



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولى ماستر: تخصص اقتصاد عمومي

قسم: العلوم الاقتصادية



يشرفنا بأن نضع بين أيديكم إستبيان بعنوان "تحديد واقع الإبداع التكنولوجي في شركة اتصالات الجزائر بالوادي"، وذلك إستكمالاً للمذكرة، تخصص ماستر اقتصاد عمومي بجامعة الوادي، ولدراسة ميدانية إختارنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الرجاء أخي الفاضل/ أختي الفاضلة التكرم بتعبئتها من خلال الإجابة على الأسئلة وإعطاء رأيك بوضع علامة (x) في المكان المناسب وفي خانة واحدة لكل سؤال بناءً على تقديرك الشخصي علماً بأن المعلومات التي يتضمنها هذا الإستبيان ستكون محل سرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط راجين أن نحظى ببعض دقائق من وقتكم الثمين بإكمال هذا الإستبيان في أقرب فرصة ممكنة وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم ومشاركتكم في إنجاح وإتمام هذه المذكرة.

أولاً: معلومات أساسية .

فضلاً ضع علامة (x) أمام المربع المناسب:

1) الجنس: أ. ذكر: ☐ ب. أنثى: ☐

2) العمر:

أ. أقل من 30 سنة: ☐ ب. من 31 إلى 45 سنة: ☐ ج. أكبر من 45 سنة: ☐

3) المستوى التعليمي :

أ. تقني سامي: ☐ ب. شهادة جامعية: ☐ ج. د. شهادات أخرى: ☐

ثانيا: بيانات الدراسة .

1. الإبداع التكنولوجي

البيان	المقياس			الرقم
	نعم	لا	محايد	
تلقأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من اجل تقديم خدمات افضل				01
تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من اجل تقديم خدمات جديدة				02
تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من اجل تقديم منتجات جديدة				03
يتم تحسين خدمات المؤسسة بالاعتماد على المهارات المتوفرة لديها				04
يتم التنسيق بين الأقسام، البحث والتطوير في المؤسسة من اجل تحسين خدماتها				05
تتبع المؤسسة الأساليب العلمية من اجل تحسين خدماتها				06
تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية				07
هناك مصادر للإبداع التكنولوجي تعتمد عليها المؤسسة				08
تخصص المؤسسة دورات تكوينية لتنمية مهارات كفاءاتها				09

2. الميزة التنافسية

البيان	المقياس			الرقم
	نعم	لا	محايد	
تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها				01
تسعى المؤسسة إلى زيادة خدماتها بهدف تعظيم أرباحها				02
تحاول الوكالات (موبيليس، جيزي، اوريدو) الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية				03
تتوافق خدمات المؤسسة مع حاجات الزبون				04
تسعى المؤسسة إلى تقديم أسعار في متناول الزبائن				05
تقوم المؤسسة بتلبية رغبات فئات خاصة من الزبائن				06
تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها عند تحديد استراتيجياتها				07
تعتمد المؤسسة إلى استراتيجية ما التي يمكن ان تحقق لها مركز تنافسي				08
تستخدم اتصالات الجزائر الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ PORTER				09

شكراً لكل من ساعدنا على إتمام هذه الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

يمثل الإبداع أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في البيئة الحالية، المتغيرة والمعقدة في نفس الوقت للحفاظ على استمراريته وبقائها على المدى الطويل، وأصبح لموضوعه - الإبداع - ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات فالمؤسسات تعمل على تحقيقه بكل الوسائل المتوفرة لديها وبكل الإمكانيات اللازمة، لتحقيق التميز والصدارة والقدرة على المواجهة.

المطلب الأول: تعريف الإبداع وعناصره

أولاً: تعريف الإبداع

نقول لغة: أبدعت الشيء أي أنشأته على غير مثال سابق وهو يعني "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة"¹

وفي القرآن الكريم، قوله تعالى: "بديع السموات والأرض....." (الآية 117 من سورة البقرة)، أي خالقهما على غير مثال سابق².

أما اصطلاحاً: فقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وأول من اهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلق به هو الاقتصادي النمساوي JOSEPH SCHUMPTER من خلال كتابه «Th Theory of development» والذي عرّف فيه الإبداع على أنه "استخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة تهدف إلى خلق سلع وخدمات جديدة"³.

وفيما يلي عرض لمختلف تعاريف للإبداع:

- يعرف البعض الإبداع بأنه التطبيق الناجح لتصور، واكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة⁴.
- كما عرف الإبداع بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة"⁵.

¹ - بجاج الهاشمي، خنيش يوسف، دور الاقتصاد المعرفي في تفعيل الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية حالة الجزائر - ، مداخلة في المنتدى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع ، جامعة سعد دحلب البليدة- الجزائر- ، أيام 18/17 أفريل 2013ص:4.

² - محمد علي صابوني، صفوة التفاسير ، دار القرآن الكريم ، بيروت، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1981، ص: 77.

³ - Rodolphe Durand, *guide du management stratégique*, Edition Dunod, paris, 2003, p:73.

⁴ - Olivier Badot et autres , *dictionnaire du Marketing* , Paris: Economica , 1999, P: 131.

⁵ - طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002، ص:18.

— وعرفه Peter Drucker بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"¹.

— وعرفه (Zaltmanet) على أنه أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه².

— وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات³.

إضافة إلى كم هائل من التعريفات للإبداع إلا أنها تتغير حسب الموضوع المعالج والمعنى المحدد وفقا للأهداف الخاصة المرجوة من التحليل، الشيء الذي أدى بالكتاب يرجعون للجزم بأن ما قدمه " JOSEPH Schumpeter" كتعريف للإبداع هو الأفضل في الاقتصاد وفي التسيير كذلك⁴.

من مجموعة التعاريف السابقة يظهر جليا أن الإبداع تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم وفي التسويق ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة وعلى أدائها الناجع.

● بعض المصطلحات المرتبطة بالإبداع:

هناك عدّة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة له ، وآخرون يرون عكس ذلك، ومحاوله إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات وعلاقتها بالإبداع بإيجاز في النقاط التالية:

1. الإبداع و الاختراع : créativité et invention

الاختراع؛ هو كل جديد في المعلومات العلمية، و يمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية أو أن يكون تطبيقا في شكل طريقة، أو حل، أو معالجة ظاهرة بشكل معين.

يتضح من التعريف السابق أن الاختراع يهتم بالمعارف العلمية و النظرية و قد لا توجه للاستغلال، أي قد لا يتجسد في شكل سلع و خدمات جديدة في السوق . بينما الإبداع هو تجسيد الاختراع في شكل تطبيقات

¹ - بيتر دراكر ، التجديد و المقولة، ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح ، مركز الكتب الاردني، الاردن، 1988، ص:18.

² - Camille Cavioret Deni J.Garand ,le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5eme conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE, Mai 1996, P : 3.

³ - اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي اسيا (اسكو) ، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الامم المتحدة، نيويورك، 2002، ص: 10.

⁴ - FLORENCE Durieux,«Management de l'innovation, Une approche évolutionniste », Vuibert édition. Mars2000.p:05.

داخل المؤسسة، قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغيير على المنتجات الحالية، لذلك ليس دوما يتحول الاختراع إلى إبداع¹.

2. الإبداع والابتكار : créativité et innovation

— يرى (Becker et Whisler, 1967) أن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار، بالتالي ينبغي عدم الخلط بينهما حيث أن الإبداع هو أول استخدام للابتكار؛ كما أن الابتكار عمل فردي بينما الإبداع عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد.

— كما اقترح (Cuming, 1998) أن الابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبداع هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.

— ويرى (Durieux, 2000) أن مصطلح الابتكار يشير إلى العمل من أجل إيجاد شيء جديد، حيث يعتبره تحقيق مورد جديد للمؤسسة، في حين يعتبر أن الإبداع هو تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد².

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي أن الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار³.

3. الإبداع والتغيير:

في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغيير، خاصة التنظيمي منه كأحد أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها.

¹ -Bouquet Valérie (J. Morin), "Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : principes outils applications" thèse de doctorat (non publié), université de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995, P56.

² - بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص: 3-4.

³ - بن نذير نصر الدين، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2010، ص: 227.

4. الإبداع والتحسين:

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام. والتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلاً من أشكال الإبداع، فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة، وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية¹.

ثانياً: عناصر الإبداع

إذا توقفت مؤسسة ما عن دعم وتعزيز الإبداع أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة ولم تهتم بتدريب العاملين فيها على كيفية إنجاز العمليات الإبداعية الجماعية أو الفردية السليمة، لن تتمكن هذه المؤسسة من التكيف مع التحديات العصرية ولن تتمكن من حل مشكلاتها، وبالتالي لن تحصل على المنتجات (الإنتاج) التي تساعد على دعم تنافسيتها؛ وأهم عناصر الإبداع في المؤسسة نذكر²:

1. **المناخ الذي يقع فيه الإبداع:** لا بد للإبداع أن يقع في بيئة تساعد على البروز والتطور، والمؤسسة هي أفضل بيئة يمكن فيها أن يخرج كل طاقته الإبداعية؛

2. **وجود الشخص المبدع:** لا بد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتحفيزهم وتشجيعهم على استخراج واستغلال أفكارهم الإبداعية؛

3. **الإمكانيات:** لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانيات اللازمة للابتكار، فمهما كانت القدرة الابتكارية ومستوى ارتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن من الاستفادة من هذه القدرات والطاقات ما لم تشجعه؛ فقد بينت الدراسات العلمية أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة؛

كما أن الاتصال الفعال سواء مع البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة يعتبر من الأمور الحيوية والهامة بالنسبة للإبداع الناجح، والمؤسسات التي تدرك المعلومات الخارجية الجدية ذات الصلة والأهمية، فالقائد الفني والمبدع هو الذي يهتم بوضع شبكات اتصال غير رسمية قوية والذي يطلق عليها بحارس المدخل الذي يميل إلى

¹ - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 137.

² - محمد قاسم القويطي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية -، ط2 بدون دار للنشر، عمان، 2003، ص: 299.

تنمية شبكات اتصال مع المتخصصين والمهوبين خارج وداخل المنظمة فهو مصدر جيد للأفكار وله توجه للإبداع.

4. العمليات : هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الإبداع في حل المشكلات داخل المؤسسة ، وبالرغم من هذه الأساليب تهدر الكثير من الوقت إلا أنها تأتي بتجربة فعالة؛

5. التفكير الاستراتيجي: يرى العديد من المفكرين الذي اهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عنصر أساسي في عملية الإبداع، إذ يصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغير وكذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها قدرة على التفكير في اختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم يكون لها ذلك استثمارا وافرا.

6. الثقافة التنظيمية: تعني إيجاد وخلق قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم و النظر إليهم كأهم أعضاء مشاركون في نفس الهيكل و هذا ما يستوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة.

تشير الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها.

المطلب الثاني: أهمية الابداع ومقوماته

أولاً: أهمية الابداع

يسمح الإبداع في المؤسسة بزيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي و استغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها التفوق على منافسيها و البقاء في السوق، في هذا المجال تبرز أهمية الإبداع فيما يلي:

1. تحسين أداء المؤسسة:

يؤدي الإبداع من خلال تفعيل البحث و التطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة ، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء¹.

2. تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة:

يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية و المشاركة ، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات و ظهور القدرات الإبداعية كما يسمح بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة .

3. تدعيم تنافسية المؤسسة:

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليلص التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج، وسرعة تسليم المنتجات.

4. مواكبة التطور التكنولوجي:

يؤدي الإبداع وبالأخص التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها . فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات و التعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة ، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات².

¹ - بورنان إبراهيم ،بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية ، مجلة دراسات ، العدد 12 ، جامعة عمار ثلجي بالأغواط 2009 ، ص: 81.

² - الداوي الشيخ ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة ، مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 17 ، جامعة الجزائر 3، 2008، ص:30.

نستنتج من هذا أن:

- الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد منظمات الأعمال على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها؛
- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعومة للتنمية؛
- أصبحت المنافسة اليوم مبنية على أساس القدرة على الإبداع المستمر، فمؤسسات الأعمال التي لها القدرة على تحقيق ذلك؛
- أثر الإبداع على مختلف المجالات نابع من أهميته لتعزيز علاقة التفاعل بين مؤسسات الأعمال وبيئتها؛
- يعمل الإبداع على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها مؤسسات الأعمال؛
- يساهم الإبداع في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم¹.

ثانيا: مقومات الإبداع

1. محفزات الإبداع:

بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات تساعد على تنمية الإبداع وذلك من خلال²:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين؛
 - إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛
 - تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
 - تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية؛
 - دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها.
- كما قام دراكر بوضع مقومات للإبداع وهي عبارة عن أعمال وممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى للإبداع القيام بها وهي:

- الإبداع المنظم يبدأ تحليل الفرص؛
- تركيز الإبداع نحو حاجة محددة وتبسيطه؛
- الإبداع الفعال يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال؛
- تجنب التنويع ومحاولة عمل عدّة أشياء في نفس الوقت.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، ص ص: 305-306.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001، ص ص: 396-397.

2. عوامل الإبداع:

يرتبط الإبداع في المؤسسة بعدة عوامل نلخصها فيما يلي¹:

1.2. القيادة: تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفؤة ، و تعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية . لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع ، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل.

2.2. الهيكل التنظيمي : يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة ، و ذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية . و كذلك سواء كانت تركز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي.

3.2. ثقافة المؤسسة: تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية ، و أصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي. وتشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات و العادات و القيم الراسخة في المؤسسة.

4.2. المحيط: يشكل المحيط مختلف المتغيرات الخارجية و التي تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع مثل شدة المنافسة في السوق، و مستوى التطور التكنولوجي.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع وطرق اعتماده

أولاً: مستويات الإبداع

إن للإبداع العديد من المستويات ولعل أهمها ما يلي:

1. الإبداع على مستوى الفرد داخل المؤسسة

لدى أغلب العاملين إبداع خلاق لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها². فمن أهم خصائص الفرد المبدع نذكر³:

¹ - عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2005، ص: 89-40.

² - عطية خلف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2009/78، ص: 63.

³ - محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان، ط1، 2003، ص: 50.

المعرفة ، التعليم ، الذكاء ، صاحب روح مخاطرة و مثابر، شفافية تجاه المشكلات، الأصالة (أي التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة)، كذلك تكون طفولته اتسمت بالتنوع ، إضافة إلى ميله نحو الفضول وحب الاطلاع، وللتفاعل وتبادل الآراء .

رغم هذا إلا أنه لا يوجد تطور واحد حول صفات المبدع بين جميع الكتاب و لكن يشتركون في بعض السمات أهمها: حب الاطلاع، المثابرة، الثقة في النفس، و الاستقلالية في الحكم، تحمل الغموض، القدرة علي تحمل المخاطرة، وعدم الانصياع.

2. الإبداع على مستوى الجماعة

يتجسد في تعاون جماعات محددة من العمل، فهو النمط الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة سواء كان (قسم ،إدارة ، لجنة).

كما إن الإبداع الجماعي يتأثر بعدة عوامل أساسية منها:

- الرؤية: عندما يكون هناك قيم متقاسمة واضحة بين الأفراد يُولد توحيد في التصور و الفكر، وكل ذلك يساعد في هذه العملية(الإبداع)؛
 - ضرورة الاهتمام بالتفوق و التميز في الأداء وهذا يشجع على خلق وإيجاد المناخ المناسب الذي يسمح للأفراد بتقسيم اجراءات العمل؛
 - البيئة والمناخ و الواقع المعيشي يشجعان الأفراد على التفكير على الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح؛
 - المساندة و الدعم و المؤازرة، فحتى يكون للإبداع صدى و تبلور يجب أن يكون هناك مناخ مساعد، خاصة من ناحية الدعم والمساندة لعملية التغيير.
- كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة¹:
- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
 - تنوع الجماعة: حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، و أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، عمان، ط1، 2003، ص ص: 51-54.

- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً و نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- انسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة.

3. الإبداع على مستوى المؤسسة

- إن الإبداع على مستوى المؤسسات المعاصرة لم يعد قضية كمالية أو هامشية، بل أصبح ضرورة لازمة و لا يمكن للمؤسسة أن تتخلى عنه؛ وحتى يكون الإبداع في المؤسسة يتطلب توافر جملة من الشروط وهي:
- إلزامية الاعتقاد إن الريادة والإبداع تأتي من خلال أشخاص ذوي تفكير علمي؛
 - إدراك وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، و هذا يعني تكييف تفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلام؛
 - ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها، وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات و هي التعود على التفكير المطلق و الشامل.
- ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة، إذ أن المؤسسات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها¹:
- أنها تميل نحو التجربة المستمرة؛
 - العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين؛
 - كما أن المؤسسات المبدعة تُطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل و الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و الجمع بين الشدّة و اللين معا.
- وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي².

¹ - محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² - عطية خلف، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

ثانيا: طرق اعتماد الإبداع

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية ومالية و...)، إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وتمثل خمسة طرق¹:

1. التطوير من الداخل

تطوير الإبداع من داخل المؤسسة، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع. الطريقة التي توفر وتمد للمؤسسة أكثر استقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة، فهي طويلة في المدى وتكلفتها عالية، وكذلك أخطار التقليد الذي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة. من جهة أخرى، ميلاد الإبداعات في داخل المؤسسة، بل أكثر من ذلك الاعتراف بها من المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسات في هذه الطريقة بالنظر إلى النتائج التي تترتب عنها من تغيير، والذي يقابل غالبا بمقاومة من النقابات أو من المسيرين والهدف الحفاظ على الوضع الحالي. ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي²:

- اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛
- أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد؛
- تعاون وتنسيق داخلي.

2. عقود التعاون: تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في

المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة، ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي، صناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عوامة الأسواق³.

وتتلخص الإيجابيات الناتجة من اتفاقيات التعاون في⁴:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛

¹ - JOEL Broustail et FREDERIC Fréry., «Le management stratégique de l'innovation », Edition DALLOZ, Paris, France, 1993. P: 146.

² - TARONDEAU. J.C. « Recherche et développement », Paris, Vuibert. 1994. p : 70.

³ : JOEL Broustail et FREDERIC Fréry, Op-cit. p: 147.

⁴ : OCDE. « Perspectives de l'OCDE. Science, technologie et industrie », 2002. p-p : 150-151.

- تخفيض مدة دوران الإبداعات؛

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة ؛

- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

هذه الإيجابيات زادت من الاهتمام وتفعيل عقود التعاون، والتي وصلت إلى 30 % في أوروبا، في ما بين المؤسسات المبدعة حيث قاموا بعقد تعاون مع شركاء خارجيين. أما الأسباب التي ساهمت في ذلك إضافة إلى الإيجابيات وكانت كتحفيز تتمثل في التعقيد المتزايد للتكنولوجيا الملاحظ في جميع القطاعات خاصة ذات التكنولوجيا العالية، إضافة إلى سرعة تطورها واشتداد المنافسة المرتبطة بالعمولة والتعديلات القانونية الدولية¹. وبذلك تمثل عقود التعاون من طرق الدخول إلى تكريس إبداعات أقل خطورة بتقاسمها مع شريك آخر وتخفيض لعبء التمويل المالي خاصة إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

3. النمو الخارجي: اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة المؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، ومجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال المؤسسة.

4. المقولة الباطنية: المقولة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة، مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات.

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، ونتائجها جد متغيرة فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها².

5. اقتناء الرخص: الباب الخامس لاعتماد الإبداع هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، وبذلك فهي طريقة سريعة، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع

¹ : Ibid. p : 155.

² : JOEL Broustail et FREDERIC Fréry. Op-cit. p: 148-149.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإبداع التكنولوجي

تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم. هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة. على أساس الإيجابيات والسلبيات لكل طريقة، تختار المؤسسة ما بين الخمسة طرق وفقا لما يلخصه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1) : ايجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع

الطريقة / الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم المتوصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود التعاون	غير مؤكدة	ضعيفة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقاوله الباطنية	غير مؤكدة	ضعيفة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

Source : Ibid. p : 151.

يظهر من الجدول أن التطوير من الداخل، طريق تبقى مخصصة للمؤسسات ذات سيولة مالية كبيرة، والتي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها.

أما عقود التعاون واللجوء للمقاولات الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتمادا للإبداع في المؤسسة نظرا لعدم التأكد الكبير في التكلفة، في المدة والتحكم فيها، رغم أنها الأقل خطورة.

وبالنسبة للنمو الخارجي غالبا ما يعتمد في حالات استعجالية وللمؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتحمل بذلك أخطار وتكلفة، ولا تتمكن من التحكم فيها مع الرغم من أنها الأسرع.

أما فيما يخص اقتناء الرخص فهي الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى، فهي أقل تكلفة وأقل خطورة، وواحدة من الأسرع (مباشرة التطبيق) ومشكلتها أنها تقيّد المؤسسة بالمؤسسة الأصلية (تؤثر على استقلالية المؤسسة).

ويصنف الإبداع إلى عدّة أنواع أو أشكال، ولكن ما يهمنا هو الإبداع التكنولوجي أو التقني، وهو ما نتطرق إليه بشيء من التفصيل في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

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

المطلب الأول: تعريف الإبداع التكنولوجي وخصائصه

أولاً: تعريف الإبداع التكنولوجي

نلاحظ أن مصطلح الإبداع التكنولوجي يتكون من جزئين: الإبداع والتكنولوجيا، حيث عادة ما يستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وحتى فريد من نوعه، ويدور موضوعه حول المنفعة. أما مصطلح التكنولوجيا فهو تعريب لكلمة Technology وهي كلمة يونانية تتكون من مقطعين Techno التي تعني الفن، و Logos التي تعني علماً. وعليه فإن التكنولوجيا تربط ذهن الإنسان وإبداعه الفكري أو خياله العلمي بالتطبيق المادي وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لإحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معاً¹.

