشراء والبيع .
- 13) مدير تطوير المنتج: العمل على تطوير المنتج بجودة عالية لارضاء الزبون .
- 14) رئيس التراث والمشاريع: هو المكلف بمتابعة مختلف مشاريع الشركة.
- 15) مدير الامن: السهر على وقاية وحماية وامن المؤسسة ومراقبة اجهزة المطافئ والسهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع .
- 16) مدير الوسائل العامة: توفير كل احتياجات الشركة
- 17) مدير مراقبة التسيير: تتم في هذه المصلحة مرحلة التسيير في الشركة ومراقبته .

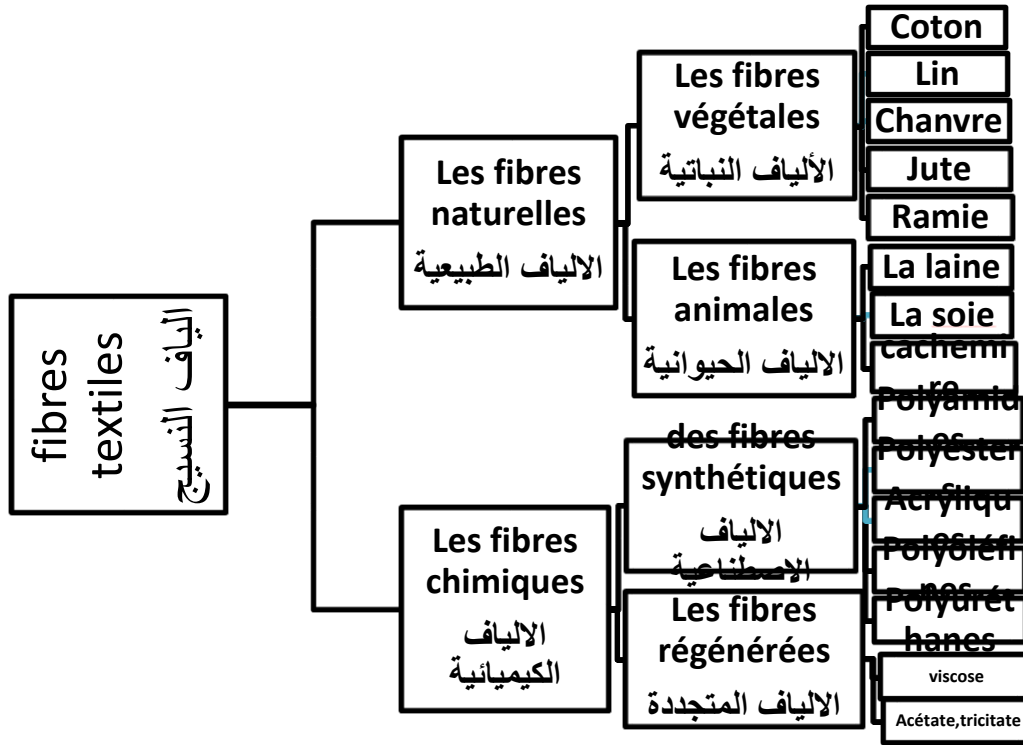
الهيكل التنظيمي لشركة TAYAL S.P.A



المطلب الثالث : مراحل العملية الإنتاجية وأهداف الشركة :

1. صناعة الألياف : تعتمد المؤسسة على نوعين من الألياف (الألياف الطبيعية والألياف الكيميائية المخطط التالي يوضح الألياف المعتمدة في المؤسسة .

الشكل رقم 1-3: الألياف المعتمدة في المؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

2. غزل الخيط :

يمكن تعريف الخيط كمجموعة ألياف طبيعية أو اصطناعية موازية لبعضها البعض و مجمعة عن طريق البرم لتقويتها او بدون برم. بالنسبة للألياف الطبيعية أو الألياف الاصطناعية المماثلة لها التي تكون غير متواصلة من الضروري تجميعها بالبرم للحصول على خيط، وتتم عملية الغزل بالاعتماد على نوعية الألياف يوجد في هذا الإطار مجموعتان من الغزل وهي غزل الألياف المتواصلة و غزل الألياف غير المتواصلة والتي تكون إما بطريقة غزل الشعيرات القصيرة او بطريقة غزل الشعيرات الطويلة المستعملتان لغزل القطن و غزل الصوف. سيتم التركيز هنا على القطن الذي يعتبر ذو الشعيرات القصيرة بالمقارنة مع الصوف .

وتتم عملية غزل الخيط بالمراحل التالية:

- (1) تكنولوجيا غزل القطن : هناك طريقتان لغزل القطن حسب طول الألياف وهي طريقة الخيط المسرح وطريقة الخيط المشوط .

(2) دورة التمشيط: في هذه الطريقة يقع استعمال شعيرات قطن طويلة، الشعيرات القصيرة يتم حذفها خلال عملية التمشيط. هذه الطريقة تتناسب مع الخيوط الرقيقة ذات الجودة العالية.

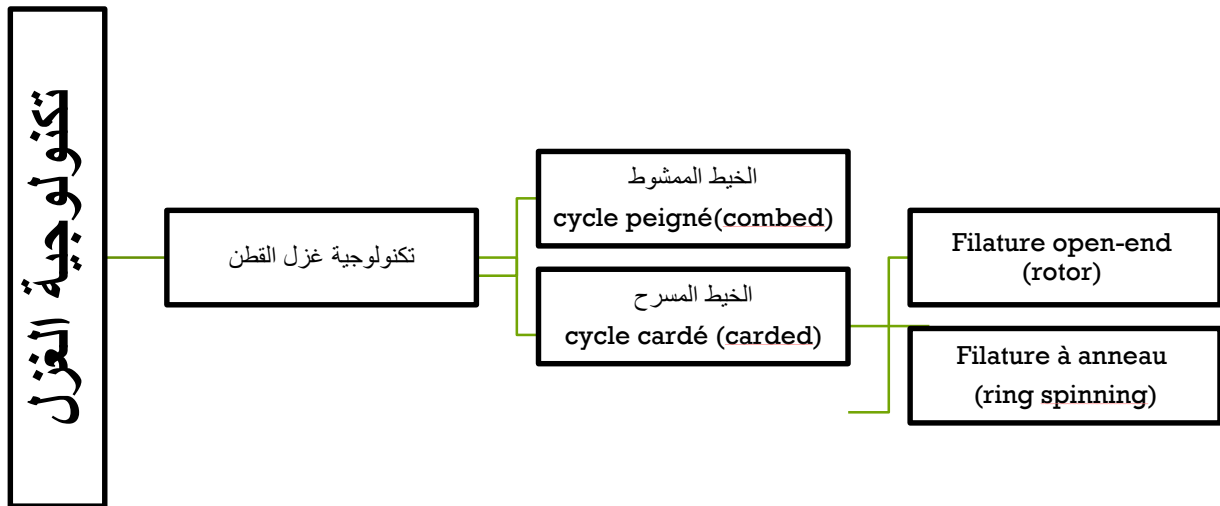
(3) دورة التسريح: في هذه الطريقة يقع استعمال القطن ذو الشعيرات القصيرة. الفرق مع دورة التمشيط هو غياب عملية التمشيط و بالتالي غياب حذف الشعيرات القصيرة. بهذا النظام يتم تصنيع خيط ذو جودة متوسطة هناك 2 طرق في نظام التسريح :

(1) غزل بالحلقة دورة تسريح ((Filature à anneau cycle cardé)

(2) -غزل اوبن اند دورة تسريح (Filature)

والشكل التالي يوضح عملية غزل القطن:

الشكل رقم : 3- 2: عملية غزل القطن



المصدر: وثائق المؤسسة

3. صناعة القماش:

يمكن تعريف القماش بصفة عامة كتجميع للألياف الطبيعية او الاصطناعية و الخيوط و تكوين توليفات combinaisons منها. توجد طرق عديدة لتكوين القماش. كل طريقة تهتم مجموعة واسعة من الاقمشة حسب المواد الخام و الآلات و المعدات و كذلك عناصر مراقبة الانتاج. اختيار القماش حسب مجال استعماله مرتبط بحاجيات الحريف الذي هو المستخدم النهائي و الخصائص الاجمالية و كذلك الاسعار. يمكن استعمال القماش في اللباس و مجال انسجة المنزل و المجال الصناعي.

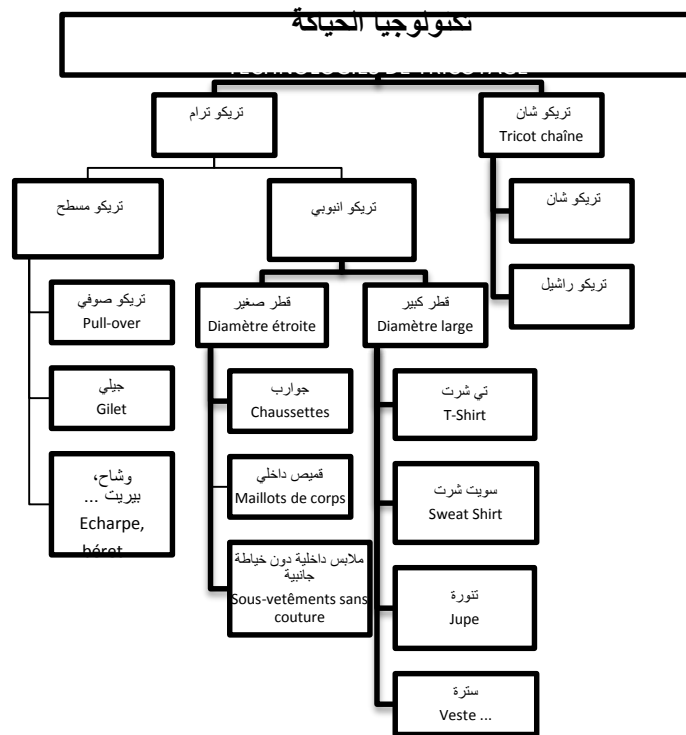
يقسم النسيج الى 3 انواع: قماش تريكو وغير منسوج، نتحصل على القماش و التريكو من الخيوط اما القماش غير منسوج فيكون مباشرة من الالياف. يقع استعمال القماش و التريكو في اللباس او في ميدان الانسجة التقنية textiles technique.

- ✓ الاقمشة الغير منسوجة تستعمل في الحياة اليومية او في الميدان الصناعي.
- ✓ الاقمشة المنسوجة تتكون بتقاطع خيوط الطول fil de chaine و خيوط العرض fil de trame العمودية لها. يتكون التريكو بواسطة غرز الخيط. الاقمشة الغير منسوجة تتكون بخلط الالياف و تشكيل طبقات nappes يقع تقويتها بعد ذلك. الملابس مثل القمصان و السراويل و السترات تتكون من القماش. اما التريكو الشتوي pull-over و الملابس الداخلية و الجوارب فتكون مصنوعة من التريكو. مناديل التنظيف lingettes هي امثلة من الاقمشة غير منسوجة.
- ✓ صناعة التريكو: الحياكة او صناعة التريكو هي تقنية تكوين قماش الحياكة بتحويل الخيط الى غرز بواسطة الابرو عناصر اخرى. هذه الغرز مترابطة الواحدة جانب الاخرى و الواحدة فوق الاخرى. صناعة التريكو تنقسم الى قسمين من حيث طريقة الانتاج:

• تريكو ترام tricot trame

• تريكو شان tricot chaîne

الشكل رقم 3-3: تكنولوجيا الحياكة



المصدر: وثائق المؤسسة

4. مرحلة التكملة : تتضمن هذه المرحلة المراحل التالية :

- المعالجة التحضيرية هدفها تحضير النسيج الى عمليات الصباغة والطباعة. هي عملية هامة جدا و يمكن أن تكون بطريقة جافة او رطبة. عمليات المعالجة الأولية تجعل من الممكن إزالة جميع المواد الأجنبية التي هي غير مواتية للتلوين، مثل بقايا القطن ومواد الإلصاق قبل النسيج والأصباغ الطبيعية في القطن وضمان استقرار أبعاد للنسيج وبالتالي تلوين أفضل ، المعالجة التحضيرية تكون موجهة : للألياف ، الشرائط المسرحة ، الخيط ، القماش المنسوج و التريكو ، الملابس .

- . عمليات التلوين (الصباغة والطباعة)

الصباغة هي تلوين كل القماش و الطباعة هي صباغة جزئية. حوض الصباغة يحتوي مادة الصباغة ومواد مساعدة (Produits auxiliaires) كمواد التبلل والأملاح والقواعد والحوامض. من اجل صباغة ناجحة يجب أن يمتص القماش محلول الصبغة وان تدخل مادة الصباغة داخل الألياف و تكون معها أربطة فيزيائية او كيميائية.

- صباغة النسيج

✓ في حوض الصباغة ينزل القماش وتضاف المواد المساعدة حسب الحرارة و الوقت لتدخل في القماش وكذلك تفعل الصبغة وتكون اربطة مع الالياف حسب تركيبها الكيميائية. تتم العملية بنظام متواصل (continu) بالاستنفاد (par épuisement) او بنظام غير متواصل (discontinue) اي نظام تشريب (imprégnation). عادة يكون النظام المتواصل بالفولار للأقمشة المنسوجة و النظام غير متواصل للتريكو. عندما تتم الصباغة و الغسل و التثبيت بدون توقف يسمى ذلك النظام المتواصل. و اذا انقطع النظام وتم تغيير الالة يكون النظام غير متواصل (discontinu). يمكن ايضا صبغ الكميات الصغيرة و الملابس في الات الغسيل حيث يقع التحريك و الصبونة و الشفط و التجفيف في نفس الالة. امثلة الآلات الصباغة : بارك تورنيكي barque tourniquet , جات jet , جيجر jigger و اوفرفلو.

✓ عمليات الإنهاء Procédés de finissage

هي عمليات ميكانيكية أو كيميائية أو حرارية لتحسين مظهر النسيج وخصوصيات استعماله. وتسمى الإنهاء لانها تأتي بعد المعالجة التحضيرية و الصباغة وهي آخر مراحل التكملة .

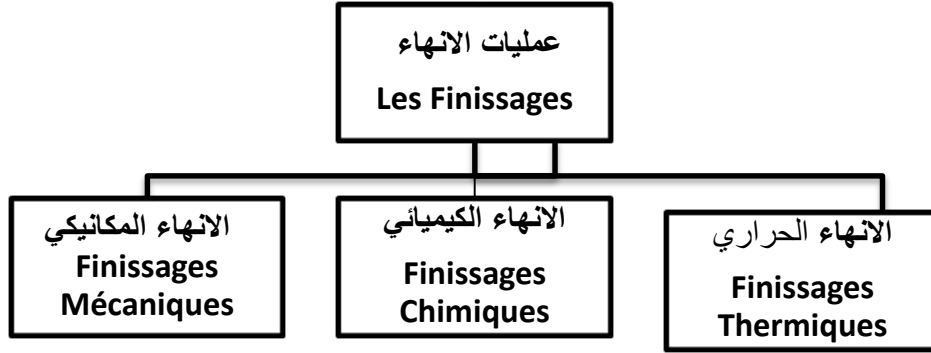
✓ الإنهاء الميكانيكي : إذا تم الحصول على الخصائص المطلوبة في منتج النسيج نتيجة لعملية ميكانيكية مثل الكشط grattage، تسمى هذه العملية عملية إنهاء ميكانيكية.

✓ الإنهاء الكيميائي : هي عمليات تكوين بطريقة رطبة مع استعمال مواد كيميائية تغطي تغيير للملمس و مطهر و خصائص استعمال النسيج مثل المعالجة المضادة للمياه او للاحتراق hydrofugation on

ignifugation . بعض المواد المستعملة في الانهاء الكيميائي تتفاعل مع الالياف في حيث تقوم مواد اخرى فقط بمليء الفجوات الموجودة في النسيج.

