



جامعة الجبلية بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير



العنوان

دور الابداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة السويدي للكابلات
ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير

تخصص: ادارة اعمال

اعداد الطالبان:

بن حاجة محمد

حاج ملياني محمد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

أستاذة محاضرة 'ب'

د/سردون مهديّة

مشرفا

أستاذة محاضرة 'أ'

د/كواش زهية

ممتحنا

أستاذة محاضر "ب"

د/مسعودي نادية

السنة الجامعية: 2020/2019



جامعة الجبلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة



العنوان

دور الابداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة السويدي للكابلات
ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير

تخصص: ادارة اعمال

اعداد الطالبان:

بن حاجة محمد

حاج ملياني محمد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذة محاضرة 'ب'	د/سردون مهديّة
مشرفا	أستاذة محاضرة 'أ'	د/كواش زهية
ممتحنا	أستاذة محاضر "ب"	د/مسعودي نادية

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين والتابعين
شكرا لله عز وجل على أنه أهدانا الصحة والعافية لإتمام عملنا وأفرغ علينا صبرا
وجهدا لإتمام هذا العمل.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الدكتورة المشرفة

" كواش زهية "

فلم تبخل علينا ولو بلحظة بجهدها ووقتها، وجديتها الصادقة على تزويدنا بالنصائح
والتوجيهات ولها خالص الشناء، راجية المولى العزيز القدير يبارك فيهما، ويجزىها كل
خير، ويجعل ذلك في ميزان حسناتها.

كما نتقدم بالشكر الى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على قبول مناقشة مذكرتنا.

كما تتوجه بالشكر والامتنان الى كل من ساعدنا في اتمام هذه المذكرة من قريب

أو بعيد.



الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
"قل اعملوا سيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"
صدق الله العظيم

ألهى لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الآخرة
الا بعفوك سبحانك لا إله الا أنت الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، الى نبي الرحمة ونور العالمين
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"
الى الذي بارك ميلادي، الى أول من همس في أذني أرجو من الله أن يمد عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول
انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والذي العزيز.
الى من أرضعتني الحب والحياة الحب والحنان الى بسمة الحياة وسر الوجود الى ملاكي في الحياة الى نهار العطاء الى
خيط الأمل الذي ينير المستقبل اليك يا اميرتي أُمي الغالية.
الى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي وذاكرتي.

محمد





الاهداء

الدنيا ثلاث أيام

الأمس عشناه ولن يعود، اليوم نعيشه ولأن يدوم والغد لا ندري أين سنكون.. أهدي عملي
لك يا من عليه البال وغالي قريب المسافات، بإصدار الحنان والدي.
إلى من قلبها منبع الدفء والسرور، أنا بالروح افديها، وحليل الجب أعطيها والدي، أطال الله في
عمرها.

إلى ما زاد الزمان صدعه تستوفيه أنفسهم ليجمعوني بأفعالهم نعم الأخوة
وإلى جميع أحبائي دون استثناء وكل عائلتي
أهدي لكم هذا العمل المتواضع.



محمد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للميزة التنافسية والابداع التكنولوجي	
5	تمهيد الفصل
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة
6	المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة
6	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة
7	الفرع الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومصادرها
7	أولاً: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
9	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية
14	الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسي
16	المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة
17	الفرع الأول: الإبداع التكنولوجي (مفهومه وأنواعه)
17	أولاً: الإبداع التكنولوجي (مفهوم، أنواعه وخصائصه)
20	الفرع الثاني: محددات الإبداع التكنولوجي
20	أولاً: المحددات الخارجية
21	ثانياً: المحددات الداخلية
22	الفرع الثالث: وظيفة البحث والتطوير
22	أولاً: مفهوم البحث والتطوير
24	ثانياً: أهداف نشاط البحث والتطوير
25	المبحث الثاني: دور الابداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
25	المطلب الأول: دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية
25	أولاً: الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التنافسية
25	ثانياً: أثر تسرب أنشطة البحث والتطوير على المعرفة والإنتاجية
26	المطلب الثاني: إثر الابداع المنتج في تعزيز الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

26	أولاً: إبداع المنتج والمصادر الخارجية للميزة التنافسية
27	ثانياً: أثر إبداع المنتج على المصادر الداخلية
29	ثالثاً: أثر إبداع المنتج على أبعاد الميزة التنافسية
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والاجنبية
30	أولاً: الدراسات العربية
33	ثانياً: الدراسات الاجنبية
36	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي -عين الدفلى-	
39	تمهيد الفصل
40	المبحث الاول: تقديم عام عن مؤسسة السويدي.
40	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة السويدي
40	أولاً: بطاقة تعريفية بمؤسسة السويدي للكابلات:
40	ثانياً: نظرة عامة حول مراحل إنتاج الكوابل الكهربائية بمؤسسة السويدي.
41	ثالثاً: أهداف وأهمية مؤسسة السويدي لصناعة الكوابل.
43	المطلب الثاني: دور الاستثمار في تحقيق التنمية على المستوى المحلي.
43	أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي.
43	ثانياً: النظام الداخلي لشركة السويدي.
49	المبحث الثاني: واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة السويدي للكابلات
49	المطلب الأول: التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع التكنولوجي
49	أولاً: البرنامج التكنولوجي للمؤسسة وأهدافه
49	ثانياً: تصنيف التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة
50	ثالثاً: تقييم التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة
51	المطلب الثاني: تحليل واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة
51	أولاً: تطور ثقافة التطوير في المؤسسة
51	ثانياً: طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة
52	ثالثاً: العوائق التي تواجه نشاط الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

فهرس المحتويات

52	المطلب الثالث: إصلاحات المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي
52	أولاً: الموارد البشرية
53	ثانياً: الموارد المادية
54	المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية مؤسسة السويدي للكابلات
54	المطلب الأول: تأثير الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة السويدي للكابلات
54	أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف
54	ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التركيز
55	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية مؤسسة السويدي للكابلات
55	أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على تكلفة المؤسسة
55	ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إنتاجية المؤسسة
56	ثالثاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على أرباح المؤسسة
56	المطلب الثالث: إستراتيجية التقليد الخيار التنافسي لمؤسسة السويدي للكابلات
58	خلاصة الفصل الثاني
60	خاتمة عامة
65	قائمة المراجع

قائمة الأشخاص وجرادون

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	الابعاد المحددة لنطاق التنافس.	(01-01)
56	يبين تطور أرباح المؤسسة.	(01-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	تأثير الجودة على أرباح المؤسسة.	(01-01)
14	مصادر الميزة التنافسية.	(02-01)
15	دورة حياة الميزة التنافسية.	(03-01)
43	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي.	(01-02)

مختص

ملخص

ملخص:

تعتبر مؤسسة السويدي للكابلات من بين المؤسسات العاملة في قطاع جد هام (الصناعة الإلكترونية)، حيث تبذل المؤسسة مجهودات هامة في ميدان الإبداع التكنولوجي للتحسين أكثر فأكثر ولكي تكون في مستوى أكبر المؤسسات المنافسة. ونتيجة لذلك تسعى المؤسسة إلى تبني الإبداع التكنولوجي والابتكار في منتجاتها التي تتمتع بمزايا تنافسية (أقل تكلفة، سعر منخفض)، بالاعتماد على التطوير الداخلي، اقتناء التراخيص، أو من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى لتطوير وتنويع تشكيلة منتجاتها، من أجل كسب مزايا تنافسية أخرى لمواجهة المنافسة المفروضة عليها في القطاع.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، التكنولوجيا، الإبداع التكنولوجي، البحث والتطوير، المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، مؤسسة السويدي للكابلات.

Résumé :

El Sewedy Cables est considérée parmi les institutions opérant dans un secteur très important (l'industrie électronique), car la société déploie des efforts importants dans le domaine de l'innovation technologique pour s'améliorer de plus en plus et se situer au niveau des plus grandes institutions concurrentes. En conséquence, la société cherche à adopter l'innovation technologique et l'innovation dans ses produits qui bénéficient d'avantages concurrentiels (coût le plus bas, prix bas), en s'appuyant sur le développement interne, en acquérant des licences ou en concluant des accords de coopération avec d'autres institutions pour développer et diversifier leur gamme de produits, afin d'obtenir des avantages compétitifs. Une autre est de faire face à la concurrence qui lui est imposée dans le secteur.

Mots clés: innovation, technologie, innovation technologique, recherche et développement, concurrence, compétitivité, avantage concurrentiel, El Sewedy Cables.

مقدمة

توطئة:

من سياسات واستراتيجيات المؤسسة البحث عن ميزة تنافسية، وهذا قصد مواجهة المنافسة والتنافس، يحتم عليها معرفة مصادرها ومتطلباتها، وذلك بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية كذلك إن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية، والمعروفة بالمنافسة القائمة على الإبداع، والأمر لا ينتهي عند الحصول على الميزة التنافسية، وإنما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائماً لتنمية ميزتها أو مزاياها التنافسية بهدف الحفاظ عليها. وذلك من خلال فهم حاجات الزبون المتغيرة والعمل على تلبيتها باستمرار.

وأوضحت الدراسات بأن الأنشطة الابتكارية والإبداعية تعتبر أحد الآليات الفعالة والتي يمكن من خلالها المؤسسة تنمية أداء المؤسسة، خاصة مما توفره من أفكار وأبحاث تطورها في شكل منتجات جديدة أو مطورة، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أشكال الإبداع في المؤسسة، سواء كان في إبداع المنتج أو في العملية الإنتاجية. وبالتالي على المؤسسات الاهتمام بالأنشطة الابتكارية والإبداعية من خلال الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير كتوفير المناخ التنظيمي المساعد على توليد الأفكار الإبداعية، كما أنها مطالبة بتقييم الإبداعات التي تطرحها من أجل معرفة مدى كفاءتها ومدى استغلال لمختلف الموارد المستخدمة.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية؟
- كيف يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي الوحدات الإنتاجية الكفوة التي استطاعت بأقل إبداعات تكنولوجية تعزيز مميزات التنافسية؟
- ما لمقدار الذي يجب تخفيضه من الإبداعات التكنولوجية في مؤسسة السويدي للكابلات لتعزيز ميزتها التنافسية؟
- ما لمقدار الذي يجب زيادته من المزايا التنافسية للوحدات في مؤسسة السويدي للكابلات لتحقيق الكفاءة؟

فرضيات الدراسة:

- للإجابة على هذه الأسئلة وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع، نقدم الأجوبة المحتملة في الفرضيات الآتية: يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية.
- تسعى المؤسسة لتحقيق أحسن أرباح وحصص سوقية بالإضافة إلى تحسين إنتاجيتها للوصول إلى أفضل تنافسية لها.
- يمكن أن يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية مؤسسة السويدي للكابلات في السوق الوطنية.

مبررات إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار الموضوع نوجزها فيما يلي:

• الأسباب الذاتية:

- ارتباط البحث بمجال تخصصنا.
- الرغبة في الاطلاع على الموضوع من كل جوانبه وخاصة الجانب الميداني.
- الرغبة في دراسة موضوع جديد على المستوى الأكاديمي.

• الأسباب الموضوعية:

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع منها:

- مواصلة البحث في مجال الإبداع التكنولوجي؛
- توضيح الكفاءة النسبية للإبداعات التكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية؛
- التعرف على آلية عمل أسلوب مغلف البيانات كبرنامج لقياس كفاءة الأداء.

أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية؛
- التعرف على الوحدات الكفؤة وغير الكفؤة في مؤسسة السويدي للكابلات؛
- تحديد مقدار التحسين المطلوب في كل وحدة من وحدات الإنتاج غير الكفؤة في مؤسسة السويدي للكابلات
- تقديم التوصيات لمتخذي القرار على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال مكانة موضوع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات خاصة في ظل البيئة، التنافسية التي تنشط فيها المؤسسات من جهة، وفي ظل البحث الدائم والمتواصل على تعزيز ميزتها التنافسية وكذلك تبرز أهمية البحث من خلال القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة، والذي يعتبر من القطاعات التي يبرز فيها النشاط الإبداعي بشكل كبير، وكذلك شدة المنافسة بين المؤسسات المشكلة لهذا القطاع في الجزائر سواء كانت محلية أو أجنبية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الراهنة موضوع دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية
- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى.

- **الحدود الزمنية:** الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بالترخيص في المؤسسة من خلال القيام بعدة زيارات دامت خلال الفترة من 2020/03/05 إلى غاية 20 جوان 2020.

المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الدراسة والمتعلقة بالميزة التنافسية والإبداع التكنولوجي سيتم اعتماد المنهج خلال وصف وتحليل المداخل العامة للميزة التنافسية والإبداعات التكنولوجية على مستوى المؤسسة، والعلاقة فيما بينهما بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للبحث.

صعوبات البحث:

واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي:

- قلة الدراسات خاصة التطبيقية منها المستخدمة لأسلوب تحليل.

- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛ والحالة الوبائية التي تمر بها ولاية عين الدفلى على غرار باقي الولايات.

هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين كل فصل مقسم الى ثلاث مباحث: الفصل الأول يشمل ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: قمنا في هذا المبحث الأول بإعطاء نظرة حول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة بحيث شمل المبحث مطلبين، المطلب الأول تحدثنا فيه الميزة التنافسية للمؤسسة اما المطلب الثاني فشمّل الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

- المبحث الثاني: شمل هذا المبحث دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، قمنا بتقسيمه الى مطلبين حيث تحدثنا في المطلب الأول عن دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية اما المطلب الثاني إثر الإبداع المنتج في تعزيز الميزة التنافسية.