— تعرف التكنولوجيا بأنها: "مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقة أو المتوقعة"². ويعرفها Daft بأنها: "الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة"³. — وبمفهوم أشمل تجمع التكنولوجيا بين الجوانب المادية وغير المادية لتتضمن معارف ومعدات وأدوات وتقنيات وطرائق ومهارات وقواعد لتحويل المواد إلى منتجات أو خدمات، لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة⁴.

مما سبق نستنتج بأن مفهوم التكنولوجيا يتمحور حول ثلاث اتجاهات هي:

1. المعارف والمهارات التطبيقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وإنتاج السلع أو تقديم الخدمات؛
2. التركيز على تكنولوجيا المواد الخام وكيفية معرفة صفاتها بما فيها من أساليب وإجراءات علمية؛
3. التركيز على المفهوم الآلي للتكنولوجيا من حيث الأجهزة والمعدات وأنماط الإنتاج المستخدمة في المؤسسة.

1- هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط 2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 24.

2 -Pierre Dusaage, Bernard Ramanantsoa, **Technologie et Stratégie D'entreprise**, édition internationale, paris, 1994, p 13.

3 -Daft Richard I, **organization theory and design**, west publishing company ,USA,1992, p 50.

4- الالامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا- مفاهيم و مداخل، تقنيات، تطبيقات علمية-، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 28-29.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإبداع التكنولوجي

بعد تعريف الإبداع والتكنولوجيا، يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي الذي تعددت تعاريفه التي حاولت توضيح معناه، ومن هذه التعاريف نذكر:

— يعرف William الإبداع التكنولوجي بأنه "اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية"¹.

— تعريف Manuel D'Oslo "الإبداعات التكنولوجية تهتم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات (التغيرات) التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية؛ ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)؛ إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تداخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية"².

— تعريف (Jones, 1995) "الإبداع التكنولوجي يعني العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن"³
— وتعرف مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية (NSF) الإبداع التكنولوجي على أنه: "إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق"⁴.

— يعرف محمد السعيد أوكيل الإبداع التكنولوجي بصورة دقيقة بأنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"⁵.

— يعرف محمد قريشي الإبداع التكنولوجي على أنه "كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليتها من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)"⁶.

1-Stevenson William J, Production / Operations Management, 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007, p 228.

2 - OCDE, Manuel d'Oslo- principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 1 édition, Paris, France, 1994, P : 36.

3 - أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم اسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وابعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، أيام: 27 - 28 أبريل 2009، ص: 7.

4- العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005، ص: 149.

5 - أوكيل محمد السعيد، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 33.

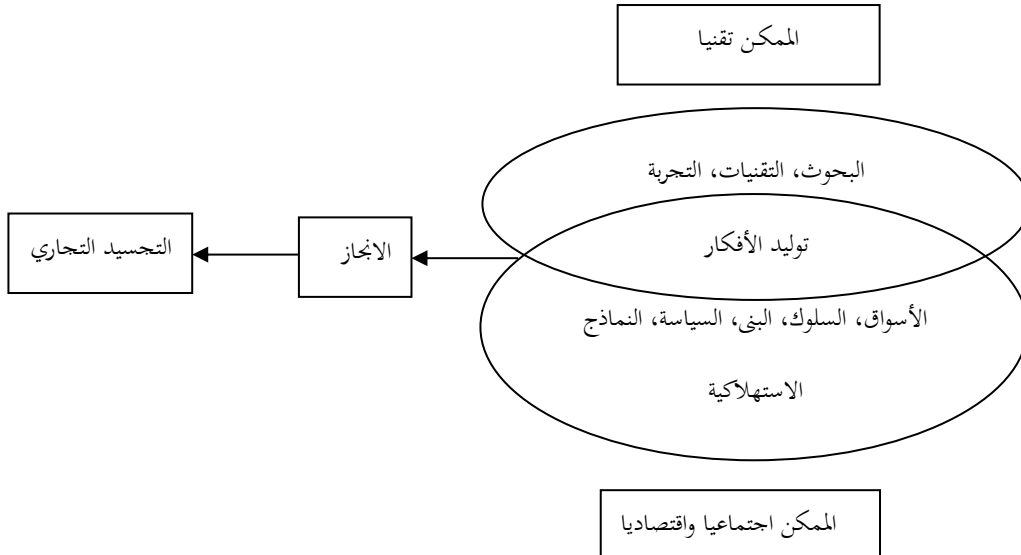
6 - محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، عدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص: 136.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإبداع التكنولوجي

تأسيسا على ما تقدم نرى أن الإبداع التكنولوجي هو العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة المؤسسة كالإنتاج، التسويق والبحث والتطوير، بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة جديدة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم (منتج موجود) أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة، لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات، فضلا عن جعل المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة.

من التعاريف السابقة نرى أن الإبداع التكنولوجي يتجسد من خلال قرار تقدم المؤسسة لمنتج أو عملية إنتاجية جديدة للسوق (التجسيد التجاري)، فالإبداع التكنولوجي بذلك يصبح ذلك الالتقاء بين ما هو ممكن اجتماعيا، اقتصاديا وتقنيا. والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم (1-1): المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي



المصدر: بن قطاف أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2006/2007، ص: 29.

ثانيا: خصائص الإبداع التكنولوجي

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي والمتمثلة

في¹:

¹ - محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

1. أن يكون مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح¹؛
2. أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها إبداعا تكنولوجيا؛
3. أن الجهودات الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحدوية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة؛
4. أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية. حسب النظرة الشومبيتية فإن الإبداع التكنولوجي عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية لا بد أن يكون له آثارا أوسع ما يكون².

المطلب الثاني: أهمية الإبداع التكنولوجي وأهدافه

أولا: أهمية الإبداع التكنولوجي

إن أفضل المؤسسات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، كما أن إبداعية المؤسسة أصبحت اليوم واحدة من المعايير المتعددة التي تعتمد عليها لقياس وتقييم أداء المؤسسات لاسيما الصناعية منها. لذا يوضح (2001, Galand et Passey) أن الإبداع التكنولوجي يعد من العوامل المهمة والرئيسية لضمان النجاح الطويل الأمد لجميع الشركات. وعليه تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي في النقاط التالية³:

1. تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية؛
2. تنمية رأس المال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير؛

¹ - محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

² - أوكيل محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 111-112.

³ - سلوى مهدي عبد الجبار، صالح مهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، فندق الاوراسي، الجزائر، أيام: 31 ماي- 2 جوان 2003، ص: 8.

3. تحسين أداء المؤسسات، إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في السوق التي تتميز بميزة التكلفة على منافسيها، حيث تكون قادرة على الحصول على هامش ربح أفضل عن السعر الموجود في السوق؛
4. يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة، هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق¹؛
5. تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائدة في السوق).
6. الإبداع يولد الإبداع grappe d'innovation فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات².
7. يعمل الإبداع على تحقيق التنمية المستدامة.

ثانيا: أهداف الإبداع التكنولوجي

- يفترض دائما أن كل إبداع تكنولوجي لا بد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه (عائد اقتصادي) سواء من وجهة نظر المبدع أو من تبنى الإبداع أو المجتمع ككل، وهذا الخط الفكري يقوم على الروابط التالية³:
1. تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إما عن منتجات جديدة (الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج)، أو عمليات إنتاجية جديدة (الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية)؛
 2. أن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج؛
 3. أن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح وغو المؤسسات، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية؛
 4. أن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع؛

¹ - Mellissa Schilling, François Thérin, *Gestion de l'innovation technologique*, Maxima, Paris, France, 2006, P : 11.

² - إيمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2006، ص: 90.

³ - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص ص: 694-695.

5. إن المزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني

أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وبين أهداف المجتمع ككل؛

6. بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة

والنتائج الفعلية.

وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض في التكاليف.

المطلب الثالث: مصادر الإبداع التكنولوجي وأنواعه

أولاً: مصادر الإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي هدف أساسي تسعى إليه المؤسسات، وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية، حيث أن أغلب المؤسسات تبحث عن الإبداع في شتى المصادر، سواء كانت مصادر محلية أو خارجية، حيث نجد أن المؤسسات في المجتمعات المتقدمة تحصل على الإبداع من نفس المجتمع الذي تعمل فيه، بينما تعتمد المؤسسات في المجتمعات النامية في الإبداع التكنولوجي بصفة أساسية على المصادر الخارجية.

وفيما يلي توضيح لهذه المصادر¹:

1. المصادر المحلية للإبداع التكنولوجي: تنحصر هذه الموارد فيما يلي:

- جهاز البحث والتطوير داخل المؤسسة.
- مراكز البحوث المتخصصة على المستوى المحلي.
- مكتب براءات الاختراع لتسجيل الاكتشافات الجديدة.
- الجامعات والمعاهد وما تتضمنه من معامل ومراكز أبحاث.
- الشركات والهيئات الكبرى ذات الإمكانيات البحثية الضخمة.
- المكاتب الاستشارية والجمعيات المتخصصة.
- النشرات المتخصصة.
- الخبراء و مراكز التدريب.

2. المصادر الخارجية للإبداع التكنولوجي : ونذكر منها:

¹ - محمد موسى عثمان ، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية ، مصر الجديدة، القاهرة، 2001 ، ص ص: 727-731.

- الشركات الصناعية الكبرى متعددة الجنسيات وما تنقله من تكنولوجيات حديثة وذلك من خلال ما تجلبه معها من تجهيزات تكنولوجية متطورة ومنتجات وخبراء للدولة النامية.
 - حصول المؤسسات على براءات الاختراع، والتراخيص والعلامات والخدمات التكنولوجية المتطورة من الخارج.
 - الشركات الصناعية الكبرى المتخصصة في تصنيع التكنولوجيا - الماكينات - حيث تعمل هذه المؤسسات على فتح أسواق جديدة لها بالدول النامية لترويج منتجاتها.
 - المكاتب الاستشارية، باعتبارها مراكز اتصال بين الشركات المنتجة للتكنولوجيا وبين الدول التي تطلبها.
 - المراكز البحثية الفنية المتخصصة، وهي التي تتخصص في إجراءات بحوث فنية متعمقة في مجال ما أو صناعة منتج معين.
 - المنظمات الدولية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم معونات فنية في شكل خبرات ومنح لإعداد الإطارات الفنية المتخصصة في مجال معين.
 - الكتب والمراجع الأجنبية التي يتم تداولها وتتضمن نتائج دراسات وأبحاث معينة.
 - الخبراء الأجانب ومراكز التدريب التي تستقبل المبعوثين من الدول النامية.
 - النشرات والرسومات و التصاميم الأجنبية و البرامج المتقدمة.
- 2.2. نقل التكنولوجيا: عرفت الحكومة الأمريكية نقل التكنولوجيا بأنه العملية التي بموجبها نقل المعرفة المتوفرة الناتجة عن الأبحاث بصورة قابلة للتطبيق العملي من الدول المتقدمة إلى الدول المتخلفة وذلك لتلبية الاحتياجات الواقعية أو المحكمة في المجتمعات المتخلفة. ولنقل التكنولوجيا شروط لتكون ذات فعالية نذكر منها¹:
- أن يكون تدفق التكنولوجيا مناسب، كما وكيفا بحيث يلبي الاحتياجات الأساسية للبلد النامي ضمن أهداف محددة واضحة لتغطية الثغرات التكنولوجية والإنتاجية الكبيرة في برامجه التصنيعية طبقا لفترة زمنية محددة.
 - أن تكون التكنولوجيا المستوردة قابلة للاستيعاب بشكل فعال لكي تسهل عملية تكييفها وتطويرها في أقصر فترة زمنية ممكنة بما يناسب الظروف المحلية.

¹ - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص: 714.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإبداع التكنولوجي

- مراعاة مبدأ المفاضلة والاختيار بالطرق العلمية الموضوعية لتحديد نوعية التكنولوجيا المراد استيرادها طبقاً لمعايير واضحة تتلاءم مع أولويات الخطة الإنمائية للبلد.
 - تهيئة البنية الأساسية لتغطية المتطلبات اللازمة لتبني وتطوير التكنولوجيا المستوردة.
- والجدير بالذكر هو أن مصادر الإبداع المحلية لا تقل أهمية عن مصادر الإبداع الخارجية حيث أنها لا تتضمن عدة مزايا قد لا تتوفر في المصادر الخارجية. وغالباً ما يكون الاعتماد على مصادر الإبداع الخارجية في المراحل الأولى للتنمية. ويتناقض هذا الاعتماد كلما تقدم المجتمع وقويت القاعدة التكنولوجية به فنياً وبشرياً.
- والجدول التالي يوضح مقارنة بين المصادر المحلية والمصادر الخارجية للإبداع التكنولوجي¹:

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين المصادر المحلية والخارجية للإبداع التكنولوجي

أساس المقارنة	مصادر الإبداع المحلية	مصادر الإبداع الخارجية
مستوى الإبداع	- أقل من مستوى الأجنبي وبعضها في مراحل الدراسة الأولى. - تساعد على تنشيط البحث العلمي والاعتماد على الذات. - تعمل على خلق إطارات وطنية يمكنها التصدي للمشكلات الفنية والمحلية.	- تفوق مستوى المحلي بعضها على المستوى العالمي من التقدم. - يؤدي الاعتماد الكلي عليها إلى استمرار الاعتماد على الخارج ولا تساعد حدوث الإبداع الحقيقي إلا إذا أمكن تطويعها. - تساعد على حدوث تحديث سريع وظاهري.
التكلفة المالية والاقتصادية	- التكلفة التكنولوجية أقل بكثير جداً من مثيلاتها الوحيدة المنتج. - حجم الإنتاج يكون محدد بحجم السوق المحلية. - تحتاج إلى استثمارات أقل لأنها تعتمد على إمكانيات معظمها محلية. - تأثير إيجابيا على ميزان المدفوعات إذا كان الإنتاج للسوق المحلية أو الخارجية.	- التكلفة التكنولوجية أعلى بكثير . - حجم الإنتاج يكفي السوق المحلية واحتمال التصدير. - تحتاج إلى استثمارات أكبر وخاصة من العملات الأجنبية. - تؤثر إيجابيا على ميزان المدفوعات في حالة تصديرها وسلبيا في حالة استيرادها.
النواحي الفنية	- تخلق تكنولوجيا تناسب الظروف المحلية من عمالة ومعدات وخدمات. - تستخدم أنواع الطاقة المختلفة وبكميات كبيرة.	- تقدم تكنولوجيا غالباً لا تناسب الظروف، فهي تصطبغ الخبراء الفنيين في المراحل الأولى من الحصول عليها. - غالباً ما تنمي قدرات ومهارات التشغيل بدرجة كبيرة ومهارات الصيانة بدرجة أقل.

المصدر: محمد موسى عثمان ، مرجع سابق، ص ص: 730 - 731.

¹ - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص: 714.

ثانيا: أنواع الإبداع التكنولوجي

يمكن تقسيم الإبداع التكنولوجي حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي، وحسب درجة الإبداع التكنولوجي، وحسب علاقته مع المنافسة (السوق) وحسب درجة الكثافة التكنولوجية.

1. حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي: نميز بين نوعين أساسيين:

- الإبداع التكنولوجي للمنتج و يتعلق بخصائص و مكونات المنتج.
- الإبداع التكنولوجي لأسوب الفن الإنتاجي و يتعلق بجهاز الإنتاج.

1.1. الإبداع التكنولوجي للمنتج:

و هو عبارة عن إحداث تغيير في مواصفاته و خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن¹. كما يهدف أيضا إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد مقارنة مع المنتجات الأخرى المتواجدة. و يمكن أن يكون الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في شروط استعماله. ويمكن للإبداع التكنولوجي أن يأخذ شكلين²:

أ. **تقديم منتج جديد:** هو المنتج الذي تكون خصائصه التكنولوجية أو استعمالاته المقصودة تختلف عن تلك التي تنتجها المؤسسة سابقا، يمكن أن تنطوي هذه الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات الجديدة نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة.

ب. **تحسين منتج موجود:** هو منتج موجود تم ترقيته أو تحسينه بشكل كبير، حيث يمكن تحسين منتج بسيط تحسين الأداء أو تخفيض التكاليف) من خلال استعمال مكونات أو مواد أفضل أداء، أو تحسين منتج معقد الذي يتضمن الكثير من النظم الفرعية المتكاملة) بواسطة التغييرات الجزئية في واحد من نظم الإنتاج الفرعية.

إن التمييز بين تقديم منتج جديد وتحسين منتج موجود يطرح بعض الصعوبات خاصة في بعض القطاعات مثل قطاع الخدمات.

2.1. الإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج: تتعلق أساسا بتقديم طريقة إنتاج جديدة أو توزيع جديدة أو

تحسين كبير بالضبط، هذه الطرق تنطوي على تغييرات في أساليب تنظيم الإنتاج من أجل تخفيض التكاليف لوحدات الإنتاج أو التوزيع أو تحسين الجودة

¹ - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - OCDE, Manuel d'Oslo, Ibid, P : 37.

(خاصة تطوير المنتجات الجديدة التي تستطيع تلبية الحاجات الخاصة من حيث الإنتاج والتوزيع)، كما أنها تنطوي على تغييرات كبيرة في التقنيات والمواد والبرامج، وتهدف بشكل عام لتبسيط عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

وعكس إبداع المنتج، فإبداع عملية الإنتاج يستند أساسا على تطوير القدرات الموجهة للموردين (موردو التجهيزات) وتنمية القدرات الداخلية التي تخص العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفتي الإنتاج والتسويق¹. والإبداع التكنولوجي للعملية يمكن أن يأخذ شكلين²:

أ. **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** الهدف من تصميم عملية جديدة هو تقديم منتج جديد، ما يتطلب تحديد متطلبات صنع هذا المنتج الجديد من تهيئة وإعداد التكنولوجيات الجديدة وتوفير المواد والبرامج اللازمة من أجل تحقيق أفضل منفعة.

ب. **تحسين عملية موجودة:** يهدف تحسين العملية إلى انجاز مستوى عالي ومستمر للجودة في الأداء وتشير إلى الأنشطة والممارسات والأدوات التي ينبغي أن تستخدم من أجل أداء الأسلوب بشكل أفضل عما كانت عليه لإنتاج منتج معين أو التحسين فيه.

2. **حسب درجة الإبداع التكنولوجي:** ينقسم بدوره إلى قسمين:

- الإبداع التكنولوجي الجزئي

- الإبداع التكنولوجي النافذ

1.2. **الإبداع التكنولوجي الجزئي (التدريجي):**

و يقصد به إجراء تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتوج. و يتميز باستمراريته لكونه يتم تدريجيا. و يؤدي إلى تراكم الإبداعات الطفيفة إلى إحداث تغيير جذري في المنتوج أو أساليب الإنتاج.

2.2. **الإبداع التكنولوجي النافذ (الجذري):** و يعني إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة

للمنتوج و يتطلب قدرات و معارف علمية جديدة و معمقة. كما يمكن لهذا النوع من الإبداع أن يحدث انقلابا في الأسواق و يؤدي إلى تغيير جذري في شروط المنافسة.

يمكن القول إذن بأنه يعطي للمؤسسة موقعا قويا في السوق و ميزة تنافسية قوية باحتكارها للمنتوج.

¹ - Mohieddine Rahmouni, *Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie*, thèse de doctorat en sciences économiques, non publié, université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2011, P: 14.

² - أكرم أحمد الطويل، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 7.

3. حسب علاقة الإبداع التكنولوجي مع السوق وحسب درجة الكثافة التكنولوجية: قام الباحثان الأمريكيان Abernathy et Clark بتصنيف الإبداع التكنولوجي على أساس تأثيره على قدرات المؤسسة والمنافسة في القطاع (السوق). الفكرة الأساسية لهذا التصنيف هو أهمية الإبداع التكنولوجي على أساس تنافسي لقطاع ما، هذا يعني قدرة المؤسسة على تعديل أو تجديد المواد والقدرات والمعرفة¹.

ميزا الباحثان بين أربع أنواع من الإبداعات التكنولوجية وفقا لإقامة علاقات تجارية من عدمها وتحسين القدرات التكنولوجية الحالية، وهي²:

1.3. **الإبداع الهيكلي**: نستطيع أن نطلق عليه الإبداع الكلي، فهو يساهم في إعادة التركيب الكلي الهياكل التالية: المنتج، أنظمة الإنتاج والعلاقات مع السوق؛ إذن يقوم هذا الإبداع على المعطيات العلمية التكنولوجية الجديدة والتي تطبق على نظام الإنتاج وعلى المنتجات، كما يأخذ بمعطيات السوق الجديدة، مما يجعل هذا الإبداع سببا في قيام صناعات جديدة.

يتميز هذا الإبداع بالطابع الابتكاري الشامل للمؤسسة وقدرتها التيسيرية للتوفيق بين:

- إقامة ثقافة إبداعية تقوم على المعرفة الجيدة للتكنولوجيات التي تتوفر عليها المؤسسة والقطاع ككل؛
- القدرة على تسيير الأفكار الخلقية وتحفيز أفراد على استنباط الأفكار الجديدة؛
- اليقظة السوقية القائمة على قدرة التحسين والتنبؤ بالمستجدات المستقبلية للسوق.

2.3. **إبداع الخدعة التجارية**: مفاده إعادة التركيب والتنظيم الجديد لعناصر تكنولوجية موجودة سابقا قصد

إشباع حاجات كامنة، بالتالي يمكن القول بأن هذا الإبداع يركز على التحسين التكنولوجي.

نجاح هذا النوع من الإبداعات يعتمد على سرعة المؤسسة في رصد المجال التجاري والتركيز على السوق، بمعنى اليقظة التجارية وإدراك الفرص التي يمنحها المحيط قبل اشتداد المنافسة، لهذا فإبداع الخدعة التجارية لا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة فمع مرور الوقت يتم محاكاته من طرف مؤسسات منافسة.