المخطط التالي يوضح عمليات الإنهاء التي يمر بها النسيج .

الشكل رقم 3-4 : عمليات الإنهاء



المصدر: وثائق المؤسسة

5. صناعة الملابس :

الملابس الجاهزة هي فرع صناعي يهتم بتوفير حاجيات الملابس بالتصنيع. الملابس الجاهزة هي طريقة انتاج الملابس في وقت قصير بكميات كبيرة و هو يحل مجموعة مشاكل مثل اختيار الموديلات و كمية القماش التي يجب شراؤها و ثمنها و من سيقوم بالخياطة. هي طريقة انتاج تمكن من رؤية و اختيار و قياس اللباس على الفور. هناك اربع مجموعات مختلفة من الملابس الجاهزة: الرجال و النساء و الاطفال و الملابس الخاصة.

مراحل عملية الانتاج

الصناعة التي تهتم بإنتاج الملابس العادية باستعمال تقنيات انتاج معينة وفقا لمقاسات رسمية تسمى صناعة الملابس الجاهزة. في هذا النظام من الانتاج تمر المواد بعمليات متتالية حسب نوع المنتج و البنية التحتية للشركة.

❖ تحضير الموديل و البترون يمر ذلك ب 4 مراحل:

1. تحضير الموديل حسب معايير القياس .
2. تحضير النموذج و هي عملية الخياطة و مراقبة المنتج.
3. البترون patronage و عملية تحضير بترون الموديل حسب المقاسات المختلفة
4. إعداد القالب gabarit و هو عملية الحصول على بترون جاهز للقص

❖ القص Découpage

يتم تنفيذ مخططات القص حسب الكميات المطلوبة. يقع تحضير مخطط الرسم المناسب حسب توزيع المقاسات الاتي من التخطيط .

تحضير الرسم (بياني): بعد انتهاء اكمال تحضير البترون يجب اعداد مخطط وضع plan de placement للقطع التي سيتم قطعها في منطقة من القماش لها طول معين قبل القص .

❖ الخياطة

الخياطة هي تطبيق نوع او عدة انواع من الغرز لتجميع او تقوية او زركشة طبقة او عدة طبقات من القماش. لكل نوع من اللباس يوجد تعاقب مختلف لعمليات تجميع قطع اللباس . الطريقة العامة المستعملة في ورشات الخياطة هي:

تقوية حواف القماش : اول عملية في خياطة الملابس هي تقوية حواف القماش باستعمال آلة السرجي surjetteuse. هذه العملية تسهل مراحل الخياطة وتمنع كذلك الاقمشة المنسوجة من الانحلال effilochage.

خياطة التجميع : يتمثل ذلك في القيام بخياطة على مستوى الحزام وتجميع الاكتاف والاكمام الخ. ترتيب هذه العمليات يكون حسب الموديل.

الكي الوسيط :يقع القيام به لفتح الخياطة. القيام به وعدمه مرتبط بنوع اللباس وهيكل المؤسسة. عادة كان سمك المنتج ضعيف تكون نسبة الكي ضعيفة.

إضافة اجزاء وظيفية للملابس : يتمثل ذلك في اضافة السلاسل والازرار وفتحات الازرار. عادة تكون خياطة السلاسل من اول المراحل. اما خياطة الازرار وفتحات الازرار فتكون في بداية الخياطة للقمصان وفي الاخير بالنسبة للسترات والمعاطف .

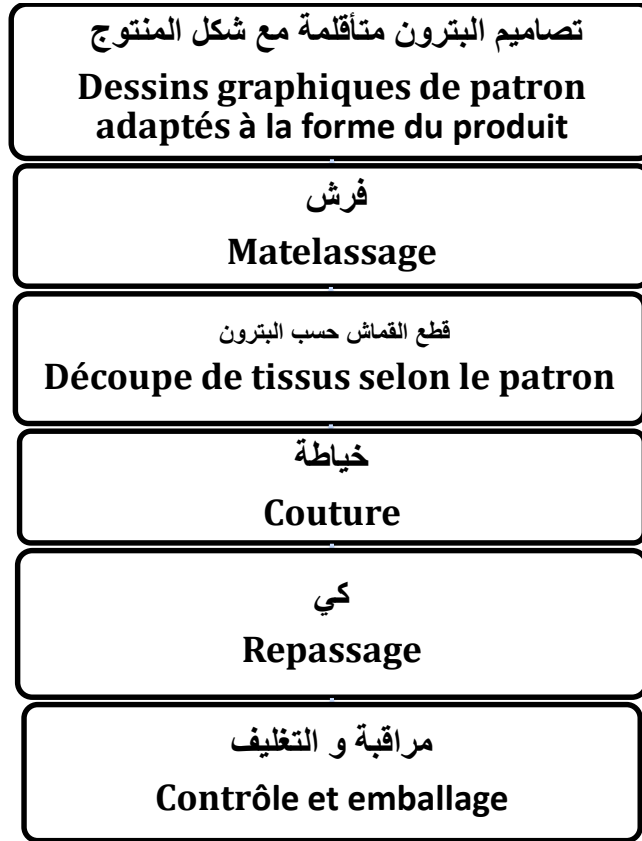
الخياطة الزخرفية : يكون ذلك في اماكن معينة خلال التصنيع. يكون القيام بالتطريز والخياطة المزركشة في أول مراحل التصنيع.

❖ الكي واللف

بعد المراقبة الوسيطة والنهائية يأخذ المنتج شكله بالكي والتبخير ثم يقع لفه وتعبئته وفقا لمواصفاته.

المخطط التالي يوضح مراحل عملية إنتاج الملابس

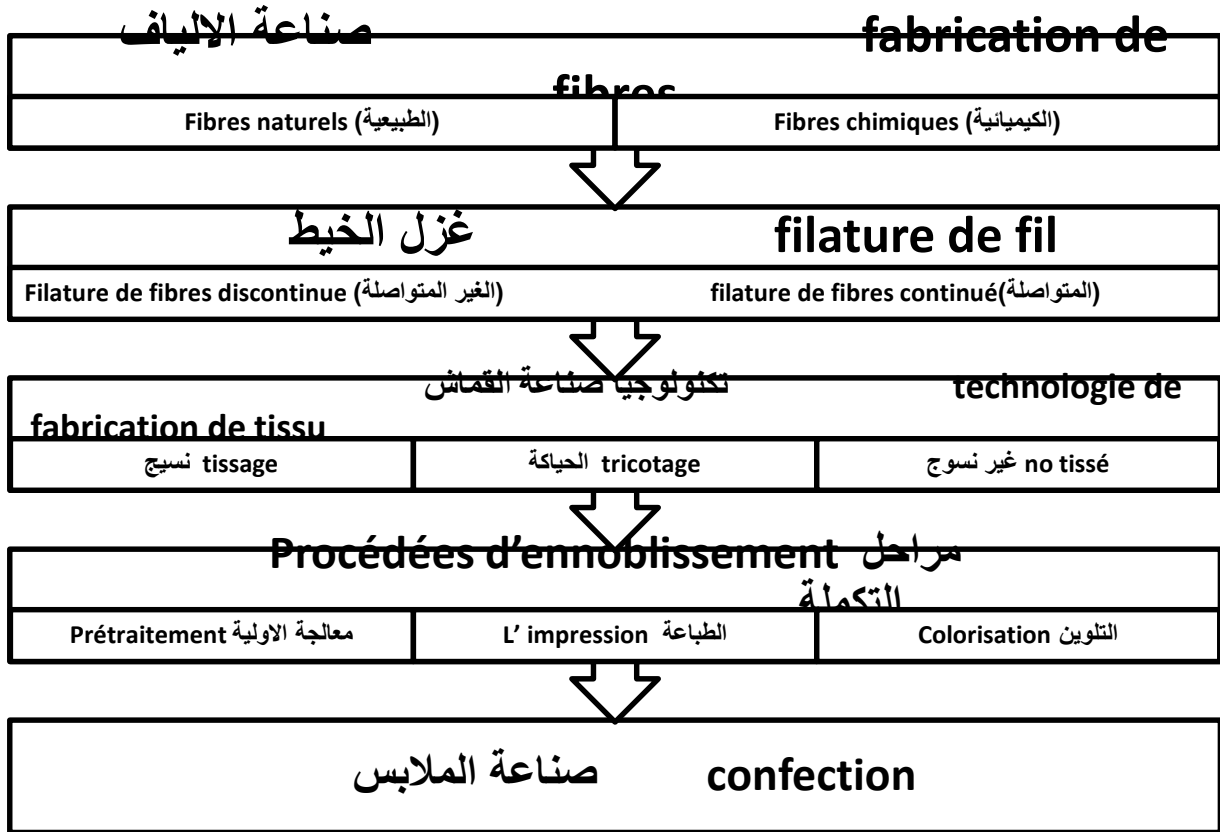
الشكل رقم 3-5 : مراحل عملية إنتاج الملابس



المصدر: وثائق المؤسسة

المخطط التالي يوضح ملخص العملية الإنتاجية للنسيج :

الشكل رقم 3-6 : العملية الإنتاجية للنسيج



المصدر: وثائق المؤسسة

أهداف الشركة:

- ✓ تأمين مكان للجزائر في السوق العالمية للمنسوجات(القماش) والملابس الجاهزة ، باستخدام تقنيات الإدارة المعاصرة وأساليب الإنتاج الحساسة بيئياً في المواقع الحديثة.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية محلية وطنية والمحافظة عليها واستمرارها.
- ✓ العمل على غزو منتجاتها الأسواق العالمية .

المبحث الثاني: الايطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول : المنهجية للدراسة الميدانية :

تعرض في هذا المبحث منهجية المبحث الميداني المنجز في مؤسسة TAYAL للنسيج بغليزان ، بتحديد أسباب اختيار الموضوع ومجال الدراسة وعينة الدراسة وأخير الأداة المستخدمة.

1. أسباب اختيار ميدان الدراسة:

بالتماشي مع أهداف هذا البحث فاخترنا لميدان الدراسة ترافقه شروط معينة وهذا ما استلزم وقتا لإيجاد مؤسسة تستوفي كامل الشروط وتم اختيار مؤسسة النسيج ، اعتبارها نموذجا لمؤسسة اقتصادية ، وطبيعة نشاطها جعلها تمثل مركزا حساسا بالإضافة الى توفرها على بيئة تكنولوجية حديثة مما ساهم في تقديمها لمنتجات مبتكرة.

2. مجالات الدراسة الميدانية:

- المجال الجغرافي للدراسة الميدانية : تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية غليزان ، بمؤسسة TAYAL للنسيج ، الواقعة ببلدية سيدي خطاب .
- المجال الزمني للدراسة الميدانية : تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري مارس وافريل 2021 .
- 3. العينة وطريقة اختيارها :

انطلق البحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية تحت أغراضها وأهدافه وفقا لإمكانية الباحث ، وقد أصبح من الشائع استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية في مجال البحث العلمي ، وذلك حتى يكون البحث ممكننا ودقيقا كما ان العينة لا تعد مجرد جزء من مجتمع البحث لكنها اختيار واعي تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة، "فالعينة هي جزء او نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.

وبعد اطلاعنا على العديد من أنواع العينات التي تجرى عليها الدراسة وجدنا ان العينة العشوائية البسيطة هي أكثر ملاءمة لدراستنا ذلك لأنها تعتبر اصدق تمثيل لأفراد العينة ، وقد تم اختيار العينة من المجتمع الكلي أي ما يعادل 90 مفردة تم اختيارها عشوائيا من مجموع وحدات الدراسة .

4. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة :

❖ الأدوات المستخدمة في جميع البيانات:

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان ثم اعتماد مجموعة من الأدوات التي تمت الاستعانة بها في إعداد الجزء التطبيقي من الدراسة، وهي :

(أ) المقابلة :

تعد المقابلة أداة منهجية من أدوات البحث العلمي ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة وهي "عبارة عن حوار بين الباحث من جهة أو شخص مع أشخاص آخرين من جهة أخرى بهدف الوصول إلى حقائق تتعلق بموضوع معين؛ فتجمع المعلومات عنه مثل جمع آراء الناس حول منتج أو خدمة

معينة، وهنا يجب على الباحث تحديد الهدف من المقابلة، وتحديد فئة الأفراد الذي سيقابلهم ، وتحديد أسئلة التي ستطرح في المقابلة، واختيار مكان إجراء المقابلة إن كان في الشركات أو أي شخص يمر من الشارع، ولا بدّ من التدرّب المسبق على المقابلة.

تم اعتماد هذه الأداة من اجل الوصول للمعلومات الغير متاحة إلا لدى مسؤولين معينين ، والتي يتطلب الحصول عليها وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسؤولي " مصلحة الإدارة والإنتاج".

(ب) الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون آخر فهي: " إنّ الملاحظة تعني المراقبة والمشاهدة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملحوظات الناتجة عنها، ولا بدّ فيها من تحديد الغرض من الملاحظة، والفئات المستخدمة، كما أنّه من الضروري تسجيل المعلومات أثناء الملاحظة كي لا ننسى المهم منها.

وقد استخدمنا الملاحظة لكشف وفهم وإدراك كل ما هو غامض كما تم خلالها جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وكانت ملاحظتنا مركزة حول :

- ✓ كيفية سير العمل داخل شركة TAYAL للنسيج .
- ✓ مستوى التكنولوجيا المستخدمة سواء في سيرورة الإنتاج أو المنتجات .
- ✓ العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ت) الاستمارة :

من المؤكد أن الاستمارة تعتبر من الوسائل المهمة أن لم تعد من أكثر ما أهمية بالنسبة لأغلب المهتمين والمختصين في البحوث الاقتصادية ، " هي مجموعة من الاستفسارات والأسئلة المرتبطة ببعضها والتي تهدف للحصول على معلومات لظاهرة معينة، حيث يقوم الباحث بتحديد الهدف من الاستبيان والمعلومات المراد جمعها، ثمّ يحول الهدف إلى مجموعة من الأسئلة التي تدور حوله، ثمّ يجربه على مجموعة قليلة من الأفراد للنظر بوضوح لتلك الأسئلة وكفائتها وأخذ الملاحظات عليها.

وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة منها التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها وقد شملت الاستمارة الأقسام التالية :

- القسم الأول : بيانات شخصية للمستجوبين.
- القسم الثاني : أسئلة حول الابتكار التكنولوجي .
- القسم الثالث : أسئلة حول الميزة التنافسية .

المطلب الثاني : واقع الابتكار التكنولوجي في شركة النسيج TAYAL

1. تصنيف التكنولوجيا الموجودة في الشركة :

✓ تكنولوجيا الإعلامالي :

كل وحدات وأقسام إدارة المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلامالي ، كما أن المؤسسة مزودة بشبكة الانترنت من اجل معرفة ما يجري من حولها وتعميق اتصالها من الموردين ، وكذلك معرفة أسعار المواد الأولية و أسعار الخيط، القماش ، الملابس المجهزة إضافة لذلك تستعمل شركة النسيج الانترنت في اختيار الموظفين عن طريق المسابقات ، وكذلك توجد لدى الشركة شبكة داخلية لمراقبة عمل العمال ولمعرفة من أدائهم لمهامهم وكمية المخزون وكمية الإنتاجا فيما يخص البرنامج الذي تعتمد عليه الشركة هو نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning) هو عبارة عن برنامج لإدارة العمليات التجارية، والذي يسمح للمنظمة أو المؤسسة باستخدام نظام تطبيقات متكامل لإدارة أعمالها، ويتم العمل به في العديد من الوظائف المكتبية الخلفية المتعلقة بالتكنولوجيا، والخدمات، والموارد البشرية، وعادةً ما يدمج نظام تخطيط موارد المؤسسات جميع الجوانب العملية في قاعدة بيانات واحدة، وتطبيقات معيّنة، وواجهة المستخدم، ومن هذه الجوانب: تخطيط المنتجات، والتطوير، والتصنيع، والمبيعات، والتسويق، وتسهّل نظم برمجيات تخطيط موارد المؤسسات اتخاذ القرارات من خلال جمع جميع بيانات الشركات، وإتاحتها للمديرين كمعلومات قابلة للاستخدام. والمؤسسة مزودة أيضا ببرنامج يسهل عليها تسجيل حضور العمال عن طريقة بطاقة مغناطيسية حيث عند دخوله يمرر هذه الأخيرة على الجهاز فيسجل حضوره أوتوماتيكيا وكذلك عند خروجه .