- اما المبحث الثالث فتناولنا فيه الدراسات السابقة، تم تقسيم المبحث الى مطلبين، فالمطلب الأول يحتوي على الدراسات باللغة العربية والأجنبية اما المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف.

اما الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

الفصل الأول

الإطار النظري للميزة التنافسية

والابتداع التكنولوجي

تمهيد:

يتميز محيط المؤسسة الذي تنشط فيه المؤسسات بعدم الثبات والتغير السريع في الأسواق إضافة إلى دخول منافسين جدد؛ وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة. وبالتالي فإنه على المؤسسة إيجاد الآليات التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال معرفة المصادر المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية وأبعادها ومؤشرات قياس الأداء التنافسي. ومن أجل مواكبة مختلف تغيرات العناصر المشكلة للمحيط، يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة، سواء كان إبداعاً في المنتج أو العملية الإنتاجية، ولهذا النوع من الإبداعات أهمية كبيرة قد يرتبط بها مصير المؤسسة. كما أن هذا الإبداع له عدة محددات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المحيط الصناعي والعام. كما يرى بعض الباحثين بأنه أحد الآليات التي يمكن من خلالها للمؤسسات تعزيز ميزتها التنافسية وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، خاصة في ظل المحيط غير المستقر للمؤسسات في عصرنا الحالي، كما أن لهذا المفهوم أنواع ومصادر مختلفة حسب إمكانيات وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة

في ظل تغيرات المحيط المختلفة فإن المؤسسات تسعى للبحث عن التميز عن منافسيها، وبالتالي فإنها مطالبة باختيار نوع الميزة التنافسية المناسبة لها، وكذلك التعرف على مختلف محددات هذه الميزة.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

بالرجوع إلى الدراسات المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية، نجد بان هناك تيارين يوضحان بداية ظهور مصطلح الميزة التنافسية وهما:¹

- الإتجاه الأول يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بأعمال **Mason** (1939) ثم **Bain** سنة (1959) والتي ركزت على المؤسسات الاقتصادية الصناعية، والتي طورت فيما بعد من طرف **M. Porter** 1980، و 1985 وظهر مصطلح المؤسسات الصناعية والميزة التنافسية؛

- الإتجاه الثاني يرى بأن الميزة التنافسية برزت مع أعمال **Penrose** سنة 1959 والتي إستمرت و طورت فيما بعد من قبل العديد من الباحثين مثل: **Wernerfelt** سنة 1984، **Barney** سنة 1991 وأعمال **Mkadok** سنة 2001، أين برز مفهوم المقاربة المبنية على الموارد.

ونشير إلى أنه سواء كان الإتجاه الأول أو الثاني فإن هدف كل البحوث كان تحسين أداء المؤسسات.

إن الاهتمام الواسع بتحديد مفهوم الميزة التنافسية نتج عنه تباين في وجهات نظر الباحثين، وعموما يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات نذكرها فيما يلي:

حسب **M. Porter**: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة ان تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية أو المفروضة"².

نلاحظ من هذا التعريف بأن **Porter** ركز بالأساس على القيمة التي يمكن أن تنشئها المؤسسة لعملائها في إعطاء ميزة تنافسية لها، إما في شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين أو في شكل منتج متميز.

¹ Tang Yong Tao, **Contractors competitiveness and competitiveness strategy in Hon Kong**, The Hong Kong Polytechnic university Doctor of philosophy, October 2008; p21

² حميدة زواوي، مقال تحت عنوان: **اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، د.س، ص 02.

حسب **Pitts&Lei**: استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تنشأ قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم¹.
يتبين لنا من هذا التعريف بأن **Pitts&Lei** ركزا على الموارد والنشاطات الداخلية أي التركيز على المحيط الداخلي. أما **Harsch** هي العامل المؤثر الذي يسمح للمؤسسات على اختلاف السلع أو الخدمات التي تنتجها: بمنافسة الآخرين ويؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية².
يتضح من خلال هذا التعريف بأن الميزة التنافسية ترتبط بالعامل الذي يجعل المؤسسة تتفوق على المنافسين وزيادة الحصة السوقية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة بانها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تقديم قيمة للزبائن، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية والتفوق على المنافسين.
وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:³

1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛

3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

الفرع الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومصادرها

سنتناول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومختلف مصادرها

أولاً: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

إن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

1- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في

النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي

ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

• **الحصول على ميزة التكلفة الأقل:** للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور

التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي⁴:

¹ صلاح النعيمي: كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق ميزتها التنافسية، الكتاب الجامع لأبحاث مؤتمر: التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 254.

² محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر، ط 01، عمان- الأردن، 2012، ص 80.

³ المرجع السابق، ص 80.

⁴ M. Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, 2011, pp 128- 136.

- مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.
- مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع.
- مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
- مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة. إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:
 - مراقبة الإجراءات؛
 - مراقبة التكامل؛
 - مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
 - مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين...؛
 - مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات...)
 - مراقبة الرزنامة.

2- ميزة التمييز

- تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة، و التي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا، و تمنح ميزة التمييز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، و تستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرد، و التي تشمل العناصر التالية:¹
- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
 - تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
 - التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
 - التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
 - إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
 - حجم النشاط، والذي قد يناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التمييز والتفرد الخاص بالمؤسسة.

¹ M. Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer SES concurrents ET maintenir son avance, Op-cit p152-162.

- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً. تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاط والقطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتميز.

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، فالمؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلاً تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب توفر مختصين إضافيين مما يكون مكلفاً للمؤسسة، كما أن تصنيع منتجات أكثر دواماً من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية أو الأعلى سعراً.

ولكي تتجح المؤسسة في تميزها، عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.

- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، وهما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وألا يتمكن المنافسون من محاكاتها، كما أنها تتوقف أيضاً على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

تعددت التصنيفات التي أظهرت مصادر الميزة التنافسية من عدة جوانب وزوايا، إلا أن أغلب آراء الباحثين في هذا المجال تتفق في جزء كبير خاص بتعداد هذه المصادر وتختلف في جزء بسيط، ويرجع هذا الاختلاف إلى تنوع المؤسسات واختلاف بيئات أعمالها. بحيث أن المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية إلى خمسة مصادر: التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع.

1- التكلفة:

ونعني بها قدرة المؤسسة إنتاج وتوزيع المنتج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها، بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه لتحصل المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل في السوق.

وبالتالي تستحق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ما بين الإيرادات والتكاليف.

إذن فإن تقديم المنتج بأسعار منخفضة يزيد من الطلب عليه، مما ينعكس على حصة المؤسسة في السوق و تزيد هوامش الربح، فالتنافس على أساس التكلفة يترتب عليه الاهتمام بتخفيض تكاليف العمل و المواد و غيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمنتج (سلعة أو خدمة)¹.

و لتخفيض التكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية و الاستفادة من معلومات تقييم الأداء، بما يساهم في تخفيض الهدر و الضياع في الوقت و المواد المستخدمة، و الدقة في إنجاز العمل و تحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.²

2- الجودة:

بعدما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة بشكل أكثر، وكنتيجة للتغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الاهتمام بحاجاتهم وأذواقهم، فقد شهدت فترة السبعينات والثمانينات وما صاحبها من تطور تكنولوجي التركيز على بعد آخر هو توشي الجودة العالية في المنتجات.

إن كلمة "الجودة" كثيرا ما تستعمل كمرادف لكلمة "النوعية" و التي تأخذ أبعادا أخرى غير الجودة، فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتج و شكله و لونه و تركيبته، في حين أن الجودة تعتبر مفهوم أكثر دقة يتمحور حول مواصفات و خصائص المنتج المتقنة و المتفردة و المتطابقة مع مواصفات معينة.³

تعرف الجودة على أنها: "الهيئة و الخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي توضح و تعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية".⁴

و تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المميزات التي يتوفر عليها المنتج، و التي من شأنها أن تلائم تتطلعات الزبون، سواء أكانت واعية أو غير واعية كذلك".⁵

¹ Krajewski. L ET Ritzman. L: " Operations Management: Strategy and Analysis", 5^{ème} Ed. Addison Wesley, New York, 1999, p33.

² Pitts. R ET lei. David: "strategic Management, Build and Sustaining competitive advantage", West-publishing company, New York, 1996, p93.

¹ قنات فوزي وداني الكبير معاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، ال عدد 21، 2001، ص 103.

² أبو فارة يوسف أحمد، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، ملتقى حول إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، 25-27 أفريل 2005، ص 3.

⁵ Neuville. Jean. P: " la qualité en gestion", Revue Française de gestion, France, N^o108, 1996, p38.

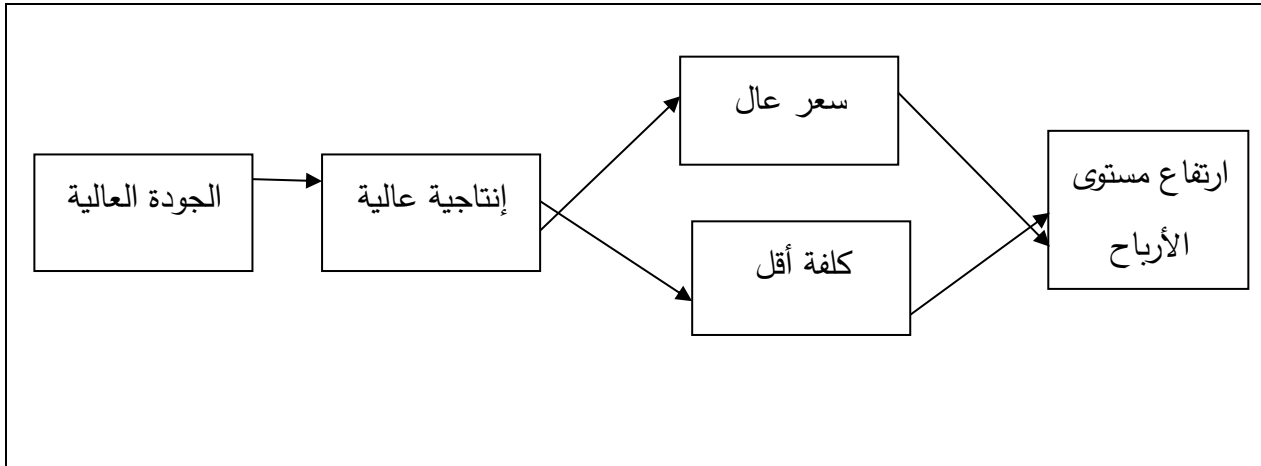
كما تعرف بأنها: "تقليل معدل العيوب بالمنتج، و تسعى للوصول بالإنتاج للمواصفات التصميمية من خلال تقليل معدل العيوب"¹.

حدد الكاتب "ديلوورت" (Dilworth) مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد هي:²

- جودة التصميم: مدى مطابقة المنتج للغرض المراد استخدامه.
 - جودة المطابقة: أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات دون عيوب.
 - جودة الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.
- وبهذا فإن تأثير الجودة على الميزة التنافسية من خلال النقطتين التاليتين:
- إنتاج منتجات عالية الجودة تزيد من قيمتها في نظر المستهلكين، مما يؤدي بالمؤسسة لفرض أسعار عالية تنتج عنها أرباح عالية.
 - رفع كفاءة العاملين، مما يؤدي لتقليل الهدر وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية صنع المنتج، وهذا يؤدي لتحسين الربح.

والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على أرباح المؤسسة:

الشكل رقم (01-01): تأثير الجودة على أرباح المؤسسة



Source : Hill Charle. W et Gareth jonhes. R: "Strategic 4^{eme} Ed. ، Management: Text and cases" Sauder college publishing, New York, 2001, p130.

إذن فالمنتج سلعة كانت أم خدمة عالية الجودة لا يكون سعره عالي فحسب، بل يؤدي إلى خفض التكلفة، وأن الاهتمام بالجودة لا يمكن أن ينظر إليها على أنها مجرد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية، بل أصبح ضرورة من أجل بقاء وديمومة المؤسسة.

¹ Porter. M: " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit, p129.

² Dilworth James. B: "Operations management providing value in goods and services ", 3^{eme} Ed. pryaden press, New York, 2000, p61.

وبالتالي فإن الجودة هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

3- الوقت:

يعتبر الزمن (الوقت) عنصر أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ولهذا أصبح استثمار الوقت مهمة أساسية للمؤسسات لتحقيق أكبر إنجاز بأسرع وقت، ونتيجة للتقنيات المستخدمة في إدارة العمليات أصبح بإمكان الإدارة في المؤسسات الصناعية والخدماتية التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت، والتركيز على أهمية اختصار الوقت، مما أدى ذلك لظهور المنافسة المعتمدة على الوقت، وهي إستراتيجية تستخدمها المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية جديدة من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف المختلفة أو الأساسية كتطوير وتحسين المنتج سواء كان سلعة أو الخدمة.

و يمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:¹

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف مرتبطة بتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية.
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة العميل، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق، وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على مستوى مرحلة تقديمه للأسواق وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.
- سرعة تطوير المنتج، ونعني بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة.

4- المرونة:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها.