¹ - Simon Alcouffe, *La Diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion*, thèse de doctorat non publié, école des hautes études commerciales, France, 2004, P:52.

² - نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عين السمارة -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص ص: 113-114.

3.3. الإبداع العادي:

هو إبداع جاري، حيث يعتبر أقل استقراراً ولا يهتم بإيجاد وخلق منتجات جديدة أو تكنولوجيات جديدة أو أسواق جديدة، ويهتم فقط بتحسين جوانب المنتج وطرق الإنتاج، هيكل وشكل المنتج، طريقة الصنع، التكاليف، الأسعار والجودة.

نجاح هذا النوع من الإبداع يعتمد على العلاقة الدائمة بين المؤسسة والسوق من أجل تحسين العلاقات التجارية وكذلك على الخبرة الفنية والقدرة التنظيمية، القدرة على تخطيط وتسيير اليد العاملة تحفيزها وتكوينها وتحسين الهندسي، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى إحراز المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة من خلال هذا النوع من الإبداع.

4.3. الإبداع الانقلابي:

النوع من الإبداع يغلب عليه الطابع التقني فهو يهدف إلى إحداث انقلابات في المعطيات التقنية، أهمها هيكل المنتج والعناصر المكونة له وتحسين طريقة صنعه، لكن لا تتغير الوظيفة الرئيسية التي يؤديها المنتج، أي يستهدف نفس الفئة من الزبائن الذين تسعى المؤسسة لإشباع حاجتهم لهذا تحافظ على نفس السوق. هذا الإبداع يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية والحصول على مزايا تنافسية طويلة المدى لهذا يتطلب هذا الإبداع مناخ قوي للتطور التكنولوجي وتركيز جهود المؤسسة في هذا المجال واستغلال الثغرات التكنولوجية¹.

¹ - نجاة كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

المبحث الثالث: استراتيجية الإبداع التكنولوجي

إن التطورات والتحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، تدفع المؤسسات إلى وضع استراتيجيات وتطويرها بما يضمن بقاءها واستمرارها في السوق، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات استراتيجية الإبداع التكنولوجي التي أصبح وضعها وتطويرها من المسائل الهامة للمؤسسة فالاهتمام يمتد من استراتيجية النشاط بصفة عامة إلى استراتيجية الوظائف، لذلك فإنه يفترض أن تكون للمؤسسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي، تتمكن من خلالها المؤسسة من توجيه نشاطها لتتمكن من تحقيق أهدافها و حماية مصالحها، ولضمان فعالية هذه الاستراتيجية يجب حماية الإبداعات التكنولوجية.

المطلب الأول: تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي وأنواعها

أولاً: تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي

تعرف الاستراتيجية بأنها: الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات البيئية وكذا الموارد المتاحة.

وعليه يمكن تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي للمؤسسة بأنها "الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد (نقاط القوة) بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية"¹.

يمكن للمؤسسة الحصول على العديد من المزايا التي تتولد عن وجود استراتيجية للإبداع التكنولوجي أجملها

Rothweil بالآتي:

1. مواجهة المنافسة المحلية والعالمية؛
2. تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية؛
3. تخصيص جهود البحث والتطوير؛
4. تحديد بدائل التغيير التكنولوجي؛
5. تسريع التقدم التكنولوجي من خلال تعظيم معدلات التوافق مع المعرفة والتكنولوجيا والميزة الموجودة؛
6. ضمان كون الإبداعات التكنولوجية استجابة لاحتياجات الخصائص التكنولوجية

1- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق، 1999، ص ص: 116-117.

ثانيا: أنواع استراتيجية الإبداع التكنولوجي

إن اختلاف الظروف والعوامل المؤثرة في المؤسسات واختلاف الفرص والتهديدات التي تتعرض لها وكذلك اختلاف إمكانياتها ومواردها، أدى إلى وضع عدة نماذج لهذه الاستراتيجية. ويمكن للمؤسسة تبني أحدها أو مجموعة منها وما يتلاءم وظروفها وطبيعة منتجاتها.

وقد تم التمييز بين الأنواع التالية من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي:

1- الاستراتيجية الهجومية:

تستعمل المؤسسة هذه الاستراتيجية بهدف أن تكون الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولا، وهذا بالاعتماد على الإبداعات التكنولوجية الجذرية خصوصا. وهذه الاستراتيجية تتطلب جهودا كثيفة من البحث والتطوير، لأن القيادة تستلزم موارد كبيرة ووقتا طويلا ومقدرة على تحمل المخاطر¹.

2- الاستراتيجية الدفاعية:

وتدعى أيضا استراتيجية إتباع القائد، فلأن الاستراتيجية الهجومية خطيرة ومكلفة فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة عن الإبداع التكنولوجي الجذري.

لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الاستراتيجية إلى تبوء مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها، بتتبع ودراسة خطوات الرواد في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، والاستفادة من سوق مهيا مسبقا من قبل الرواد وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية².

إن هذه الاستراتيجية تتطلب قدرة ضعيفة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكن المؤسسة من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور، كما أنها تعتمد على الإبداع الجزئي أي إدخال تحسينات فقط دون اللجوء إلى الإبداعات الجذرية³.

3- الاستراتيجية المقلدة:

في هذه الاستراتيجية تهدف المؤسسة إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، إما عن طريق الحصول على ترخيص في المدى القصير، أو من خلال استغلال المعرفة الحرة في المدى الطويل، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة تطوير منتج جديد انطلاقا من منتج قديم، فمثلا مؤسسة

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 30-32.

2- بلبولة إيمان، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

3- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

AIRBUS في مجال الطيران هو منتج أعيدت صياغته بشكل تام، بينما المنتج المنافس BOEING تولد بوصفه نتاج نماذج موجودة سابقا، فالمنتج الأول يسمح باستجابة أفضل لحاجات السوق، بينما المنتج الثاني هو حل سريع وغير مكلف¹.

4- الاستراتيجية الفرصية (الموجهة للتطبيقات):

هذه الاستراتيجية 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 الاستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والتي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وتقوم بإدخال تعديلات عليه وتكيفه على وفق حاجات زبائنها في ذلك السوق، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهدا كبيرا في هندسة الإنتاج.

5- الاستراتيجية التابعة:

تقع ضمن هذه الاستراتيجية التعاقدات الفرعية، حيث لا توجد زيادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن، حيث لا تمتلك هذه المؤسسات الموارد، أو نشاط البحث والتطوير الذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإبداعية للمنتجات أو أجزاء معينة. ومن الأمثلة على ذلك التعاقدات الفرعية لبعض المؤسسات اليابانية مثل تويوتا².

6- المزيج الاستراتيجي:

إن الاستراتيجية المثلى للإبداع التكنولوجي لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الاستراتيجية الملائمة حسب الظروف الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الاستراتيجية التي تضمن لها البقاء والنمو³. ومن خلال تحديد الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحليل سلوك المؤسسة في قطاع صناعي معين والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وبهذا يعد الإبداع التكنولوجي كبعد استراتيجي مهم بالمستقبل، وهذا ما أكدته ولرايت (S.C.Whilewright)⁴.

1 -Jean Bernard, Maurice Catin, Les Condition Economiques du Changement Technologique, Edition l'harmattan, Paris, 1998, p p :71.

2- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سبق ذكره، ص: 117- 118.

3- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

4- نفس المرجع أعلاه، ص: 26.

المطلب الثاني: حماية وقياس الإبداع التكنولوجي

أولاً: حماية الإبداع التكنولوجي

يتطلب الإبداع التكنولوجي استثماراً من قبل المؤسسة مع التوقع بأنه سيؤدي إلى تحقيق الأرباح ويزيد من حصتها السوقية. وفي ظل اقتصاد المعرفة حيث المشاركة في المعلومات على نطاق واسع، فإن حماية هذه الفوائد تعتبر من الأهمية البالغة لتحقيق الأسبقيات والامتيازات التنافسية.

ويمكن تحقيق تلك الحماية من خلال : براءة الاختراع، النموذج، العلامة التجارية، وفيما يلي تفصيل إلى كل وسيلة من الوسائل السابقة.

1- براءة الاختراع:

وهي عبارة عن شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما وتحويل لصاحبها حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال¹.

يعد منح براءة الاختراع إصداراً لحقوق الملكية القانونية للمخترع (فرد أو مؤسسة)؛ ما يتيح له بأن يقيد استخدام اختراعه حتى يحصل على ربح المبتكر، حيث أن نظام براءة الاختراع يضمن احتكار استخدام اختراع معين لمدة محدودة (تصل إلى 20 سنة)، كما يتيح لصاحب البراءة بأن يرخص للمؤسسات الأخرى استخدام براءته لصناعة الإبداع وبيعه وذلك بدفع المقابل (عادة ما يكون مبلغاً من المال) وبالتالي تقديم الحافز على الإبداع التكنولوجي لتحقيق التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي².

وحتى يتم ذلك هناك إجراءات أساسيان هما³:

أ. إيداع طلب لدى الهيئات المختصة وطنياً و/أو دولياً، حيث يشكل تاريخ الإيداع أولوية هامة للمؤسسة؛ إذ أن الأسبقية في الإيداع تعتبر إثباتاً أولياً في حالة النزاع، كما أن الاختراع كلما كان ذا أهمية كلما استلزم الأمر حمايته على نطاق واسع خاصة إذا كانت المؤسسة تتوجه إلى الأسواق الخارجية و ذلك لحمايته من التقليد.

ب. قيام الهيئات المختصة بالتحقق من أسبقية الإيداع أي عدم وجود إيداعات أخرى تمس نفس الموضوع على المستويين الوطني والعالمي في آن واحد، وإثبات توفر الموضوع المراد حمايته على عناصر الجهد الفكري، الأصالة، وإمكانية التطبيق الصناعي.

1- أوكيل محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

2- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994، ص ص: 247-249.

3- أوكيل محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

2- العلامة التجارية:

وهي عبارة عن اسم أو رمز يمنح ويتم استخدامه لتمييز منتجات مؤسسة ما عن منتجات مؤسسات أخرى، وذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات و يتمتع مالكيها بحق استبعاد أي مؤسسة أخرى تستخدم تلك العلامة التجارية في المجال الذي تستخدم فيه.

كما يمكن ترخيص حقوق العلامة التجارية مثل حقوق البراءة تماما، وهكذا يمكن لحماية العلامة التجارية أن تدوم لفترة أطول من حماية البراءة¹.

ويترب عن هذا النوع من الحماية حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك.

3- النموذج:

ترتبط حماية النموذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، والأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح له أو لها من تحقيق غايات معينة ليست مادية شرطا، مثل هذه الفوائد قد تنتج عندما يحتاج مستعملون معينون مساعدة لتطوير ذلك النموذج، فيتقدمون من المنتج الأصلي لإبرام العقود التي تتضمن دفعا ماليا أو غير ذلك².

ثانيا: قياس الإبداع التكنولوجي

إن السؤال المطروح هو كيف يتسنى لنا قياس الإبداع التكنولوجي، ففي الأعمال التجريبية حول الإبداع يستعمل دائما ثلاث أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، تؤدي في مجموعها إلى نفس النتائج تقريبا، وتتمثل هذه القياسات في:

1- نفقات البحث والتطوير:

يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير استثمارا يحتاج إلى التخطيط وفق أساليب علمية، حيث أن القسم الأول من الوظيفة (البحث) أقل تكلفة من (التطوير) ومعرفة التكاليف أمر هام للمؤسسة من أجل تقييم أدائها. وتستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمار في الإبداع التكنولوجي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، بحيث تتوفر على معطيات مهمة تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الاستراتيجية أم لا³.

1- برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط 1، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 273-274.

2- أوكيل محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 167-168.

3- Randall morck et Yeung Bernard, "Les déterminants économiques de l'innovation", Ottawa, Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001, P.3.

أما في دول أخرى، فإن إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تنفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين¹.

وبما أن تكاليف تقديم المنتجات الجديدة تكون عالية، فإن المؤسسة قد لا تجد أن الفترة القصيرة التي أتاحت لها في السوق كافية لاستعادة تكاليف إنتاج وتطوير منتجات جديدة.

2- عدد براءات الاختراع:

يمثل هذا المقياس عدد براءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشرا مهما للإبداع التكنولوجي باعتباره منتج البحث والتطوير.

ولكن ليست كل براءات الاختراعات التي تمنح لأصحابها تنفذ وتحول إلى إبداعات تكنولوجية، فقد يبقى الاختراع دون تنفيذ لسنوات طويلة، ومن ثم فإن عدد براءات الاختراع لا يوضح فاعلية الاستفادة منها في مجال الإنتاج، حيث يؤكد جوزيف شومبيتر أنه طالما لم توضع الاختراعات موضع التطبيق فلا معنى لها اقتصاديا، وقد يكون من المضلل تماما التركيز على جانب الاختراع².

ولذا يتعين مقارنة النسبة المنفذة من الاختراعات خلال فترة زمنية معينة لقياس الإبداع التكنولوجي.

3- تعداد الإبداعات التكنولوجية

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن تمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج المحقق.

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع تكنولوجي وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم المؤسسات³.

¹ - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، ص: 45.

² - فريدريك م. شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ط 1، ترجمة: علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002، ص: 46.

³ - دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

المطلب الثالث: آثار الإبداع التكنولوجي

للإبداع التكنولوجي آثار على المؤسسة الاقتصادية التي تجعلها تواجه التهديدات وتستغل الفرص.

أولاً : الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي

تتنوع وتختلف الآثار الاقتصادية الناجمة عن القيام بالإبداعات التكنولوجية، وتعلق بالخصوص بالتنمية الاقتصادية أو النمو ، ونستطيع تقسيمها إلى ثلاث أنواع¹:

1. الآثار على التكلفة النهائية:

تتعلق بآثار الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، أي السعر الذي تباع به المؤسسة منتجاتها في الأسواق، ويمكن تلخيصها في حالتين:

حالة 1 : ارتفاع حجم المخرجات

تهدف المؤسسة من إدخال تقنيات جديدة للإنتاج إلى الرفع من قدرة الإنتاج، أي زيادة في عدد الوحدات المنتجة وهذا عبر تسريع عمل التجهيزات والآلات في معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، هذه الحالة هي أحد جوانب الإنتاجية ونسميه المردودية ومن آثاره تقوية العرض ويمكن من إشباع حاجيات الطلب.

حالة 2 : حالة تقليص التكلفة الأصلية للوحدة

إن الهدف الأساسي لعملية الإبداع التكنولوجي هو تقليص التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحديّة بصفة خاصة، بغية تمكين المؤسسة من المنافسة الحرة من خلال الإتيان بتحسينات والتغييرات في المنتجات، وتكون نتيجتها ترشيد العملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر مما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق استثمارات جديدة.

2. الآثار على الاستهلاك والاستعمال:

تتعلق بالمنتجات أكثر منها بالأساليب الفنية للإنتاج، والتحسين والتجديد في المنتجات يهدف إلى ضمان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة، وكذا إلى سلامة العمال خلال عملية الإنتاج وسلامة المستهلك خلال عملية الاستهلاك، وتدرج كل هذه العوامل ضمن جودة المنتج.

تسعى المؤسسة دوماً لإرضاء رغبات المستهلكين عبر تحسين مستمر لنوعية منتجاتها، و ترتبط الجودة بالمفهوم التجاري بمجموعة معايير تختلف حسب طبيعة المنتج، ونستطيع إيجازها في النقاط التالية:

- فترة ضمان المنتج الممنوحة من طرف المؤسسة للمستهلك.

¹ - أوكيل محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

- الفترة المقدرة لحياة المنتج.
- قابلية المنتج للصيانة.
- أداء المنتج للوظائف المنتظرة منه.
- سهولة استعمال المنتج من طرف المستهلك.

ويتجلى دور الإبداع التكنولوجي في محاولة تحقيق كل هذه المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في عملية الإنتاج، وهو بذلك يحقق مستوى جودة عال من مستوى الجودة في المنتج السابق، بالإضافة لإحتفاظه بتكاليف مماثلة للمنتج السابق مما يؤدي إلى نمو اقتصادي، إذا الإبداع التكنولوجي يضمن تنشيط عملية الاستهلاك عبر إدخال منتجات جديدة للسوق تتلاءم مع الرغبات المتزايدة للمستهلك، أو تحسين المنتجات الموجودة، وفي نفس الوقت يسعى لضمان سلامة المستهلك.

3. الآثار على التصدير:

أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة، وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينجر عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها، وتحقيق أرباح أكبر ويتم توزيع هذه الأرباح على المساهمين وإعادة الاستثمار وتمويل البحث التطبيقي والإبداع التكنولوجي.

التحدي الأكبر للإبداع التكنولوجي هو القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتوزيع تصريف هذا المنتج¹.

ثانيا: آثار الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة بزيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها التفوق على منافسيها والبقاء في السوق، وفي هذا المجال يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع التكنولوجي في المؤسسة نلخصها فيما يلي²:

1- تحسين أداء المؤسسة:

يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل

¹ - أوكيل محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

² - بورنان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات¹.

2- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة:

يعمل الإبداع التكنولوجي على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع التكنولوجي بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

3- مواكبة التطور التكنولوجي:

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات².

1- بورنان إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 81.

2- الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإبداع التكنولوجي

الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الثالث: لمحة عامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من أهم المؤسسات ذات الميزج الواسع للاستعمال في مجال الاتصالات، وباستخدام تكنولوجيات حديثة تجعلها كمنافس قوي في السوق الجزائرية بالمقارنة مع منافسيها. حيث تسعى في ظل التطورات المحافظة على هذا المركز التنافسي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

أولا: الموقع الجغرافي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي بعاصمة الولاية نّج الطالب العربي، يحدها شمالا البنك الجزائري ومن الجنوب فندق سوف، ومن الشرق مديرية الحرف والصناعات التقليدية، ومن الغرب شارع محمد خميسي.

ثانيا: لمحة تاريخية عن اتصالات الجزائر بالوادي

نص القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القانون انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذا مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القانون أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، التي أولت لها هذه الأخيرة مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. وبعد أزيد من عامين وبعد دراسة قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت قانون رقم 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في 01 جانفي 2003.

تسير اتصالات الجزائر مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية اقليمية؛ لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. أين تم التقسيم حسب الأقاليم. وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية ومن جهتها هذه الأخيرة تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، فمن بين هذه المديرية العلمية للاتصالات الجزائر بولاية الوادي¹.

¹ - رئيس قسم المستخدمين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن، وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتوجات.

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

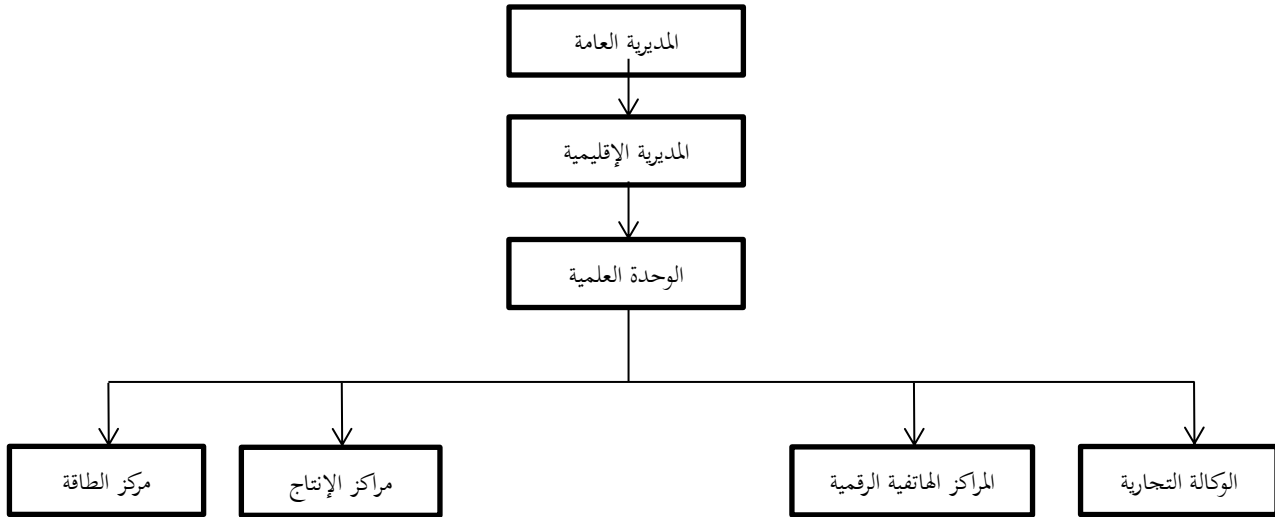
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة، استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا؛
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في السوق من خلال نشاطاتها وتغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
- تسجيل الطلبات الخطية للزبائن وإدارتها؛
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن،
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية¹.

¹ - الوحدة العلمية للاتصالات.

المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا عن معطيات المؤسسة.