✓ تكنولوجيا المنتج :

نظرا لحدثة شركة النسيج TAYAL فان التكنولوجيا التي بحوزتها تتميز بالحدثة وعدم التقادم حيث تسعى المؤسسة دائما للتحسين من اجل تقديم منتجات عالية الجودة للمستهلكين من خلال محاولة عرض منتج ذو خصائص جيدة .

✓ تكنولوجيا أساليب الإنتاج :

- إن المؤسسة محل الدراسة تتحكم بصفة جيدة بنظم وأساليب الإنتاج وهذا نظرا للخبرات والتكوينات التي تقوم بها من اجل اتقان استعمال الوسائل الحالية والتحكم في التكنولوجيا بصفة جيدة وذلك من خلال مايلي :
- الإنتاج : يحتوي قسم الإنتاج على وسائل تكنولوجية جد متطورة وحديثة على غرار المؤسسات الأخرى والمتمثلة في الآلات التي تتطلبها عملية الإنتاج ، فشركة النسيج TAYAL تعتمد في إنتاج منتجاتها المتمثلة في الخيط والنسيج والملابس المجهزة على اجهزة حديثة ومن بين هذه الآلات : بارك تورنيكي barque tourniquet , جات jet , جيجر jigger و اوفرفلو over floW تقوم بصباغة النسيج ، آلة السرجي surjetteuse تستعمل لتقوية حواف القماش .
 - المخبر: هو مكان جد حساس لوحدة الإنتاج من خلال تحديد طبيعة ونوعية المادة الأولية (القطن) وكذلك المنتج النهائي (الخيط ، القماش ، ملابس مجهزة) من خلال إجراء جملة من التحاليل بواسطة آلات خاصة وحديثة .

2. واقع نشاط البحث والتطوير في TAYAL :

على الرغم من أن المؤسسة تمتلك تجهيزات وتكنولوجيا جديدة من الخارج تستطيع التحكم بها وتعمل على إكساب عمالها ثقافة تكنولوجية وتنظيمية تؤهلها لتسيير هذه التكنولوجيا ، إلا أنها تعطي الأهمية اللازمة لنشاط البحث والتطوير إذ أنها تخصص له حصة مالية من ميزانيتها الخاصة وتقوم دورات تكوينية داخل المؤسسة من طرف مختصين من داخل المؤسسة وخارجها وحتى المختبر الموجود في المؤسسة لا يقتصر دوره فقط على مراقبة نوعية المنتج إضافة إلى إدخال تحسينات في تركيبة المنتج لغرض البحث عن خصائص وسمات جديدة للمنتج بداعي تمييزه عن غيره من المنتجات ، أي يقوم بابتكار تركيبة جديدة للمنتج أما في ما يخص الشكل المقدم فيه المنتج فالملاحظ هنا وجود ابتكار في العناصر أو الخصائص خاصة في نوعية الخيط والقماش .

المطلب الثالث : الحصة السوقية لشركة النسيج TAYAL

❖ قد ساهم تدعيم المؤسسة بكل الامكانيات والتجهيزات في تحسين نوعية المنتج بالنسبة للخيط ومن

ثم زيادة حصتها السوقية لتغطي

11 بلد (إيطاليا، برتغال، فرنسا، إسبانيا، تركيا، بولونيا، بيروا، بلجيكا، تونس، مصر، مغرب)

الجدول رقم (3-1) : يبين تطور الحصة السوقية في السوق المحلية والسوق الوطنية للشركة خلال الفترة

2021-2018

الخيط	2018	2019	2021-2020
باقي الدول (النسبة%)	90	60	50
الجزائر (النسبة%)	10	40	50

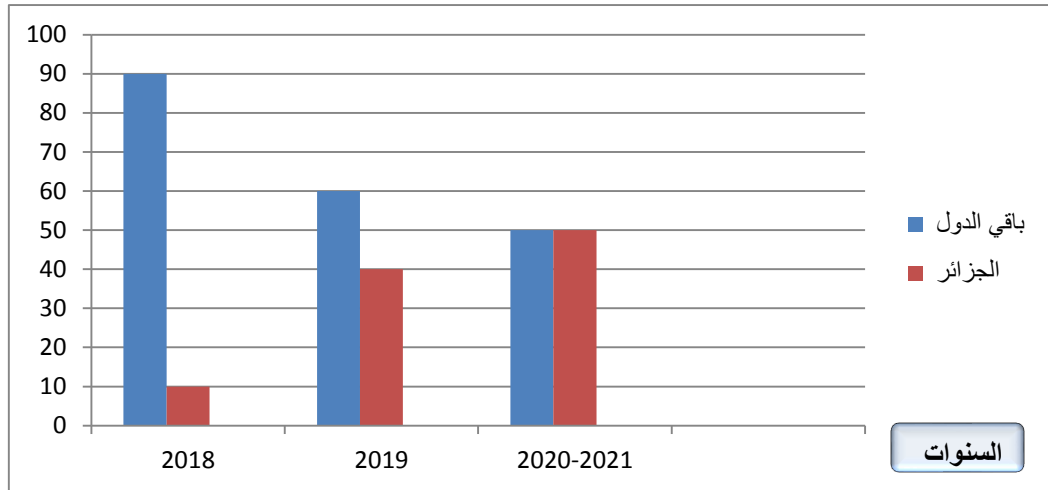
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقابلة مديرة التجارة للشركة

انطلاقا من الجدول رقم (3-1) فإنه يتبين لنا النمو الكبير للحصة السوقية للشركة خاصة في السوق المحلية حيث كانت النسبة 10% سنة 2018 لترتفع في سنة 2019 إلى 40% وكذلك في السنتين 2021-2020، الحصة

السوقية في ما يخص السوق الوطنية قدرت سنة 2018 بنسبة 90% وسنة 2019 بنسبة 60% ، نتيجة المبيعات وكذلك الأنواع المبتكرة وان الشركة حافظت على عملائها بسبب جودة منتجاتها .

أما بالنسبة للسنتين 2021-2020 نلاحظ استقرار وتساوي في الحصة السوقية للسوق المحلية والوطنية .

الشكل رقم (3-7): يبين تطور الحصة السوقية للشركة خلال الفترة 2018-2021



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة مديرة التجارة للشركة

أما بالنسبة للقماش والملابس المجهزة فتتمثل الحصة السوقية للشركة فقط السوق المحلية، تطور الإنتاج (طن):

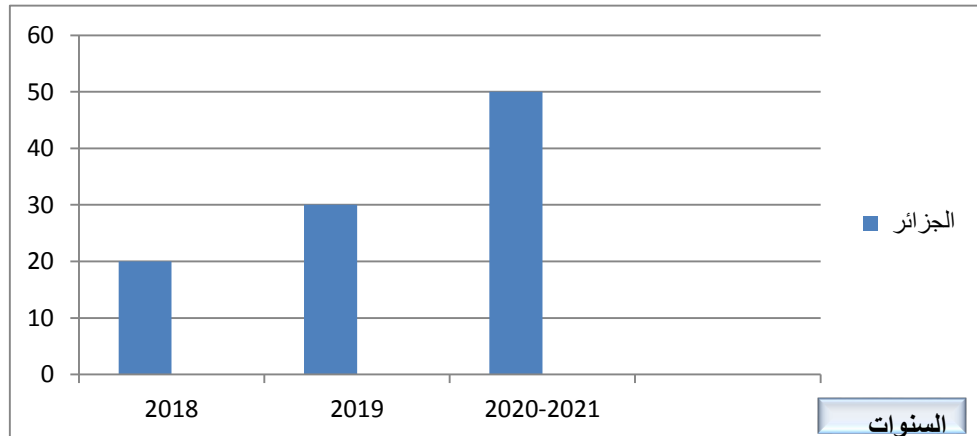
الجدول رقم (3-2) يمثل تطور الإنتاج

القماش	2018	2019	2021_2020
السوق المحلية (طن)	20	30	50

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة مديرة التجارة للشركة

نلاحظ من الجدول رقم (3-2) تطور الإنتاج في السوق المحلية للمنتجين (القماش، الملابس المجهزة) حيث انها شهدت ارتفاعا خلال ثلاث سنوات في سنة 2018 أنتجت 20طن بينما سنة 2020 أنتجت 50 طن هذا يدل على جودة منتجاتها .

الشكل رقم (3-8) يمثل تطور معدل الإنتاج



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة مديرة التجارة للشركة

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول :عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية

من خلال الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستمارة ،أمكننا تحديد خصائص أفراد العينة ،ونبينها في الجدول التالي:

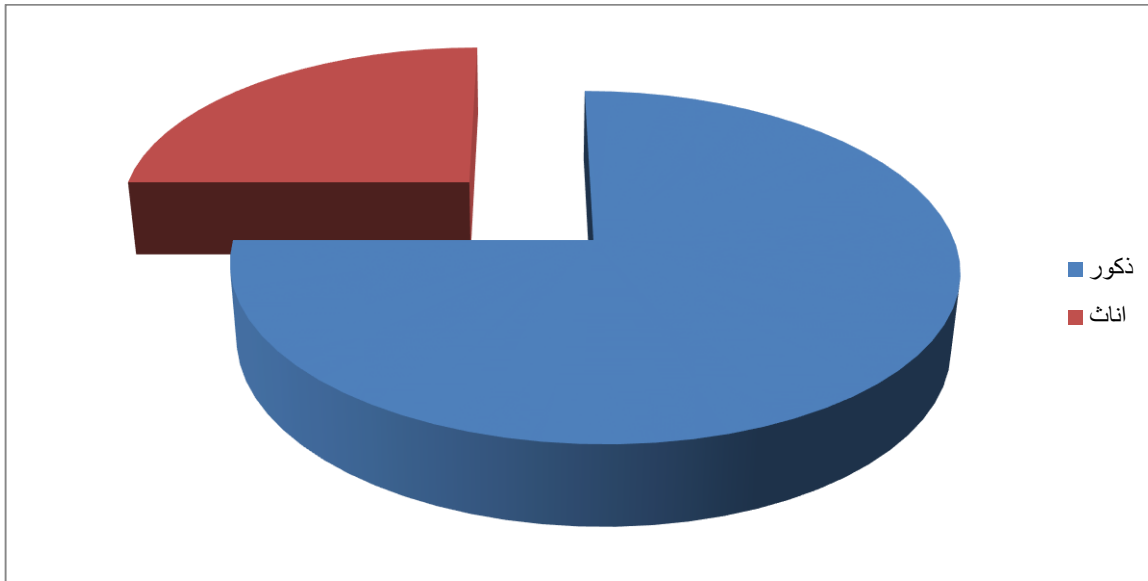
1. الجنس :

جدول رقم (3-3) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	75	83,333
إناث	25	27,77
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-9) تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-3)

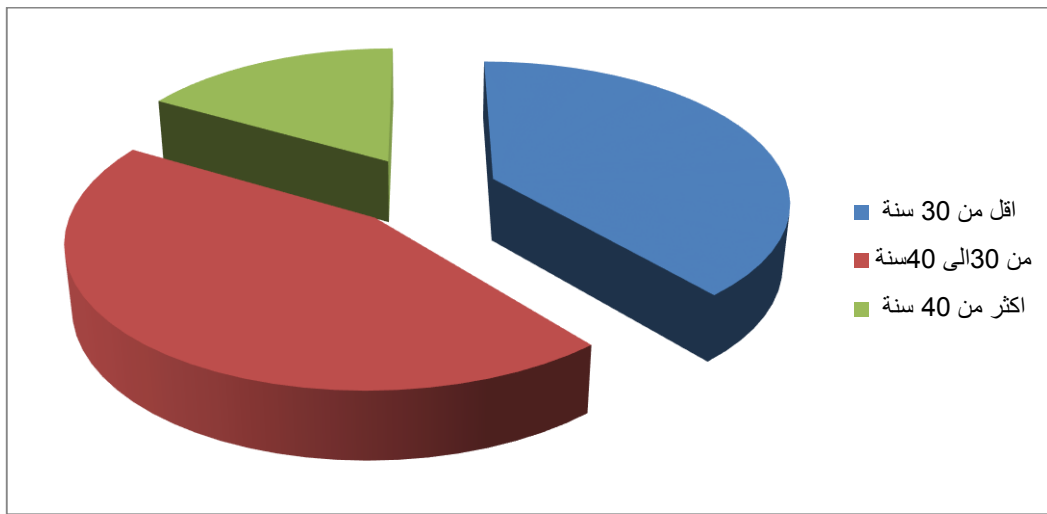
من ملاحظة النتائج يمثل عدد الذكور ما نسبته (83,33) من مجموع أفراد العينة ، أما الإناث يمثلون (27,77) ، حيث نسبة الذكور أكبر من الإناث وهذا يدل على طبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتمد على عنصر الذكور في انجاز المهام لان العمل على الآلات يتطلب جهد وقوة جسمية كبيرة والتي تتوفر لدى الذكور ، أما الإناث فتجدهم يتركزون في الأعمال الإدارية .

2.السن :جدول رقم (3_4) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	35	38,88
من 30 الى 40 سنة	40	44,44
اكثر من 40 سنة	15	16,66
المجموع	90	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-10) تمثيل عينة الدراسة حسب السن



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-4)

تبين النتائج المتحصل عليها أن قرابة نصف أفراد العينة (44,44) تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40 سنة) ، تليها فئة الشباب الذين أعمارهم اقل من 30 سنة ب (38,88%) وهي نسبة تعبر عن فئة شبابية تميز عينة الدراسة ، اما الذين أعمارهم اكبر من 40 سنة نسبته (16,66) وفيهم من هم على حافة التقاعد ، وتدل هذه النسب على وجود خليط بين افراد عينة الدراسة بين النضج والشباب وبين الخبرة والطموح ، ويرجع كون اكبر نسبة للذين تتراوح اعمارهم بين (30 - 40 سنة) للاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وهي استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالشباب وفي نفس الوقت لديهم خبرة.