وتعرف المرونة بأنها: "الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون، فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت".²

لقد عدت المرونة بعد تنافسي مهم في تسعينات القرن الماضي كنتيجة لحركة الأسواق الدولية، والبعد المتوقع للقرن الواحد والعشرين. لذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل والجودة الأفضل إلى مصدرها الكامن في القدرات التي تمكن من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة، بما يكسب المؤسسة المرونة اللازمة، ويمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج.

¹ Enarson life: "Future logistics challenges", Ed. Compenhagen Busines School, press, New York, 2006, p106.

² Vonderembse. M ET White. G: "Operations Management: Concepts, Methods, Strategies", 4^{ème}Ed. McGraw-Hill, USA, 2004, p31.

و على هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:¹

- مرونة الحجم: ونعني بها قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.

- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات العملاء، وذلك باعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

5- الإبداع:

كثيراً ما تخط الأدبيات المختلفة بين كلمتي الإبداع والابتكار، وإن كانت هذه الأخيرة تتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة، في حين فإن الأولى تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق، ولعل هذا الخط يعتبر متعمداً لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع يعكس مرحلة متطورة عن الابتكار ويعني بتجسيده.

وعموماً وتماشياً مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر أحد أهم عناصر التفوق و مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية، و ذلك من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبتها و سرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجال النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.²

و يشير مفهوم الإبداع إلى: "التفرد و التميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة تطوير الجديد، أو تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل و التقنيات المستعملة".³

وفي ظل المنافسة الشديدة يظهر بوضوح دور الإبداع كعامل حاسم في ترجيح كفة مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وبالأخص عند تشبع الأسواق بالعروض، فإن غالبية المؤسسات تلجأ إلى إستراتيجية تخفيض التكلفة، لكن المؤسسة المبدعة تعول على المنتجات والخدمات المبتكرة التي من الممكن أن تكون أعلى سعراً إلا أنها غالباً ما تحقق أرباحاً جيدة عن طريق استقطاب الزبائن الذين يركزون على التميز المبدع، وعند هذا المستوى نقول إن المؤسسة المبدعة هي التي تحقق أرباحاً كلما اشتدت المنافسة أكثر.

و حتى تحافظ المؤسسة على الإبداع داخل أنظمتها و في خصائص منتجاتها، يتوجب عليها التركيز على:⁴

- وظائف البحث والتطوير والتصميم، وزيادة الإنفاق عليها.
- الجودة العالية للمنتج.

¹ ثامر البكري: "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص ص 206-207.

² عزاي عمر وعجيلة محمد: "الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 478.

³ طالب علاء فرحان والجنابي أميرة، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 161

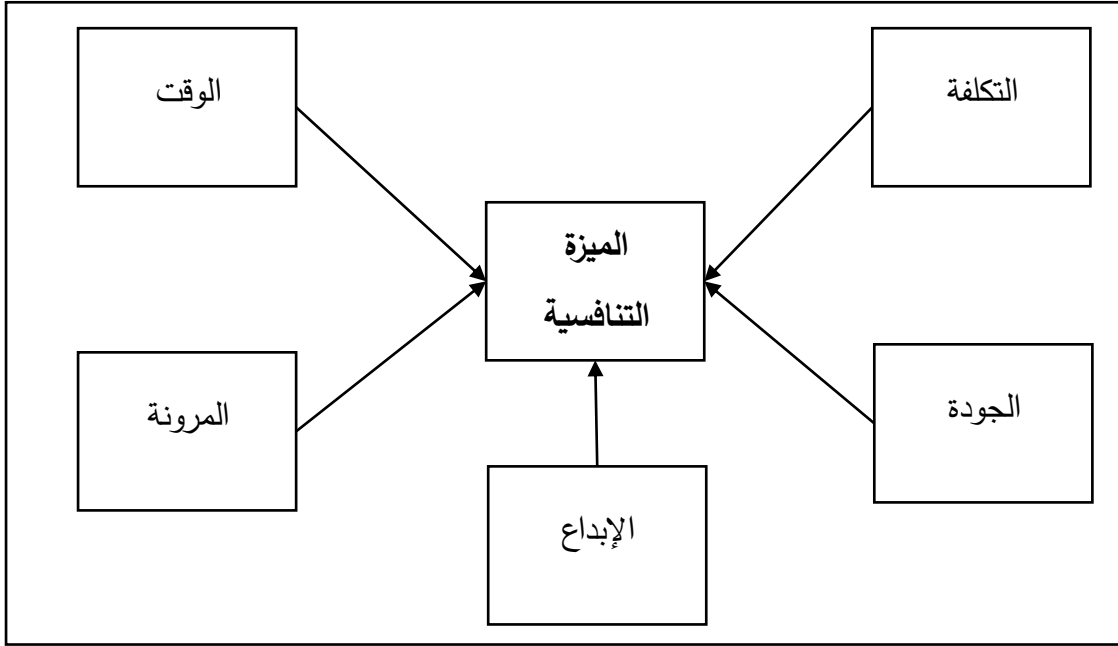
³ المرجع السابق، ص 162.

- امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع يبقى في تقديرنا متضمنا لباقي المصادر السابقة (التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة)، فبقدر ما هو متواجد كمصدر هام على مستوى تدنية التكاليف أو إضفاء الجودة على المنتجات، فإنه متواجد بذات القدر على مستوى تفعيل عنصر الزمن أو من خلال زيادة المرونة لدى المؤسسة.

وفي الأخير يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد وتصميم الطالبين اعتمادا على معطيات سابقة

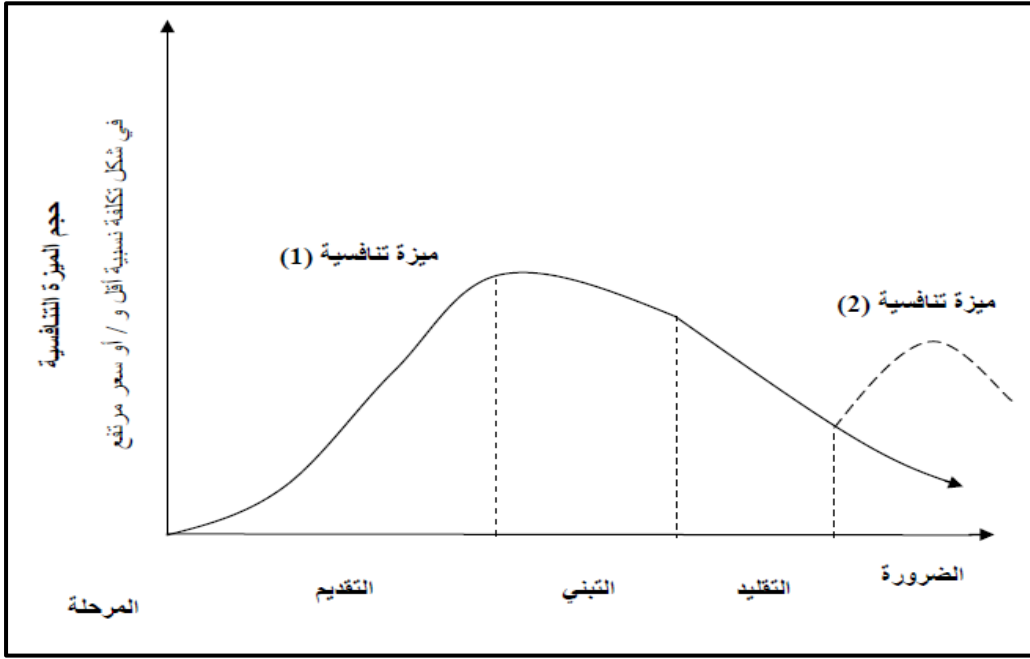
الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسي

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما¹:

أ. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. وهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل (01-03).

¹ مرسى نبيل خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع مذكور سابقا، ص ص 86-89.

الشكل رقم (01-03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سابق، ص 86.

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول رقم (01-01).

الجدول رقم (01-01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس او السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة،على سبيل المثال تحصل شركة(بروكتور و جامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء،الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

يعتبر الإبداع التكنولوجي عنصر هام يستثمر من قبل المؤسسات الناجحة والتي تحرص على المنافسة في الأسواق بمستويات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات المؤسسات، لذلك تظهر أهمية أن يكون كل من الفرد والمؤسسة مبدعة لمواجهة مختلف التغيرات في البيئة؛ وهو ما قد يشكل تهديدا بانهايار وزوال المؤسسات التي قد تهمله؛ وبالتالي عليها توسيع العمل به وترسيخه كتقليد يعد جزء من ثقافتها التنظيمية.

الفرع الأول: الإبداع التكنولوجي (مفهومه وأنواعه)

إن التقدم التكنولوجي ووقعه 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.

أولاً: الإبداع التكنولوجي (مفهوم، أنواعه وخصائصه)

1- 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. وقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي: الإبداع بمفهومه العام هو " كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها (إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج)، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة¹." كما عرفه **Marquis & Myers** بأنه "ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة"².

ويعرف الإبداع بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة"³.

إذن يمكن القول بأن الإبداع هو " كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات للحصول على نتائج إيجابية في مختلف الميادين ". ويجب أن يخضع إلى قواعد وأسس منها⁴ :

1-القواعد العلمية كالدقة والضبط؛

2-أسس عامة كالأولوية في الوصول إلى نتائج تخدم الصالح العام.

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

¹ أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110.

² مأمون نديم عكروش، س هير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري-، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 10.

³ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002، ص 18.

⁴ أوكيل محمد سعيد، مرجع سابق، ص 111.

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 المتوقعة² ". ويعرفها **Daft** بأنها " الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة³ ". 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.

تأسيساً على ما تقدم فإن مفهوم التكنولوجيا يتمحور حول ثلاث اتجاهات هي⁵ :

- 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.
- بعد ما تطرقنا لتعريف الإبداع والتكنولوجيا، سوف نتطرق الآن إلى تعريف الإبداع التكنولوجي بحيث أن هناك عدة تعاريف حاولت توضيح معنى الإبداع التكنولوجي.

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"⁶. وتعرف مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية (*NSF) الإبداع التكنولوجي على أنه " إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق"⁷.

وبمفهوم أشمل يعرف على أنه "كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية"⁸.

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

² Ierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa, Technologie et Stratégie D'entreprise, édition international, paris, 1994, p 13.

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

⁴ اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا- مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات علمية-، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

⁵ المرجع نفسه، ص 29.

⁶ Stevenson William J, Production / Operations Management, 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007, p 228.

⁷ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

⁸ National science foundation.

بناء على ما تقدم من تعاريف للإبداع التكنولوجي يمكن أن نعرفه على أنه تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التنسيق والتعاون والتفاعل بين أنشطتها بهدف تبني الأفكار الجديدة وترجمتها في شكل منتج جديد أو تطوير منتج موجود أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية موجودة وذلك لتحقيق نتائج إيجابية في كافة الميادين.

من التعاريف السابقة نرى أن الإبداع التكنولوجي يتجسد من خلال قرار تقديم المؤسسة لمنتج أو عملية إنتاجية جديدة للسوق (التجسيد التجاري)، فالإبداع التكنولوجي بذلك يصبح ذلك الالتقاء بين ما هو ممكن اجتماعياً، اقتصادياً وتقنياً.

2- أنواع الإبداع التكنولوجي: يميز عادة بين نوعين أساسيين من الإبداع التكنولوجي هما:

أ- الإبداع التكنولوجي الجزئي (التدريجي)

يتمثل هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات (تحسين منتج موجود) وأساليب الإنتاج (تحسين عملية موجودة)، ويكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة¹.

ومن أبرز خصائص الإبداع التكنولوجي الجزئي هي أنه:

1- لا يتطلب وقتاً طويلاً؛

2- لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة؛

3- لا يحتاج إلى موارد بشرية ومادية كبيرة.

على الرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي إلا أن له عيوباً تتعلق بالقيام به تتمثل في²:

أ- أنه في أغلب الحالات هو إلتباع للقائد في السوق فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في بعض

الحالات خاصة عندما تتراكم التحسينات لتصبح تحسينات جوهرية؛

ب- أنه في الغالب يعمل في ظل الحالة القائمة والفن التكنولوجي السابق؛

ت- عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فإنه يمكن أن يكون خطراً في حالة السوق سريعة التغير كما في

سوق الإلكترونيات أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد؛

ث- أن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون.

¹ العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005، ص 149.

² أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 111.

3- خصائص الإبداع التكنولوجي

- من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي و المتمثلة في¹:
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 الصحيح؛
 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 المجهودات 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.
 4. النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة؛
 5. أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية. حسب النظرة الشومبيترية فإن الإبداع التكنولوجي عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية لا بد أن يكون له آثارا أوسع ما يكون

الفرع الثاني: محددات الإبداع التكنولوجي

نهدف في هذا الجزء إلى توضيح عوامل أو محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت ذا العنصر. ومن بين هذه الدراسات ما يلي:²

أولاً: المحددات الخارجية

قدمت معظم الدراسات ثلاث عوامل أساسية على هذا المستوى:

1. **المحيط الاقتصادي والمؤسسي**: ويرى **Griffith** بأن الدولة يمكن أن تكون محدد للإبداع من خلال التدخلات المختلفة للدولة التي تشكل قوة تأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث التطوير في المؤسسات لكن الهدف الأول يكون مرتبطا باستقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع، السياسية المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.³

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص ص 694-695.

² Mohieddine Rahmouni, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes", cahiers de GRETHA, n°10-2011, université Montesquieu Bordeaux iv-France, p06.