لقد اعتمدت اتصالات الجزائر على هيكل تنظيمي جديد يضم ثلاث مستويات¹:

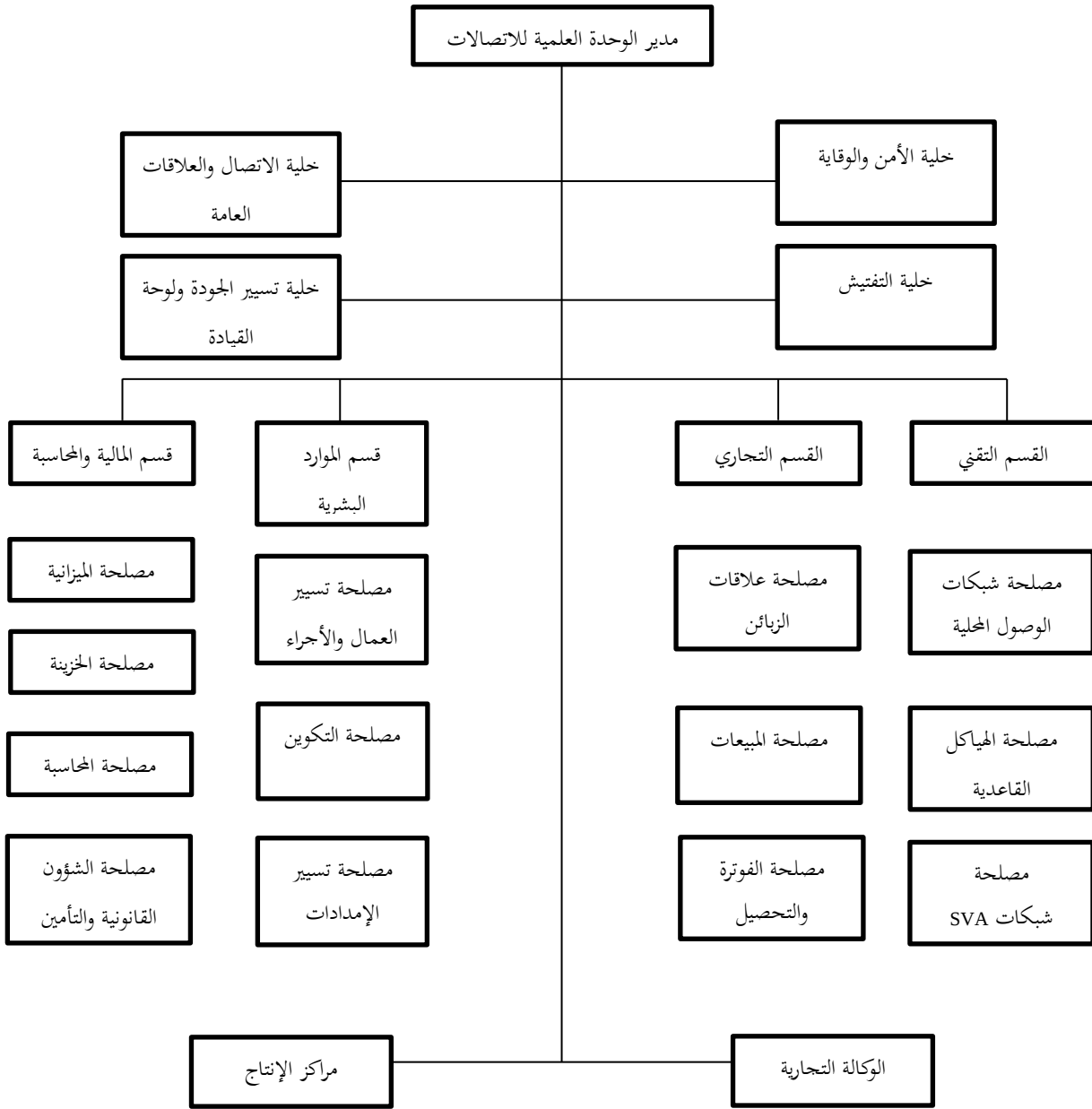
1. المديرية الجهوية للاتصالات DRT.
 2. المديرية العملية للاتصالات DOC.
 3. الهياكل العملية: القسم التجاري ACTEL والمراكز المحلية للاتصالات CLT الإنتاج.
- أولاً: المديرية العملية للاتصالات DOC.

إن المديرية العلمية للاتصالات هي وحدة علمية تتمتع باستقلالية مالية وميزانية وتقوم بتسيير والوحدات التقنية التابعة لها. وهي مهيكلة إلى أربعة (04) أقسام وبها (04) خلايا مرتبطة مباشرة بالمدير. وفيما يلي مخطط يوضح أهم المصالح التي تتألف منها الوحدة العلمية للاتصالات:²

¹ - من وثائق المؤسسة.

² - الوحدة العلمية للاتصالات.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للوحدة العلمية للاتصالات الجزائر



المصدر: الوحدة العلمية للاتصالات الجزائر بالوادي.

1. القسم التقني

1.1. مصلحة شبكات الوصول المحلية:

- تضمن استغلال شبكات الوصول.
- تضمن تسخير شبكات الوصول.

2.1. مصلحة الهياكل القاعدية:

- تضمن دراسة وتطوير شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة وتوسيعها.
- تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال (الهندسة المعمارية، النظافة، التكييف، الحماية، الوقاية، الأمن).

- تضمن صيانة الهياكل القاعدية.

3.1. مصلحة شبكات DATA وقاعدة SVA:

- تضمن استغلال وصيانة شبكات DATA وقاعدة SVA.
- تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

2. القسم التجاري

1.2. مصلحة علاقات الزبائن¹:

- تركز على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية،
- تركز على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية؛
- تعالج احتياجات الزبائن وتتدخل بينهم وبين الوحدات التجارية؛
- تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

2.2. مصلحة المبيعات:

- تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها؛
- تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات؛
- تنجز استطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوك الزبائن؛
- تحديد أهداف المبيعات لكل وحدة ومتابعة؛
- تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

3.2. مصلحة الفوترة والتحصيل:

- تقوم بإعداد الفواتير وتحصيل ومعالجة الديون بطريقة ودية؛
- تقوم بإعداد ميزانية الفوترة (تحديد رقم الأعمال) وإرسالها للمسؤول؛
- تتأكد من مصداقية المعلومة من أجل المشاركة في إرضاء الزبون؛
- تقوم بتحصيل الديون؛

¹ -الوحدة العلمية للاتصالات.

- تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

3. قسم الموارد البشرية

1.3. مصلحة التسيير والتكوين¹:

- تنظم وتحدد متطلبات التكوين؛
- تحديد برامج التكوين؛
- تقوم بإجراء ومتابعة اتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
- المتابعة البيداغوجية للتكوين؛
- تحديث نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية؛
- تقوم بإنجاز الميزانية البيداغوجية (التقويم البيداغوجي)؛
- تحدد وتنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين؛
- التغذية العكسية (FEAD BACK): إعداد تقارير حول مشاكل التكوين.

2.3. مصلحة تسيير العمال:

- تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير الأجور؛
- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال؛
- تحضير المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال؛
- تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية.

3.3. مصلحة تسيير الإمدادات:

- تضمن التموين بالموارد والمعدات اللازمة للاستغلال؛
- تسيير المخزون؛
- تضمن المعدات والأدوات اللازمة للتسيير الحسن للوحدات؛
- تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

4.3. مصلحة تسيير الممتلكات (العتاد):

- تضمن تسيير الوحدات وحماية ممتلكات المؤسسة؛
- تضمن الجرد المادي للمعدات والسيارات؛

¹ - الوحدة العلمية للاتصالات.

- تضمن تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

4. قسم المالية والمحاسبة

- اعداد ميزانية المديرية العملية للاتصالات (DOC).
- تضمن اعداد المعلومات.

1.4. مصلحة الخزينة:

- تسيير حسابات بنكية؛
- المصادقة على عمليات الخزينة؛
- إعداد مخطط التوقع للخزينة.

2.4. مصلحة المحاسبة:

- انجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية؛
- انجاز الميزانية السنوية؛
- تحديث الوثائق المحاسبية للسجلات.

3.4. مصلحة الشؤون القانونية والتأمين:

- مراقبة عقود المؤسسة بالمقارنة مع القوانين السارية المفعول؛
- تسيير المنازعات والتنسيق مع المتعاملين؛
- التعاقد مع مختلف وكالات التأمين.

5. خلية الوقاية والأمن¹

- تضمن تطبيق إجراءات وضوابط وشروط الأمن والوقاية في المؤسسة؛
- تشارك في انجاز ووضع إجراءات وقواعد السلامة وتطبيقاتها في المؤسسة.

6. خلية الاتصال والعلاقات العامة

- تشارك في انجاز عمليات الاتصال لتحقيق أهداف البرنامج المسطر؛
- تقوم بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية والخارجية؛
- تشارك في تشريف وتلميع صورة العلامة التجارية لاتصالات الجزائر.

¹ - اتصالات الجزائر بالوادي .

7. خلية التفتيش

- تقوم بالمراقبة في العمليات المشبوهة؛
- تقوم بمراقبة المصاريف الغير مبررة على مستوى الوحدات التجارية.

8. خلية تسيير الجودة ولوحات القيادة

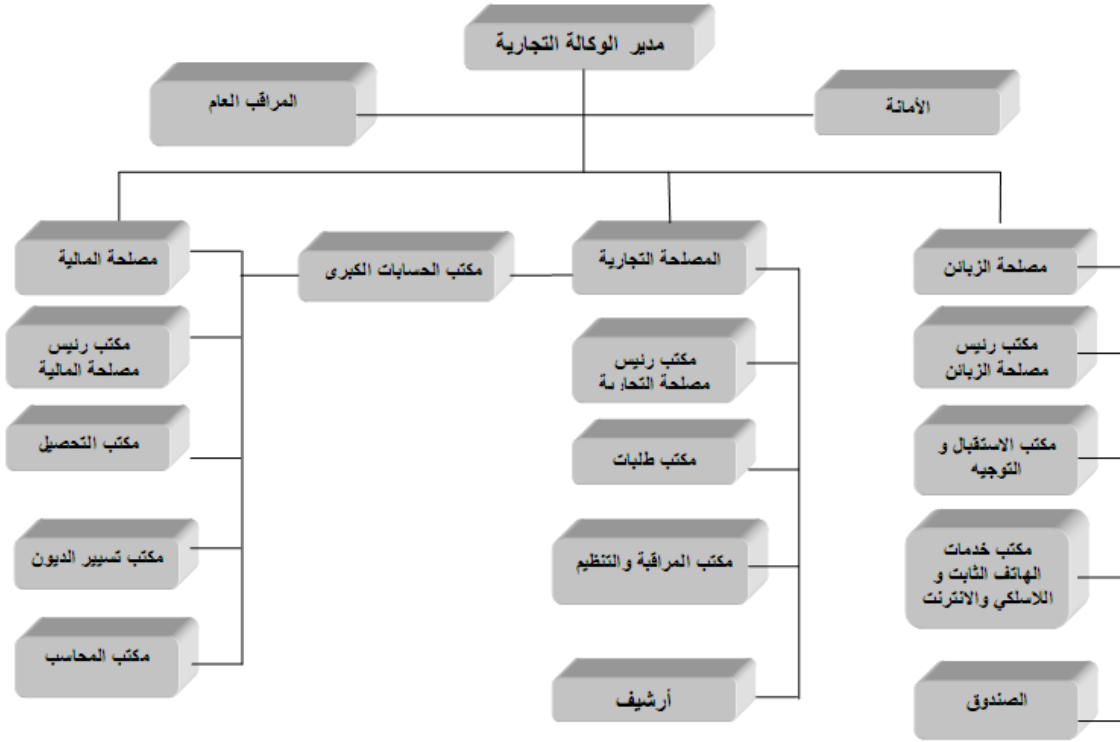
- تحدد وتنظم مهامها لمراقبة ووضع سياسة جودة في المؤسسة؛
- تقوم بوضع برامج جودة المؤسسة؛
- تضمن متابعة لوحات قيادة تسمح بمراقبة الإجراءات والتصحيح؛
- تقوم بحماية تسيير الوحدات.

ثانيا: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

هي مؤسسة عمومية خدمتية، وهي وحدة تابعة للمديرية العلمية لاتصالات الجزائر، فتحت أبوابها بمنشور وزاري رقم 1994/10 بعدما فصلت عن وزارة البريد والمواصلات (السلكية ولا سلكية) وتعتبر بمثابة الواجهة الرئيسية لكافة زبائن اتصالات الجزائر فمن خلالها يتم توفير كل الخدمات وتلبية كل رغبات المشتركين. يضم الطاقم الإداري للوكالة التجارية 25 عاملا وتقع في مقر الولاية، كما تتبع لها عدة أقسام تجارية هي: الرقيبة، المقرن، قمار، جامعة، والمغير¹. تتألف الوكالة التجارية من ثلاث مصالح كبرى وكل مصلحة بها العديد من المكاتب وهي منظمة كما يوضحه المخطط التالي:

¹ - الوكالة التجارية.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية



المصدر: الوكالة التجارية.

أقسام الوكالة التجارية

1. مصلحة رئيس الوكالة

وهو المسير الرئيسي للوكالة والمسؤول الأول عن سير عملها، كذلك يستقبل المشتركين ويساعد في حل المشاكل العالقة، و أنه مسؤول عن تنسيق وتوزيع المهام بين الأعوان الإداريين، ومن مهامه أيضا¹:

- الصادقة عن أي وثيقة صادرة عن أي مصلحة أو مكتب من مكاتب الوكالة؛
- التنسيق والاتصال بين الوكالة والوحدة العملية وباقي المراكز الإدارية التابعة لاتصالات الجزائر؛
- استقبال أي مسؤول وافد من الوكالة والقيام بالإجراءات اللازمة؛
- صلاحية منح الإجازات إذا تطلب الأمر.

¹ - اتصالات الجزائر بالوادي.

1.1. مكتب رئيس المصلحة التجارية¹:

- متابعة طلبات الزبائن؛
- توجه طلبات المتخصصين.

2.1. مكتب طلبات الزبائن:

- إدخال اشتراكات جديدة؛
- مراقبة ملفات الزبائن.

3.1. مكتب الهاتف العمومي:

- استقبال الطلبات وتليبيتها؛
- حذف أو زيادة خط الهاتف.

4.1. مكتب الحسابات الكبرى:

- المتابعة الحسابية والتجارية للمؤسسات الكبيرة؛
- متابعة اشتراكات الخطوط الخاصة، نقل المعلومات والتلكس.

5.1. مكتب المراقبة والتنظيم:

- يقوم بمراقبة ومعالجة الأخطاء.

2. مصلحة الأمانة

1.2. مكتب الاستقبال والتوجيه:

- يستقبل الزبائن ويلبي رغباتهم ويوجههم.

2.2. مكتب خدمات الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي²:

- تقديم الفواتير؛
- تغيير رقم الهاتف، تحويل الهاتف؛
- اشتراك جديد؛
- خدمات متعددة (كاشف الرقمي، حذف خاص، الاتصال بالهاتف النقال،.....).

¹ - الوكالة التجارية.

² - الوكالة التجارية.

3.2. مكتب الانترنت:

- اشتراك جديد في خدمة الانترنت؛
- تجديد عقد الانترنت.

4.2. الصندوق:

- تحصيل مبلغ الفاتورات؛
- بيع كل المنتوجات اتصالات الجزائر ، أجهزة هاتفية، بطاقات التعبئة.....إلخ.

3. مصلحة المحاسبة

1.3. مكتب رئيس مصلحة المحاسبة:

- يتابع التحصيل والمتابعة.

2.3. مكتب تسيير الديون:

متابعة تحصيل الديون المترتبة عن عدم تسديد الفواتير .

3.3. مكتب التقسيط (التصحيح):

- تقسيم الفاتورة إلى مبالغ بحيث يستطيع الزبون تسديدها على فترات.

4.3. مكتب المحاسب:

- يقوم بإحصائيات التحصيل الشهرية والأسبوعية؛
- يراقب عمل الصندوق يوميا؛
- يقوم بدفع المبلغ إلى حساب مدير الوكالة التجارية.

ثالثا: مراكز الإنتاج

وهي المراكز التقنية لاتصالات الجزائر حيث تقوم بالمهام التالية¹:

- تركيب الخطوط الهاتفية الجديدة؛
- تحويل الخطوط الهاتفية من مكان إلى آخر؛
- حذف الخطوط الهاتفية؛
- تركيب الخطوط الخاصة للشركات والمؤسسات الكبيرة؛
- إيصال خدمة الانترنت للمشاركين الراغبين بذلك.

¹ - اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحتل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مركزا هاما في مجال الاتصالات في الجزائر ومما يدعم هذا هو خبرتها، بالإضافة إلى تطور خدماتها ، وهذا ما تثبته في الآونة الأخيرة.

المطلب الأول: أهم المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تتعامل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مع:

- كل المؤسسات والإدارات العمومية.
- جميع المؤسسات الأمنية والعسكرية.
- المشتركين الخواص.
- أغلب الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

وهي الخدمات التي توفرها المؤسسة الأم " اتصالات الجزائر " والمتمثلة في:

1. خدمات الهاتف الثابت:

اتصالات الجزائر تعرض خدمات من خلا الهاتف الثابت نذكر منها:

1.1. إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك

آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية المشترك يستطيع أن:

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد.
- يجرر النداء الأول ويأخذ الجديد.
- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.

2.1. النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيكه والذي تم برمجته

وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا . هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار.

- الأشخاص المعاقين وأحادي البصر.

3.1. المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ

بأحد مكالميه أو الربط بينهما.

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل.

- يمكن اجراء اجتماعات بعيدة المدى من خلال هذه الخدمة.

4.1. تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

5.1. تعريف بطالب المكالمات: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم.

2. خدمات الهاتف الخاصة بالحسابات الكبيرة:

1.2. الخط الساخن: وتتيح هذه الخدمة؛

- الاتصال المباشر.

- الاتصالات الفورية.

- الاتصالات دون ازعاج (دون تأخير، الانتظار،...).

2.2. المحاضرة الهاتفية: السماح لتجميع عدد من المحاورين في نفس الوقت.

3.2. التقييم المختصر: لتقديم خدمة قصيرة الأرقام، يمكن أن يكون مفيدا لعدد (خدمة العملاء، والبريد الصوتي،... إلخ).

4. الانترنت:

اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على :

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشركيها، وترفع قدرة تواجدها

بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من أجل السماح لأكثر عدد ممكن من

الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الانترنت.

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل: محاضرات الفيديو الصوت

عبر الانترنت، الصوت والصورة، الانترنت في النقال،... إلخ.

- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية

واللاسلكية وكذا الاعلام الآلي بصفة خاصة.

المطلب الثالث: واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

يعتبر الإبداع التكنولوجي من الأنشطة الهامة التي تهتم بها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من أجل الحفاظ على مكانتها، وكسب حصص سوقية إضافية، ويتجلى ذلك في تأسيسها مركز للبحث والتطوير الذي يمس كل المصالح التي بها وهذا ما يضمن لها الاستمرار والتطور.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي كأى مؤسسة في حقل التنافس إلى كسب رهان التنمية المستدامة والابداع التكنولوجي، نظرا للمتطلبات الجديدة التي يفرضها السوق والضغط المتأتمية من البيئة الخارجية، حيث أصبح الاهتمام بالإبداع التكنولوجي ضرورة ملحة لها وعنصرا هاما للمنافسة.

من خلال الدراسة الميدانية للوكالة التجارية بالمؤسسة والاطلاع على بعض الوثائق ذات الصلة والمناقشة مع بعض الإطارات في الوحدة، أُسْتُنتَج أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تحقيق خدمات جديدة من خلال التعامل الجيد والحوار مع مختلف أطراف المكاتب الاستشارية.

فقصد تحقيق ميزة تنافسية والمتمثلة أساسا في التركيز على هدف تعظيم الربح، وجب على مؤسسة اتصالات الجزائر إشباع رغبات الزبائن وذلك بالتحري والبحث عن كل جديد لاطهار افكار جديدة وبالتالي تحقيق خدمات جديدة. وهذا ما تؤكده نتائج الاستبيان التي سنتطرق اليها في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: عرض الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة

بعد عملية جمع وفرز البيانات المتحصل عليها جراء توزيع الاستبيان على مختلف مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل هذه النتائج.

المطلب الأول: عرض الإستبيان

من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في هذا البحث، كان الاعتماد تقريبا على الاستبيان الموجه، حيث تم توزيع الاستبيان على رؤساء المصالح والأقسام، و تم تخصيص 70 استمارة موجهة إلى مختلف الموظفين في المؤسسة وذلك باعتبارها الوسيلة الفعالة والمناسبة لموضوع البحث، حيث أن الهدف هو جس النبض لمعرفة واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، إضافة إلى أنها الوسيلة المناسبة من حيث الوقت، فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من وقتهم، بالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم. وعليه فقد تم استرجاع 50 استمارة من بين الاستثمارات التي وزعت، أما باقي الاستثمارات منها من لم يتم الاجابة عليها، ومنها ما يتضمن خلط في الاجابة. وستعرض في المطلب الموالي إلى تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

أولا: الجنس

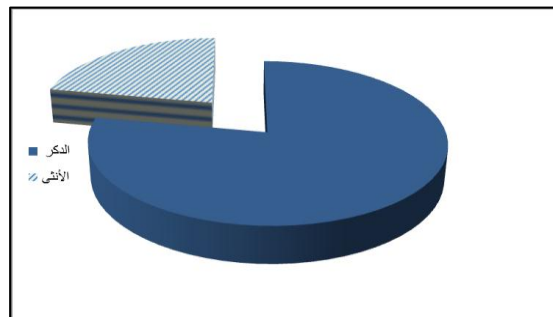
الجدول التالي يوضح توزيع مفردات العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم (3-1): يوضح توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (3-4): يوضح توزيع مفردات العينة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول أعلاه.

- يلاحظ من الجدول رقم (3-1) أن عدد الذكور في العينة أكثر من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (39) فردا بما نسبته (78.5%) في حين بلغ عدد الإناث (11) أي بنسبة (22%) من إجمالي العينة.

ثانيا: العمر

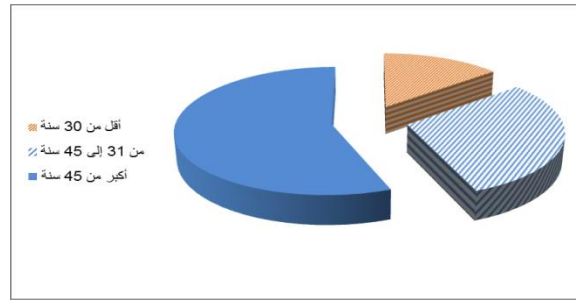
الجدول التالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر:

جدول رقم (3-2): يوضح توزيع مفردات العينة من حيث الفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	07	14%
من 31 إلى 45 سنة	15	30%
أكبر من 45 سنة	28	56%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (3-5): يوضح توزيع مفردات العينة من حيث العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول أعلاه.