3.المستوى التعليمي:

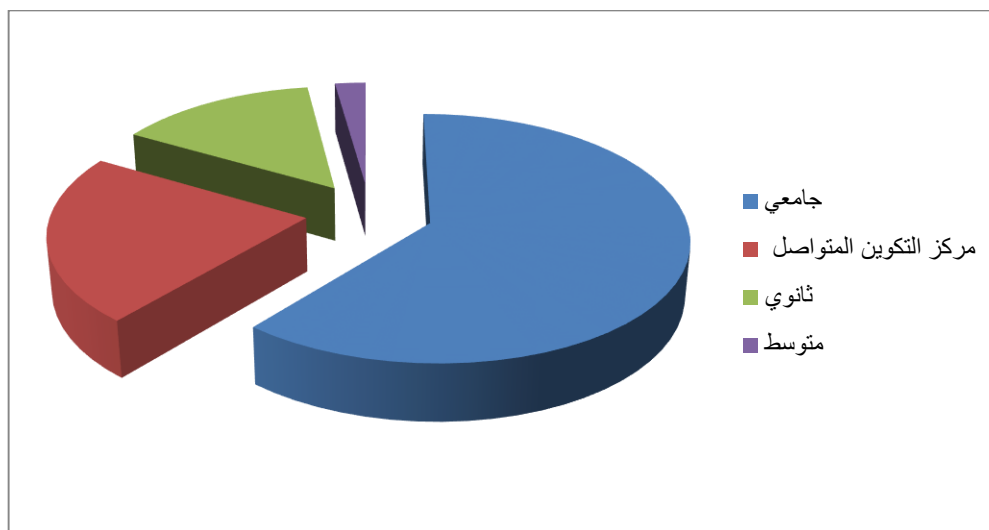
جدول رقم (3-5) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	55	61,11
مركز التكوين المتواصل	20	22,22
ثانوي	13	14,44

متوسط	2	2,22
المجموع	90	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-11) تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-5)

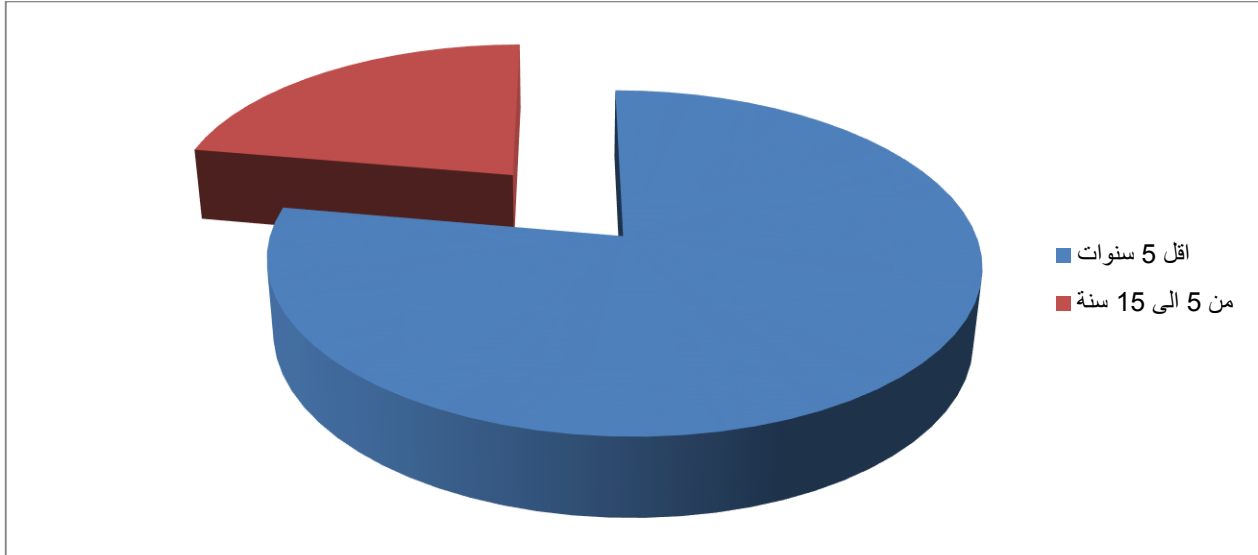
نلاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن أعلى نسبة تمثل المستوى الجامعي (61,11) أما مستوى التكوين المتواصل فيمثل نسبة (22,22) أما نسبة المستوى الثانوي فتمثل (14,44)، أما النسبة المنخفضة فنجدها في المستوى المتوسط بنسبة (2,22)، وهذا راجع الى ان المؤسسة في الوقت الحالي تحتوي على اعداد كبيرة من الافراد الذين واصلوا الدراسة حتى الجامعة ويمكن تفسير ان المؤسسة تسعى لتحسين اداءها وتعزيز راس المال الفكري فيما للاستفادة منه وكذلك الابتكار في مجال عملهم وهو ما يكسبها ميزة تنافسية .

4.الخبرة :جدول رقم (3-6)توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	70	77,7
من 5 الى 15 سنة	20	22,22
أكثر من 15 سنة	0	0
المجموع	90	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-12) تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-6)

يتضح من الجدول السابق ان الغالبية من أفراد العينة تملك خبرة على العمل اقل من 5سنوات بنسبة (77,7%) أما نسبة الخبرة من (5-15سنة) هي (22,22) خبرة اكثر من 15 سنة معدومة ،هذه النسب تدل على وجود عنصر قلة الخبرة في الشركة دليل على أنها شركة في بداية النشاط ويمكن الشركة معالجته بارتفاع المؤهل العلمي.

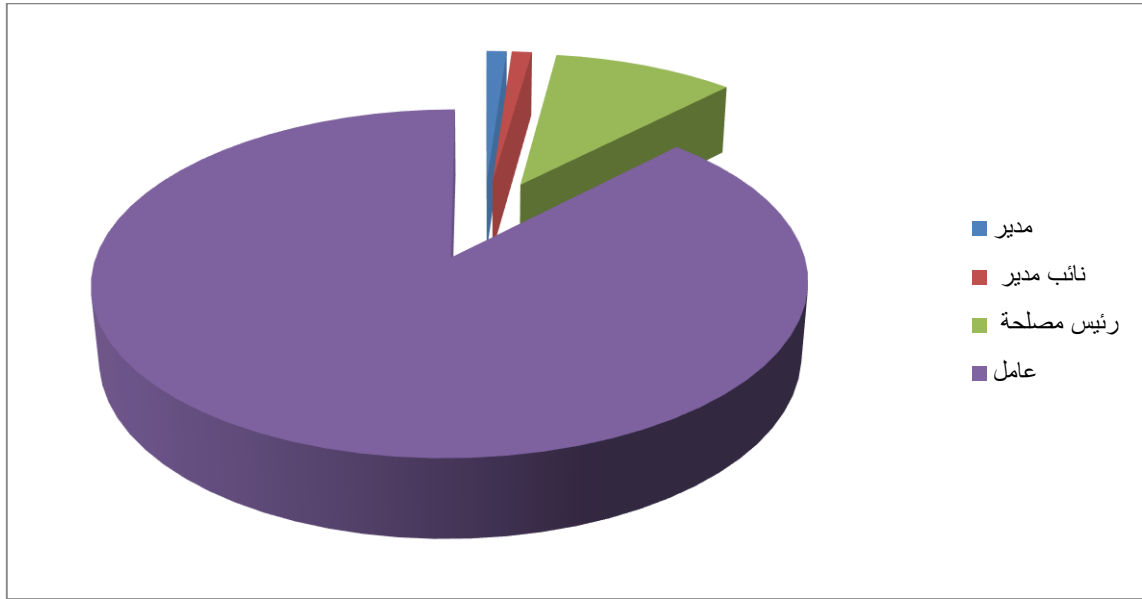
5. المركز الوظيفي

جدول رقم (3-7) توزيع أفراد حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
1,1	1	مدير
1,1	1	نائب مدير
10	9	رئيس مصلحة
87,77	79	عامل
100	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-13) تمثيل عينة الدراسة للمركز الوظيفي



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-7)

نلاحظ من الجدول أن 90 عامل مستجوب 79 عامل بنسبة (87,77%) و 9 رئيس مصلحة بنسبة (10%) ومدير ونائب مدير بنسبة (1,1%) ويرجع سبب ذلك أن العمال لهم أكبر نسبة لخصوصية الموضوع المدروس، فالابتكار التكنولوجي هو نشاط يتم تقريره من طرف هؤلاء وبالتالي فمصادقية المعاينة ترتبط بما يقدمه المستجوبين من الإدارة .

المطلب الثاني: عرض الأسئلة المتعلقة بالابتكار التكنولوجي

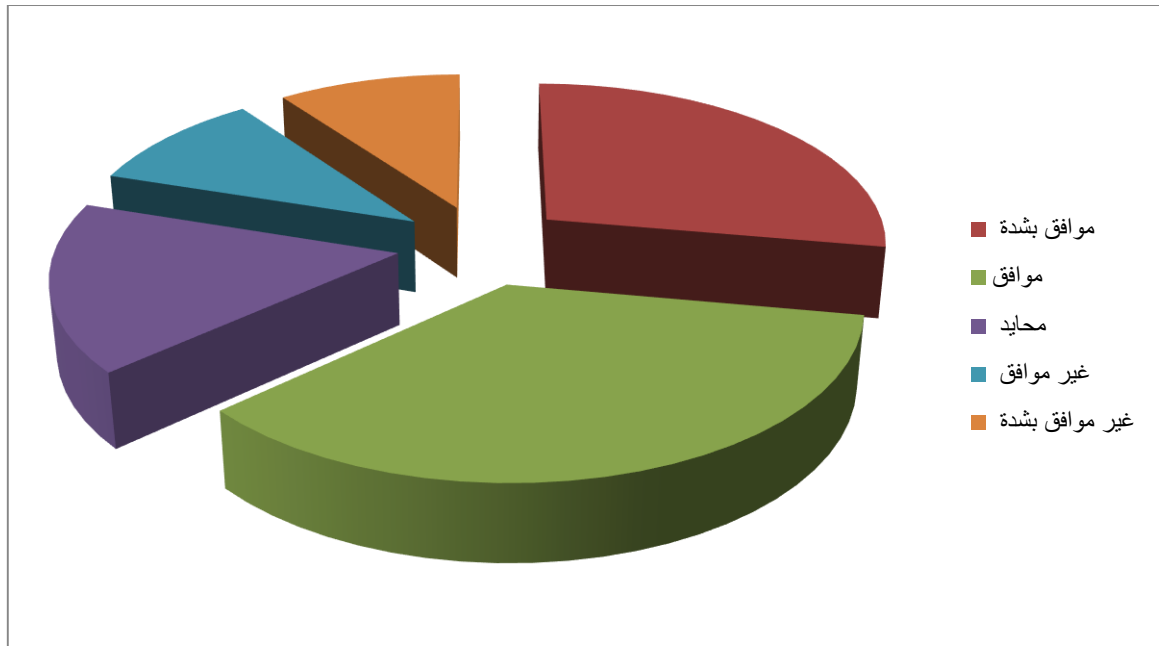
من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستمارة ، أمكننا من تحديد واقع الابتكار التكنولوجي في شركة النسيج TAYAL

الجدول رقم (3-8) : إجابات الأفراد على السؤال (6) : تشجع إدارة مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة لإنتاج منتج معين .

النسبة	التكرار	الجواب
27,77	25	موافق بشدة
35,55	32	موافق
16,66	15	محايد
10	9	غير موافق
10	9	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-14) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-8)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-8)

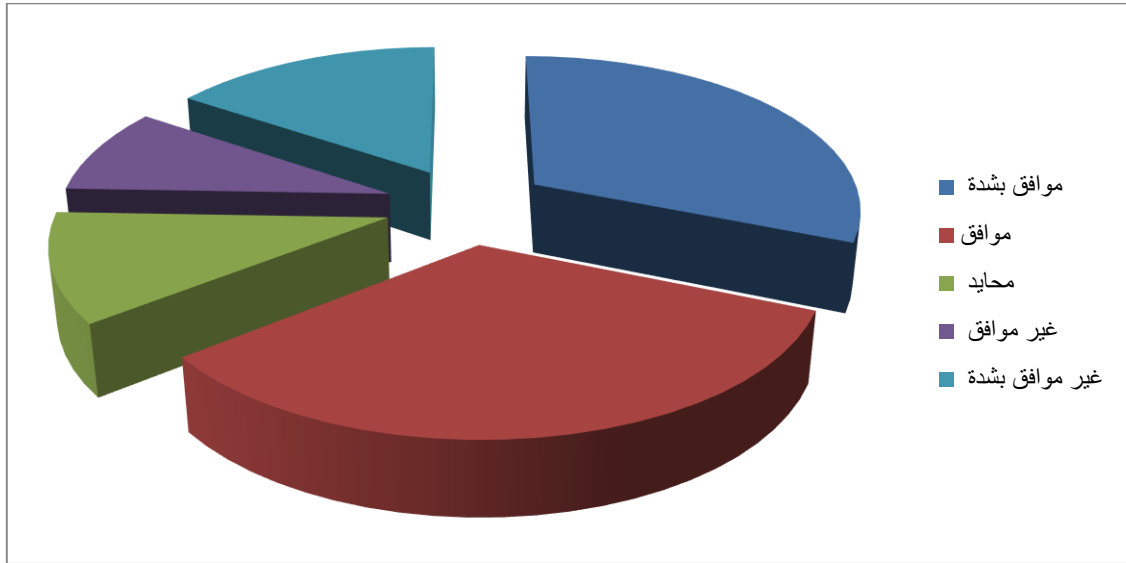
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (35,55%) موافق على تشجيع الشركة للموظفين على افكار جديدة لانتاج منتج ونسبة (27,77%) موافق بشدة اي اكثر العمال يوافقون على تشجيع المؤسسة وهذا يفسر على الشركة للبحث على منتجات مبتكرة،

الجدول رقم (3-9) : إجابات الأفراد على السؤال (7) : تعطي مؤسستنا اهتماما بإنتاج منتج متميز مقارنة بمنافسيها

النسبة	التكرار	الجواب
31,11	28	موافق بشدة
33,33	30	موافق
11,11	10	محايد
8,88	8	غير موافق
15,5	14	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-15) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-9)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-9)

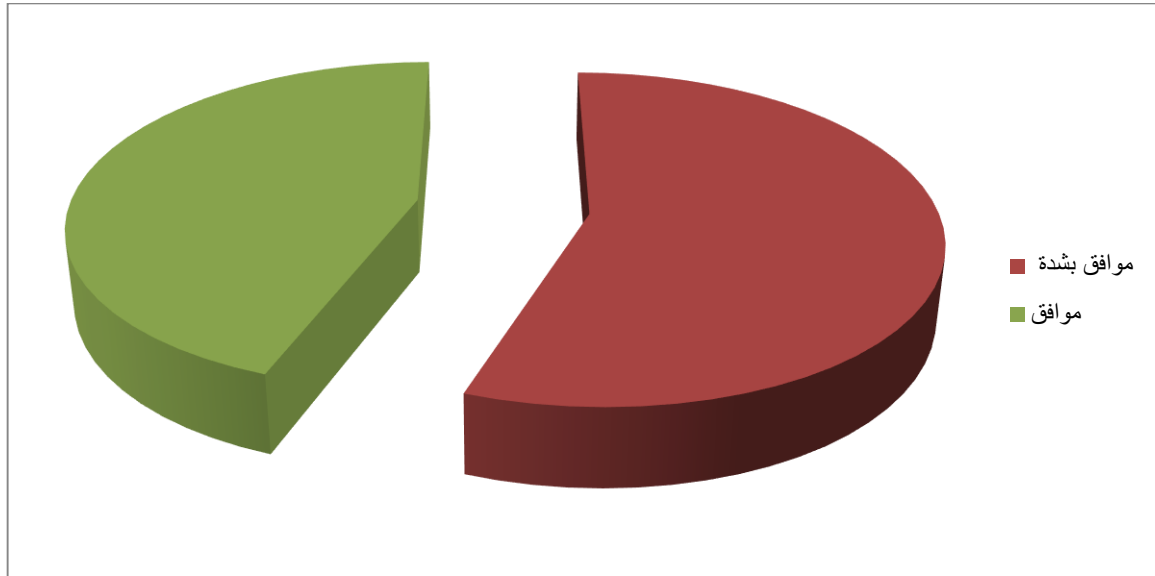
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (33,33%) موافق على اهتمام الشركة بنتاج منتج متميز مقارنة بمنافسيها ونسبة (31,11%) موافق بشدة أي أكثر العمال يوافقون على اهتمام المؤسسة بهذا، وهذا يفسر على الشركة للبحث على خلق ميزة خاصة فيها .