³ Claire Lelarge, **Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises**, Facteurs internes et externes, thèses doctorat en sciences économiques (non publiée), Université de Paris x-Nanterre, France, 2009, p13.

2. الانفتاح على الخارج: من شأن انفتاح السوق المحلية على المنافسة الخارجية أن يولد ضغطا على المؤسسات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع.

كما أن توجيه المؤسسات نحو الالتزام بالمعايير الدولية (نظام الإدارة البيئية الأمن والسلامة المهنية... الخ) كلها تشكل ضغطا آخر نحو توجه المؤسسات المحلية للإبداع.

3. الطلب: بصور عامة فإن الإبداع التكنولوجي يرتبط بالسوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنيا على التأقلم والمستهلك يعتبر من خلال طلبه مصدرا للإبداع. وبالتالي فإن تأقلم المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ويمكن ذكر العلاقة بين الطلب والإبداع في التكنولوجي فيما يلي:

– توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية للأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبين تطور الطلب في السوق.

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

ثانيا: المحددات الداخلية

اختلفت الدراسات في تحديد العوامل الداخلية التي يمكن أن تكون محددا يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1. إستراتيجية المؤسسة: يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وبالتالي تجعله مصدرا للميزة في السوق، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة، أي التكنولوجيا والمنتجات (السلع أو خدمات) الحالية.

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

3. من جانب آخر نجد أصحاب القيادة المحافظة التي ترى بأن التغيير هو الذي يهدد نظام المؤسسة على عكس نمط القيادة الديمقراطي الذي من أبرز سماته: المرونة، التفويض الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة والأكثر تشجيعا للابتكار والإبداع.

4. ثقافة المؤسسة: بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغييرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية؛ مما يجعلها لا توافق مع الإبداع وما ينجر عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة.

5. إدارة المعرفة: يرى **Habib** بأن الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبدون الإبداع والتعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عمليات الإبداع.

حسب **Roportol** فإنه من خصائص الزاوية المركزة على المعرفة فإن هناك ثلاث أنشطة هي:

– مرحلة الحصول على المعرفة؛

– مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات (منتج جديد أو علمية جديدة)؛

¹نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص ص 135-138.

– استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية.

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

كما تجدر الإشارة إلى أنه حسب هذه النظرة فإن إيجاد عملية الإبداع يسمح بمنح المعلومة من السوق قبل إنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل الثلاث السابقة¹.

5-أنشطة البحث والتطوير: إضافة ما تقدم ذكره في المطلب السابق فإن هناك من يضيف بأن هذا النوع من الأنشطة يلعب دورين هما:² إنشاء وتوليد الإبداعات من جهة، وتطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأتها أو التي قامت بتوليدها من جهة أخرى.

ولاشك بأن أنشطة البحث والتطوير تغير من أهم محددات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة؛ وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، ولكنها ليست الوظيفة المحددة الوحيدة للإبداع لأن هناك متغيرات أخرى في المؤسسة كمحددات للعملية الإبداعية مثل (وظيفية تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفة التسويقية... الخ)³.

الفرع الثالث: وظيفة البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير حجر الأساس في العملية الإبداعية على مستوى المؤسسات وذلك باعتبارها أحد أهم مدخلات نظام الإبداع.

أولاً: مفهوم البحث والتطوير

هناك عدة تعاريف قدمت لمفهوم البحث والتطوير، منها ما يلي:

1- تعرف أنشطة البحوث والتطوير بأنها مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين اقتصاديات المؤسسة وتطوير منتجاتها وعملياتها بما يحقق رضا المستهلك ويدعم القدرة التنافسية من خلال تحسين الإنتاج القائم وابتكار منتجات جديدة أو مدخلات وبدائل إنتاج جديدة.⁴

¹ -Thomas Penide, Favoriser l'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources : définition d'une approche basée sur les processus, thèse de Doctorat (non publié), spécialité Systèmes Industriels université de Toulouse-France, 2011, p p 83-48

² Mohieddine Rahmouni, « **Motivation et déterminants de l'innovation technologiques** », Op.cit; P20.

³ -Dit Atmane Foudil, Essai d'analyse des déterminante de l'innovation dans l'économie Algérienne cas du secteur agroalimentaire de La région de Bégaia, **Colloque National sur l'innovation pour la compétitive et le développement: Quelles Perspectives pour un décollage Réussi en Algérie?** ISGP (Bordj el-Kiffan), Alger, 16-19 Avril 2012, p 05.

⁴ محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86،

2- يرى (Zikmond): بأنه العملية المنهجية والموضوعية لجمع وتسجيل وتحليل البيانات للمساعدة في صنع قرارات الأعمال. أي أن المهمة الرئيسية للبحث هي في استغلال مختلف البيانات من أجل المساهمة في صناعة القرارات.

كما أشار Zikmind إلى نوعين من البحث¹:

- البحث الأساسي: هو الذي يحاول توسيع حدود المعرفة ويتم إدارته من أجل التحقق من صحة قبول النظرية المعطاة، أو للحصول على مزيد من المعرفة حول مفهوم معين.
- البحث التطبيقي: بأنه الذي يتولى الإجابة حول مشكلات محددة.
- مما سبق يمكن حصر الأنشطة التي تدخل ضمن إطار البحث فيما يلي:
- المساهمة في اتخاذ القرارات؛
- توسيع حدود المعرفة؛
- إيجاد حلول لمشكلات محددة.

ونشير إلى هناك علاقة متبادلة بين البحث الأساسي والبحث التطبيقي ومن الصعب تحديد الحدود بينهما بشكل دقيق لأن كل واحد منهما يحتاج إلى الآخر، حيث يحتاج النوع الثاني إلى المعارف النظرية الناتجة عن الأول. ومن جهة أخرى فإنه يمكن من خلال النوع الثاني أن يتم إتمام وتعزيز بعض جوانب البحث الأول².

-التطوير: هو تحويل نتائج البحث أو المعارف إلى خطة أو تصميم منتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام، حيث يشمل التطوير الصياغة النظرية، والتصميم واختيار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية³.

أي أن الأنشطة التي تدخل ضمن إطار التطوير تشمل على ما يلي:

- تصميم منتج جديد أو أسلوب تقني جديد؛
- اختبار البدائل وإعداد النماذج الأولية؛
- تشغيل الوحدات الصناعية.

¹ مأمون توفيق حمدان، نموذج مقترح للمحاسبة على علميات البحث والتطوير ومعالجة نفقاتها في ظل معايير المحاسبة الدولية في المنشآت الصناعية، مجلة الإداري، العدد 96، مارس 2004، معهد الإدارة العامة، مسقط، ص 63.

² المرجع السابق، ص 63.

³ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص 358.

لقد ارتبط نشاط البحث والتطوير بالتقدم الصناعي. فهناك تزايد في الموارد التي تخصص لهذا النشاط في مختلف القطاعات الصناعية ولكن هناك مشكلة في صعوبة قياس مدخلاته ومخرجاته لأن معظمها غير ملموس وغير متجانس بصفة عامة.¹

ثانياً: أهداف نشاط البحث والتطوير

إن قيام المؤسسات بنشاط البحث والتطوير إنما تسعى من ورائه إلى تحقيق جملة من الأهداف المختلفة، كما يتم تحديد أهداف نشاط البحث والتطوير انطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي تنعكس على طبيعة وأنواع البحوث وبصفة عامة يمكن ذكر أهداف النشاط فيما يلي:²

- تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية التي تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة؛
- إبداع منتجات جديدة تلبي رغبات المستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية؛
- تطوير عمليات الإنتاج دف تخفيض التكاليف؛
- كسب رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.
- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ما من شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 358.

² محمد حسام بزماوي، "تطبيق المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على نشاط البحوث والتطوير - دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سورية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، (غير منشورة) جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 61.

المبحث الثاني: دور الابداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر الإبداع التكنولوجي عنصراً هاماً يستثمر من قبل المؤسسات الناجحة والتي تحرص على المنافسة في الأسواق بمستويات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات المؤسسات، لذلك تظهر أهمية أن يكون كلٌّ من الفرد والمؤسسة مبدعاً لمواجهة مختلف التغيرات في البيئة، وهو ما قد يشكل تهديداً بانتهاء زوال المؤسسات التي قد تهمله، وبالتالي عليها توسيع العمل به وترسيخه كتقليدٍ يعد جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

المطلب الأول: دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية

بما أن نشاط البحث والتطوير مرتبط بتطور الصناعة، فهناك تزايداً في الموارد التي تخصص لهذا النشاط، وبالتالي تزايد الاهتمام بمعرفة آثاره على مختلف المتغيرات، مثل تكالي الإنتاج، الأرباح الإنتاجية ونمو المبيعات وغيرها بالرغم من صعوبات قياس مدخلات ومخرجات نشاط البحث والتطوير لأن معظمها يتميز بعدم الملموسية وعدم التجانس، أما فيما يخص دراسة دور البحوث والتطوير في التأثير على مؤشرات الأداء، فإنه يتم معالجة التكنولوجيا باعتبارها المحدد الوحيد من بين المحددات الأخرى للميزة التنافسية من خلال النظر إليها على أساس أنها نقطة قوة أو ضعفٍ أو من عناصر الكفاءات المحورية، والذي يعد أساساً في التكاليف أو تميز المنتج أو حاجزاً لدخول المنافسين، ذلك كون الاستراتيجيات المعتمدة على البحث والتطوير تعمل على توليد أصولٍ تسمح للمؤسسة إما بتطوير المنتجات المتميزة أو أساليب إنتاجية عالية.

أولاً: الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التنافسية¹

■ خلصت دراسة قام بها Griliches على ألف مشروعٍ صناعيٍّ إلى أن الاختلاف في مستوى الإنتاجية والربحية يرتبط بالاختلاف في كثافة البحث الأساسي داخل المؤسسات، وأن البحث الأساسي مساهمته أكبر في إحداث زيادةٍ في الإنتاجية والربحية.

■ كما يعتبر البحث والتطوير أداةً لخلق التكنولوجيا وأساليب التميز التنافسي، ذلك كونه يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة وترقية مستوياتها في الأداء حتى تضمن بقائها وحماية مواقعها التنافسية في ظل التسارع الكبير الذي يشهده المحيط خاصةً فيما يعرف توليد التكنولوجيا وحماية ملكيتها الفكرية.

■ من خلال ما سبق، يمكن القول بأنه يمكن الترشيد في مصاريف البحث والتطوير من خلال تحقيق برنامجٍ أمثلٍ له والعمل على الإلزامية، خاصةً ما يعرف بالبحث الأساسي والاستفادة من تسريبات أنشطتها، خاصةً ما تتيح المعرفة التي تؤثر في طبيعة الكفاءات التي تحتاجها عملية البحث والتطوير، مما يساهم في تحسين المنتجات والعمليات، أي إحداث إبداعاتٍ تكنولوجيةٍ، وبالتالي دعم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: أثر تسرب أنشطة البحث والتطوير على المعرفة والإنتاجية

من ناحيةٍ أخرى ينبغي الإشارة إلى أن المؤسسات بنشاط البحث والتطوير لا يمكن أن يمنع المؤسسات الأخرى سواءً في نفس القطاع أو في قطاعاتٍ أخرى من الاستفادة منها، وذلك بسبب تسرب بعض جهود نشاط البحث

¹ نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 26.

والتطوير في أية مؤسسة إلى خارج حدودها ، التسرب الذي يعرف بأنه نوعٌ من انتشار المعرفة، سواءً كانت مجسدةً في صورة منتجاتٍ أولاً، والتي تتسبب في تغيير بعض مؤشرات الأداء، كما أن جهود البحث والتطوير قد تتسرب عن طريق بيع السلع الوسيطة إلى صناعاتٍ أخرى والتي تستخدم كمدخلاتٍ في العملية الإنتاجية ، ما من شأنه أن يؤثر على هيكل الإنتاج وهيكل التكلفة للصناعات المستقبلية لهذه التسربات .
كما تشير الدراسات بأن الاستثمار في البحث والتطوير يعتبر مؤشراً لتوليد القيمة داخل المؤسسة، إضافةً إلى التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في الخدمات مقارنةً مع قيمة الموارد الملموسة.

المطلب الثاني: إثر الابداع المنتج في تعزيز الميزة التنافسية

يرى Clarry أن السياسات الإبداعية للمؤسسات تلعب دوراً كبيراً في تحقيق تواصل الميزة التنافسية وذلك بسبب شدة المنافسة والتغيير في حاجات المستهلك، فإن بقاء المؤسسة في الأجل الطويل يعتمد بالأساس على دراستها في تطوير المنتجات الجديدة (إبداع المنتج) أو طرقٍ جديدةٍ في أداء العمليات إبداع العملية والأنشطة السطحية.
■ كما يمكن دراسة الدور الذي يلعبه إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أثره على كلِّ

أولاً: إبداع المنتج والمصادر الخارجية للميزة التنافسية

■ يتم دراسة العلاقة بين إبداع المنتج والمصادر الخارجية للميزة التنافسية والمتمثلة أساساً في استدامة الميزة التنافسية وذلك من خلال ما يلي:

أ - إبداع المنتج واستراتيجية تدنئة التكاليف

في إطار سعي المؤسسة للحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وتنميتها من خلال إبداع المنتج، فإن ذلك ينتج عنه ظهور منافسين جدد من صناعات غير متوقعة، ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي من المصادر الداخلية أو الخارجية وأبعاد الميزة التنافسية، وهو ما سنوضحه فيما يلي¹:

◀ إلغاء سمةٍ غير ضرورية في المنتج الحالي

◀ يساهم في تنمية تكاليف الإنتاج.