- يتضح من الجدول رقم (3-2) والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بلغ (07) أي ما نسبته (14%)، وكان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-45 سنة) 15 فردا أي ما نسبته (30%)، في حين كان عدد الأفراد الذين تفوق أعمارهم عن (45 سنة) 28 فردا أي ما نسبته (56%) حيث أن النسبة الأخيرة تمثل الفئة التي تمثل العدد الأكبر من مديري الأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، وهذا ما يؤكد على أن عمال المؤسسة يتمتعون بخبرة طويلة، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

ثالثا: المستوى التعليمي

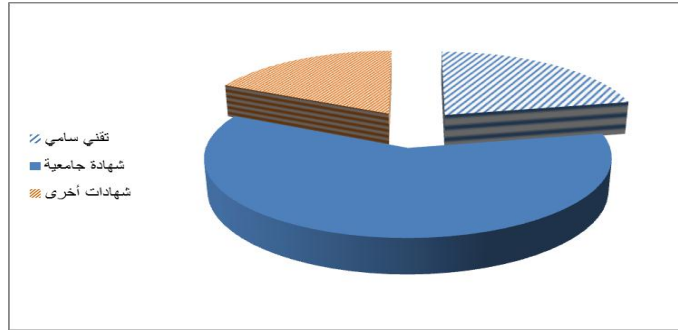
الجدول التالي يوضح توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-3): يوضح توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
تقني سامي	11	22%
شهادة جامعية	30	60%
شهادات أخرى	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (3-6): يوضح توزيع مفردات العينة من المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول أعلاه.

يلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن أغلبية موظفين المؤسسة هم من حملة الشهادات إذ بلغت نسبتهم (60%) من إجمالي العينة، وهذا الأمر إيجابي خاصة إذا تعلق بالإبداع، وبعدها يأتي عدد حاملي شهادات التقني السامي حيث يمثلون نسبة (22%) من إجمالي العينة، أما نسبة الأفراد الباقية من العينة كانت بنسبة (18%) من حاملي شهادات أخرى.

- تحليل فقرات الجزء الخاص بالإبداع التكنولوجي :

الرقم	الفقرة	المقياس		
		نعم	لا	محايد
01	تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم خدمات أفضل	80%	8%	13%
02	تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من أجل تقديم خدمات جديدة	76.5%	15%	8.5%
03	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة	90%	5.5%	4.5%
04	يتم تحسين خدمات المؤسسة بالاعتماد على المهارات المتوفرة لديها	60%	10%	30%
05	يتم التنسيق بين الأقسام، البحث والتطوير في المؤسسة من أجل تحسين خدماتها	80%	15.5%	4.5%
06	تتبع المؤسسة الأساليب العلمية من أجل تحسين خدماتها	80%	10%	10%
07	تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية	70%	10%	20%
08	هناك مصادر للإبداع التكنولوجي تعتمد عليها المؤسسة	80%	12.5%	7.5%
09	تخصص المؤسسة دورات تكوينية لتنمية مهارات كفاءاتها	80%	9%	11%

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال نتائج الاستبيان.

__ بالنسبة للفقرة رقم(01): تلجأ المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة من أجل تقديم خدمات أفضل.

80% نعم، 8% لا، 13% محايد: تعبر هذه النسب أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لديها ثلاث وكالات تجارية (موبيليس، جيزي، أوريدو)، وكل وكالة من هاته الوكالات تحاول ابراز الصورة الأفضل للزبون، هذا ما تم رؤيته من التسابق في اظهار الخدمات الجديدة.

__ بالنسبة للفقرة رقم(02): تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من أجل تقديم خدمات جديدة.

76% نعم، 15% لا، 8.5% محايد: تعبر هذه النسب أنه يتجلى ذلك من خلال تنوع الخدمات التي تقدمها الوكالات الثلاث في شتى المناسبات.

__ بالنسبة للفقرة رقم(03): تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة.

90% نعم ، 5.5% لا، 4.5% محايد: تعبر هذه النسب عن الصراع والتنافس الحاد الذي تشهده خاصة فيما يخص تخفيض تكلفة المكالمات ، إضافة إلى تحسين الشبكة.

__ بالنسبة للفقرة رقم(04): يتم تحسين خدمات المؤسسة بالاعتماد على المهارات المتوفرة لديها.

60% نعم، 10% لا، 30% محايد: تعبر هذه النسب عن أن تنوع وحدات الوكالة التجارية يشبع رغبات الزبائن.

- __ بالنسبة للفقرة رقم(05): يتم التنسيق بين الأقسام، البحث والتطوير في المؤسسة من أجل تحسين خدماتها.
- 80% نعم، 15.5% لا، 4.5% محايد: هذه النسب المعتبرة تبين ما لوحظ في عين المكان، أن جميع مصالح المؤسسة تستخدم الانترنت قصد تسهيل المعاملات فيما بينها.
- __ بالنسبة للفقرة رقم(06): تتبع المؤسسة الأساليب العلمية من أجل تحسين خدماتها.
- 80% نعم، 10% لا، 10% محايد: تعبر هذه النسب أن الوكالات التجارية لديها قدرات علمية، الأمر الذي يجعلها تواكب الأحداث الخارجية من خلال تحسين خدماتها.
- __ بالنسبة للفقرة رقم(07): تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية.
- 70% نعم، 10% لا، 20% محايد: هذه النتائج توضح بأن المؤسسة لديها الاهتمام والعناية الخاصة بتقديم الدعم المادي (تقديم مخرقات مالية، امتيازات،....الخ) والدعم المعنوي المتمثل أساسا في الترقية في المناصب والمكافآت.
- __ بالنسبة للفقرة رقم(08): هناك مصادر للإبداع التكنولوجي تعتمد عليها المؤسسة.
- 80% نعم، 12.5% لا، 7.5% محايد: تعبر هذه النسب بأن وكالات اتصالات الجزائر بالوادي لديها العديد من المصادر، سواء كانت عن طريق البحث الداخلي أي البحث والتطوير داخل المؤسسة والبحث الخارجي من خلال المشاركة في الملتقيات العلمية ومواقع الالكترونية.
- __ بالنسبة للفقرة رقم(09): تخصص المؤسسة دورات تكوينية لتنمية مهارات كفاءاتها.
- 80% نعم، 9% لا، 11% محايد: تبين هذه النسب العناية الكبيرة التي تخصصها المؤسسة لكفاءاتها من خلال رسكلتهم بالاعتماد على مكاتب استشارية قصد تنمية مهاراتهم الفكرية، وهذا تؤكد الفقرة رقم (04) والفقرة رقم(07).

- تحليل فقرات الجزء الخاص بالميزة التنافسية:

الرقم	الفقرة	نعم	لا	محايد
01	تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها	90%	8%	2%
02	تسعى المؤسسة إلى زيادة خدماتها بهدف تعظيم أرباحها	90%	5%	5%
03	تحاول الوكالات (موبيليس، جيزي، اوريدو) الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية	80%	5%	10%
04	تتوافق خدمات المؤسسة مع حاجات الزبون	70%	15%	15%
05	تسعى المؤسسة إلى تقديم أسعار في متناول الزبائن	80%	10%	10%
06	تقوم المؤسسة بتلبية رغبات فئات خاصة من الزبائن	60.5%	8.5%	31%
07	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها عند تحديد استراتيجياتها	70%	10%	20%
08	تعتمد المؤسسة على استراتيجية ما، التي يمكن أن تحقق لها مركز تنافسي	90%	3%	7%
09	تستخدم اتصالات الجزائر الاستراتيجيات التنافسية الثلاث ل PORTER	70.5%	8.5%	21%

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال نتائج الاستبيان.

__ بالنسبة للفقرة رقم (01): تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها.

90% نعم، 8% لا، 2% محايد: تعبر هذه النسب أنه يتجلى ذلك من خلال الكم الهائل للشرائح التي يمتلكها زبون واحد.

__ بالنسبة للفقرة رقم (02): تسعى المؤسسة إلى زيادة خدماتها بهدف تعظيم أرباحها.

90% نعم، 5% لا، 5% محايد: تشير النسب إلى ما يدل على تعدد زبائن المؤسسة وزيادة حجم رقم أعمالها من خلال الزبائن الخاصة (مثل: الزبائن الدائمين).

__ بالنسبة للفقرة رقم (03): تحاول الوكالات (موبيليس، جيزي، اوريدو) الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية.

80% نعم، 5% لا، 10% محايد: هذه النسب تبين مدى اهتمام الوكالة للتعاون مع الخبراء الخارجيين قصد الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.

__ بالنسبة للفقرة رقم (04): تتوافق خدمات المؤسسة مع حاجات الزبون.

70% نعم، 15% لا، 15% محايد: هذه النسب تؤكد الفقرة رقم (01)، أي أن المؤسسة لديها عناية خاصة باعتماد على تكنولوجيا حديثة.

__ بالنسبة للفقرة رقم (05): تسعى المؤسسة إلى تقديم أسعار في متناول الزبائن.

80% نعم، 10% لا، 10% محايد: تعبر هذه النسب إلى الأسعار المختلفة، وذلك حسب كل خدمة مقدمة.

- __ بالنسبة للفقرة رقم (06): تقوم المؤسسة بتلبية رغبات فئات خاصة من الزبائن.
- 60.5% نعم، 8.5% لا، 31% محايد: تعبر النسب عن عدد الزبائن المتزايد والوفاء لهم مما يجعل بعضهم دائمين، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (02).
- __ بالنسبة للفقرة رقم (07): تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها عند تحديد استراتيجياتها.
- 70% نعم، 10% لا، 20% محايد: تشير هذه النسب إلى أن المؤسسة لديها الاهتمام بموظفيها وهذا ما يدل أنها تسعى إلى إبراز مهارات موظفيها الذاتية وعدم اللجوء للغير.
- __ بالنسبة للفقرة رقم (08): تعتمد المؤسسة على استراتيجية ما، التي يمكن أن تحقق لها مركز تنافسي.
- 90% نعم، 3% لا، 7% محايد: تعبر هذه النسب من خلال التنوع وتعدد استراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة مثل استراتيجية (التركيز، التميز، التكلفة الأقل)
- __ بالنسبة للفقرة رقم (09): تستخدم اتصالات الجزائر الاستراتيجيات التنافسية الثلاث ل PORTER.
- 70.5% نعم، 8.5% لا، 21% محايد: هذه النسب تؤكد ما جاء في الفقرة السابقة، أي مدى اهتمام هذه الوكالة لوظيفة البحث والتطوير، حيث تخصص مبالغ وخصص كبيرة جدا من أجل دعم وتطوير القطاع بأجهزة حديثة.
- من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقول بأن اكتشاف وتطوير المنتجات من خلال الإبداع واليقظة التكنولوجية هي العنصر الأساسي والفعال بغية تحسين الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال التحكم في تدنية التكاليف ، واكتشاف استراتيجية التميز ، واستباقية استراتيجية التركيز.

الفصل الثاني: تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال الإبداع التكنولوجي

المبحث الأول: مدخل عام للمنافسة والتنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم كل من التنافسية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: الأساس النظري لمفهوم التنافسية

أولا: تعريف التنافسية وأنواعها

1. تعريف التنافسية:

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ ويرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان. حيث يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي يتم فيه التحليل، فيما إذا كان يخص مؤسسة، قطاع أو دولة. وبما أن موضوع البحث يتعلق بتنافسية المؤسسة سنحاول التطرق إلى تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة.

تعرف تنافسية المؤسسة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا"¹.

إن هذا التعريف ينقل التنافسية من مستواها المحلي إلى الدولي ، فلا يمكن التحدث عن تنافس المؤسسة دوليا دون تنافسها محليا والتي لا بد عليها تبني هذا المفهوم من قبل المؤسسات الخاصة مع عولمة الأسواق والانفتاح التجاري الدولي، فلا حدود جغرافية للتنافس.

كما تعرف على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

إن هذا التعريف يضيف بعدا آخر، وهو البعد الزمني أو آجال التسليم للمستهلك، فلا حديث عن تنافسية مؤسسة تعتمد مواقيت تسليم لا توافق المستهلك أو إدخال منتجات - خاصة الجديدة - إلى الأسواق

¹ - كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 30-31 أكتوبر 2007، ص: 105.

متأخرة عن المنافسين، وكما هو معروف فإن مؤسسات الدول المتقدمة الأوربية واليابانية أصبحت اليوم تعتمد على تنافسية تركز على الوقت وآجال التسليم والإنتاج بالوقت المحدد¹.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين المنافسة والتنافسية، فالأولى تعنى بالظروف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالظروف الذاتية وقدرات المؤسسة التي تتيح لها المنافسة في السوق.

2. أنواع التنافسية:

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي²:

1.2. التنافسية السعرية: تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري باقتناء المنتج.

2.2. التنافسية غير السعرية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج، الخ).

3.2. التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق تتمكن من تصدير سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.

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

ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية: تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ما يلي³:

1- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيا عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها. ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية } (\pi) = \text{الإيراد الكلي } (RT) - \text{التكاليف الإجمالية } (CT)$$

¹ - كمال رزق، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

² - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص: 7.

³ - نفس المرجع، ص: 11-12.

2- التكلفة المتوسطة للصنع: تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها.

$$CM = CT/Q$$

وتحسب من خلال العلاقة التالية:

حيث: CM تمثل التكلفة المتوسطة، CT تمثل التكاليف الإجمالية، Q تمثل الكمية المنتجة.

3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

$$PTF = Y/K^{\alpha}L^{\beta}$$

وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

حيث: PTF تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، Y يمثل الإنتاج، L يمثل العمل، K يمثل رأس المال α و β المرونات الإنتاجية.

4- الحصة السوقية: يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر¹.

$$PM_E = CA_E/CA_I$$

ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

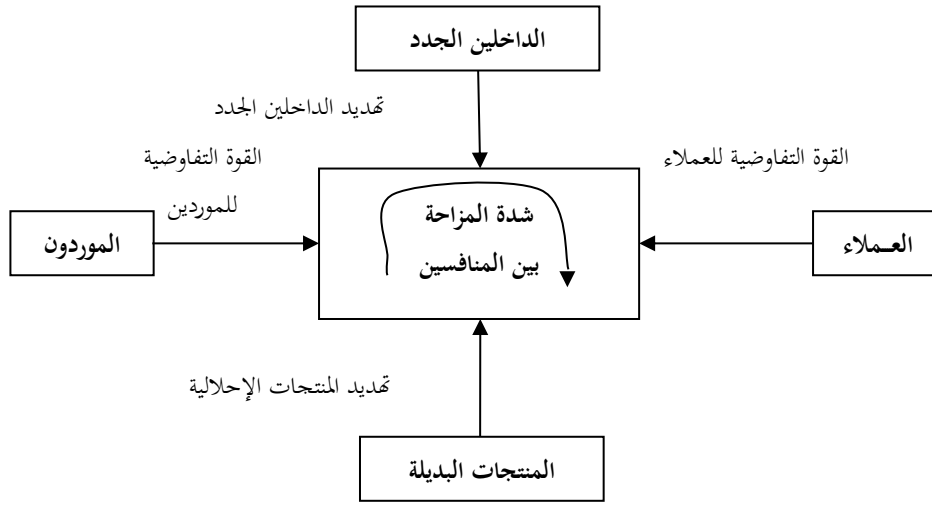
حيث PM_E تمثل الحصة السوقية للمؤسسة، CA_E يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية، CA_I يمثل رقم الأعمال بالنسبة للصناعة.

ثالثاً: تحليل القوى التنافسية لـ Porter: تستمد نظرية Porter مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، حيث يرى بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب، بل تتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلباً أو إيجاباً.

¹ - وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس حيث يمكن توضيحها كالآتي:

الشكل رقم (2-1): القوى التنافسية لـ Porter



المصدر: روبرت أ. بتس-ديفيد. لي، الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية -، ط 1، ترجمة الخزامي عبد الحكم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 139.

1- شدة المزاخمة بين المنافسين في الصناعة: المنافسين في الصناعة هم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما (مثلا صناعة الاكترونيك)، والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للعملاء. ومثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة. وتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يأتي¹:

1.1. عدد المؤسسات المتنافسة: تؤدي الزيادة في عدد المؤسسات المتنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب العملاء والحصول على الموارد؛

2.1. حجم وقوة المؤسسات المتنافسة: إن التقارب في حجم المؤسسات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها لعدم قدرة أي من تلك المؤسسات على فرض سيطرتها على الصناعة؛

3.1. معدل نمو الصناعة: إن التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛

4.1. التمييز في المنتجات: كلما قل التمييز في المنتجات المقدمة إلى العملاء كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول العميل من منتج إلى منتج آخر دون أن يتحمل أي تكاليف إضافية؛

1- رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهنش، الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي -، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 116-119.

5.1. حجم التكاليف الثابتة: إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة من أجل إنتاج وبيع المنتجات يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث يتوجب على هذه المؤسسات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، ما يدفع هذه المؤسسات إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية؛

6.1. تكاليف التحول: المقصود بتكاليف التحول تلك التكاليف التي يتحملها العميل جراء انتقاله في التعامل من مؤسسة لأخرى. فعندما تتاح للعميل حرية الانتقال بين المؤسسات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سيزيد من حدة المنافسة بين تلك المؤسسات من أجل الاحتفاظ بعملائها؛

7.1. تنوع المتنافسين: إن التنوع في الثقافات والأفكار والأهداف بين المؤسسات المتنافسة يجعل من الصعوبة التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المؤسسات. فعلى سبيل المثال تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات هجومية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، للاستحواذ على الصناعة وزيادة الحصة السوقية لكل منها؛

8.1. حواجز الخروج: هناك مجموعة من الحواجز تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها، وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها. ومن أمثلة ذلك المؤسسات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي من الصعب عليها بيعها بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.

2. تهديدات الداخلين الجدد¹: قد تشكل المؤسسات الجديدة خطرا على المؤسسات العاملة في القطاع، حيث يمكن أن تخفض المؤسسات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تحمل طاقة إنتاجية جديدة تزيد من المعروض من المنتجات أو الخدمات في السوق كما تستطيع أن تنال من حصص المؤسسات القائمة في السوق، وبهذا تؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي تفرضها المؤسسات القائمة، وبناءا على ذلك نجد عدة عوامل كبرى تشكل حواجزا للدخول أمام المؤسسات الجديدة وهي: الحاجة إلى رأس المال، اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.

1.2. الحاجة إلى رأس المال: عندما يكون مبلغ رأس المال كبيرا لدخول الصناعة، تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبذلك تصبح المؤسسات التي لا تملك

¹ - رشيد صالح عبد الرضا، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

الأموال غير قادرة على الدخول وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، حيث كلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع¹.

2.2. اقتصاديات الحجم: تشير اقتصاديات الحجم إلى تلك الانخفاضات في التكلفة الوحيدة للمنتج، مع نمو الحجم، حيث أن المؤسسة الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاماً مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضاً من تلك المؤسسات المنافسة الأصغر حجماً، وبالتالي تعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد (إحباط محاولة دخولهم).

ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحديد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

3.2. تمييز المنتج: ويشير إلى الفروق التي تجعل المنتج خاص أو متفرد بالنسبة للعملاء، مما يعني أن المؤسسات القائمة تستطيع خلق انطباع لدى العملاء بأن منتجاتها متفردة في خصائصها، وبالتالي كسب ولائهم، مما يؤدي إلى وضع حواجز أمام المنافسين الجدد في الدخول إلى مجال نشاط القطاع.

4.2. تكاليف التبديل: وهي تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها العميل، نظير انتقاله من منتج إلى منتج آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

5.2. الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ

1- رشيد صالح عبد الرضا، مرجع سبق ذكره، ص: 119-120.

على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم¹.

6.2. السياسات الحكومية: يمكن للسياسات الحكومية أن تقيد عملية دخول المؤسسات الجديدة إلى قطاع نشاط معين من خلال إجراءات الحماية التي توفرها للمؤسسات القائمة؛ كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة. كما بإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً².

3- تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة بأسعار تنافسية، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. وتمثل المنتجات البديلة منتجات صناعة أخرى غير الصناعة القائمة ولكنها تؤدي وظائف مشابهة للمنتجات القائمة. ويتمثل تهديد هذه المنتجات بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات العاملة في الصناعة، وبالتالي فإن المؤسسات القائمة في الصناعة يتطلب منها زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمييز واضح على منتجاتها فيما إذا قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وعدم تحولهم في التعامل إلى المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة. ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات الآتية³:

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة بالمقارنة مع المنتجات الأصلية؛
- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للعملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛
- عدم وجود تمييز واضح بين النوعين من المنتجات البديلة والأصلية.

4- قوة تفاوض العملاء: إن إشباع حاجات العملاء يمثل جوهر العمل التسويقي، ولهذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيتها. ويمكن أن يصنف هؤلاء العملاء إلى العميل الصناعي والعميل النهائي؛ فالعميل الصناعي هو الذي يشتري المنتج قصد استخدامه في العملية الإنتاجية، ويمتاز بمعرفته العالية للمنتجات المعروضة في الأسواق؛ وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها. أما العميل النهائي فهو الذي يشتري المنتج قصد إشباع حاجاته الإنسانية؛ وبالتالي فإن قدرته على التأثير في المؤسسات المنتجة أقل من

1- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها، تنميتها وتطويرها -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص: 3.

2- رشيد صالح عبد الرضا، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

3- نفس المرجع، ص: 124.

العميل الصناعي الذي يحرص على شراء المنتجات التي يحتاجها بالجودة والأسعار المناسبة، وهذا الأمر يؤدي بحد ذاته إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة¹.