الجدول رقم (3-10) : إجابات الأفراد على السؤال (8) : تلجأ مؤسستنا إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتجات جديدة

النسبة	التكرار	الجواب
55,55	50	موافق بشدة
44,44	40	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-16) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-10)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3- 10)

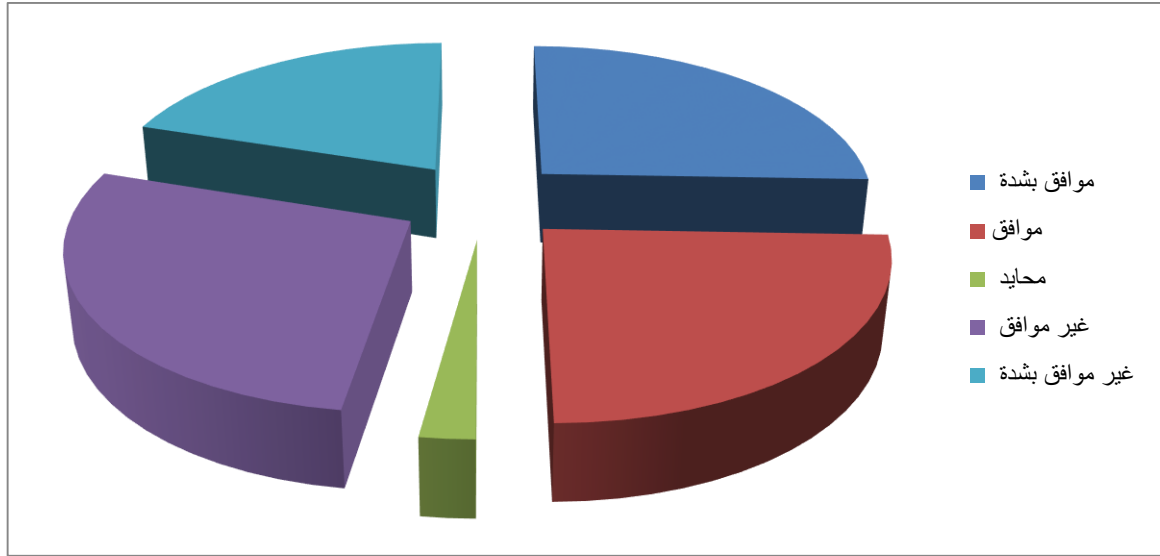
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (55,55%) موافق بشدة على لجوء الشركة الى استخدام تكنولوجيا جديدة من اجل منتجات جديدة ونسبة (44,44%) موافق ،أي كل العمال يوافقون على اهتمام المؤسسة بهذا، وهذا يفسر على الشركة اهتمامها بالتكنولوجيا الجديدة .

الجدول رقم (3-11) : إجابات الأفراد على السؤال (9) : تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة

النسبة	التكرار	الجواب
25,55	23	موافق بشدة
24,44	22	موافق
2,22	2	محايد
27,77	25	غير موافق
20	18	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-17) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-11)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-11)

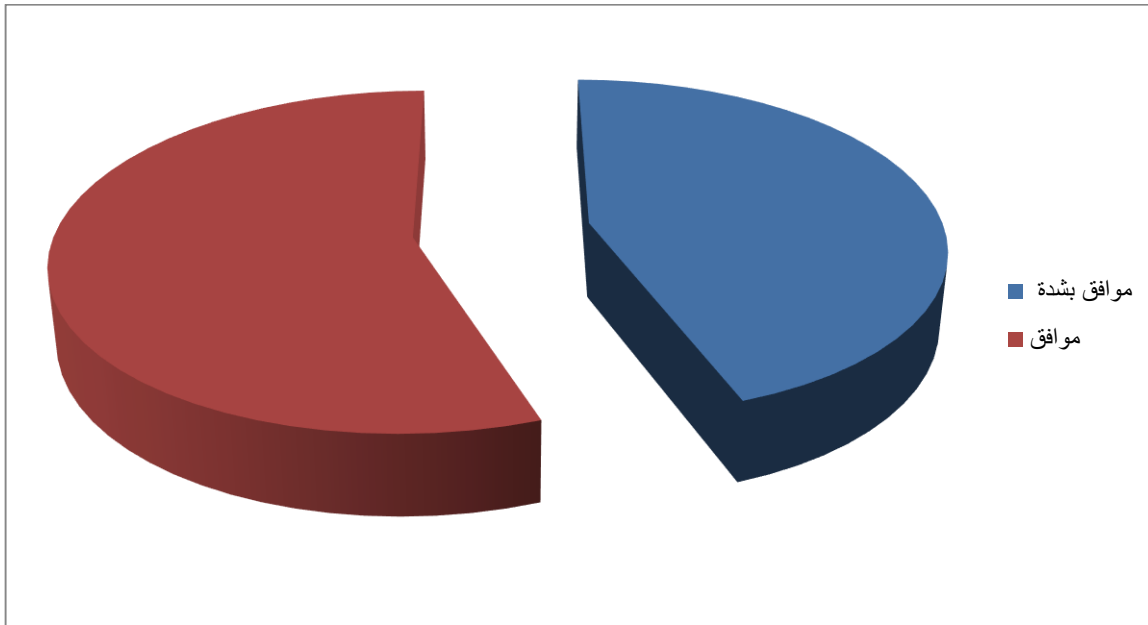
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (27,77%) غير موافق على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة ونسبة (25,55%) موافق بشدة . ونسبة (24,44%) موافق ، وهذا يفسر على الشركة بما أنها في بداية النشاط أحيانا تقوم بتخفيض التكاليف و احيانا لا .

الجدول رقم (3-12) : إجابات الأفراد على السؤال (10) : التعاون مؤسستنا مع خبراء و مهندسين خارجين من أجل تقديم منتجات جديدة

الجواب	التكرار	النسبة
موافق بشدة	40	44,44
موافق	50	55,55
محايد	0	0
غير موافق	0	0
غير موافق بشدة	0	0
المجموع	90	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-18) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-12)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-12)

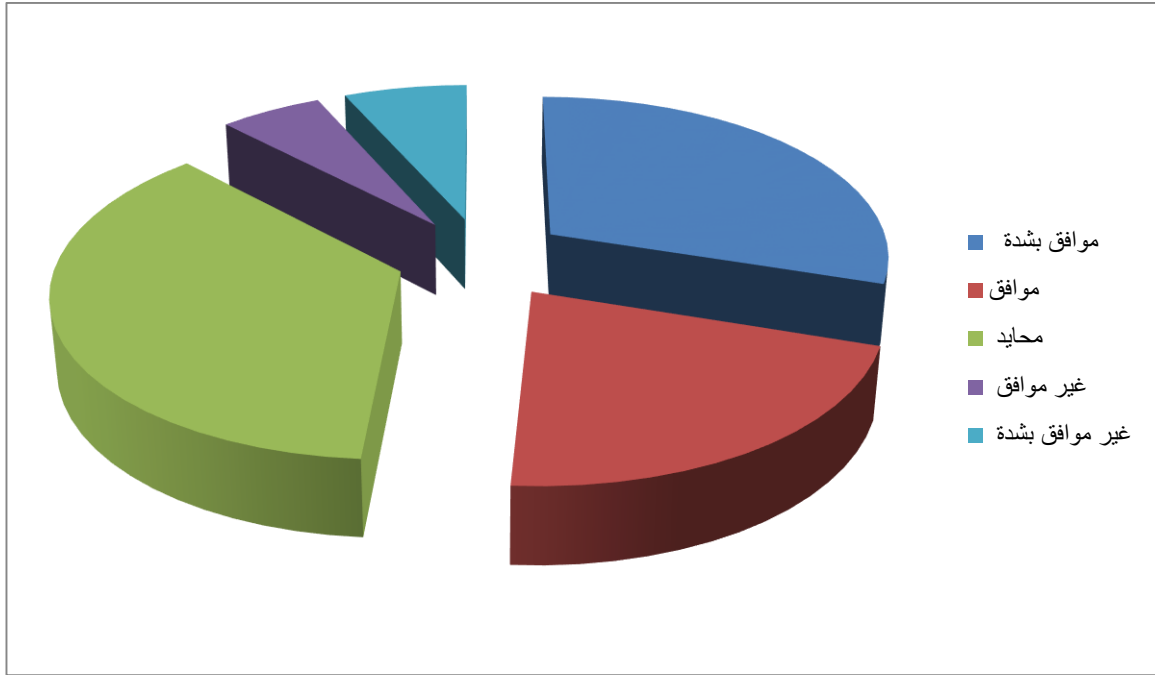
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (55,55%) موافق على تعاون الشركة مع خبراء ومهندسين خارجيين من اجل تقديم منتجات جديدة و ما نسبته (44,55%) موافق بشدة اي كل العمال يوافقون على اهتمام المؤسسة بهذا، وهذا يفسر على الشركة العمل على تكوين الموظفين من اجل العملية الابتكارية .

الجدول رقم (3-13): إجابات الأفراد على السؤال (11) : تقوم المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر

النسبة	التكرار	الجواب
30	27	موافق بشدة
21,11	19	موافق
36,66	33	محايد
5,55	5	غير موافق
6,66	6	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-19) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-13)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-13)

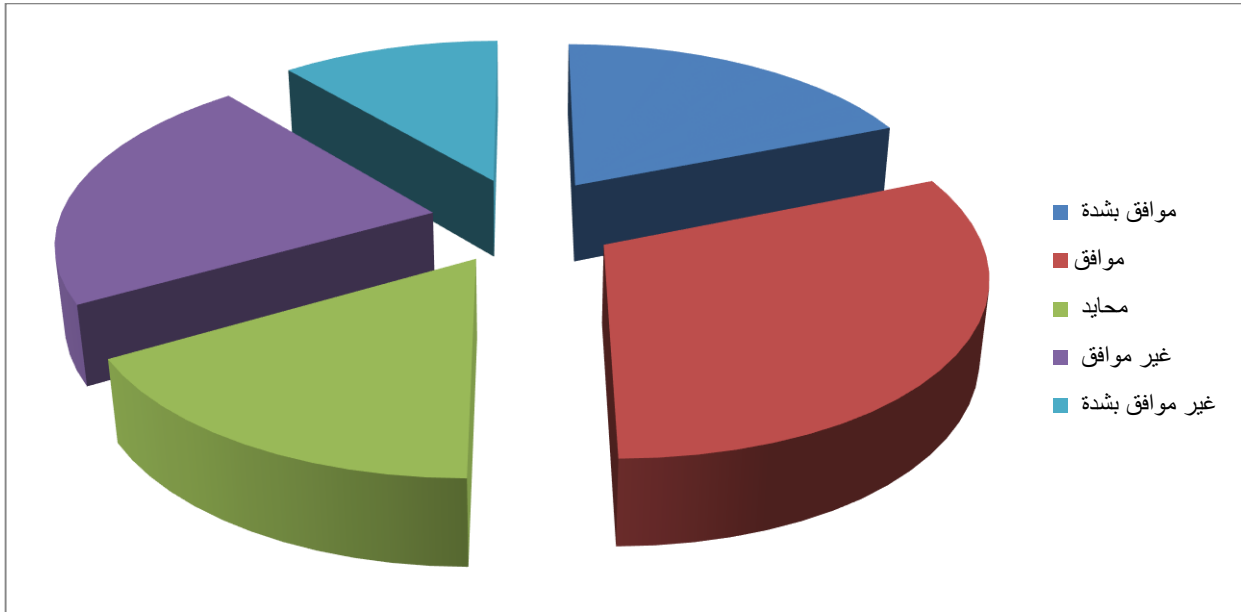
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (30%) موافق بشدة على تطوير المؤسسة خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر وما نسبته (36,66%) محايد لهذا و(21,11%) موافق، نفسر هذه النتائج نقص المؤسسة على تطوير المنتجات المبتكرة بشكل مستمر.

الجدول رقم (3-14): إجابات الأفراد على السؤال (12): تلجأ مؤسستنا إلى استخدام مواد جديدة من أجل تحسين منتجاتها

النسبة	التكرار	الجواب
18,88	17	موافق بشدة
31,11	28	موافق
16,66	15	محايد
22,22	20	غير موافق
11,11	10	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-20) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-14)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-14)

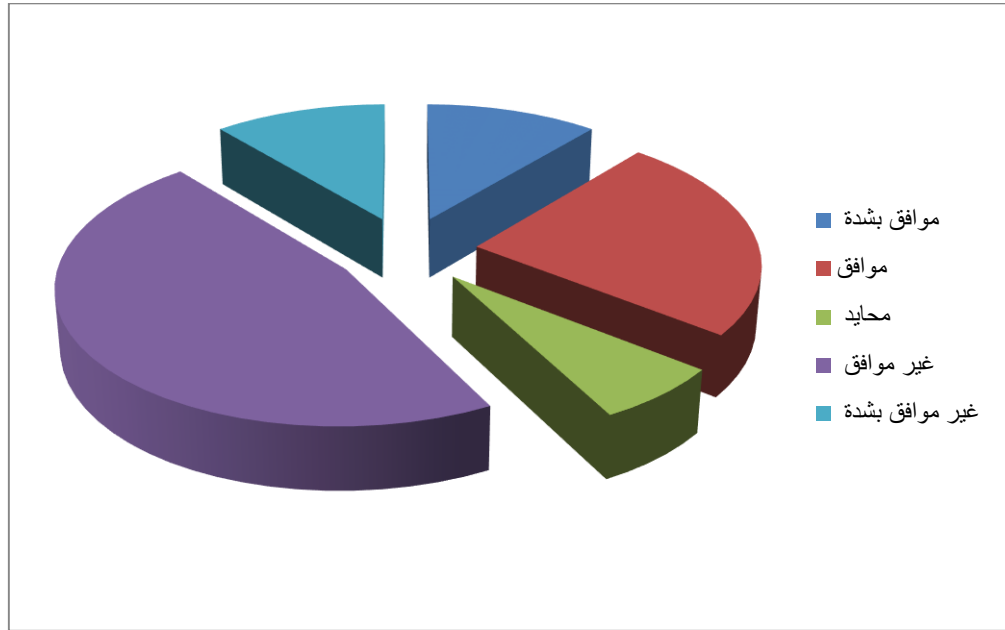
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (31,11%) موافق على لجوء المؤسسة استخدام مواد جديدة من اجل تحسين منتجاتها وما نسبته (22,22%) غير موافق و (18,88%) موافق بشدة و (16,66%) محايد ، نفسر هذه النتائج نقص المؤسسة على استخدام مواد جديدة لتحسين منتجاتها .

الجدول رقم (3-15): إجابات الأفراد على السؤال (13) : زادت مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية

النسبة	التكرار	الجواب
11,11	10	موافق بشدة
24,44	22	موافق
6,66	6	محايد
46,66	42	غير موافق
11,11	10	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-21) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-15)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-15)

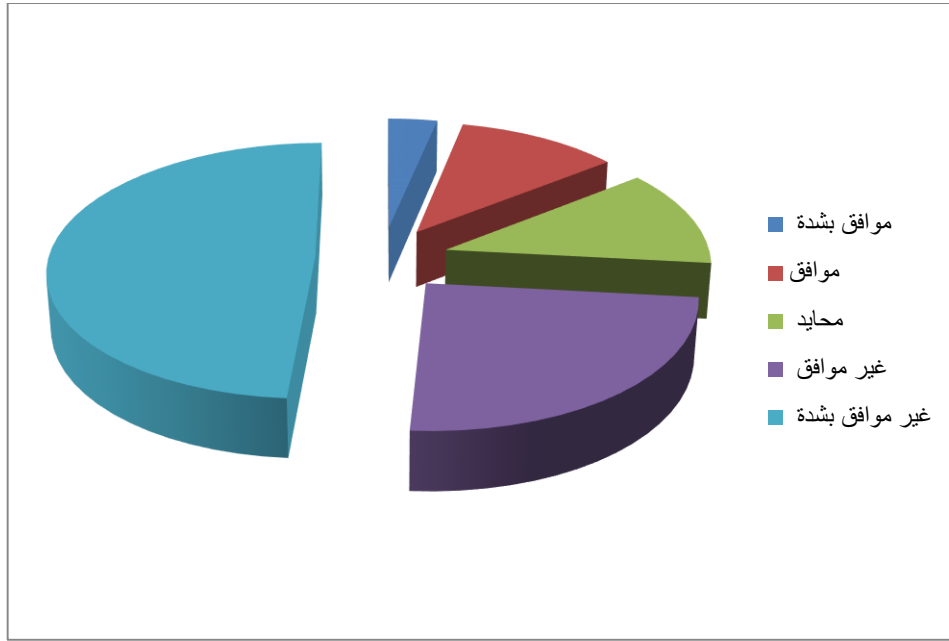
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (46,66%) غير موافق على زيادة مبيعات المؤسسة اثر ابتكاراتها التكنولوجية وما نسبته (124,44%) موافق نفسرهذا نقص مبيعات الشركة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية .

الجدول رقم(3-16) : إجاباتالأفراد على السؤال (14) : تقوم مؤسستنا بإجراء تعديلات على منتجاتها تماشيا مع ما هو موجود في السوق

النسبة	التكرار	الجواب
3,33	3	موافق بشدة
11,11	10	موافق
12,22	11	محايد
24,44	22	غير موافق
48,88	44	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-22)تمثيل نتائج الجدول رقم (3-16)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-16)

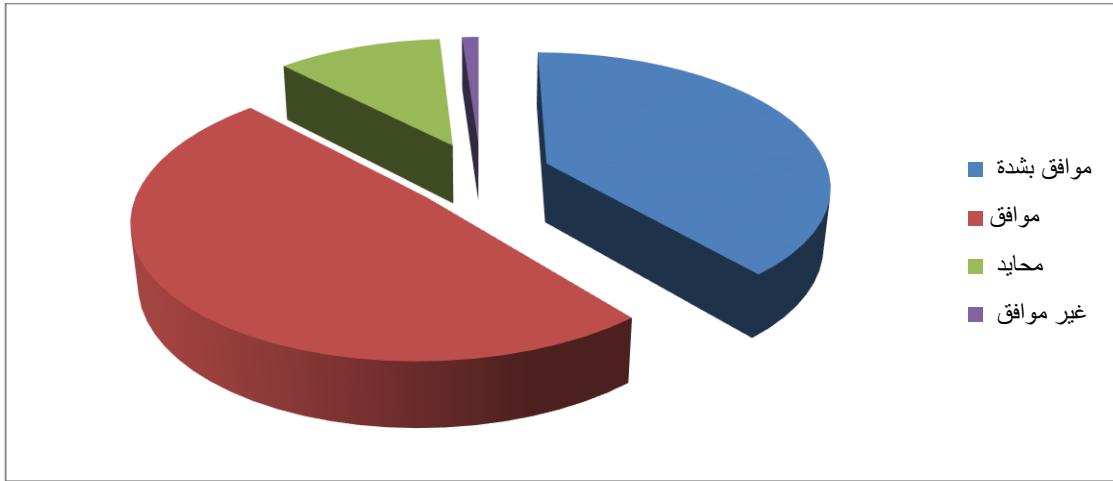
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (48,88%) غير موافق بشدة على تعديل الشركة في منتجاتها تماشياً مع ما هو موجود في السوق وما نسبته (24,44%) غير موافق لهذا، نفسر هذه النتائج أنها مؤسسة في بداية النشاط وتعتمد على منتجاتها فقط .

الجدول رقم (3-17): إجابات الأفراد على السؤال (15) : تهدف المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي الى كسب ميزة تنافسية.

النسبة	التكرار	الجواب
38,88	35	موافق بشدة
48,88	44	موافق
11,11	10	محايد
1,11	1	غير موافق
0	00	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-23) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-17)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-17)

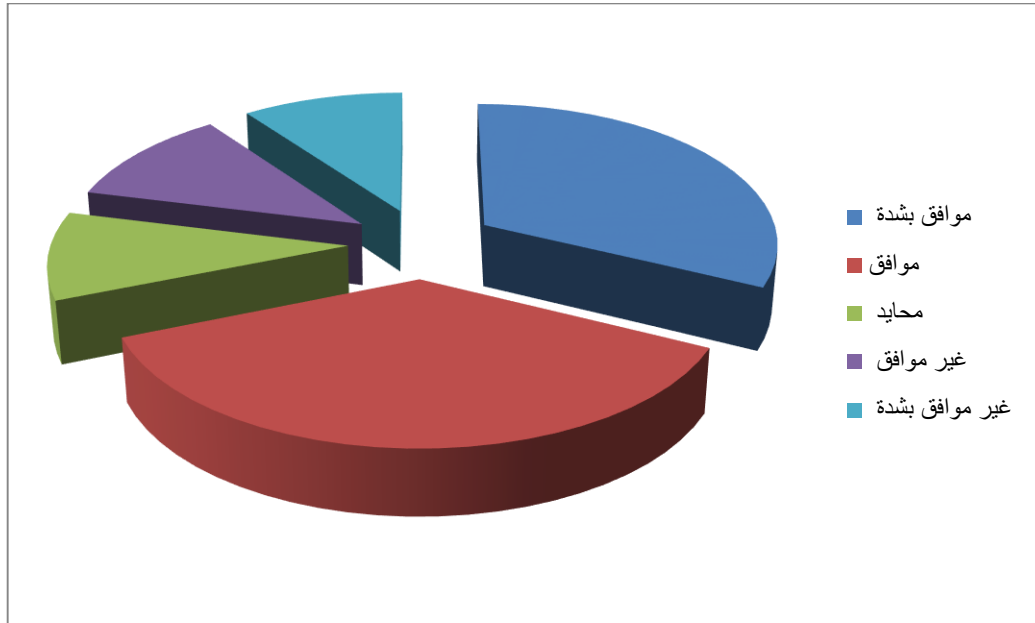
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (48,88%) موافق على عمل المؤسسة كسب ميزة تنافسية من خلال الابتكار وما نسبته (38,88%) موافق بشدة. لهذا، نفسر هذه النتائج الجهد الذي تقوم به الشركة لكسب ميزة تنافسية من خلال الابتكار التكنولوجي بالرغم انها مؤسسة في بداية النشاط .

الجدول رقم 3-18 : إجابات الأفراد على السؤال (16) : تسعى المؤسسة الى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية

النسبة	التكرار	الجواب
32,22	29	موافق بشدة
36,66	33	موافق
10	9	محايد
11,11	10	غير موافق
10	9	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-24) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-18)



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (3-18)

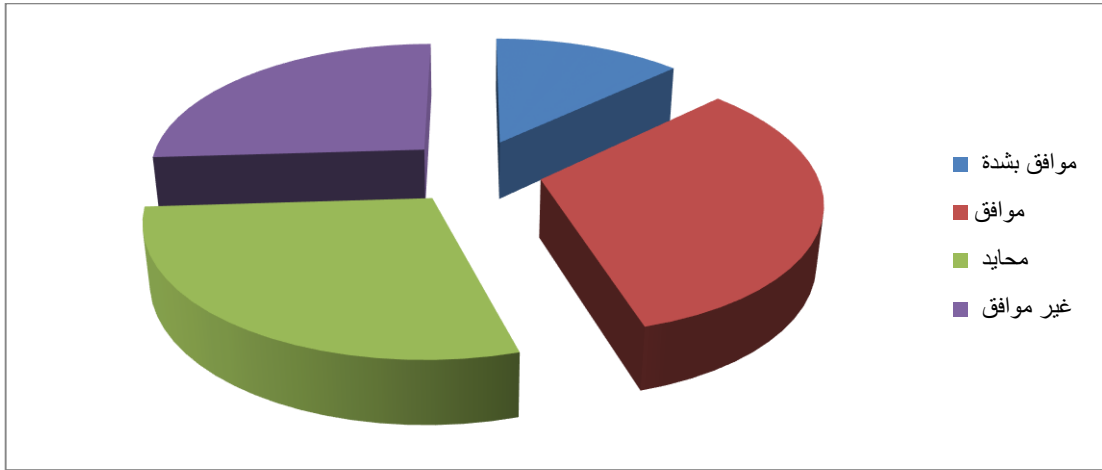
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (36,66%) موافق على سعي الشركة الى تحسين صورتها بالاعتماد على ابتكارات تكنولوجية وما نسبته (32,22%) موافق بشدة ،نفسر هذه النتائج تعمل الشركة على تحسين صورتها بالاعتماد على ابتكارات تكنولوجية .

الجدول رقم(3-19): إجاباتالأفراد على السؤال (17) : تستفيد المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث والتطوير لدعم عملية الابتكار التكنولوجي

الجواب	التكرار	النسبة
موافق بشدة	10	11,11
موافق	25	27,77
محايد	22	24,44
غير موافق	20	22,22
غير موافق بشدة	13	14,44
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-25)تمثيل نتائج الجدول رقم (3-19)



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (3- 19)

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (27,77%) موافق على تعاون الشركة مع مراكز البحث والتطوير لدعم العملية الابتكارية وما نسبته (24,44%) محايداً و(22,22%) غير موافق، نفسر هذه النتائج نقص المؤسسة على في دعم عملية الابتكار التكنولوجي

المطلب الثالث: عرض الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية

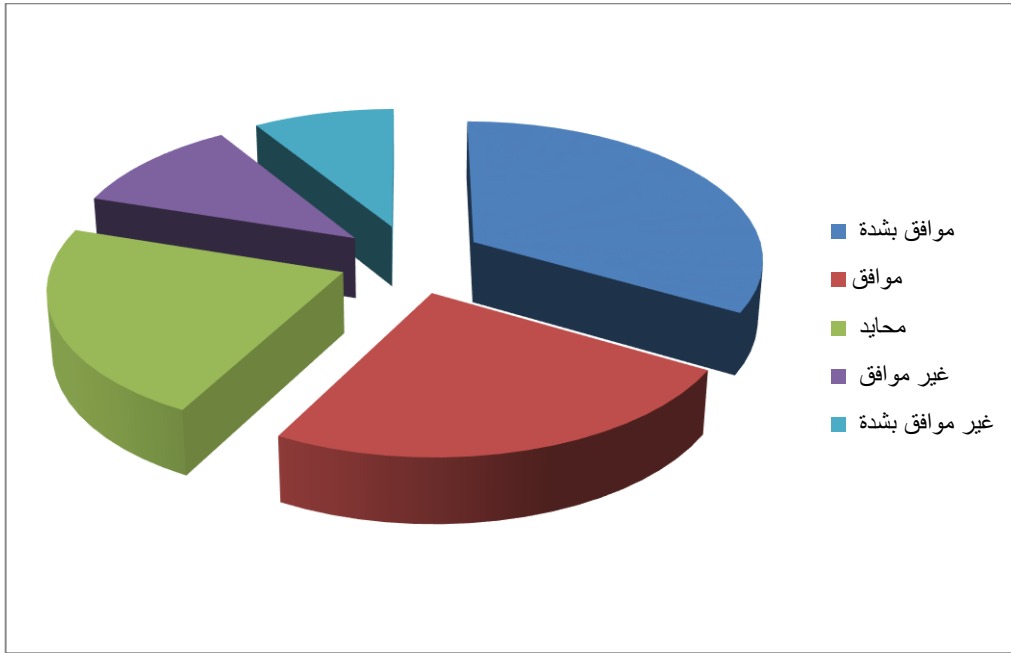
من خلال الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستمارة ، أمكننا من تحديد واقع الميزة التنافسية في شركة النسيج TAYAL

الجدول رقم (3-20) : إجابات الأفراد على السؤال (18) : تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة

النسبة	التكرار	الجواب
33,33	30	موافق بشدة
24,44	22	موافق
22,22	20	محايد
11,11	10	غير موافق
8,88	8	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-26) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-20)



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (3-20)

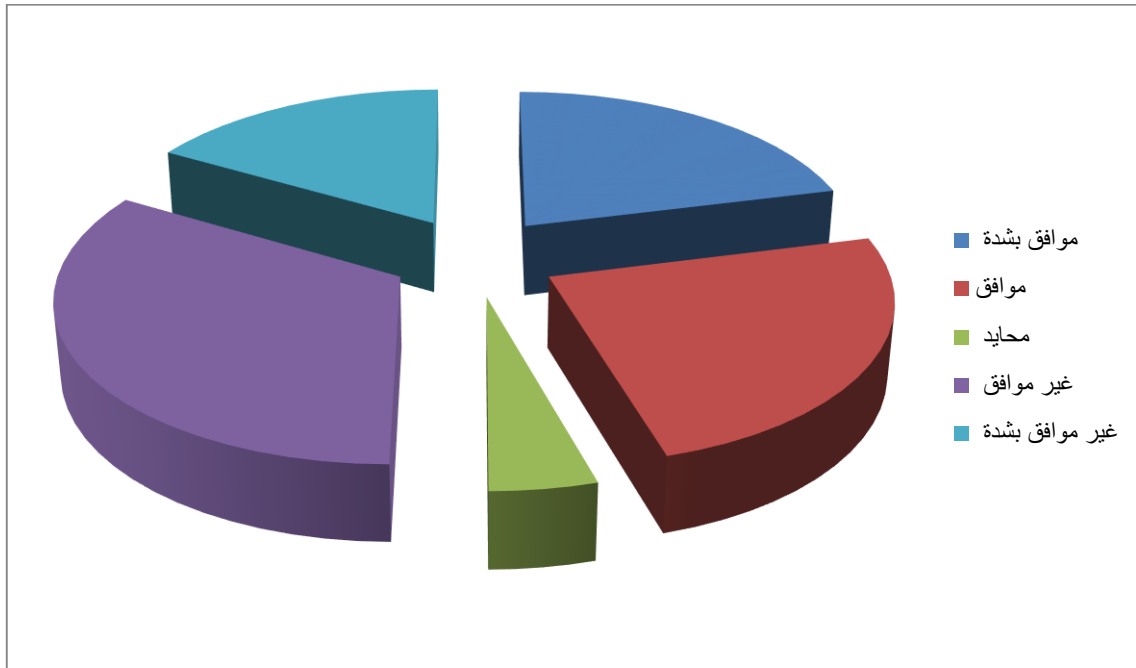
نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (33,33%) موافق بشدة على إعاقة الشركة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة وما نسبته (24,44%) موافق لهذا، نفسر هذه النتائج تعمل المؤسسة على العمل في جودة منتجاتها

الجدول رقم (3-21): إجابات الأفراد على السؤال (19): تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة

النسبة	التكرار	الجواب
21,11	19	موافق بشدة
24,44	22	موافق
4,44	4	محايد
33,33	30	غير موافق
16,6	15	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-27) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-21)



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (3-21)

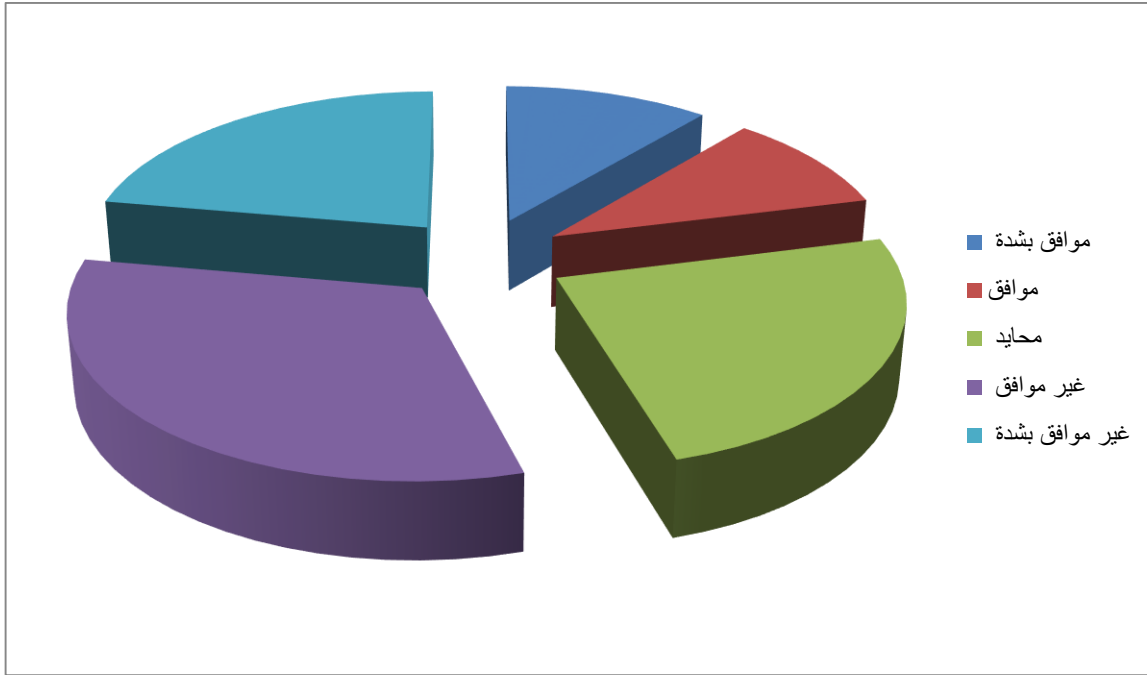
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (33,33%) غير موافق على تخفيض الشركة لتكاليف المنتجات والعمليات وما نسبته (36,66%) محايد لهذا و(24,44%) موافقو (21,11) موافق بشدة ،نفسر هذه النتائج تعمل الشركة للحصول على منتجات مبتكرة فتقوم بعملية تخفيض التكاليف .