◀ العمل على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، حيث أن المؤسسات في ظل ظروف البيئة غير المستقرة، فإن

عليها القيام بتحسيناتٍ في المنتجات من شأنه تفسير التكاليف، وعندما يتوصل إلى هذا، فهو يمكن من ترشيده أكثر للعملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان حفاظ وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

◀ ان تبني التحسينات المستمرة تماشياً ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رصيد العملاء

الحاليين وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها، وهو ما يساهم في زيادة كل من حجم المبيعات والحصة السوقية ما من شأنه السماح بتوزيع جزءٍ من عوائد البحث والتطوير في الجودة وتدئة تكلفة تحقيقها.

¹ نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

◀ كما أن هناك العديد من الدراسات التي تربط بين الأنشطة الإبداعية والميزة التنافسية وترى أن الإبداعات التي تحقق مزايا تنافسية متواصلة للمؤسسات هي تلك الإبداعات التي يصعب تقليدها أي إبداع المنتج الذي لا يستطيع المنافسون تقليده.

ب- إبداع المنتج وإستراتيجية التمييز:

يمكن توضيح العلاقة بين إبداع المنتج وتنمية ميزة التمييز من خلال النقاط التالية¹:

◀ أن المؤسسات التي تقدم منتجاتٍ جديدةً بجودةٍ عاليةٍ يمكنها كسب أرباحٍ إضافيةٍ، مع مقارنة تكاليف المدخلات، وهذا لتفردتها بميزة المنتجات الجديدة.

◀ تهدف المؤسسات من إبداع المنتج إلى تحسين صور المنتج في نظر هؤلاء العملاء، ما يمكنها من الحفاظ على الميزة التنافسية لها، وهو ما يتطلب منها العمل على تجديد إبداعاتها بشكلٍ مستمرٍ، وفق ما تقتضي البيئة التنافسية، وذلك بهدف الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

ت- إبداع المنتج وإستراتيجية التركيز:

بما أن إستراتيجية التركيز تأخذ شكلين، إما التركيز المبني على أساس التكلفة أو المبني على أساس التمييز كما أوضحنا سابقاً فإن إبداع المنتج يساهم في تنمية الميزة التنافسية للتركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل.

ثانياً: أثر إبداع المنتج على المصادر الداخلية:

إن قيام المؤسسة بإبداعاتٍ في المنتج من شأنه التأثير على المصادر الداخلية لميزتها التنافسية والمتمثلة أساساً في مختلف مواردها، كما أشرنا إليه سابقاً، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أ- أثر إبداع المنتج والموارد الملموسة:

يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

◀ إذا كان إبداعاً جزئياً، فإن ذلك يتطلب أن تكون معدات الإنتاج جديدةً تماماً، خاصةً إذا كانت معدات الإنتاج الحالية محدودة الاستخدام، وهو ما يعني البحث عن موارد مالية كبيرة، وهذا ما يتناسب أكثر مع المؤسسات كبيرة الحجم.

◀ إذا كان إبداع المنتج جزئياً، فإن ذلك لا يتطلب معدات إنتاجٍ جديدةٍ، خاصةً إذا كانت معدات الإنتاج الحالية متعددة الاستخدامات، وهو ما يعني البحث عن موارد مالية أقل من التي يحتاجها الإبداع الجزري وهذا ما يتناسب أكثر مع المؤسسات الأقل حجماً (الصغيرة، المتوسطة).

◀ وبالتالي فإن المؤسسة عند قيامها بإبداعاتٍ في المنتج من شأنه أن يجعلها تحصل على مواد أولية أساساً مع المنتج الجديد (الجزري- الجزئي) ومعدات إنتاجٍ جديدةٍ، وموارد مالية تساعد على الالتزام بهذا الإبداع وفق ما يحتاجه الزبون، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية، ما من شأنه أن يساهم في تنمية ميزتها التنافسية.

¹ نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ب- أثر إبداع المنتج والموارد غير الملموسة

يمكن توضيح أثر إبداع المنتج على الموارد غير الملموسة من خلال النقاط التالية¹:

◀ **التأثير على الجودة:** بما أن الهدف من إبداع المنتج هو تحسين الجودة، أي تحقيق أعلى جودة للمنتج مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وهو ما يفرض على المؤسسة جودة المنتج وتحسين الصورة المدركة في أذهان المستهلكين، وذلك كون أن الإفراط في الإبداع دون دراسة رغبات المستهلكين، من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

◀ **التأثير على المعلومات:** في إطار البحث عن المعرفة الجديدة لمتطلبات السوق، فإن المؤسسة ملزمةً بزيادة رصيدها من المعلومات والاستغلال الأمثل والذكي لها، أو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي، وهو اليقظة الاستراتيجية.

◀ **التأثير على التكنولوجيا:** إن قيام المؤسسة بإبداع في المنتج يفرض عليها توفير كل المعلومات الخاصة بمجال التكنولوجيا، سواءً الحالية أو المستقبلية، مما يساعد على إنجاز إبداعات في المنتجات، سواءً كانت جذريةً أو جزئية.

◀ **التأثير على طريقة الاستخدام:** ويظهر أكثر في إبداع المنتج الجديد عندما يكون انتقالاً من تكنولوجيا قديمة إلى أخرى حديثة، وبالتالي فإنه على المؤسسات معرفة استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلومات المتوفرة.

◀ **التأثير على المعرفة:** إن قيام المؤسسة بإبداعاتٍ تكنولوجيةٍ لا يتطلب توفر معرفةٍ، إنما يحتاج إلى تلك المعرفة القابلة للابتكار والتجديد والتحليل، نقل المعرفة والمعلومات، إضافةً إلى التفاعل مع فرق العمل وتوجيه المعارف التي تمتلكها المؤسسة نحو أنشطةٍ ضعف القيمة، ويتم ذلك من خلال تعظيم الاستثمار في الموارد الفكرية وتحويلها إلى ممارساتٍ، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية.

◀ **التأثير على الكفاءات:** قام كل من (Mac Millan & Ven Katarman. Ta& Mgath) بدراسةٍ حول العمليات المستلمة المطلوبة حتى يحقق الإبداع عوائد للمؤسسة وأساس هذه الدراسة هو أنه من خلال الإبداع تحقق المؤسسة ميزةً تنافسيةً، وأن الإبداع قادرٌ على تحقيق أهدافه بفعاليةٍ من خلال الوصول إلى كفاءاتٍ محوريةٍ جديدة وهو الأمر الذي قد يصعب إذا كان هناك عدم كفاءاتٍ في العمل للإبداع نتيجة غياب الفهم السببي (معرفة الأسباب) لدى فريق العمل بمصادر الدخل، احتياجات المستهلك، قضايا التسعير، ومواجهة المنافسة وغيرها من العلاقات بين الأسباب والنتائج، ولقد خلصت الدراسة إلى نتيجة وهي أن هناك علاقةً إيجابيةً بين الفهم السببي وكفاءة الفريق، التي كانت بدورها مرتبطةً إيجابياً بالكفاءات المحورية الجديدة، المرتبطة بدورها بالإيرادات وتوليد القيمة.

¹ نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن توجه المؤسسة إلى القيام بإبداعاتٍ في المنتج يحتم عليها استغلال المعرفة المتعلقة باستخدام المعلومات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة من أجل رفع قدرات رأس المال البشري والحصول على كفاءاتٍ محوريةٍ جديدةٍ تساهم في تنمية ميزتها التنافسية.

ثالثاً: أثر إبداع المنتج على أبعاد الميزة التنافسية

أكد EVANS بأن إبداع المنتج يتجسد من خلال السعر والجودة والمرونة والتسليم، والتي غالباً ما تتطلب تنسيق الجهود بين مختلف وظائف المؤسسة كالتسويق، الإنتاج والمالية¹:

◀ **إبداع المنتج والتكلفة:** إن تصميم المنتج يساهم في تخفيض التكاليف من خلال المساهمة في تخفيض تكلفة أي جزءٍ في العملية الإنتاجية.

◀ **إبداع المنتج والجودة:** أكد كل من (Collier & evans) على أهمية الجودة في تصميم منتجٍ جديدٍ أو تحسين المنتج الحالي من قبل المؤسسة، وذلك حتى نبقي في السوق.

◀ **إبداع المنتج والمرونة:** يرى (Dillworth) أن قيام المؤسسة بإجراء تحسيناتٍ على المنتجات الحالية وتصميم منتجاتٍ جديدةٍ، مما يساهم في الاستجابة السريعة، وبالتالي ما يعزز ميزتها التنافسية.

◀ **إبداع المنتج والتسليم:** أكد كل من (Krajewsky and Rit man) بأن سرعة المؤسسة في تقديم منتجٍ جديدٍ يعدّ ميزةً تنافسيةً هامةً، وهو ما أوضحه ((Noor and Radford من قبل، حيث أوضح أن المؤسسات التي تتمكن من إنتاج منتجاتٍ جديدةٍ وتسليمها إلى الزبائن بشكلٍ أسرعٍ من منافسيها ستحصل على حصةٍ سوقيةٍ أكبر، وبالتالي تحقق ميزةً تنافسيةً.

¹ نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نتطرق من خلال هذا المبحث المناقشة وتحليلا لدراسات السابقة المحلية منها والخارجية (العربية والاجنبية) والتي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بموضوع دراستنا، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

اولا: الدراسات العربية

- 1- دراسة مسعود بن مويزة، الابداع التكنولوجي لتطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع "صيدال"-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الاغواط 2005. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية الابداع التكنولوجي ومدى تأثيره على نشاط المؤسسة الاقتصادية من جهة، وعلى تطوير قدراتها التنافسية من جهة أخرى، وأظهرت الدراسة أن نشاط الابداع التكنولوجي يلعب دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة الاقتصادية عامة وللمجمع "صيدال" خاصة.
- 2- دراسة سارة حليمي، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع "صيدال" - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2010 .

حيث قامت بدراسة البحث والتطوير، التجديد التكنولوجي، التأهيل، المؤسسة الاقتصادية، والقدرة التنافسية، ليتم بعد ذلك دراسة أدوات وآليات نشاط التجديد التكنولوجي لدعم القدرة التنافسية، وتأهيل المؤسسة الاقتصادية، ودراسة واقع هذا النشاط في مجمع "صيدال".

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-يمثل الابتكار التكنولوجي في قطاع الصناعة الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية؛

-إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يفرض عليها إتباع إستراتيجية تنافسية مناسبة والتقيد بمبادئ الإدارة البيئية الرشيدة .

- 3- دراسة إيمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الابداع التكنولوجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.

أهم ما ركزت عليه هذه الدراسة هو تقديم عام حول الابداع والبحث والتطوير والعلاقة الارتباطية بينهما، ثم دراسة نشاط الابداع التكنولوجي من خلال أهميته، معوقاته، وأهم طرق حمايته، ثم دراسته من خلال إستراتيجياته، ثم دراسة الواقع الفعلي لهذا النشاط في الجزائر مع التعرض لأهم العوامل البيئية المؤثرة فيه، وقد توصلت إلى أن الابداع التكنولوجي أمر حتمي للبقاء في السوق المحلية وإقتحام الاسواق الدولية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- 1- دراسة (2008) Yi Zhihong,Gu Dazhao,SONG Hua,YU Kangkang نموذج في الابداع التقني

قائم على اساس تكامل المصادر دراسة حالة لشركة شينهاو

يتقدم هذا البحث بنموذج لشبكة ابداع بناء على تكامل المصدر، من خلال دراسة حالة شركة الطاقة الصينية المحدودة (شينهوا)، وكيف يمكن لقدرة الابداع التقني بالاتيان بالتفوق التنافسي للشركات . من خلال استعمال منهج دراسة لحالة واحدة ومن ثم تسليط الضوء على الشركات المنافسة الى تقوية الابداع التقني والحفاظ على التنافسية .
وخلصت الدراسة إلى مايلي :

-أن أساس الابداع التقني يظهر في تكامل المصادر الخارجية مع المصادر الداخلية. المفهوم التقليدي للمصادر يعتمد بشكل رئيسي على المصادر الداخلية للشركة. ولكن في عصر "المنافسة" تصبح كلا المصادر الخارجية والداخلية مهمة بالنسبة للشركة، والتي تعتبر ان الحصول على مصادر خارجية امر مهم بالنسبة لها وأنها طريقة هامة للابداع؛

-فان نظام الابداع التقني الخاص بشركة شينهوا هو نظام يكمن فيه تناسق كلا كل من المصادر الخارجية مع المصادر الداخلية تحت ظل نظام اداري فعال؛

-الإدارة الحديثة تؤكد ان الاداء الشامل لاي شركة يعتمد ليس على العملية الداخلية فقط بل يعتمد ايضاً على ازالة الثغرات الكائنة بين الشركات والصناعات والحكومات من اجل الحصول على مزيد من التدفق التجاري وتدفق المواد وتدفق المعلومات وتدفق رأس المال .

2 -دراسة (W. Jansze-D. Lahiri&R.S.J. Tninga) بعنوان: إكتساب التفوق بالمنافسة عن طريق الابداع التقني في البلدان الناشئة: الطبيعة والتنشئة لسورينام. 2006. (suriname)
هدفت هذه الدراسة إلى تفحص نموذج سورينام احدى البلدان النامية (أمريكا الجنوبية) لترى المسار الذي ينبغي ان تتخذه لرفع مستوى الابداع التقني لها لتحقيق الفائدة من المنافسة. وذلك اما عن طريق ثقافة مقاول الشركات (المسار الطبيعي) الملتزم او عن طريق سياسات الحكومة وادخالات البنية التحتية (مسار الرعاية) أو الأفضل من كلاهما (مسار التوالد) .