وتتأثر قوة العملاء التفاوضية بالعناصر الآتية²:

1.4. حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن

لعمليات العميل تأثيرا كبيرا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية؛

2.4. منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛

للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات

انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءا بسيطاً من تكاليف العميل، فإن هذا

الأخير يكون - عموماً - أقل حساسية للسعر؛

3.4. نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع للعملاء أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛

لأن الباعة يملكون نفس المنتج حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض العملاء تنازلات على الموردين فتزداد

بذلك قوتهم التفاوضية؛

4.4. ضعف ربحية العملاء: يدفع ضعف ربحية العملاء إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشدداً في

المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموماً عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن العملاء لا يبدون

اهتماماً كبيراً للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإنه بإمكان العملاء اعتماد

نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الحصة التجارية لمورديهم قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها

مستقبلاً؛

5.4. العملاء يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي: فإذا كان العملاء يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن

بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح

للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة

لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة العملاء التفاوضية - ولو

جزئياً - إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديداً للتكامل الأمامي في قطاع العملاء.

1- رشيد صالح عبد الرضا، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

2- بوشناق عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

6.4. امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: في حال حيازة العميل لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل العميل في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملاءمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن العملاء المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى العملاء الصناعيين والتجارين، ويكفي تغيير إطار التفكير فقط.

5- قوة تفاوض الموردين: تحتاج عملية إنتاج المنتجات إلى المواد الأولية والتجهيزات الأخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة والجهات الموردة لهذه المتطلبات؛ ولهذا فإن مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه نشاطاتها¹.

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية²:

1.5. درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء: يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لعملاء متفرقين - عموماً - التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن؛

2.5. غياب المنتجات البديلة: حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية. ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن ومن ثم تزيد ربحيتهم؛

3.5. القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكس فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلاً؛

4.5. يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: في هذه الحال يلعب المنتج دورا كبيرا في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه؛

1- رشيد صالح عبد الرضا، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

2- بوشناف عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 8-9.

5.5. تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى عنه فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ جراء استقطابهم للزبون وتعويضه عما خسره؛

6.5. تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثم فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

إن تحليل الصناعة وفق نموذج قوى الخمس لـ "Porter" يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا قام "J.E Austin" بتعديل هذا النموذج حتى يتماشى مع اقتصاديات الدول النامية في تحليل الصناعة وظروف المنافسة.

وفي هذا الإطار قام Austin بإجراء تعديلات على النحو التالي¹:

إضافة القوة الكبرى وهي سياسات الحكومة، فهي تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيتها، فهي التي تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية وتحديد الأسعار... الخ.

إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، ومنها العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية، التكنولوجية... الخ، والتي لها تأثير على قوى التنافس الخمس في نموذج Porter والعلاقات بين هذه القوى.

1- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

المطلب الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية

يشهد المحيط الذي تنشط به معظم المؤسسات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات، مما دفع بها إلى البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها، من خلال تحقيق المزايا التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

1. **تعريف الميزة التنافسية:** لا يزال التوجه نحو إرساء قواعد محددة حول الميزة التنافسية مستمرا، إذ أن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه. حيث أن هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

حسب Porter "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"¹.

وعرفتها McGahan بأنها "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين"².

ويعرف كل من Pitts & Lei الميزة التنافسية انطلاقا من نتائج تحليل البيئة الداخلية، فالميزة التنافسية هي "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".

وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها المركز الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل متميز وفعال (استغلال نقاط قوتها الداخلية)، بحيث تقدم منتجات ذات قيمة فائقة لعملائها (القيمة المدركة من طرف العملاء) لا يستطيع منافسوها تقديمها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالأخر، وتتمثل هذه الشروط في الآتي: أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين، وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها³.

2. أنواع الميزة التنافسية:

1 -Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter édition, Paris, 1986, P 08.

2- القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص: 79-80.

3 -G.Garibaldi, *Stratégie concurrentielle- choisir et gagner-*, édition d'organisation, Paris, 1996, PP : 95-96.

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما¹:

- 1- ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة في التكلفة.
- 2- تمييز المنتج:** وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

1. مصادر الميزة التنافسية

1.1. الكفاءة: المقصود بالكفاءة في المؤسسة درجة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية

الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة²، وكنتيجه لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

2.1. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات

المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني "توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، وبأني ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء³، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم

2- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 85-86.

3 - باخزمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص: 126.

3 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات - في الصناعة والخدمات-، ط 4، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص: 543.

تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد. ومما لا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في الكثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

3.1. الاستجابة لحاجات العميل: لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات العميل تبعاً للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني "القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء"¹. وترتبط هذه الاستجابة ب²:

- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن؛
- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون؛
- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتمنح للمؤسسة الفرصة لتمييز نفسها عن منافسيها.

4.1. المعرفة: شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الأعمال البشرية، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للعميل، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتماداً على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير،

¹ - حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص: 171.

² - Michael Porter, , enter édition, Paris, 1993, P 43.

وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.

5.1. الإبداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد¹.

2. محددات الميزة التنافسية: اكتشف Porter من خلال دراسة لـ 10 دول أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم الأرباح. وقد وضع Porter عدة محددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل، تتفاعل من خلاله كل المحددات وتتشابك مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى².

وتنقسم محددات الميزة التنافسية كما صاغها Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مكملية، حيث تشمل المحددات الرئيسية أربعة عوامل وهي : ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة، استراتيجية هيكل وتنافسية المؤسسة، ومحددات مكملية تتمثل في: دور الصدفة والحكومة.

1.2. المحددات الرئيسية:

أ. **ظروف عوامل الإنتاج:** يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور "Porter" أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث.

¹ - شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل -، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001 ص: 201.

² - لحول سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسات غير أن وفرة وأهمية هذه العوامل لا يكون مجديا في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الإبداع والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الإبداع والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية، لذا يرى Porter أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطا لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما، وإن كان غير كاف لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها¹.

ب. ظروف الطلب: تستطيع المؤسسات والصناعات على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه، تأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالا للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما زادت الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، الابتكار، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية المزايا التنافسية المحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين².

ج. ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة: ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك "الصناعات التي تشترك معا في التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع والعملاء، أو تلك الصناعات المنتجة لموارد مكملية لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج".

للصناعات المرتبطة والمساندة دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها.

ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، ويرى Porter أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على

1- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 37.

2 - Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, Edition Economica, Paris, 1982, P;04.

مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض، وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة ارتباطها فيما بينها¹.

د. استراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة: بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، وبهدف تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى Porter أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة².

2.2. المحددات المساعدة:

أ. دور الحكومة: على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى³.

ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط الإنتاج مثلا من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعات المرتبطة والمساندة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضا فالحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على استراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها، من خلال أدواتها المتمثلة في⁴:

تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة.

1- حول سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 72-72.

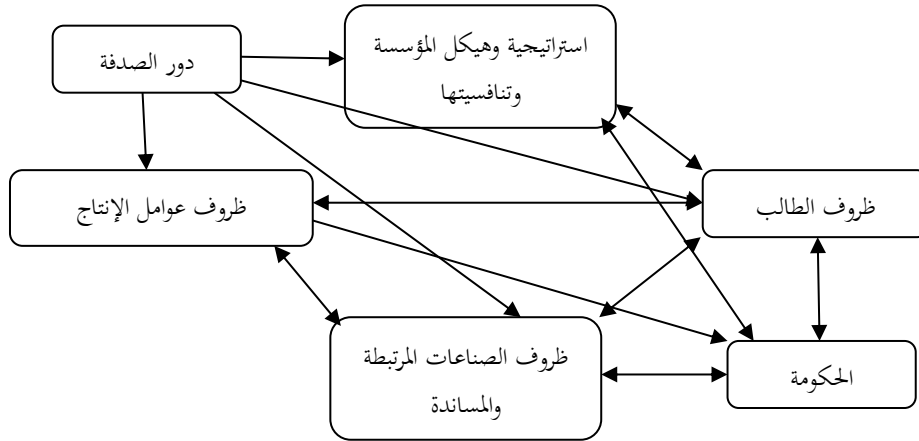
2- سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

3- حول سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

4- نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية - حالة مصر-، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002، ص: 09.

أ. دور الصدفة: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضالة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغييرات في الوضع التنافسي¹.

الشكل رقم (2.2): محددات الميزة التنافسية.



Source: Michael Porter, New Global Strategies For competitive Advantage, Planning Reviews, Paris, May/Jun 1990, P 5.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لـ "Porter"

من أكثر الاستراتيجيات التنافسية شيوعا الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter، والذي يرى بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة الذي تعمل فيه، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء يأتي من امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

ويرى Porter أن أمام المؤسسة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي : قيادة التكلفة، التمييز والتركيز المستند إما إلى التكلفة أو التمييز يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية².

أولا: استراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها في كل مجال من مجالات أنشطتها مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية بحيث تتمكن من بيع منتجاتها بأسعار أقل من تلك الخاصة بالمنافسين³.

1- حلول سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

2- القطب محيي الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 101-102.

3- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم حالات تطبيقية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 224.

ويقدم Thompson & Strickland مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون استراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وهي على النحو التالي¹:

- 1- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة سوقية؛
 - 2- تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛
 - 3- تكون هناك محدودية لتحقيق التمييز؛
 - 4- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف العملاء كلفاً إضافية؛
 - 5- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.
- وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في²:
- احتلال المؤسسة موقع أفضل بين المنافسين من حيث المنافسة على الأسعار؛
 - تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
 - المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات مواجهة تهديدات الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءات تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الأساسية؛
 - المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا جيدا يمكنها من تخفيض الأسعار لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة؛
 - تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح لمواجهة السلع البديلة.
- غير أن إتباع هذه الاستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها³:
- سهولة تقليد هذه الاستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة؛
 - انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من عملائها؛

1- القطب محيي الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

2- نفس المرجع، ص: 108.

3- العربي عطية، تدني التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام: 8-9 مارس 2005، ص: 448.

- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛
- تحمل خسائر كبيرة؛ لأن اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، وبحجم إنتاج كبير.

ثانيا: استراتيجية التمييز:

إن هذه الاستراتيجية تجعل المنتج أو الخدمة متفردا للعميل، بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة. فاستراتيجية التمييز هي: "استراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم، تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز"¹.

ويعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لفترة أطول نذكر²:

1. التمييز على أساس التفوق التقني؛
 2. التمييز على أساس الجودة؛
 3. التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 4. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- وتبني المؤسسة ميزتها التنافسية اعتمادا على استراتيجية التمييز من خلال عدة متطلبات وطرق تضمن خلق قيمة مؤثرة لدى العملاء ومن أهم هذه الطرق³:

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر؛
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية للبحث والتطوير والإبداع؛
- الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتج والسيطرة عليه بصورة دقيقة؛
- تصميم المنتج اعتمادا على بحوث مبدعة، والتركيز على جودته عند تصميمه؛
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى، فضلا عن الاهتمام بنظام التسليم بحيث يكون بأسرع وقت.

1 -Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit, P 26.

2- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

3- القطب محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في¹:

- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنهم وفضلًا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محصنة إزاء رد أفعال منافسيها؛
- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة العملاء، خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية... الخ؛
- أما بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الاستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة؛
- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوف يحد من درجة هذا التهديد. ولكن تطبيق هذه الاستراتيجية يواجهها عدد من الصعوبات نذكر منها²:
- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة العملاء لعامل التمييز؛
- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحياناً؛
- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

ثالثاً إستراتيجية التركيز:

تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الاستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة على التكلفة أو التمييز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء³. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال⁴:

- 1- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- 2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- 3- التمييز والتكلفة الأقل معاً.

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 38.

2- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية -، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 255.

3- القطب محيي الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

4- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

ويرى كل من Thompson & Strickland أن استراتيجية التركيز المرتكزة على التكلفة أو التمييز تكون ملائمة للمؤسسة في ظل توفر الشروط التالية¹:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛
 - أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
 - ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
 - أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
 - أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها.
- ومن أهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجية نذكر²:
- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغيرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين؛
 - احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف؛
 - ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الاستراتيجية على نفس أجزاء القطاع؛
 - إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع استراتيجية التمييز، وذلك بطرح منتج يفي احتياجات العملاء.

والشكل الموالي يبين مختلف الاستراتيجيات العامة لـ Porter.

الشكل رقم (2-3): الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الميزة الاستراتيجية

	تكلفة أقل	تمييز المنتج
الصناعة ككل	قيادة التكلفة	التمييز
الهدف الاستراتيجي		
قطاع سوقي معين		التركيز

المصدر: نيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

1- القطب محيي الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

2- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 280.

المبحث الثاني: الابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى طرق اعتماد الإبداع سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى دوافع تبني المؤسسات للإبداع التكنولوجي ومختلف العوائق التي تمنعها من تطبيقه، ومختلف مراحل ودور اليقظة والبحث والتطوير في ترقيته لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: دوافع تبني الابداع التكنولوجي وعوائقه

أولاً : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي

لماذا تلجأ المؤسسات إلى تحقيق الإبداع التكنولوجي؟ إن هذا التساؤل يدفعنا للبحث عن الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ما، حيث أن هذه الدوافع تكاد تكون مشتركة في جميع المؤسسات وهي:

1. المنافسة الحادة في الأسواق:

إن ظهور منافسين جدد باستمرار أدى إلى زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، أين أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج والسعر فقط بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسات، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة و بعيدة المدى؛ وعليه أصبح لزاماً على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي في المنتجات من أجل الحفاظ على الحصة السوقية وتعظيم ربحيتها¹.

2. الاستجابة لحاجات العميل:

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

3. مواكبة التقدم التكنولوجي:

لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية. فإذا تغاضت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية، بحيث لا يمكن إنقاذها إلا من خلال التدخل الحكومي من خلال منح إعانات أو التعريفات

¹ - عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص: 32.

الجمركية التفضيلية، وبالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة، مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه¹.

4. أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقة:

إن أزمة الطاقة كان لها فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث أن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة عام 1973م².

5. التسهيلات والمساعدات الحكومية:

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

6. تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية)³. إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع أو خدمات كالتي تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع للكثير من المنتجات. هذه التكنولوجيا تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

ثانيا: عوائق الإبداع التكنولوجي:

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاث فئات : اقتصادية، إدارية وتقنية.

1. على المستوى الاقتصادي: يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع

التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح

¹ - سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 694.

² - العامري صالح مهدي محسن، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

³ - الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث: حول تسيير المؤسسات، (المعرفة الركيبة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005، ص: 238.

بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي يمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، إضافة إلى عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو التطوير والتي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي .

2. **على المستوى الاجتماعي:** تتمثل أهم العوائق التي تحد من الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبلهم ومستقبل المؤسسة¹.

3. **على المستوى التقني:** إن صعوبة تدفق المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، وصعوبة جلب الكفاءات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى نقص الخبرة خاصة بتركيبة التجهيزات الجديدة؛ تعتبر عوائقا تقنية تحد من عملية الإبداع التكنولوجي².

¹ - دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² - Bertrant Bellon, L'innovation Créatrice, Economica, Paris, 2002, p 16.

المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع التكنولوجي

تمر عملية الإبداع التكنولوجي بالمراحل التالية:

- 1. توليد الأفكار وتصنيفها:** تبدأ عملية الإبداع التكنولوجي بتوليد الأفكار من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد، وقد تكون هذه الأفكار نتيجة للقدرات الذاتية أو نتيجة لدراسة البيئة وإدراك المشاكل والفرص فيها¹. والحصول على هذه الأفكار يكون من المصادر الداخلية (العاملين بالمؤسسة) و/أو الخارجية (الندوات العلمية، المؤتمرات، الموزعين، مقترحات وشكاوى الزبائن، المنافسين، المعارض التجارية، الوكلاء... الخ)².
بعد توليد الأفكار مباشرة تتم تصنيفها وغربلتها، والمشكلة التي تواجه المؤسسة هي كيفية فرز عدد الأفكار المطروحة، فقد تقوم بقبول أفكار سيئة في حين يجب رفضها أو على العكس من ذلك رفض أفكار جيدة كان من الممكن تطويرها إلى منتجات ناجحة³.
كما تجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار منها الأفضل، إذ أنها المسؤولة على إستراتيجية المؤسسة في مجال التطوير.
- 2. التبنى وتهيئة البيئة للتنفيذ:** يتم تحويل الأفكار الجديدة للتنفيذ وذلك من خلال تشكيل فريق عمل ووضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع وسائل العمل أي نوع الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن.
إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الإبداع التكنولوجي من تكاليف البحث والتطوير، والتكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الإبداع التكنولوجي، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أي لحظة.
- 3. تنفيذ المشروع:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة، حيث تقوم بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها بالتأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة والمواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، حيث أن هذا المنتج سيسمح للمؤسسة بتحليل آراء ورد فعل الزبائن والموزعين.

¹ - Angelo Bonomi, George Haour, *l'innovation Technologique et sa Promotion dans l'entreprise*, Edition Daloz, Paris, 1999, p 45.

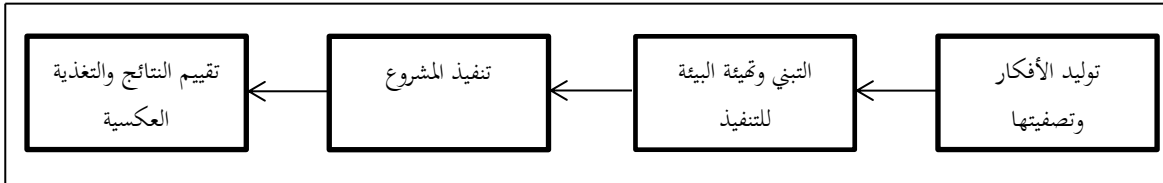
² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 267-268.

³ - بلبلولة إيمان، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية الإنتاج بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أي تعديلات جديدة في أي لحظة أثناء الإنتاج، بعد اكتمال عملية الإنتاج يصبح المنتج جاهزا لدخول السوق¹.

4. تقييم النتائج والتغذية العكسية: إن كل مرحلة من المراحل السابقة تحتاج إلى تدفق معلومات للتأكد من أن العملية تسير بالشكل المخطط لها، للتأكد من عدم وجود الصعوبات والمشاكل التي تعترض سير الأنشطة بالشكل المطلوب. وفي حالة وجودها يجب إيجاد الحلول المناسبة بالوقت المناسب وتجاوز العقبات وحل المشاكل. ولذلك لا بد أن يكون هناك تقييم للنتائج وتكون هناك تغذية عكسية مستمرة للتأكد من نجاح الإبداع التكنولوجي وتحقيقه للنتائج المرجوة ويكون هناك تقييم مستمر للإبداع التكنولوجي للتأكد من مقابله للحاجات المحددة (حاجات الزبائن)، وتحقيقه لأهداف المؤسسة. وتكتسب عملية تحديد مراحل عملية الإبداع التكنولوجي أهمية خاصة لكونها تعطي الإطار العام لكيفية إدارة كل مرحلة من هذه المراحل، وكيفية تجاوز الفشل وتعزيز النجاح. إن مشاركة الإدارة في كل مرحلة من هذه المراحل يساهم في نجاح الإبداع التكنولوجي وبشكل كبير².

الشكل رقم (2-4): يوضح مراحل عملية الإبداع التكنولوجي



المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثالث: دور اليقظة، العلم، والبحث والتطوير، في ترقية الإبداع التكنولوجي

أولا: اليقظة

لكي تستطيع المؤسسات أن تسير محيطها المتغير تحتاج إلى التوقع بتصورات المحيط وفهمها ثم العمل على سبقها لأن البقاء أصبح مشروطا بالسرعة في سبق الحدث، إلا أن هذه العملية (سبق تقلبات المحيط) تفترض توفر بعض المزايا عند المؤسسات، أهمها أن تكون هذه الأخيرة على إطلاع جيد ومستمر على محيطها وتسمى العملية التي تتمثل في الإطلاع المستمر على ما يجري في المحيط باليقظة.

¹ - طرطار أحمد، حليمي سارة، الاقتصاد المعرفي كآلية لتنشيط الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، مداخل في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب، البلدة، أيام: 18- 19 ماي 2011، ص: 13-14.

² - بلولة إيمان، مرجع سبق ذكره، ص: 58-59.

حيث تعرف اليقظة على أنها: العملية الإعلامية التي تقوم بها المؤسسة من خلالها بالإسراع المسبق لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف نوافذ الفرص وتقليص المخاطر العائدة إلى عدم اليقين¹ تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها من خلال اليقظة، ولكي تُحسن التوقع بتطورات هذا المحيط بغرض تحسين قدرتها التنافسية لا بد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي أن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب. فاليقظة إذن تمثل منطلقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتها في إتخاذ القرار، فهي تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات، كما تستهدف أيضا تحسين العمل الإستراتيجي وتحسين القدرة على مسابرة المحيط وتفاذي المفاجآت التي يأتي بها هذا الأخير².

بالإضافة إلى ذلك يقول Jacobiak, Choo و Pateyron (1998) بأن اليقظة هي أسلوب مهم في التعلم التنظيمي، وذلك لأن قدرات المؤسسة على تبني التكنولوجيات وتنافسية المؤسسات تعتمد على مدى يقظة المؤسسة بما يجري حولها واستغلال المعلومات قصد مواجهة التغيرات والتحولات التي تحدث في المحيط³.
اختلف الباحثون بالنسبة لمحتوى اليقظة، كما اختلفوا أيضا في تسميتها فهناك من يرى بأن اليقظة ما هي إلا يقظة إعلامية لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة، في الوقت الذي يرى البعض بأن اليقظة تكنولوجية أصلا لأن الصراع بين المؤسسات حاليا يتعلق بالتغيير التكنولوجي قبل أي شيء آخر، أما البعض الآخر فيعتبر اليقظة إستراتيجية أصلا لأن الغاية من اليقظة هي غاية إستراتيجية. إلا أن هناك من يأخذ بعين الاعتبار تعدد جوانب اليقظة وهو الاتجاه السائد والأرجح في الوقت الحالي.