الجدول رقم 3-22 : إجابات الأفراد على السؤال (20) : تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد

النسبة	التكرار	الجواب
11,11	10	موافق بشدة
10	9	موافق
24,44	22	محايد
32,22	29	غير موافق
22,22	20	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-28) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-22)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-22)

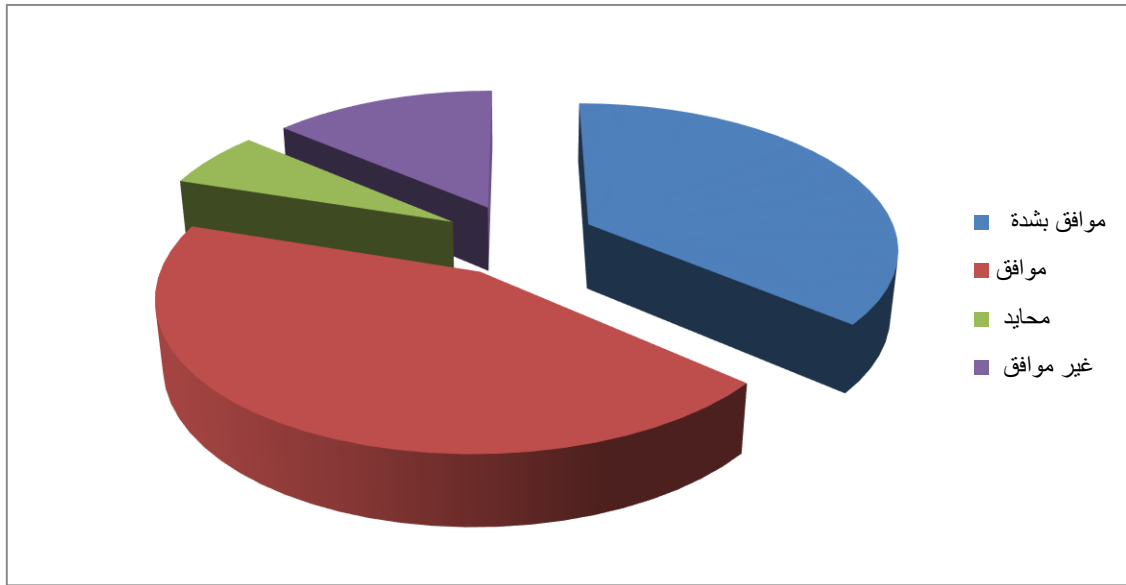
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (32,22%) غير موافق على تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين وما نسبته (36,66%) محايد لهذا و(24,44) محايد ، نفسر هذه النتائج لا تعمق علاقتها بالزبائن للحد من المنافسين لأنها شركة جد كبيرة وفي بداية نشاطها .

الجدول رقم 3-23 : إجابات الأفراد على السؤال (21) : تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة من المنافسين

الجواب	التكرار	النسبة
موافق بشدة	29	32,22
موافق	35	38,88
محايد	5	5,55
غير موافق	11	12,22
غير موافق بشدة	10	11,11
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (29-3) تمثيل نتائج الجدول رقم (23-3)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (23-3)

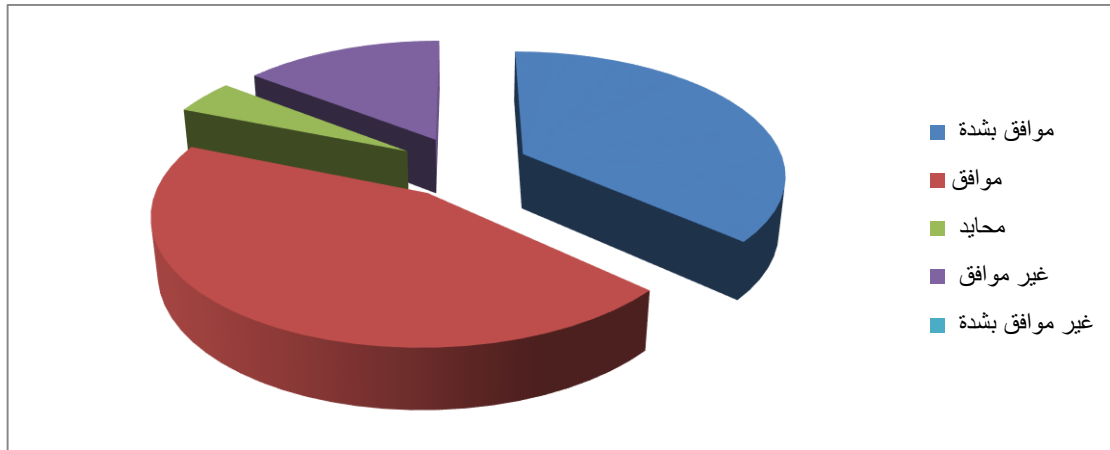
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (38,88%) موافق على عمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة من المنافسين وما نسبته (32,22%) موافق بشدة ، نفسر هذه النتائج الجهد المبذول من طرف المؤسسة لتقديم خدمات بمزايا جيدة الشيء الذي أدى اغلب العمال بالإجابة على موافق و موافق بشدة .

الجدول رقم 24-3 : إجابات الأفراد على السؤال (22) تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات و العمليات

النسبة	التكرار	الجواب
36,66	33	موافق بشدة
44,44	40	موافق
4,44	4	محايد
14,44	13	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (30-3) تمثيل نتائج الجدول رقم (24-3)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3- 24)

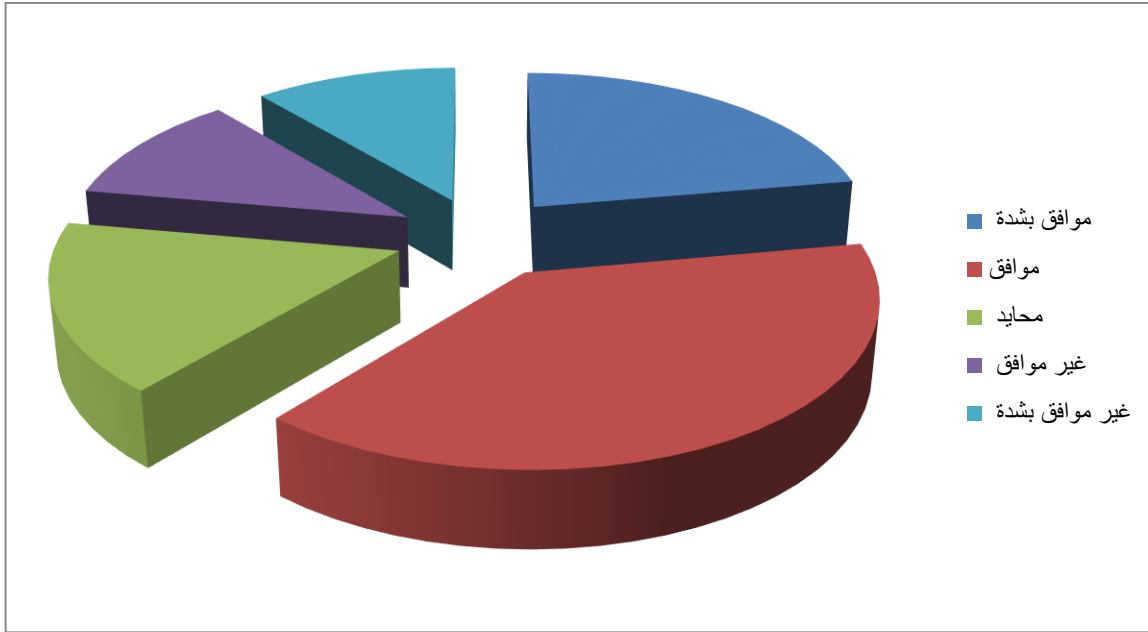
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (44,44%) موافق ب على تخفيض المؤسسة تكاليف المنتجات وما نسبته (36,66%) موافق بشدة ، نفسر هذه النتائج اتفاق أكثرية العمال على تخفيض المؤسسة تكاليف المؤسسة لأنها شركة في بداية النشاط وبسبب تعدد منتجاتها.

الجدول رقم 3-25 : إجابات الأفراد على السؤال (23) : تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف

النسبة	التكرار	الجواب
22,22	20	موافق بشدة
38,88	35	موافق
16,66	15	محايد
11,11	10	غير موافق
11,11	10	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (31-3) تمثيل نتائج الجدول رقم (25-3)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3- 25)

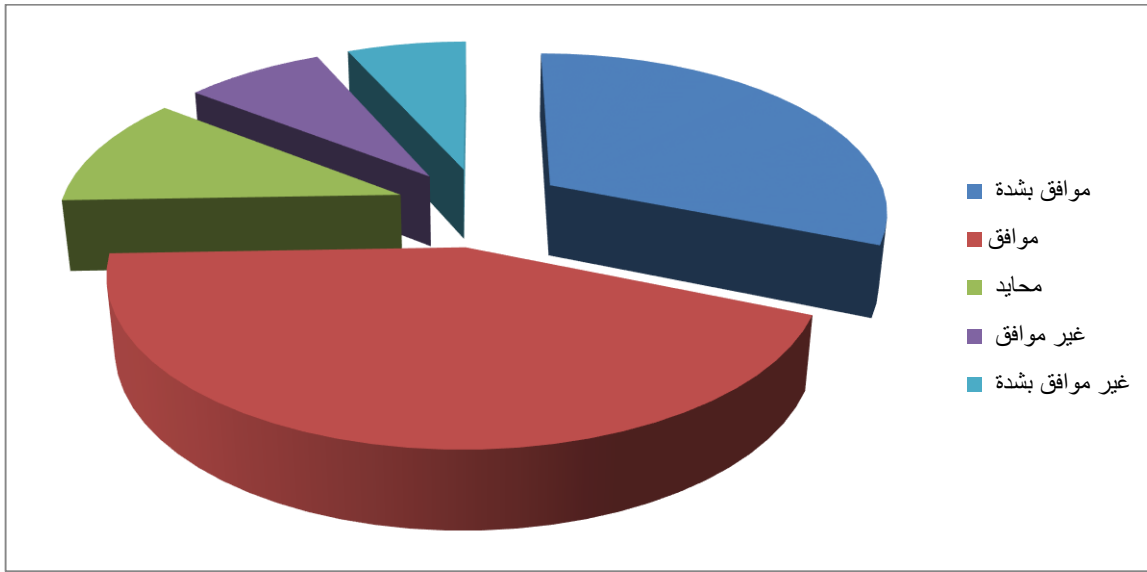
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (38,88%) موافق على سعي الشركة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف وما نسبته (22,22%) اي ما يعادل (50%) من العمال موافق، نفسر هذه النتائج تعمل الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج .

الجدول رقم 3-26 : إجابات الأفراد على السؤال (24): تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات

النسبة	التكرار	الجواب
31,11	28	موافق بشدة
43,33	39	موافق
11,11	10	محايد
7,77	7	غير موافق
6,66	6	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (32-3) تمثيل نتائج الجدول رقم (26-3)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (26-3)

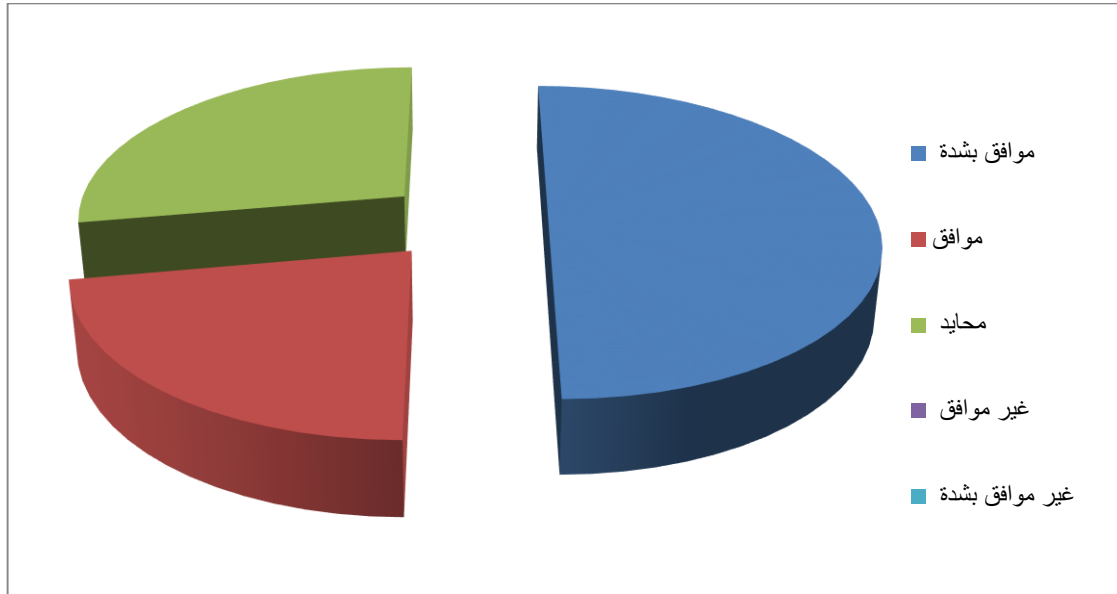
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (43,33%) موافق على زيادة المبيعات وما نسبته (31,11%) موافق بشدة، نفس هذه النتائج نقص المؤسسة على زيادة المبيعات وذلك بتحسين نوعية وجودة منتجاتها.