لقد استعمل في هذا البحث مناهج استبيان واجراء مقابلات ودراسات مكتبية. لقد تم تقدير انجازات الابداع التقني للشركات من خلال البحث الرئيسي بالتقدم باستبيان لعينة مكونة من 352 شركة واجراء مقابلة مع حامل الاسهم في وقد تم تقييم سياسة الحكومة ضمن بحث ثانوي عن طريق نشر وثائق المسح الذي اجري .
ركز الاستبيان الذي عقد لـ 352 شركة على المنتج وعملية الابداع ومؤثرات الابداع والعناصر التي ساهمت في الابداع والعناصر التي اعاقته .

استنتجت الدراسة بشكل رئيسي أن المسار الطبيعي الطويل حالياً قد تم اتخاذه لتحقيق التقدم التقني بينما مسار التوالد القصير ينصح باتخاذه في المستقبل لتحقيق التفوق في المنافسة والحفاظ عليها .

لقد تمت دراسة مؤثرات الابداع في المسح. وتشير الاجابة ان تلك التأثيرات لم تكن وثيقة الصلة أو أن درجة تأثيرها كانت متدنية او وسط او عالية على وجه العموم، كان تقييم الإبداع في المنتجات أعلى منه في المعالجات .

كان تأثير المؤثرات الأخرى عاماً .

وخلاصة هذا النموذج هو أن دور الحكومات يعتبر من المدخلات الرئيسة للإبداع التقني من خلال المسؤولية الرئيسية في استقرار البلاد على مستوى الاقتصاد الكلي من أجل تفوق الشركات في المحيط التنافسي وهو ما من شأنه ترسيخ الثقافة الإبداعية لهذه الشركات .
لرعاية الابداع يجب على الحكومة ان تتبنى سياسة باعثة للنشاط حول الابداع. يجب على هذه السياسة ان تتضمن ما يلي :

1. السياسة التي تؤدي لتوالد التقنية لتكون أساساً للتنوع الاقتصادي؛

2. تقوية الترابط بين مؤسسات البحوث والشركات التي تستخدم الحوافز المالية؛

3. إيجاد أساليب أفضل في الحصول على المعلومات؛

4. تقنية الاتصالات؛

5. إيجاد قطاع مالي راسخ .

3- دراسة جيان تشينغ غوان وريتشارد. ام. يام وتشيو كام موك وتينغ ما بعنوان: دراسة في العلاقة بين التنافس وقدرة الإبداع التقني على أساس نماذج DEA سنة 2006
هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإبداع التقني والقدرة على المنافسة موعة من الشركات الصينية، وذلك بغرض معرفة نسبة الشركات التي حققت كفاءة في استخدام مواردها عن غيرها من الشركات الأخرى .
قام الباحثون في البحث عن الأساليب المناسبة لتوضيح العلاقة بين قدرة الإبداع التقني والمنافسة للسنتين الأخيرة. حاولت هذه الدراسة إيجاد منهج كمي منتظم للتداول في هذه المشكلة. قاموا بإجراء مسح اشتمل 182 شركة صناعية مبدعة في الصين .

كما خلصت نتائج البحث أيضاً إلى جملة من النتائج من أهمها مايلي :

-انه لا يزال هناك مجال كبير للشركات لتحسين اوضاعها التنافسية لتحقيق مدى واسع من العلامات في قدرة الابداع التقني والتنافسي؛

-خلصت هذه الدراسة العلاقة الكمية بين قدرة الابداع التقني والمنافسة ل/ 182 شركة صناعية في بكين على أساس مقارنة - DEA تشير النتائج المتحصل عليها ان 16% فقط من تلك الشركات حققت فعالية رقم (1) ل- CRS. حوالي 80% من الشركات احرزت علامات في CRS ضمن المدى بين 0.55 و 0.95 وان 3.4% فقط منها احرزت علامات في CRS تحت 0.5. التناسب القائم بينها.

-كما أن حوالي 60% من تلك الشركات تعمل في DRS وان 24% منها فقط تعمل في IRS. هكذا اذن، لا يوجد اي علاقة لـ IRS بين قدرة الإبداع التقني والمنافسة على مستوى الشركة. هذا علاوة أن التحليل حول المنافسة، اظهر أن نتائج معدلات بيع منتج جديد ومعدلات نمو المبيعات له والمخرجات الخمس الأخرى (الحصة في السوق ومعدل التصدير ونمو الأرباح ومعدل نمو الإنتاجية ومعدل المنتج الجديد) كانت جيدة وضعيفة ومعتدلة على التوالي. توزيع اجمالي معاملات المنافسة يظهر أن توزيع نمو المنافسة كان متماثلاً

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جملة من النقاط منها ما يلي :

-حسب مجتمع الدراسة :

حيث أن أغلب الدراسات المذكورة كانت في بيئة تختلف عن بيئة البيئة الجزائرية، أما بالنسبة للدراسات الجزائرية

فإن الفرق بينها وبين الدراسة الحالية هو فيما يلي :

-أداة الدراسة: حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى وطنيا في حدود إطلاعي التي درست العلاقة بين الإبداع

التكنولوجي والتنمية الميزة التنافسية بأسلوب تحليل مغلف البيانات؛

-المجال الزمني: تعتبر هذه الدراسة من أطول الدراسات فيما يتعلق بالمجال الزمني؛

-مجال الدراسة: مقارنة بالدراسات السابقة تعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت قطاع الصناعات الإلكترونية

بالجزائر في مجال موضوع الإبداع التكنولوجي، أما في الدراسات العربية توجد دراسة بشار محمد خليل العبيدي،

سحر أحمد وكرجي العزاوي 2010 (الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج) والتي كانت في شركة عامة

الذي تناول هذا البحث موضوع الإبداع المنظمي بنوعيه (الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي وأثره في تحسين

جودة المنتج في الشركة العامة للصناعات الكهربائية).

أما الدراسات الأجنبية فقد تم استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات في دراسة دراسة جيان تشينغ غوان

وريتشارد. ام. يام وتشيو كام موك وتينغ ما تحت عنوان: دراسة في العلاقة بين التنافس وقدرة الإبداع التقني على

أساس نماذج DEA موعة من الشركات الصينية.

خلاصة الفصل:

يتبين لنا أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تميز المؤسسة عن بقية منافسيها في شكل قيمة يدركها الزبون. كما تجدر الإشارة إلى أن الإبداع يعتبر أحد أهم الآليات التي تتمكن من خلالها المؤسسة تنمية الميزة التنافسية وتحقق العوائد الإستراتيجية لأنشطة الإبداع عندما تستطيع المؤسسة تحقيق عوائد أعلى من المعدل الطبيعي، كون الإبداع الشيء الوحيد الذي يمكن المؤسسة من إعادة تجديد أصولها، ويساعد الإبداع على تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي

-عين الدفلى-

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى تشخيص مدى فعالية الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الصناعية، حيث سنحاول إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة السويدي للكابلات، حيث أن هذه الأخيرة عرفت عدة تحولات وتغيرات هيكلية.

حيث حاولنا دراسة حالة المؤسسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المؤسسة، وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين والتشخيص الشخصي لواقع المؤسسة، وتعتبر مؤسسة السويدي للكابلات إحدى المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع تنافسية الاقتصاد الوطني، فبالرغم من المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا القطاع من خلال مجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال من الصناعة، إلا أن المؤسسة استطاعت الصمود أمام حدة المنافسة.

المبحث الاول: تقديم عام عن مؤسسة السويدي.

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة حول مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية بعين الدفلى والتي محل دراستنا وذلك من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة السويدي

أولاً: بطاقة تعريفية بمؤسسة السويدي للكابلات:

(أ) التعريف بمؤسسة السويدي للكابلات:

لقد تأسست السويدي للكابلات عام 1984، وهي من أكبر الشركات المستثمرة في الجزائر، ولها فروع في العديد من الولايات، كما أنها من أقدم المجموعات الصناعية التي شهدت نجاحاً في الشرق الأوسط وإفريقيا، تختص هذه المؤسسة في توريد الاتصالات السلكية واللاسلكية وتنفيذ المشاريع الجاهزة والمؤثرة في طاقة الرياح، تتكون السويدي من 23 وحدة إنتاجية في 12 بلد مختلف، تصل منتجاتها إلى 110 في جميع أنحاء العالم.

(ب) التعريف بالفرع الموجود بولاية عين الدفلى:

يقع فرع السويدي للكابلات في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى غرب الجزائر العاصمة، تبعد عنه حوالي 150 كلم، تحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب مؤسسة التصدير والاستيراد، ومن الغرب مؤسسة قنوات صرف المياه والري، ومن الشرق مؤسسة نفضال أنشأت السويدي للكابلات منذ عام 2006 وبدأت نشاطها في أكتوبر 2008 وهو يغطي حوالي 5 هكتار من الطاقة الإنتاجية تقدر بـ 25000 من الكابلات والنحاسية والألمنيوم بما ذلك الكابلات ذات الجهد المنخفض وكابلات أجهزة النقل يوظف هذا الفرع قوة بشرية تقدر بـ 700 عامل منهم أعوان التنفيذ أعوان التحكم إطارات سامية والمدراء.¹

ثانياً: نظرة عامة حول مراحل إنتاج الكوابل الكهربائية بمؤسسة السويدي.

يتم استخدام مواد الخام الرئيسية في الإنتاج والتي تتمثل في بكر المعادن (الألمنيوم أو النحاس) أو مواد عازلة مثل بي في سي واكس آل بي وهناك مراحل عديدة لإنتاج الكابلات وسنوجزها فيما يلي²:

(1) - السحب: ونقصد بها تقليل قطر السلك عن طريق الشد على البارد وعموماً تتم عملية السحب بوضع السلك على بكرات وفليرات تقوم بتقليل القطر تدريجياً للوصول إلى القطر المطلوب، وتنقسم أنواع ماكينات السحب إلى ماكينات سحب سميك أو متوسط أو رفيع، ويكون السلك المعد للسحب، في ماكينات السحب الرفيع من إنتاج ماكينات السحب المتوسط، وتقوم ماكينات السحب الرفيع بسحب 07 أسلاك بينما تقوم ماكينات السحب والسمك بسحب سلك واحد، ولكل ماكينة تقرير ي ومي للإنتاج موضحاً به الكمية المنتجة وعدد ساعات التشغيل والأعطال.

¹ مقابلة مع زوهير بوعمران، مسؤول التدريب، دراسة ميدانية عن مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى، الأحد 25 ماي 2020.

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

(2)-مرحلة الجدل: وهي تجميع الأسلاك المسحوبة للوصول الى الجهد المطلوب وتوجد عدد من ماكينات الجدل تتدرج في عدد الأسلاك المجدولة من 07الى 37الى 61 ويتم توزيع أوامر التشغيل على كل ماكينة حسب عدد الأسلاك المجدولة لتقليل تكلفة الإنتاج، ويكون الجدل على شكل مخروطي أو مستدير حسب طلب العميل.

(3) - مرحلة العزل: بعد استلام الموصلات من قسم السحب والجدل تتم عملية العزل وذلك عبر المراحل التالية:
 أ/ - مرحلة العزل: وهي إعطاء الموصل طبقة عازلة عن الأجواء والمؤثرات المحيطة أو فصل الموصل عن الموصلات الأخرى المجمعة معه في نفس الكابل، ويتم العزل باستخدام مادة آل بي في سي و مادة اكس آل بي أي، وذلك عن طريق التسخين بواسطة ماكينات العزل والتي توجد منها عدة ماكينات، كما يمكن تشكيل العزل سب الشكل الهندسي للموصل سواء كان مجدول مخروطي أو مجدول دائري أو مصمت، وعادة ما تكون الألوان النمطية للعوازل بالكابلات أربعة ألوان نمطية وقد تكون ألوان أخرى حسب طلب العميل وهموما تقوم هذه المرحلة بعزل الموصلات ذات الجهد المنخفض فقط.

ب/ - مرحلة البطانة: وتعني وضع مادة فاصلة بين الغلاف العازل ومادة التسليح والهدف منها حماية مادة العزل من تجريحات مواد التسليح.

ج/ - مرحلة الغلاف: وهي العملية النهائية للمحافظة على الكابل من المؤثرات الخارجية وتختلف نوعيات الغلاف سب ظروف استخدامها فهناك أغلفة مقاومة للحرارة وأغلفة مقاومة للماء وأغلفة مقاومة للقوارض.

4/ - مرحلة التجميع والتسليح: بعد عملية العزل يتم استلام الموصل المعزول لتجميعه وتسليحه ويمكننا التعرض لكل من العمليتين بشكل منفصل كما يلي:

أ- التجميع: وهي عملية دمج أكثر من موصل معزول داخل كابل واحد مع المحافظة على الشكل الدائري للكابل إضافة إلى مادة الفيلر بين الموصلات المعزولة، ثم إحاطتها بشريط من نفس المادة لإرسالها إلى قسم التسليح أو إلى قسم العزل لوضع الغلاف مباشرة في حالة عدم وجود تسليح.