ثانيا: العلم ، والبحث والتطوير

يلعب العلم دورا كبيرا في عملية التنمية بشكل عام وفي الإبداع التكنولوجي بشكل خاص، حيث يمتاز العصر الحالي بكونه عصر الثورة العلمية والتكنولوجية، إذ نجد بأن الدول المتقدمة قد أدركت أهمية العلم في تطوير إقتصادها وزيادة قدرتها التنافسية، والشيء الملاحظ في العصر الحالي يتميز باختصار الفترة الزمنية ما بين الإكتشافات العلمية، وتحوله إلى تقنية تساعد الإقتصاد في مختلف المجالات. وقد دلت البحوث التي قام بها كينسغ

¹ - Etude 3IE, « La veille ,les yeux et les Oreilles de votre entreprise » Internet .p2.

² - Agent intelligence .com, « La Veille stratégique ».internet.p.7

³ - Moufida Sadok, impact des TI C sur la compétitivité de l'entreprise :Application innovante de l'internet pour la Veille stratégique -projet de thèse de doctorat en gestion . Internet .p 6.

وغرويز حول التجارة الدولية على أن التوسع في المبادلات التجارية الدولية يتأثر إلى حد كبير بإزدهار الصناعات التي يلعب فيها البحث العلمي دورا كبيرا.

إذ يمكن القول بأن البحث العلمي هو الذي يسمح بخلق القاعدة العلمية القادرة على تقديم الاختراعات والإكتشافات وتطوير التكنولوجيا والإسهام بتوسيع المعرفة والتفكير المنطقي العلمي¹.

وفي هذا السياق يقول Steven Glberman من جامعة Wester Washington بأن التفقات التي تقوم بإنفاقها المؤسسات على البحث والتطوير في تزايد مستمر وهذا دليل على أن البحث والتطوير يمكن أن يكون مؤشر تقريبي للتغيير التكنولوجي الأكثر إستعمال².

ومن هنا نستنتج بأن ارتفاع الميزانية المخصصة للبحث والتطوير (R&D) تترجم لنا الأهمية المتزايدة والمدركة للإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال جانبين:

الجانب الأول: رد فعل المؤسسات لمواجهة التطورات السريعة للمنافسي؛

الجانب الثاني: فهو خاص بموضوع البحث والتطوير الذي لديه فعالية مضمونة، وهو مصدر للتطور التكنولوجي السريع³.

وبالتالي يمكن القول بأنه على المؤسسات التي تريد تحسين مستواها التكنولوجي بشكل خاص فعلها أن تهتم بالبحث والتطوير.

¹ - سلمان رشدي سلمان. العلم والتكنولوجيا و التنمية البديلة ،دار الطليعة للطباعة والنشر،-بيروت، الطبعة الأولى، أكتوبر، 1986 ص ص: 135- 136.

² - Steven Globerman, 'Lien entre changement technologique et Croissance de la productivité' Document Hors série Canada n°23 Mai 2000, Université Western Washington. Internet p :7

³ - Pierre Dusauge , Bernard Ramanantsoa , Ibid, p 07.

المبحث الثالث: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة

سنحاول أن نبين من خلال هذا المبحث أثر الإبداع التكنولوجي على المنافسة السوقية والاستراتيجيات العامة للتنافس لتتوصل في الأخير إلى أثره على مؤشرات تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: تأثير الإبداع التكنولوجي على القوى التنافسية لـ Porter:

يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من قدرته على:

- التأثير على القوة التنافسية بين منافسي القطاع.
- التأثير على الداخلين المحتملين إلى الصناعة.
- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.
- التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.
- التأثير في القوة التنافسية للموردين.

ستتم محاولة التطرق إلى كل عامل من العوامل السابقة بشيء من التفصيل.

أولا: تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع:

ويتجلى أثر الإبداع التكنولوجي في التأثير على المنافسين داخل الصناعة من خلال¹:

1- عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، تنمو وتزيد الضغوط لتخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تذهب إلى تحقيق خسائر. وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة التكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة؛ إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو ببراءات الاختراع، فإن المنافسين لن يتمكنوا من الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو تقليدها؛

2- عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء هذه المنتجات، فإن من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية

1- سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 702.

منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة الإبداعات التكنولوجية مبكراً، كلما مكنتها ذلك من الاستفادة من هذه الميزة وذلك إذا لم يستطع المنافسون أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المماثلة.

3- كلما قامت الإبداعات التكنولوجية على درجة كبيرة من التعلم من خلال أداء العمل وعلى الخبرة المكتسبة من التكنولوجيا كلما أدى ذلك لتوسيع التكنولوجيا المكتسبة للمؤسسة. وإذا كان استخدام هذه التكنولوجيا يخص مؤسسة واحدة، فإنها تستطيع أن تحقق بعداً تنافسياً من خلال مزاياها التكنولوجية وهذا التفوق التكنولوجي في الإنتاج يؤدي إلى زيادة في المبيعات وارتفاع في الحصة السوقية للمؤسسة على حساب منافسيها.

ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين¹:

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

هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها:

1- قد تمكن الإبداعات التكنولوجية المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الانفراد بطرق الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق؛

1- سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

2- الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج قد يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال:

أ- حاجات المؤسسات إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تواكب الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة؛

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

وفي الحقيقة إن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع تقليد تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة؛ فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد والافراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. فإذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبدعة بذلك ترفع من حواجز الدخول وتتمتع بقدرة تنافسية عالية.

ثالثا: تأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة¹:

قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، فعلى سبيل المثال: المنافسة المتزايدة بين الصلب والألومنيوم والبلاستيك باعتبارها من مكونات صناعة السيارات وقطع غيرها؛ كما دخل الألومنيوم كبديل للنحاس في صناعة المنتجات الكهربائية.

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تنهأ الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول أرباح إضافية.

رابعا: تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن:

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن، كما في الحالات التالية:

1- سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 704-705.

1- إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط؛

2- إذا استطاع الإبداع التكنولوجي أن يضيف بعض الخصائص إلى المنتج، وهذه الخصائص تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتج، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتري مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والزبائن.

خامسا: تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين:

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع التكنولوجي على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين، كما في الحالات الآتية¹:

- 1- إذا كانت تكنولوجيا إنتاج المواد أو الأجزاء أو قطع الغيار أي بعبارة أخرى إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر تكون منخفضة، 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 بها تستطيع أن ترغبم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

1- سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 705.

المطلب الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter:

إن المؤسسة حفاظا على بقاءها وتفوقها في ظل سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة من جهة أخرى، توجب عليها امتلاك مزايا تنافسية وذلك بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تعزيز تنافسيتها، وفي الوقت الحالي أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات الصناعية تعد عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع؛ الذي يمثل حافزا قويا لأي مؤسسة للابتكار والتجديد، بحيث يدفعها لتبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة تمكنها غالبا من تحقيق أرباحا معتبرة، وبالتالي يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ يعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، أي أنه إذا أرادت ألا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، تلي حاجات زبائنها الحاليين والمرتقبين¹.

أولا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

إن إستراتيجية التكلفة الأقل تعد مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال : الاستثمار الأمثل للموارد، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ونصف المصنعة، كفاءة العمليات التسويقية...الخ².

يتملك الإبداع التكنولوجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة، وقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه تكاليف الإنتاج الثابتة، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضا لمؤسسات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامها، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.

لأنه في ظل المنافسة الحرة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم المنتجات (الإتيان بالتحسينات أو إدخال التغييرات) بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليص عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم

1- بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 12/13 ماي 2010، ص: 10-09.

2- القطب محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 102-104.

لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة¹، حيث يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع التكنولوجي يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج².

ومن جهة أخرى يستطيع الإبداع التكنولوجي بأن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال جعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا - TOYOTA تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها³.

وما يجب الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة إلى تقديم أسعار مشابهاة لمنتجاتها، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائد في مجال التكلفة) ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد بأن المؤسسات ذات التكلفة الأقل (أي المؤسسات التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى نظرا لانخفاض تكاليفها، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار، وأخيرا يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالإبداع التكنولوجي قد تساهم في إرساء عوائد الدخول، ومن ثم تدعيم التنافسية وتحقيق البقاء في سوق شديد المنافسة⁴.

1- بن بركة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

2- أوكيل محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 38-39.

3- تشارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 258-259.

4- قريشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

ثانيا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز:

تسعى بعض المؤسسات إلى تعزيز تنافسياتها من خلال إتباعها إستراتيجية التمييز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات ميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها أو متميزة، إذ يمكنها تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة.

ويقوم الإبداع التكنولوجي بتمييز المنتجات من خلال¹:

1- إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، وتطرح لأول مرة في السوق. وهذه المنتجات ناتجة عن الاكتشافات العلمية والتكنولوجية الضخمة أو الابتكارات (إبداع تكنولوجي جذري)، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم ووظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق في هذا المجال؛

2- تطوير منتجات حالية موجودة، حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية وذلك لخلق التميز لدى منتجاتها من حيث الجودة أو الاستعمال بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات (الإبداع التكنولوجي الجزئي) بإجراء تعديلات على تصميم المنتج وإنجازه وفقا لمتطلبات واحتياجات الزبون، إضافة إلى التحسين في خدمات ما بعد البيع لضمان تمييز المنتج بالمقارنة مع منافسيها.

وعليه يتعين على المؤسسة كي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعه في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقدم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبرا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة².

إن التمييز في المنتجات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن

1- مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة- مدخل استراتيجي متكامل وعصري-، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 95.

2- تشارلز وجارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

واستعدادهم لدفع أسعار عالية، مما يعني أن للإبداع التكنولوجي دور في منح المؤسسة فرصة لتمييز منتجاتها قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في خلق عوائق للدخول إلى السوق أمام المؤسسات الأخرى المنافسة التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع.

ثالثا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التركيز:

يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التفنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، حيث يوفر الإبداع التكنولوجي من جهته للمؤسسة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة للإبداع في خطوط الإنتاج، أو للإبداع في المنتجات أو التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجتهم ورغبتهم حسب ما يطلبون. بالإضافة إلى ذلك فإن للإبداع التكنولوجي دور في تبيين وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تستطيعه المؤسسة المنافسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز خاصة وأن المنتجات التي تعرضها المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

فكما سبق وذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة¹.

من خلال ما سبق يتضح الدور الفعال وأهمية الإبداع التكنولوجي في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على خلق وابتكار تكنولوجيا جديدة مميزة للإنتاج، فالملاحظ في كثير من المؤسسات العملاقة والمشهورة عالميا، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة والتي تملك قدرات هائلة على الإبداع التكنولوجي بشكل مستمر مثل: مؤسسات صناعة الأدوية

1- قرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 93-94.

السيارات والصناعات الإلكترونية، مما ساهم بصورة عالية في تعظيم حصصها في الأسواق وتكوين قاعدة معرفة مميزة بها، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية¹

المطلب الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة أولاً: زيادة الأرباح:

يهدف الإبداع التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة. قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيراً على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

ثانياً: تحسين الإنتاجية:

إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظراً لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

ثالثاً: تخفيض التكاليف:

يعمل الإبداع التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال²:

1- مأمون نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

2- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 124-126.

1- التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية؛

2- إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة؛ مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها.

رابعاً: زيادة الحصة السوقية:

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

الملخص:

مع التطورات الحالية، أين أصبحت المنافسة تعرف قوة حادة، في ظل هذا لم تجد المؤسسة لمواجهة هذه المنافسة الأمر الذي جعلها مجبرة على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية. فمن أجل التكيف في البيئة التنافسية المميزة بالتطور التقني والتكنولوجي أسرع جدا عليها تبني الابداع التكنولوجي الذي أصبح من الأدوات الأساسية لمواجهة المنافسة.

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات العاملة في قطاع جد هام (الإتصالات)، حيث تبذل المؤسسة مجهودات هامة في ميدان الإبداع التكنولوجي لتحسين أكثر فأكثر ولكي تكون في مستوى أكبر المؤسسات المنافسة.

ونتيجة لذلك تسعى المؤسسة إلى تبني الإبداع التكنولوجي في خدماتها التي تتمتع بمزايا تنافسية (أقل تكلفة، سعر منخفض)، بالاعتماد على التطوير الداخلي، التطوير وتنويع تشكيلة منتجاتها، من أجل كسب مزايا تنافسية أخرى لمواجهة المنافسة المفروضة عليها في القطاع.

الكلمات المفتاحية : الإبداع، الإبداع التكنولوجي، البحث والتطوير، التنافسية، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

Résumé

Avec les changements actuels où la concurrence a connu une forte intensité, les établissements se sont retrouvés en face d'une concurrence intense, et leur existence est devenue liée par l'adaptation obligée aux changements environnementaux, et pour s'adapter à cet environnement concurrentiel caractérisé par un avancement et une progression technique et technologique rapide, l'innovation technologique est devenue l'un des outils essentiels face à la concurrence.

L'entreprise Algerine télécom d'eloued un partenaire essentiel dans un secteur économique très important (Les communications) , il consacre des efforts considérables dans le domaine de l'innovation technologique pour s'améliorer davantage et se mettre au diapason des grands entreprises concurrents. Pour cette raison l'entreprise veut adopter l'innovation technologique dans ses produits, qui ont des avantages concurrentiels (moins coûteux, prix bas) tout en se basant sur le développement interne, l'acquisition des brevets, afin de développer et de diversifier ses produit pour acquérir d'autres avantages qui lui permettront de faire face à la concurrence dans ce secteur.

Les mots clés : L'innovation, l'innovation technologique, la recherche et développement, La concurrence, la technologique, compétitivité, l'avantage concurrentiel, entreprise Algerine télécom d'eloued.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات

فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين

تنافسية المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي-

تحت إشراف الدكتور:

أحمد بن خليفة

إعداد الطالبة:

ختة مبروكة

لجنة المناقشة

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
ممتحناً

أستاذ محاضر(أ) بجامعة حمه لخضر بالوادي
أستاذ محاضر(ب) بجامعة حمه لخضر بالوادي
أستاذ مساعد(أ) بجامعة حمه لخضر بالوادي

د/ احميداتو محمد الناصر
د/ أحمد بن خليفة
أ/ بشير بن عمر

السنة الجامعية: 2015/2014

تمهيد:

إن الحقيقة التي لا مفر منها لكافة المؤسسات هي أن الإبداع التكنولوجي يعتبر أساس الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات والدول على حد سواء إلى تكوينها لتواجه القوى التنافسية و تحديات العولمة وانفتاح الأسواق وانحياز حواجز وموانع حرية التجارة و تدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد ويشند التنافس بين منتجي التكنولوجيا حتى تطويرها وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها، باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة، وهي بذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم. كما أن اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التركيز على المعرفة كأساس لتوليد القيمة المضافة يفرض على المؤسسات الأخذ بمفهوم الإبداع التكنولوجي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها واستغلاله بشكل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية. ومن هنا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التأسيس النظري للإبداع التكنولوجي، والذي قسم إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات الإبداع.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي.

المبحث الثالث: استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

تمهيد

بعد التعرض لأهم المفاهيم النظرية للإبداع التكنولوجي وأهميته في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية في الفصلين السابقين، تأتي الدراسة التطبيقية التي كانت في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهذا لمعرفة ما مدى توافق الفصلين النظريين والممارسة على أرض الواقع.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من أهم المؤسسات ذات المزيج الواسع للاستعمال في مجال الاتصالات، وباستخدام تكنولوجيات حديثة تجعلها كمنافس قوي في السوق الجزائرية بالمقارنة مع منافسيها.

هذا وإن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة، فهي مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدمي، تُقدم عدّة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي ارضاء لعملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل معها، وعليه يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

المبحث الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

المبحث الثالث: عرض الإستبيان وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد:

تواجه المؤسسات الجزائرية اليوم تحديات كبيرة، حيث مفروض عليها إتخاذ قرارات جذرية وصعبة، خصوصا أنها توجد في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن الماضي، عالم قائم تبعا لخريطة سياسية إقتصادية تكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها، وهو تعامل باتت فعاليته مرهونة لحد كبير بالقدرة التنافسية للمؤسسات، خصوصا مع وجود هاته الأخيرة في محيط تنافسي سريع التقلب، وبقصد مواجهة المنافسة، يحتم عليها معرفة أهم الجوانب المتعلقة بها من أنواعها ومصادرها، بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية، لذا برزت الحاجة لوجود استراتيجيات تستطيع مسايرة هاته التطورات.

ويعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من مسايرة المحيط وتعزيز قدرتها التنافسية وتنميتها.

ومما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال الإبداع التكنولوجي والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل عام للمنافسة والتنافسية

المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة

الخاتمة

لم يعد هناك شك من أن التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات سريعة، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها في القطاع، ويعتبر الإبداع التكنولوجي إحدى الآليات لدعم تنافسية المؤسسة، بل وقد أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحسين تنافسية هذه الأخيرة لضمان بقاءها واستمرارها.

إذ يعد الإبداع التكنولوجي العملية المتعلقة بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، فلإبداع يشترط من خلاله الإيجابية والتي نعني بها التعديل الذي يرمي إلى إيجاد تحسينات تعلقت بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين وترقية الأداء أي الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، ومن ثم تدعيم المركز التنافسي لأي مؤسسة على اختلاف حجمها أو طبيعة نشاطها أو حتى مكان تواجدها، ويعد هذا أهم مطلب تسعى إليه المؤسسات الحديثة.

فالمؤسسة الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، يجب أن لا تبقى عند حد الكفاءة بمعنى أن لا تكتفي بالقيام بأعمالها أو تؤدي الوظيفة الملقاة على عاتقها فحسب، إنما يجب أن تكون إستراتيجيتها أكثر بعدا وتطلعا للمستقبل استعدادا وتكيفا، حيث تميز مركزها التنافسي في السوق من خلال جودة خدماتها وكفاءة أداءها وتوسيع أهدافها، وبتعبير آخر كي تكون المؤسسة خلاقة ومبدعة يجب عليها أن تولي اهتمام وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي.

هذا وقد تم التطرق في هذا البحث إلى فقد تم التطرق في هذا البحث إلى بعض المفاهيم الأساسية حول المنافسة والتنافسية وأنواعها ومؤشرات قياسها، مبرزة القوى التنافسية لبورتر، وإلى دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه إضافة إلى إبراز دور اليقظة، العلم والبحث والتطوير في ترقية الإبداع التكنولوجي الذي بدوره يحسن من تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

كذلك تعرضنا إلى واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، التي كانت تولي اهتمام كبير له من خلال تخصيص الجوانب الأساسية للنهوض به.

نتائج الموضوع:

نتائج الجانب النظري:

- اختلفت الجوانب التي عولج منها موضوع الابداع التكنولوجي، وتنوعت بذلك التعاريف، إلا أن الاتفاق يمس الجانب الأساسي ألا وهو اعتماد على البحث والتطوير. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتج، إلخ، مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز؛
- تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة، ويعد الابداع التكنولوجي ابراز هذه المصادر، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية للاتصالات، وهذا ما يثبت الفرضيتين الثالثة والرابعة.

نتائج الجانب التطبيقي:

- تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تهديدات كبيرة وبشكل خاص من قبل المؤسسات الرائدة، لكن بفضل إمكانياتها البشرية والمالية الكبيرة في مجال البحث والتطوير، تمكنت من الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الإبداع التكنولوجي الجذري الذي يعتبر أساس نشاط الخدمة؛
- تعتمد المؤسسة على سياسة تطوير وتحسين الخدمات وتنويعها عن طريق مجموعة من المصادر المختلفة، بينما تعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على المعلومات الجديدة.
- ورغم كل هذه النتائج الإيجابية على المؤسسة، ومن أجل تعزيزها و تقويتها لابد على المؤسسة من القيام ب:
 - ضرورة القيام بإنشاء علاقة وطيدة مع معاهد الملكية الصناعية و التوحيد سواء كانت هذه الأخيرة محلية أم خارجية ، وذلك لتوسيع فرص استغلال أفكار جديدة؛
 - الزيادة من احترام الباحث و إعطائه كافة الحوافز من اجل القيام بأعماله على أعلى مستوى؛
 - المحافظة أو زيادة الميزانية المخصصة للبحث و التطوير.

التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الإبداع التكنولوجي وفعاليته في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- توعية أصحاب المؤسسات الكبيرة بأهمية الإبداع التكنولوجي ودوره في تحسين المزايا التنافسية إضافة لاكتسابها وتنميتها.
- التشجيع المتواصل على الإبداع التكنولوجي وتوفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد ومستمرة للمؤسسات بصفة عامة؛
- ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية المتبناة حالياً من قبل إدارة المؤسسات واعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تحقق وفرات في الوقت والجهد؛
- ضرورة نشر ثقافة الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسات واشراك كل الأفراد فيها واشعارهم بضروريته وحتميته لضمان الاستمرار والنجاح؛
- تنظيم الملتقيات والندوات العلمية للتعريف بالإبداع التكنولوجي ودوره في اكتساب وتنمية المزايا التنافسية، وكذلك لتشجيع وتفعيل ممارسته في المؤسسات؛
- ضرورة اتصال المؤسسات بمراكز التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي، وتوثيق الصلات بينهما، قصد الاستفادة وسد النقص في القدرات والإمكانات، باعتبار هذه المراكز مصادر هامة لاستقطاب الأفكار و الإبداعات التكنولوجية.

أفاق الدراسة:

أثناء القيام بمعالجة إشكالية الموضوع اتضحت بعض التساؤلات والتي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال وهي:

- معوقات الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الخدمية الوطنية.
- آليات تشجيع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الخدمية الوطنية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف حيثيات الإبداع بشكل عام والإبداع التكنولوجي بشكل خاص، حيث تعرضنا في هذا الفصل إلى الجوانب التالية:

تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للإبداع وبعض المفاهيم المرتبطة به، ومختلف عناصره ومستوياته إضافة إلى الإشارة أيضا إلى طرق اعتماده - الإبداع-، حيث منها ما هو داخلي وما هو خارجي، حيث يمكن أن يتحقق على مستوى المؤسسة من خلال التطوير الداخلي لنشاطات البحث والتطوير، أو قد يتحقق خارجها من خلال التفويض لعمليات البحث والتطوير بشكل كلي أو جزئي لممول خارجي، أو من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى، أو عن طريق اقتناء التراخيص. وإلى المقومات التي تحفز من عملية الإبداع.