الجدول رقم (27-3) : إجابات الأفراد على السؤال (25) : تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات

النسبة	التكرار	الجواب
50	45	موافق بشدة
22,22	20	موافق
27,77	25	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (33-3) تمثيل نتائج الجدول رقم (27-3)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3-27)

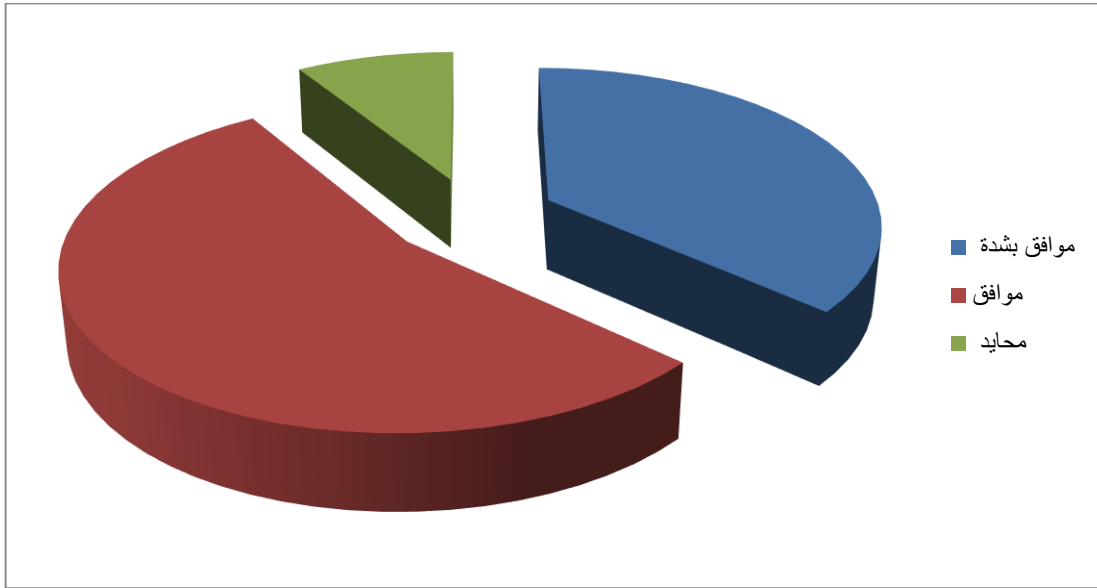
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته (50%) موافق بشدة على تحسين الشركة في جودة منتجاتها وما نسبته (22,22) موافق، ونسبة (27,77) محايد نفسر هذه النتائج أكثر العمال يوافقون على تحسين المؤسسة لجودة المنتجات وذلك لاكتساب المؤسسة آلات ووسائل تكنولوجية متطورة .

الجدول رقم 3-28 : إجابات الأفراد على السؤال (26): تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية

الجواب	التكرار	النسبة
موافق بشدة	33	36,66
موافق	49	54,44
محايد	8	8,88
غير موافق	00	0
غير موافق بشدة	00	0
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستمارة

الشكل رقم (3-34) تمثيل نتائج الجدول رقم (3-28)



المصدر مستخرج من الجدول رقم (3- 28)

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (54,44%) موافق على زيادة الحصة السوقية وفتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية ، و نسبة (36,66%) موافق بشدة أي معدل إجابة العمال أكثر من (50%) نفسر هذه النتائج تعمل المؤسسة على غزو منتجات الشركة الأسواق المحلية والدولية خاصة الملابس المجهزة .

خلاصة الفصل :

تنشط شركة النسيج TAYAL في محيط يتميز بالتغير الدائم والمنافسة فهي تسعى لطرح منتجات جديدة ولا يتم ذلك إلا باللجوء الى الابتكار التكنولوجي ، ومن خلال الدراسة تبين ان الشركة رغم امتلاكها كل المقومات التي تؤهلها لتبني الابتكار التكنولوجي كم تكنولوجيات جد متطورة وعمال يمتلكون خبرة ومهارات عالية وكذا توفر المناخ التنظيمي الملائم ، غير ان المؤسسة لم ترتقي بعد للابتكارات التكنولوجية جذرية سواء من ناحية المنتجات الجديدة واساليب الانتاج ، بل تقتصر ابتكاراتها على بعض التحسينات ، ولكن المؤسسة حاليا تقوم بدراسة بعض المشاريع والتي تدخل في اطار الابتكار التكنولوجي لتطبيقها مستقبلا خصوصا انها تنشط في السوق الدولية والذي يتميز بمنافسة قوية .

خاتمة عامة:

إن نجاح عمليات الابتكار التكنولوجي في المؤسسات يتطلب عدة عوامل أهمها ما تعلق بشخصية قائد المؤسسة، فالمشاريع المبتكرة تتطلب قائد مرحب وداعم للأفكار الجديدة والمبتكرة ومدركاً لأهميتها، يقوم الابتكار التكنولوجي على أنشطة البحث والتطوير التي تحول الابتكار من فكرة إلى واقع مدروس، فأصبح الابتكار التكنولوجي من الخيارات النادرة والضرورية أمام المؤسسات الاقتصادية وذلك لتعزيز مزاياها التنافسية في ظل الظروف الحالية، حيث تسارع المؤسسات اليوم للتطوير والتحسين، وابتكار كل ما هو جديد من شأنه تسهيل عملية اندماجها ضمن الأسواق العالمية وتعزيز مكانتها التسويقية.

كما أن التنافسية لا تقف عند الاكتفاء بخلق مزايا تنافسية في الأسواق، بل تتعدى إلى التميز المتجدد والمستمر، ولهذا على المؤسسة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وكل ما له علاقة بالابتكار التكنولوجي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة النسيج TAYAL الذي يعمل على تطبيق الابتكار التكنولوجي من خلال تجديد وسائل الإنتاج وتقديمها نوعية أفضل لمنتجاتها، وهذا يمكن شركة النسيج من تحقيق كميات كبيرة من الإنتاج مع تقليل تكاليف الإنتاج، وهذا أدى إلى زيادة الحصة السوقية ويمكنها من إشباع السوق الوطني وتصدير كل المنتجات إلى الأسواق الخارجية.

01. اختبار الفرضيات :

- إن دعم المؤسسة للبحث والتطوير يعتبر المغذي الأساسي للابتكار التكنولوجي من خلال تخصيص المؤسسة ميزانية خاصة للابتكار التكنولوجي ومقارنة منتجاتها بمنافسيها لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.
- إرساء الابتكار التكنولوجي في بيئة ديناميكية شديدة التنافس لأن البيئة الاقتصادية تتغير.
- تحقق شركة النسيج مؤشرات تنافسية من خلال تطبيق الابتكار التكنولوجي لأنها تعمل على غزو الأسواق العالمية وتخصص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير.

02. نتائج الدراسة النظرية : تمثلت أهم هذه الدراسة النظرية في ما يلي :

- تمس عملية الابتكار التكنولوجي المنتجات، تقنيات الإنتاج، وأساليب العمل وذلك من خلال الابتكار الجذري فيها أو عن طريق إدخال إضافات جديدة.
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تكلفة أقل لمنتجاتها، أو عن طريق تميزها عن منتجات المنافسين.
- أصبح للابتكار التكنولوجي أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، والدليل على ذلك الميزانيات الضخمة التي تخصص له، الاهتمام الكبير به فأصبح له مكانة أساسية.
- يعتبر نشاط الابتكار التكنولوجي أحد الأنشطة التي تساهم في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.

03. نتائج الدراسة التطبيقية: تمثلت أهم النتائج في ما يلي:

- _ تولي شركة النسيج TAYAL اهتمام كبير بتشجيع الأفراد على تقديم منتج جديد ، كما تقوم بدورات تكوينية وتحفيز العاملين .
- _ تخصص شركة النسيج جزء من الأرباح للإنفاق على البحث والتطوير ، حيث يتم إرسال المبالغ المخصصة الى مركز البحث والتطوير ، وهذا الأخير مسؤول عن الأبحاث لجميع فروع TAYAL .
- _ تعمل شركة النسيج على تحسين نوعية منتجاتها لكي تكون ذات جودة عالية .
- _ لتحسين إنتاجية الشركة تعمل على اقتناء وسائل وتجهيزات التي توأكب التطور التكنولوجي.

04. التوصيات :

- ❖ زيادة الدورات التكوينية فيما يخص استعمال مختلف أدوات الابتكار التكنولوجي ، وتدريب العمال على استخدام الوسائل المتطورة .
- ❖ تدعيم فكرة إنتاج المادة الأولية محليا ، وذلك لتقليل تكاليف استيرادها من الخارج .
- ❖ إعفاء الشركة على الضريبة المستحقة من أجور الخبراء الذين تلجا إليهم لتقديم إعانات تتعلق بأنشطة البحث والتطوير .
- ❖ إعطاء المؤسسة أهمية بالابتكار التكنولوجي لان المنافسة العالمية تقتضي بذلك .

وأخيرا يمكن القول أن الابتكار التكنولوجي هو الركيزة الأساسية لتطوير المؤسسات وقدرتها على المنافسة في السوق وإعطائها مكانة مهمة فيه فهو يفتح أمامها آفاق واسعة في الانتشار والتوسيع و تبيين الابتكار التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية .

المصادر والمراجع :

الكتب:

- بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال ، مدخل تسويقي، مؤسسة الورق ، ط2، عمان، 2002.
- حسين عجلان حسين ، استراتيجيات الإدارة المعرفة لمنظمات الأعمال . إثراء للنشر و التوزيع ، ط1 عمان 2008 .
- روبرت ايتش، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكم الخرافي ، دار الفجر، ط1 القاهرة 2008.
- زياني محمد ، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية ، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة ، الجزائر، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2007.
- عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان .
- غسان قاسم داود اللامي ، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 .
- فليب سادلر ، ترجمة علا احمد إصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2008.
- محمد السعيد أوكيل ، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 .
- محمد السعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 .
- محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
- مدحت ابو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2002.
- نبيل جواد إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطبعة الأولى ، الجزائرية للكتاب ، الجزائر ، 2006.
- نجم عبود، نجم ، (2003) إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية ، دار وائل للنشر الطبعة الأولى عمان .
- وليد بن التركي(2016) دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، الطبعة الأولى مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية .
- C.C.Markids and N.Bery: Manufacturing Bad Business ,HBR,VOL(59) ,NO .(5),Sep-OCT 1981.

- M.E.Porter and C.V.D.Linde:Geen and Cometitive:Ending the stalemate ,HBR,Vol (73) ,No(5),Sep-oct 1995.

الرسائل الجامعية :

- برهوم أسماء ، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- بن طاوفا عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية ، رسالة دكتوراه تخصص علوم تسيير ، جامعة تلمسان .
- بوحسانسارة، كثرزة(2011-2012) رسالة ماجستير ،الأثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي " mobilis " و " nedjma " ، قسنطينة .
- بوسلام يعمر ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، وحدة الدار البيضاء ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف 2003 .
- حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، الجزائر 2006/2007 .
- خالدي ريم ، دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات _بيبيسي- رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية .
- سهام بوفلفل ، دور الابتكار في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رسالة ماجستير، تخصص تحليل قطاعي ، جامعة قالمة، 2011 .
- ضيف الله مريم، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية ،دراسة حالة فرع فارمال "مصنع عنابة" جامعة عنابة 8 ماي 1945 قالمة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير سنة 2013.
- عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر (3) الجزائر، 2002.
- محمد الطيب ،براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ،رسالة ماجستير تخصص دراسات اقتصادية قسم العلوم الاقتصادية،كلية الحقوق ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2005 .

- مدوكي يوسف ، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مؤسسة روائح ورود بالوادي ، رسالة ماجستير ، تخصص TTC ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2009.
 - ملايكية عامر ، ابتكار المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة الدهن لسوق أهراس ، رسالة ماجستير ، تخصص الإستراتيجية و التسويق ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2006.
- الأوراق البحثية :

- صالح مهدي ، محسن العامري ، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية جامعة دمشق ، سوريا المجلة 21 العدد الثاني 2002.
 - نور الدين زمام ، صباح سليمان ، (2013) ، ، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 11.
- المدخلات العلمية :

- بلعزوز بن علي ، ولاق صليحة ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر ، ورقة بحثية مقدمة اليمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر ، 08-09 نوفمبر 2010.
- بن لحسن الهواري ، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة ، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعه سعد حلب البليدة الجزائر ، يومي 18-19 ماي ، 2011 .

الملاحق

الملاحق:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

المؤسسة: شركة النسيج نبال

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص التسيير الاستراتيجي

استمارة

الاستبيان الذي بين أيديكم يهدف لمعرفة دور الابتكار التكنولوجي في خلق الميزة التنافسية في مؤسساتكم ، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة .

مع العلم بان إجاباتكم ستندرج في مذكرة تخرج ماستر في التسيير الاستراتيجي بعنوان " دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية "

ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي ايطار هذه الدراسة.

شاكرين لكم على تعاونكم تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

من إعداد الباحثين : تحت إشراف الأستاذة :

بن نامة فاطمة الزهراء

مسيليتي فاطمة الزهراء

زروقي نور الهدى خديجة

فالرجاء منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة بكل صدق و صراحة.

المحور الأول : بيانات شخصية

• الجنس

- ذكر - أنثى

• السن

- أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة - أكثر من 40 سنة

• المستوى التعليمي

- جامعي مركز التكوين المتواصل و -

الملاحق

• الخبرة

- أقل من خمس سنوات - من 5 إلى 15 سنة من 15 سنة

• المركز الوظيفي

مدير نائب مدير
رئيس مصلحة عامل

المحور الثاني : الابتكار التكنولوجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع إدارة مؤسستنا الموظفين على تقديم أفكار جديدة لإنتاج منتج					
2	تعطي مؤسستنا اهتماما بإنتاج منتج متميز مقارنة بمنافسيها					
3	تلجأ مؤسستنا إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم منتجات جديدة					
4	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة					
5	التعاون مؤسستنا مع خبراء و مهندسين خارجين من أجل تقديم منتجات جديدة					
6	تقوم المؤسسة بتطوير خصائص المنتجات المبتكرة بشكل مستمر					
7	تلجأ مؤسستنا إلى استخدام مواد جديدة من أجل تحسين منتجاتها					
8	زادت مبيعات المؤسسة على اثر ابتكاراتها التكنولوجية					
10	تقوم مؤسستنا بإجراء تعديلات على منتجاتها تماشيا مع ما هو موجود في السوق					
11	تهدف المؤسسة من خلال الابتكار التكنولوجي الى كسب ميزة تنافسية					
12	تسعى المؤسسة الى تحسين صورتها باعتماد ابتكارات تكنولوجية					

تستفيد المؤسسة من فرص تعاون مع مراكز البحث والتطوير
لدعم عملية الابتكار التكنولوجي

المحور الثالث:الميزة التنافسية .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1- تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة
					2- تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال المنتجات والعمليات المبتكرة
					3- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
					4- تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة من المنافسين
					5- تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات
					6- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
					7- تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات
					8- تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات
					9- تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية

الملخص:

يمثل العلم و التكنولوجيا محور عجلة التقدم في عالمنا اليوم، وبغض النظر عن التعريف الصحيح للتكنولوجيا وللابتكار التكنولوجي لا احد يختلف حول التغيرات الكبيرة التي خلقتها التطورات التكنولوجية السريعة والمتواصلة خلال هذا القرن و خاصة في المجال الصناعي لأجل تحقيق النمو الاقتصادي وكذا لأجل تحقيق قدرة تنافسية في السوق العالمية . كما تعد التطورات التكنولوجية في المجال الصناعي معيارا لمستوى التطور الاقتصادي و الاجتماعي في أي دولة من الدول. فالتطور التكنولوجي في الوضع الراهن و في ظل التحديات الكبيرة المستقبلية يعتبر من ابرز عوامل تحديث سياسات التصنيع نظرا لمساهمتها في رفع الكفاءة الإنتاجية و بأقل التكاليف، وخلق التنافسية بين المؤسسات و هي إحدى الحتميات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية في عالمنا المعاصر.

الكلمات المفتاحية : الابتكار ، التكنولوجيا ، الإبداع ، الميزة التنافسية ، الصناعة .

Résumé :

science and technology are the basis for progress in our world. Regardless of the definition of technology and technological innovation, no one can deny the impact of changes due to technology in this century, particularly in the industrial sector and this, in order to achieve economic growth and sustained competitive advantage in the global market. Furthermore, advances in technology can be used as criteria to measure social and economic progress of any country. Thus, technological development in the current situation and in light of the great challenges of the future, is one of the most important factors in any policy of industrialization because of its contribution to improving productive efficiency and cost minimization, which can increase business competitiveness, imperative imposed by global economic developments in our contemporary world.

Key words: innovation, technology, creativity, competitive advantage, industry