ب- التسليح: ونقصد بها إضافة حماية للكابلات سواء حماية أرضية عن طريق الحماية بالشريط المعدني، أو حماية تحت البحار عن طريق الأسلاك بعد عملية التسليح يسلم الكابل إلى قسم العزل لإضافة الغلاف.¹

ثالثا: أهداف وأهمية مؤسسة السويدي لصناعة الكوابل.

أولا: أهداف المؤسسة:

هناك عدة أهداف تسعى مؤسسة السويدي إلى تحقيقها وهي كالاتي:

- تطوير وترقية الكوابل كما ونوعا.
- المحافظة على صحة وأمن الموظفين.
- زيادة الأرباح والحصة السوقية.

¹ مقابلة مع زوهير بوعمران، مسؤول التدريب، دراسة ميدانية عن مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى، الأحد 25 ماي 2020.

- إمكانية استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- تشغيل الشباب والمساهمة في امتصاص البطالة.
- المصداقية والاحترام والولاء لعملائها (زبائنها).
- المحافظة على النظافة البيئية والتقليل من مسببات التلوث.
- تسويق منتجاتها بجودة عالية.
- الاستخدام الأمثل والفعال للموارد الطبيعية.
- تدريب العمال لاكتساب مهارات عالية بدل استيرادها من الخارج.
- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق تنمية.
- الربح السريع للعملة الصعبة.

ثانياً: أهمية السويدي في العديد من النقاط نلخصها فيما يلي¹:

- تعتبر السويدي من أهم الشركات في إفريقيا والناشطة في مجال الكابلات وصناعة المنتجات الكهربائية والخدمات ذات الصلة.
- التخفيف من البطالة.
- قدرة السويدي على التنافس مما يسمح لها بالدخول في أسواق جديدة.
- تشجيع الاستثمار في الجزائر.
- تمويل العملاء لمختلف الاحتياجات من مجال صناعتها.
- مساهمتها في الاقتصاد الوطني.
- استفادة اليد المحلية من الخبرة الأجنبية.
- تقليص فتراة الكابلات المستوردة من الخارج.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

المطلب الثاني: دور الاستثمار في تحقيق التنمية على المستوى المحلي.

تتمتع الجزائر بجملة من المؤهلات التي تمكنها من استقطاب الاستثمار الأجنبي وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد والعمل على إخراجها من دائرة التقييد وتحقيق تنمية على المستوى المحلي وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي.

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلائم ويوافق حجم نشاطها وتوزيع مهامها دون أن تهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي.

الشكل رقم (02-01): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي.



المصدر: مؤسسة السويدي لكابلات الكهربائية بعين الدفلى

- ويتضح لنا من خلال الشكل ما يلي:
- المدير العام: والذي يعتبر أعلى سلطة في المؤسسة وهو يشرف على مهام الأقسام وأنشطة المؤسسة ويتبعها مباشرة.
 - التسويق والمناجمنت: تقوم هذه المصلحة باستقبال مسؤولي المؤسسات والزبائن ويتم التعاقد معهم حول شروط الشراء.
 - نائب المدير العام: ويتبعه المديريات التالية:
 - مدير المحاسبة والمالية.
 - مدير المبيعات.
 - مدير المصنع.
- أ/ - مدير المالية والمحاسبة: ويقوم بالإشراف ومتابعة المهام بالشكل المسموح والمطلوب وتمثل مهام المصلحة في¹:
1. إدارة المالية: مهمتها الأساسية هي التقدير بين التكاليف والأرباح.
 2. إدارة المحاسبة: تقوم بضبط عمليات المؤسسة المحاسبة والمالية وفق المخطط المحاسبي الوطني.
 3. وإعداد الفواتير وتقديمها لقسم المالية.
 4. قسم المحاسبة التحليلية: يقوم هذا القسم بتحليل كل دورة إنتاجية وكذا التنسيق بين مختلف الإدارات فيما يخص المسائل المالية.
 5. محاسبة المبيعات: وهنا يقوم بمحاسبة المبيعات بتنفيذ عمليات البيع الصادرة عن قسم التسويق بحيث تتأكد من أن الكمية المطلوبة جاهزة للتسليم كما ونوعا.
- مدير المبيعات: يقوم مدير المبيعات بتنفيذ عملية البيع.
 - مدير المصنع: ويقوم بمتابعة المصالح التالية:
 - الصيانة: وتقوم بصناعة الآلات والمعدات لضمان استمرارية نشاط المؤسسة ويضم الأقسام التالية:
 - قسم الكهرباء.
 - قسم الميكانيكية.
 - الانتاج: يقوم بإنتاج الكابلات الكهربائية بمختلف أنواعها وهذا بتوفير المخزون كعينة دائمة بشكل ضروري أما الباقي يتم إنتاجه حسب الطلب ويضم:
 - قسم الضغط المنخفض.
 - قسم الضغط المتوسط العالي.

¹ مقابلة مع زوهير بوعمران، مسؤول التدريب، دراسة ميدانية عن مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى، الأحد 25 ماي 2020.

- وقسم المعادن.

• **مديرية الإدارة:** وتضم الإدارات التالية:

- (1) - **إدارة التخطيط:** يقوم هذا القسم بتخطيط البرامج الإنتاجية، أي تحديد نوع الكابلات وترتيب تاريخ إنتاجها حسب الطلب، بالإضافة إلى متابعة توفر الموارد اللازمة للإنتاج.
 - (2) - **إدارة المشتريات:** تهتم هذه الإدارة بتزويد المؤسسة باحتياجاتها المادية والعمل على اقتنائها داخليا (محليا) أو من الخارج (قطع الغيار، الآلات، تجهيزات...)
 - (3) - **إدارة التسليمات:** تهتم هذه الإدارة بتسليم البضاعة إلى الزبائن وذلك بعد تلقيها الأوامر الطلب والتنسيق مع مصلحتي المبيعات وإدارة المخازن.
 - (4) - **إدارة المخازن:** تقوم هذه الإدارة بتخزين البضائع للتسليم إلى الزبائن وبقية البضاعات في المخزن.
- **مصلحة الجودة:** يهتم هذا القسم بجودة المنتج ونوعيته ويتكون من:

- المخبر الفيزيائي.

- المخبر الكهربائي الكيميائي.

- مراقبة الجودة.

• **مصلحة الإعلام الآلي:** تهتم هذه المصلحة بالاتصال والتعامل على تنظيمه بين مختلف الإدارات كما أنها تختص بإعداد البرمجيات وحفظ الملفات المكتب الفني.

• **مصلحة الموارد البشرية:** نعتبر هذه المصلحة المركز الرابط بين مختلف إدارات المؤسسة وتتضمن التنسيق بين مختلف أنشطتها، حيث تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الإدارية والاجتماعية والمالية وهي تتكون من ثلاث أقسام.

1- **مصلحة التوظيف والعمال:** تقوم باختيار الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة المهنية.

2- **مصلحة الأجرة:** تحدد الأجور والرواتب للعمال وغيرهم.

3- **مصلحة الوسائل العامة:** وهي المشرفة على تجهيزات النقل والمعدات.

الأمن الصناعي: مهمته توفير الحماية والأمن والسلامة للعاملين بالمؤسسة والمصنع ككل.¹

ثانيا: **النظام الداخلي لشركة السويدي.**

سنوضح من خلال هذا المطلب الهيكل الإداري لمؤسسة السويدي.

1- التسليمات والمخازن وخدمة العملاء:

تختص إدارة المخازن بعملية تخزين المواد الخام وقطع الغيار والمنتج النهائي وتختص إدارة التسليمات بعملية تسليم المنتج النهائي للعميل، ويمكن تقسيم أعمال إدارة المخازن والتسليمات وخدمة العملاء للآتي:

¹ مقابلة مع زوهير بوعمران، مسؤول التدريب، دراسة ميدانية عن مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى، الأحد 25 ماي 2020.

أ. **المواد الخام وقطع الغيار:** يتم طلب مواد الخام أو قطع الغيار بعد نزول رصيد المخزون الى الحد الأدنى من الرصيد المفترض الاحتفاظ به وعمل جرد للموجود منه فعلا، بعد ذلك يتم مراجعة المخزون منه لدى الشركات الأخرى وإذا لم يوجد مخزون منه يتم طلب شراء وتتولى إدارة المشتريات المحلية والخارجية وإذا لم يوجد مخزون منه يتم طلب شراء وتتولى إدارة المشتريات المحلية والخارجية عملية شراء المنتج، وبعدها يقوم المورد بتوريد المطلوب الى المخزن لابد من توافر فتورة او مذكرة صرف بضاعة من المورد المذكور بها رقم طلب الشراء، ثم يتم عمل محضر فحصا عن طريق الإدارة الطالبة و إدارة الجودة بعد ذلك يتم عمل إذن إضافة للصنف ترسل نسخة منه لرئيس الحسابات، ويتم الصرف من المخازن بناء على أوامر التشغيل للإنتاج ويمكن الصرف من المخزن للشركات الشقيقة على سبيل البيع او الاقتراض وذلك بسعر التكلفة، ويتم إرسال نسخة من أوامر الصرف للحسابات. ويتم تخزين المواد الخام داخل مبنى المصنع في منطقة مفتوحة، ماعدا بكرات الصلب تخزن في ساحة المصنع وبالنسبة لقطع الغيار فهي داخل مخزن مغلق بالمصنع.

ب. **المنتج النهائي:** بعد استلام طلب الشراء من العميل عن طريق قسم المبيعات تقوم إدارة التسليمات بمراجعة الرصيد الموجود من المنتج بالمخزون، ويتم عمل أمر تصنيع للجزء الغير موجود من المنتج ويسلم أمر التصنيع لإدارة المواصفات الفنية لتقوم بعمل المنتج في منطقة الحجز Hold Area إلى أن يتم معالجته وفي حالة عدم إمكانية المعالجة بعامل كمخلفات إنتاج (سكراب).

2- الإدارة المالية ومحاسبة التكاليف:

ت. مراقبة المخزون:

◀ **إذن الإضافة:** يتم عمل الإذن بعد الاستلام النهائي واستيفاء الفحص اللازم للصنف بما في ذلك فحص الجودة، ويتم إدخال إذن الإضافة عن طريق أمين المخزن ثم يتم عمل القيد بواسطة الحسابات العامة ويرفق مع إذن الإضافة محضر فحص واستلام ونسخة من فاتورة الشراء واذن التسليم وكارت ميزان ان وجد، ويتم عمل إذن الإضافة من ثلاث نسخ: نسخة لمراقب المخزون، ونسخة لأمين المخزن ونسخة لحسابات التكاليف ويتم مراجعة اذن الاضافة عن طريق محاسبة التكاليف.

◀ **إذن الصرف:** عند الصرف لجهات خارجية او شركات شقيقة على سبيل البيع او الاقتراض يتم معاملة ذلك معاملة فاتورة البيع، أما عند الصرف للإنتاج بعد استلام أمر التصنيع من ادارة التسليمات ومروره بالمكتب الفني وإدارة التخطيط وتوزيع أوامر التشغيل وتتم مراقبة الكميات المنصرفة لأوامر التشغيل عن طريق أمين المخزن.

وتتم عملية جرد المخزون في نهاية كل عام بالإضافة على عدة مرات من الجرد الفجائي خلال العام.

◀ **التسعير:** بعد استلام طلب عرض الأسعار من إدارة المبيعات يقوم المكتب الفني بالضم لقائمة المواصفات الفنية TDS والتي تتضمن بيان بالمواد المطلوب إنتاجها (كميات المعادن و العوازل والبكر والخشبية فقط) وتقوم حسابات التكاليف بعمل بيان بالكميات المطلوبة وأسعارها معتمدة في ذلك على أسعار المخزون، وعن طريق قسم الإنتاج يتم تحديد ساعات العمل والتكلفة الغير مباشرة للتصنيع، وتقوم حسابات التكاليف

بعمل نموذج تسعير للعقد مرفق معه بيان بالكميات المستخدمة في الإنتاج وأسعارها موضح بها الظن لكل معدن، ويرفق أيضا معه التكاليف الغير المباشرة للتصنيع ممثلة في تكلفة التشغيل بالساعات والمبالغ حسب الماكينة المستخدمة في الإنتاج ولا تشمل قائمة التسعير اية مصروفات تسويقية أو إدارية وتقوم إدارة المبيعات بوضع هامش الربح المناسب.

مستوردة او محلية لضمان عدم توفيق أي مرحلة من مراحل الإنتاج كما تقوم بتوزيع أوامر التشغيل لكل قسم ومعدة من كل عقد.

ب/- مرحلة التخطيط: وهي تحديد الطاقة الإنتاجية للمصنع، وتقوم الإدارة بعمل خطة شهرية ويتم تحديد الطاقة المتاحة من عملية السحب حيث أنها أول العمليات الإنتاجية، وبناء عليها يتم عمل الخطة الإنتاجية لجميع مراحل الإنتاج، وفي حالة ما تكون أوامر التشغيل أعلى من الطاقة المتاحة فيتم إعطاء أمر التصنيع الى أحد مصانع الشركات الأخرى او تعديل خطة التسليم بالإنفاق مع العميل او شراء السلك مسحوب.

ج/- مرحلة التنفيذ: وتتم متابعة مرحلة التنفيذ يوميا ومطابقة المنتج فعلا من كل ماكينة مع أمر التشغيل، وكذلك متابعة ورود الخامات في مواعيدها.

د/- مرحلة المتابعة: وهي عمل تقرير شهري للإنتاج الفعلي مقارنا مع خطة الإنتاج الشهرية.