كما تم التطرق لمفهوم وخصائص الإبداع التكنولوجي، ولأنواعه التي تصنف بحسب طبيعة الإبداع التكنولوجي وحسب درجة الإبداع التكنولوجي وحسب علاقة الإبداع التكنولوجي بالسوق وحسب درجة كثافة الإبداع التكنولوجي.

إضافة إلى أن الإبداع التكنولوجي أثار على المؤسسة، فهناك استراتيجية الإبداع التكنولوجي وأنواعها التي من خلالها المؤسسة تحافظ على أهدافها وتحمي مصالحها.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية، وفي ظل التغيرات الحديثة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي، يستوجب على المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها المحافظة على تنافسيتها بدعمها وتحسينها بالإبداع التكنولوجي والاعتماد أكثر على استراتيجيات واضحة. هذا ما سيُتطرق إليه في الفصل الثاني.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تم وتقدم نشاطها والهيكل التنظيمي لها وبعض الخدمات التي تقدمها، إضافة إلى توضيح أهمية الإبداع التكنولوجي في بقاء واستمرارية هذه المؤسسة الخدمية.

لقد أصبح وضع مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل انفتاح السوق وحدة المنافسة، مرتبطة بأن تكون تنافسيا في السوق الوطني والعالمي، ولن تتحقق هذه الأخيرة بدون تعزيز تنافسياتها، حيث تم التعرف على القوى التنافسية للوكالات التي تضمها المؤسسة (موبيليس، جيزي، أوريدو).

تعتمد عملية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة على تطوير وتحسين المنتجات الموجودة بالإضافة إلى ظهور خدمات جديدة من خلال إدخال برامج جديدة، وهذا بالاعتماد على الخارج في جلب التجهيزات التكنولوجية الجديدة. تحاول مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من تبني إستراتيجية الإبداع التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي للخدمات المقدمة، والقيام بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع الجامعات والخبراء، حيث تسمح لها هذه المداخل من الدفاع عن حصتها السوقية واكتساب التكنولوجيات الجديدة في ميدان الاتصالات.

كما أن تطوير الخدمات بالمؤسسة وإدخال التكنولوجيات الجديدة أدى إلى أثر واضح على مؤشرات تنافسية المؤسسة كإخفاض أسعار المكالمات، وذلك حسب كل الوكالات (موبيليس، جيزي، أوريدو). وزيادة كفاءة المورد البشري خاصة فيما يخص الأطارات ورؤساء المصالح.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب التي تركز عليها تنافسية المؤسسة، من مصادر واستراتيجيات وأنواع، فلم يعد هناك شك من أن التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات سريعة، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها في القطاع ويعتبر الإبداع التكنولوجي إحدى الآليات لدعم تنافسية المؤسسة.

كما جاء هذا الفصل حول مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق إلى مفهوم تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية، وإلى ما تتضمنه من محددات رئيسية وأخرى مساعدة تعمل كنظام متكامل، وتتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر كل محدد بالمحددات الأخرى، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لدى المؤسسة التي تميزها عن منافسيها من حيث الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل المعرفة، والإبداع. كما تم توضيح كيفية تبني الإبداع التكنولوجي في المؤسسة لدعم الميزة التنافسية التي يعني السيطرة بالتكاليف، التمييز، التركيز.

والتساؤل الذي يبقى مطروح عن واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، والذي سنتطرق إلى إجابته في الفصل الموالي.

1. فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	ايجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع	(1-1)
23	مقارنة بين المصادر المحلية والخارجية للإبداع التكنولوجي	(2-1)
95	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	(1-3)
96	توزيع مفردات العينة من حيث الفئات العمرية	(2-3)
97	توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي	(3-3)

2. فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي	(1-1)
43	القوى التنافسية لPorter	(1-2)
56	محددات الميزة التنافسية	(2-2)
60	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(3-2)
65	يوضح مراحل عملية الإبداع التكنولوجي	(4-2)
83	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالوادي	(1-3)
84	الهيكل التنظيمي للوحدة العلمية للاتصالات الجزائر	(2-3)
89	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية	(3-3)
95	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	(4-3)
96	توزيع مفردات العينة من حيث العمر	(5-3)
97	توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي	(6-3)

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء.....	
شكر وعرفان.....	
ملخص الدراسة.....	
فهرس المحتويات.....	I
فهرس الجداول والأشكال.....	II
مقدمة.....	أ- و
الفصل الأول: التأصيل النظري للإبداع التكنولوجي	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية الإبداع.....	3
المطلب الأول: تعريف الإبداع وعناصره.....	3 - 7
المطلب الثاني: أهمية الإبداع ومقوماته.....	8 - 10
المطلب الثالث: مستويات الإبداع وطرق اعتماده.....	10 - 15
المبحث الثاني: الإطار المفهوماتي للإبداع التكنولوجي.....	16
المطلب الأول: تعريف الإبداع التكنولوجي وخصائصه.....	16 - 19
المطلب الثاني: أهمية الإبداع التكنولوجي وأهدافه.....	19 - 21
المطلب الثالث: مصادر الإبداع التكنولوجي وأنواعه.....	21 - 27
المبحث الثالث: استراتيجية الإبداع التكنولوجي.....	28
المطلب الأول: تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي وأنواعها.....	28 - 30
المطلب الثاني: حماية وقياس الإبداع التكنولوجي.....	31 - 33
المطلب الثالث: آثار الإبداع التكنولوجي.....	34 - 36
خلاصة الفصل الأول.....	37
الفصل الثاني: تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال الإبداع التكنولوجي	
تمهيد.....	39

40	المبحث الأول: مدخل عام للمنافسة والتنافسية.....
49-40	المطلب الأول: الأساس النظري لمفهوم التنافسية.....
56 -50	المطلب الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية.....
60-56	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لـ"Porter".....
61	المبحث الثاني: الابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية
63 -61	المطلب الأول: دوافع تبني الابداع التكنولوجي وعوائقه.....
65 -64	المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع التكنولوجي.....
67-65	المطلب الثالث: دور اليقظة، العلم، والبحث والتطوير، في ترقية الإبداع التكنولوجي.....
68	المبحث الثالث: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة.....
71 -68	المطلب الأول: تأثير الإبداع التكنولوجي على القوى التنافسية لـ: Porter.....
76 -72	المطلب الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.....
77 -76	المطلب الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة.....
78	خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي	
80	تمهيد.....
81	المبحث الأول: لمحة عامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.....
81	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.....
82	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
91-83	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.....
92	المبحث الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.....
92	المطلب الأول: أهم المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.....
93 -92	المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.....
94	المطلب الثالث: واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.....
95	المبحث الثالث: عرض الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة.....
95	المطلب الأول: عرض الاستبيان.....

101-95	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....
102	خلاصة الفصل الثالث.....
106 -104	الخاتمة.....
107-114	قائمة المراجع.....

أولاً: كتب الحديث

1. محمد علي صابوني، صفوة التفاسير، دار القرآن الكريم، بيروت، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1981.

ثانياً: الكتب

2. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الامم المتحدة، نيويورك، 2002.
3. القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات - في الصناعة والخدمات -، ط 4، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم حالات تطبيقية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
6. أوكل محمد السعيد، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
7. باخزمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994.
8. برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط 1، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
9. بيتر دراكر، التجديد و المفاولة، ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الاردني، الاردن، 1988.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، ط 1، دار حامد للنشر، الأردن.
13. رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي -، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. روبرت.أ. بتس-ديفيد.لي، الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية -، ط 1، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
15. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994.
16. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية -، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
17. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
18. سلمان رشدي سلمان، العلم والتكنولوجيا و التنمية البديلة، دار الطليعة للطباعة والنشر، -بيروت، الطبعة الأولى، أكتوبر، 1986.
19. شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل -، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
20. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002.
21. عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية -، الدار الجامعية، مصر، 1999.
22. فريدريك م. شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ط 1، ترجمة: علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002.
23. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة - مدخل استراتيجي متكامل وعصري -، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
24. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان، ط 1، 2003.

25. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، ط2 بدون دار للنشر، عمان، 2003.
26. محمد موسى عثمان ، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية ، مصر الجديدة، القاهرة، 2001.
27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001.
28. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
29. نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية - حالة مصر-، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002.
30. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط 2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثالثا: المذكرات

31. السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق، 1999.
32. العربي عطية، تدني التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام: 8-9 مارس 2005.
33. إيمان بلبلولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، 2006.
34. بعاج الهاشمي، خنيش يوسف، دور الاقتصاد المعرفي في تفعيل الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية حالة الجزائر - ، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول، اقتصاديات المعرفة والإبداع ،جامعة سعد دحلب البلدية- الجزائر- ، ايام 17/18 أفريل 2013.
35. بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 12/13 ماي 2010.
36. بن قطاف أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2006/2007.
37. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2013.
38. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها، تنميتها وتطويرها -، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
39. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005.
40. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
41. طرطار أحمد، حليمي سارة، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب، البلدية، أيام: 18-19 ماي 2011.
42. عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة البلدية ، 2005.

43. كمال رزق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2007.
44. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
45. نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية عين السمارة -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.

رابعاً: المجالات

46. الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008.
47. العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005.
48. بن نذير نصر الدين، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2010.
49. بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي بالأغواط 2009.
50. عطية خلف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2009/78.
51. محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، عدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
52. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003.

خامساً: الملتقيات

53. الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث: حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005.
54. أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم اسماعيل، العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية تحت عنوان: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، أيام: 27-28 أبريل 2009.
55. سلوى مهدي عبد الجبار، صالح مهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، فندق الاوراسي، الجزائر، أيام: 31 ماي- 2 جوان 2003.

56. Agent intelligence .com, « **La Veille stratégique** ».internet.
57. Bertrant Bellon, **L'innovation Créatrice**, Economica, Paris, 2002.
58. Bouquet Valérie (J. Morin), "**Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : principes outils applications**" thèse de doctorat (non publié), université de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995.
59. Camille Cavioret Deni J.Garand ,**le concept d'innovation : débats et ambiguïtés**, 5eme conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE, Mai 1996.
60. Daft Richard I, **organization theory and design**, west publishing company «USA,1992.
61. FLORENCE Durieux,«**Management de l'innovation, Une approche évolutionniste** », Vuibert édition. Mars2000.
62. G.Garibaldi, **Stratégie concurrentielle- choisir et gagner-**, édition d'organisation, Paris, 1996.
63. Jean Bernard, Maurice Catin, **Les Condition Economiques du Changement Technologique**, Edition l'harmattan, Paris, 1998.
64. JOEL Broustail et FREDERIC Fréry., «**Le management stratégique de l'innovation** », Edition DALLOZ,Paris,France, 1993.
65. Mellissa Schilling, François Thérin, **Gestion de l'innovation technologique**, Maxima, Paris, France, 2006.
66. Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982.
67. Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Inter édition, Paris, 1986.
68. Michael Porter, **New Global Strategies For competitive Advantage**, Planning Reviews, Paris, May/Jun 1990.
69. Mohieddine Rahmouni, **Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie**, thèse de doctorat en sciences économiques, non publié, université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2011.
70. Moufida Sadok, **impact des TI C sur la compétitivité de l'entreprise** :Application innovante de l'internet pour la Veille stratégique –projet de thèse de doctorat en gestion . Internet .
71. OCDE, Manuel d'Oslo- principes **directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 1 édition, Paris, France, 1994.
72. OCDE. « **Perspectives de l'OCDE. Science, technologie et industrie** », 2002.
73. Olivier Badot et autres , **dictionnaire du Marketing** , Paris: Economica , 1999.
74. Pierre Dusage, Bernard Ramanantsoa, **Technologie et Stratégie D'entreprise**, édition international, paris, 1994.
75. Randall morck et Yeung Bernard,"**Les déterminants économiques de l'innovation**",Ottawa ,Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001.
76. Rodolphe Durand, **guide du management stratégique**, Edition Dunode, paris, 2003.
77. Simon Alcouffe, **La Diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thèse de doctorat non publié, école des hautes études commerciales, France, 2004.
78. Steven Globerman,**Lien entre changement technologique et Croissance de la productivité**, Document Hors série Canada n°23 Mai 2000,Université Western Washington. Internet .
79. Stevenson William J, **Production / Operations Management**, 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.
80. TARONDEAU. J.C. « **Recherche et développement** », Paris, Vuibert. 1994.

الملاحق

مقدمة

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم تطرح الكثير من التحديات والفرص، ولعل أهم هذه التحديات تتمثل في ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات حول الأسواق في بيئة تنافسية متغيرة، فأصبح من الضروري على المؤسسة تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وتزيد من إنتاجيتها فهي تحاول جاهدة أن تصبح أكثر وعياً بأبعاد الجودة، وأكثر اهتماماً بخدمة العملاء في أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة.

فحفاظاً على بقاءها وتفوقها -المؤسسة الاقتصادية- في سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع متغيرات المحيط المتسارعة من جهة أخرى، توجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية، بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي، وفي الوقت الراهن أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات تعد عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع الذي يمثل حافزاً قوياً لأي منظمة للإبتكار والتجديد يدفعها لتبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالباً من تحقيق أرباحاً معتبرة، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضماناً للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط إذ يعد أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، بمعنى أنه إذا أرادت لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقدم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة.

كما أنه في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم الاقتصادي وتداعيات اقتصاد المعرفة، أصبحت المعارف والعلوم أي البحث والتطوير هي المصدر الأهم للميزة التنافسية، مما أوجب الاهتمام البالغ بعامل الإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، خاصة الخدمية منها باعتباره الرابط بين مستوى الموارد البشرية والمستوى المعرفي والعلمي وهو بذلك يعكس مدى تقدم نشاطات البحث والتطوير ومسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتأقلم مع تغيرات المحيط، دون إهمال الاستعداد للتكنولوجيات الحديثة المقبلة والمتوقعة، ولن يكون لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بعمليات الإبداع بصفة عامة والابداع التكنولوجي بصفة خاصة.

التساؤل الرئيسي:

انطلاق مما تقدم يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

وللوصول إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي السابق لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الابداع التكنولوجي وما هي أنواعه؟
- ما المقصود بتنافسية المؤسسة الاقتصادية؟ وماهي مؤشرات قياسها؟
- ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- كيف تعزز مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تنافسياتها باعتمادها للإبداع التكنولوجي؟

الفرضيات:

- يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه العملية التي يمكن من خلالها المؤسسة أن تستخدم مواردها لتقديم (منتجات-خدمات)، أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.
- تكمن تنافسية المؤسسة بقدرات المؤسسة في ظروفها الذاتية التي تتيح لها المنافسة في السوق، حيث تقاس بمؤشرات عدة أهمها: الربحية، التكلفة المتوسطة للصنع، الحصة السوقية.
- يساهم الابداع التكنولوجي في المحافظة على المركز التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- الإبداع التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتبط بالمهارات المكتسبة، حيث أنه يحافظ على الخدمات المقدمة.

مبررات اختيار الموضوع:

- إن الإختيار لهذا الموضوع يرجع إلى أسباب ومبررات ذاتية وموضوعية. أما المبررات الذاتية تتمثل في:
- الميول والرغبة الذاتية في دراسة كل ما هو متعلق بالمعرفة والتطور، والتي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية لمختلف المؤسسات.
- بالإضافة إلى ذلك هو قلة الدراسات و الأبحاث التي تناول هذا الموضوع على مستوى جامعة حمه لخضر بالوادي.
- وأما الأسباب الموضوعية تتمثل في:
- السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع نابع من الاختصاص الذي يتمثل في الإقتصاد العمومي وتسيير المؤسسات؛
- إن اختيار موضوع الإبداع التكنولوجي كتحسين لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، هو نظرا لأهميته الإستراتيجية، خصوصا وأن محيط مؤسستنا الاقتصادية يشهد منذ زمن تحولات جد قوية و سريعة

نتج عنها صعوبة التأقلم للكثير من المؤسسات، لاسيما تلك الغير رائدة منها في قطاعها أو مهنتها وبالتالي فإن هذا الموضوع الذي بصدد دراسته يمكن أن يساعد المؤسسات التي تواجه مشكلات ووضعيات صعبة في رسم الطريق لحلها؛

- التساؤل الدائم عن سبب فشل المؤسسات على تحسين من تنافسيتها رغم الكفاءات البشرية التي تزخر بها.

أهمية الموضوع:

يمكن إجمال أهمية الموضوع في الآتي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا للربط المنطقي للعلاقة بين الإبداع التكنولوجي وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى أنه يعتبر أحد أهم العوامل لنجاحها، إنه كذلك يسعى لتحسينها؛
- الاهتمام العالي والواسع بالميزة التنافسية للمؤسسات، الذي يلزم المؤسسات الجزائرية إلى ادراك الممارسات العلمية والمفاهيم النظرية للإبداع التكنولوجي لما له منافع وقيمة مضافة على تحسين الميزة التنافسية؛
- إن موضوع الإبداع التكنولوجي هو من المواضيع التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من الجهود لبلورة نظرية تكنولوجية متكاملة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الانتاجية كانت أو الخدمية؛
- هناك حاجة واضحة وماسة إلى الدراسات الميدانية في موضوع الإبداع التكنولوجي لأن المؤسسات في العصر الحالي أصبحت تشهد العديد من التغيرات الجوهرية و التوجهات الجديدة التي تمثلت مظاهرها في ما يلي :

- تعدد الأسواق الجديدة والمنافسة الشرسة؛
- تغيير نوعية العملاء وتعدد احتياجاتهم ومطالبهم؛
- عدم توافق الإجراءات والأساليب المستخدمة مع متطلبات العصر الحديث؛
- التكنولوجيات الحديثة المتقدمة؛
- الاختراع والإبداع؛
- الديناميكية و المرونة والقدرة على التكيف؛
- اليقظة والمرونة في الحصول على الموارد؛

أهداف الموضوع:

إن الهدف الأساسي لهذا الموضوع هو محاولة الكشف عن كيفية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مساهمة الإبداع التكنولوجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي،
- تطوير بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية باعتمادها الإبداع التكنولوجي؛
- التعرف على كيفية استغلال ونشر الإبداعات التكنولوجية؛
- التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه؛
- نشر ثقافة الإبداع في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة الباحث بن النذير نصر الدين (2002)، بعنوان: "الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ومكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية كعامل أساسي ومحدد لقدرتها التنافسية في ظل المحيط الذي تنشط فيه.

2. دراسة أكرم أحمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل (2009)، والتي جاءت بعنوان: "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية". وقد أجريت على عينة من الشركات الصناعية العراقية، كما هدفت هذه الدراسة إلى زيادة المعرفة لدى المدراء والعاملين في الشركات قيد البحث عن مفهوم وأنواع الإبداع التقني فضلا عن مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية.

3. دراسة بن مويظة مسعود (2004-2005)، والتي كانت بعنوان: "الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Cécile Patris, Gérard Valenduc, Françoise Warrant-2001)، والتي بعنوان:

L'Innovation technologique au service de développement durable

وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات البلجيكية، وهدفت إلى دراسة الدور المتناقض للإبداع التكنولوجي، وتحليله على حد سواء باعتباره من أسباب التنمية غير المستدامة وكمفتاح لنمط من أنماط الإنتاج المتوافقة مع التنمية المستدامة؛

2. دراسة (Jenkins-2006-)، والتي بعنوان:

A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium- sized enterprises.

لقد خلصت هذه الدراسة بأن مؤسسات الدراسة أظهرت جودة إبداعية من خلال تطوير منتجات جديدة وخدمات تدمج مزايا اجتماعية وبيئية، كما أن نشاطات المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بها الفئة من المؤسسات توجه نحو الأسواق التي تسمح في نفس الوقت باجتماع قضايا مجتمعية هامة مثل: الحفاظ على البيئة، التنمية المستدامة، التكوين والأخلاق.

حدود الدراسة:

وهي تشمل الحدود الموضوعية والمكانية، والتي تلتخص في الآتي:

الحدود الموضوعية: هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن هذا الموضوع انصب على توضيح كيفية مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز هذه الميزة، وقد اعتمد في ذلك على دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة الإقتصادية، مع التركيز على قوى التنافس المؤثرة في الميزة التنافسية.

الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني بالدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

المنهج المتبع:

حتى يُمكن من الإجابة على هذا الموضوع و الإلمام به واختبار الفرضيات المعتمدة، أٌعتمد المنهج الوصفي التحليلي عند القيام بالدراسة النظرية والتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالإبداع التكنولوجي وتنافسية المؤسسة والعلاقة بينهما. أما الدراسة التطبيقية أٌعتمد على منهج دراسة حالة بالاستعانة بالاستبيان ، من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة.

صعوبات الموضوع:

صعوبة تجاوب رؤساء الأقسام بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مع الاستبيان.

محتوى الموضوع:

وللإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها ارتأيت إلى تقسيم البحث إلى ثلاث فصول بعد مقدمة عامة وقبل الخاتمة.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإبداع التكنولوجي ، حيث قسم بدوره إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: أساسيات الإبداع

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

المبحث الثالث: استراتيجية الإبداع التكنولوجي

أما الفصل الثاني: تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال الإبداع التكنولوجي فقسم إلى:

المبحث الأول: مدخل عام للمنافسة والتنافسية

المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة

وأما الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، فقد قسم إلى:

المبحث الأول: لمحة عامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: عرض الإستبيان وتحليل نتائج الدراسة