4- إدارة الجودة: وتنقسم هذه الإدارة الى قسمين رئيسيين وهما: قسم الاختبارات الفيزيائية وقسم الاختبارات الكهربائية.

أ/- قسم الاختبارات الفيزيائية: تنحصر مهام هذا القسم في عمليتين رئيسيتين الأولى منها هو فحص مواد الخام الواردة فعند وصول مواد الخام للمخزن يتم عمل التسليم الابتدائي من المخزن ثم تقوم إدارة الجودة بعمل الفحص الفني الفيزيائي بقياس السمك او الصلابة او وزن ... ولا يمكن للمخزن الاستلام بشكل نهائي بدون فحص واعتماد قسم الاختبارات الفيزيائية بإدارة الجودة.

والجزء الثاني من قسم الاختبارات الفيزيائية هو مراقبة الجودة لمراحل الإنتاج فقبل الانتقال من مرحلة إنتاجية إلى مرحلة أخرى لا بد من عمل فحص الجودة سواء كان الفحص ظاهري مثال تناسق الشكل سواء مخروطي او دائري، او قياس سمك الموصل المنتج ويمكن ايضا إرسال عينة منه للمعمل للفحص كما يتم مطابقة امر التشغيل مع المنتج الفعلي.

ب/- قسم الاختبارات الكهربائية: بعد إنهاء العملية الإنتاجية سواء بعد عملية التجميع او العزل او السحب حسب أمر التصنيع تقوم إدارة الجودة باستلام المنتج النهائية يتم عمل اختبار للجهد والمقاومة ويتم مطابقة نتيجة الفحص مع التقرير الفني للمنتج وفي حالة المطابقة يسلم المنتج إلى المخازن والتسليمات لإنهاء التسليم للعميل وفي حالة عدم المطابقة يتم وضع كود الصنف وتحديد المواصفات الفنية للمنتج ثم يتولى تسليمه لإدارة الإنتاج والتخطيط ليتم تصنيع المنتج، بعد التصنيع يتم استلام المنتج النهائي من الجودة ويخزن في ساحة التخزين بالمصنع والمقسمة بأرقام وحروف لتسهيل الوصول للبكرة المطلوبة ثم يتم الترتيب مع العميل للاستلام وذلك حسب شروط التسليم الواردة بعقد البيع وذلك بعد مراجعة قسم المطابقات وحساب العملاء بالإدارة المالية.

والمفترض أن يكون هناك حد أدنى محتفظ به في المخزن من المنتجات النمطية ولكن في الوقت الحالي لا يتم نظرا للاستغلال الكامل لطاقة المصنع الإنتاجية في تصنيع طلبات الشراء الواردة من العملاء.¹

¹ المرجع نفسه.

المبحث الثاني: واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة السويدي للكابلات

في هذا المبحث سوف نتناول كل من التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع التكنولوجي وكذا تحليل واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة بالإضافة إلى إصلاحات المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع التكنولوجي

أولاً: البرنامج التكنولوجي للمؤسسة وأهدافه

قامت مؤسسة السويدي للكابلات منذ نشأتها بالحصول على التكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية (اليابان، و.م.أ...الخ) من أجل إنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالمية وأسعار تنافسية، حيث تمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في :¹

1- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات الحديثة ذات التكنولوجيا المتطورة؛

2- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وأساليب الإنتاج، من خلال تبني المؤسسة لسياسة تكوين اليد العاملة المحلية في الخارج (الصين، كوريا الجنوبية) من أجل التحكم في التكنولوجيات المستوردة.

وكان هدف المؤسسة من وراء استيراد التكنولوجيا هو تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي للمؤسسة الذي من شأنه أن يعزز تنافسيته وذلك من خلال :²

أ- رفع كمية الإنتاج وتحسينها من حيث الجودة؛

ب- رفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة؛

ت- دفع وتحفيز الطاقات البشرية على الإبداع؛

ث- تحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات حيث تمكنت المؤسسة من تخفيض أسعارها بنسبة 20 في المائة؛

ج- تنمية قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء في الأوقات المحددة.

ومن خلال استعراض واقع المؤسسة وجدنا بأن التكنولوجيا التي حصلت عليها المؤسسة كان لها الدور الأساسي والفعال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وذلك من خلال إنتاج منتجات بأسعار تنافسية وفي الآجال المحددة.

ثانياً: تصنيف التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة

يمكن تقسيم التكنولوجيات التي بحوزة المؤسسة إلى:

1- **تكنولوجيا المنتج:** تتميز التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة بالتجديد والتطوير، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى إدخال وظائف تشغيلية متطورة على منتجاتها باقتناء أجهزة جديدة متطورة من أجل تقديم منتجات ذات خصائص تقنية ووظائف جديدة للعملاء، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج مختلف التكنولوجيات المتاحة في الأسواق

¹مقابلة مع السيد الواهن عبد الحكيم، نائب المدير العام المكلف بالجودة، تاريخ المقابلة 2020/03/21.

²مقابلة مع السيد كسال عبد الباقي، مدير التسويق، تاريخ المقابلة 2020/03/21.

2- تكنولوجيا أساليب الإنتاج : تتميز البيئة التكنولوجية في مجال الصناعة الإلكترونية بتطور تقنيات التصنيع، حيث تغلب على هذه الصناعة التكنولوجية العالية، كما تتطلب هذه الصناعة كثافة عالية لرأس المال، لذا تسعى مؤسسة السويدي للكابلات إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق المتزايد على الاستثمار الموجه لتحديث معدات وأدوات الإنتاج لتطوير تقنيات التصنيع، حيث تتطلب عملية التوسع في الإنتاج مبالغ معتبرة كل سنة، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بإعادة هيكلة وتجديد تجهيزاتها، ومما يبرر ذلك ارتفاع الاستثمارات الخاصة بوسائل الإنتاج. حيث بلغت حجم الاستثمارات نهاية 2017 مبلغ 5376000 ألف دج¹، وأغلب هذه الاستثمارات موجهة للمعدات والتقنيات الحديثة.

وسمحت عقود الشراكة من نقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة واكتساب خبرات عالية ومعارف علمية تؤهل المؤسسة لتعزيز موقعها في السوق المحلية، وتوسيع نطاق تواجدها في مختلف الأسواق العالمية، وقد استطاعت المؤسسة من خلال عقود الشراكة من توسيع تشكيلة منتجاتها وتحسين جودتها والوصول إلى أسعار تنافسية، حيث تتميز أسعارها بالانخفاض مقارنة مع أسعار المنافسين.

كما أن المؤسسة محل الدراسة تتحكم بصفة جيدة في نظم وأساليب الإنتاج، وهذا نظرا للتكوينات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إتقان استعمال الوسائل الحالية ذات التكنولوجيات الجديدة التي تقوم على طرق إنتاج حديثة.

3- تكنولوجيا الإعلام الآلي: كل وحدات وأقسام ومديريات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، كما أن المؤسسة مزودة بشبكة للانترنت من أجل معرفة ما يجري من حولها من كافة التطورات في المجال الصناعي وتعميق اتصالاتها بالعملاء والموردين وترويج منتجاتها.

ثالثا: تقييم التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة

تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عديدة، وهذه التكنولوجيا تتجسد من خلال¹:

1- التقنيات: يوجد لدى المؤسسة عدد كبير من التجهيزات والمعدات والآلات الحديثة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى دوما إلى التجديد واستخدام تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات جديدة أو محسنة وذلك لتغطية طلبات السوق.

2- المعارف والخبرات: نظرا للتكوين الذي يتلقاه إطارات مؤسسة السويدي للكابلات بالخارج وهذا إثر عقود أبرمتها المؤسسة مع مؤسسات أخرى المرافقة لعقود استيراد التكنولوجيا من نفس الدول، حيث تقوم المؤسسة بإرسال ثمانية عشر من إطاراتها سنويا إلى كل من إيطاليا وألمانيا وذلك للتكوين والتحكم في التكنولوجيات المستوردة، بالإضافة إلى ذلك نجد بأن عمال المؤسسة يتلقون تدريبا من طرف هؤلاء الإطارات مما سمح لهم بامتلاك مهارات تقنية لا يستهان بها نتيجة الخبرة المتراكمة والتعلم. وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة تقوم دائما بتحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها، إلا أن هذا غير كافي نتيجة التبعية للخارج خاصة مع التطورات التكنولوجية المستمرة.

¹ مقابلة مع السيد كسال عبد الباقي، مدير التسويق، تاريخ المقابلة 2020/03/21.

المطلب الثاني: تحليل واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

إن التطور الذي شهدته المؤسسة منذ نشأتها وخاصة مع بدايتها باستيراد بعض المنتجات الصينية وإعادة بيعها، إلى أن أصبحت المؤسسة تقوم بالإنتاج وتتحكم في التقنيات الحديثة، حيث بدأت المؤسسة بإنتاج منتوجين والآن أصبحت تنتج العديد من المنتجات بمختلف الأنواع والأحجام مما سمح بكون حجم المؤسسة، وهذا يدل على تطور ثقافة التطوير لديها، وما صاحب ذلك من زيادة في الخبرة المهنية للعمال نتيجة الانتقال من عمل لآخر والتعامل مع الأنواع العديدة من الآلات الحديثة والمعدات المتطورة.

أولاً: تطور ثقافة التطوير في المؤسسة

خلال العمل الذي تقوم به المؤسسة نجد بأنها قد حققت نتائج جيدة في مجال الإبداع التكنولوجي، الذي مس خاصة المنتجات والعمليات الإنتاجية حيث أن أغلب الإبداعات في المنتجات التي قامت بها المؤسسة تميزت بأنها:

1- إبداعات موفرة للمواد؛

2- إبداعات موفرة للعمل؛

3- إبداع منتجات جديدة ذات وظائف تقنية وتشغيلية جديدة.

أما بالنسبة للعمليات الإنتاجية فقد قامت المؤسسة باقتناء معدات وآلات حديثة ذات تكنولوجيات متطورة، سمحت للمؤسسة من الناحية الاقتصادية بتحسين كمية المخرجات وتخفيض التكاليف الوحدوية وهذا ما أدى إلى تحقيق وزيادة أرباح المؤسسة.

كما تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة الجودة الجزائرية سنة 2011، حيث أن المؤسسة تعمل دوماً من أجل الحفاظ على هذه الشهادات والحصول على شهادات أخرى.

ثانياً: طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

تتمثل أهم مصادر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة في:

1- التطوير الداخلي : أي أن المؤسسة تقوم بإدخال التحسينات على مختلف منتجاتها (الوظائف التشغيلية) ، وذلك من خلال إنشاء المؤسسة لدائرة للجودة على مستوى كل وحدة من وحدات إنتاجها وذلك لمتابعة سير العملية الإنتاجية، ومتابعة المنتج في مختلف مراحل إنتاجه أو تطويره وفق متطلبات السوق. وهذه الدوائر تقوم بمراقبة المواد المشتراة من داخل وخارج الوطن وذلك وفقاً لمعايير تستدعيها مواصفات الشراء، وهذا من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال، كما تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها.

حيث تم إنشاء دوائر مراقبة الجودة منذ تأسيس المؤسسة، وكان الهدف منها ¹:

أ- تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالمية من أجل الحصول على شهادات الجودة العالمية.

ب- تقليص معدل الأخطاء في العمليات الإنتاجية؛

ت- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء؛

ث- تحسين طرق الإنتاج الحالية والتحكم في أساليب الإنتاج.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الهدف الأساسي من وراء إنشاء دوائر مراقبة الجودة هو الإبداع التكنولوجي بصفة عامة وهذا من أجل رفع الكفاءات التقنية للمؤسسة وتعزيز تنافسيتها الصناعية.

ثالثاً: العوائق التي تواجه نشاط الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

رغم النشاطات المعتبرة للإبداع التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسة، إلا أن هناك جملة من العوائق تحد من عملية الإبداع التكنولوجي بها وهي:

- 1- عدم كفاية الإطارات المؤهلة للقيام بنشاطات الإبداع التكنولوجي؛
- 2- نقص الميزانية المخصصة لهذا النشاط؛
- 3- عدم كفاية التكوين اللازم للإطارات والباحثين؛
- 4- صعوبة الحصول على براءات الاختراع، وكذلك تكلفتها الباهظة؛
- 5- عدم وجود علاقة واضحة بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها في الجامعات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي.

المطلب الثالث: إصلاحات المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي

رغم السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، والنتائج الجيدة التي وصلت إليها في هذا المجال من الصناعة، إلا أنها لا تزال تعمل جاهدة من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق واحتلال مراتب ريادية في مختلف المنتجات. من هذا المنطلق قامت المؤسسة بوضع برنامج من خلال مجموعة من الدراسات قام بها إطارات المؤسسة والمستشارين وهذا للقيام بمجموعة من الإصلاحات لاعطاء دفعة قوية للمؤسسة للقيام بنشاطات البحث والتطوير على المستوى الداخلي ومن أهم إصلاحات المؤسسة نذكر:

أولاً: الموارد البشرية

إن وعي القائمين على المؤسسة بأن تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة وتحسين مركزها التنافسي من خلال تقديم منتجات جديدة ومتطورة تكنولوجياً، تحقق مطالب واحتياجات عملائها الحاليين والمرتقبين، كله متوقف على المورد البشري العامل بالمؤسسة، ولتحقيق كل هذه النتائج وضعت المؤسسة عدة إصلاحات تتعلق بالجوانب التالية:¹

1- الاهتمام المستمر بجانب التكوين؛ لأنه ضروري لليد العاملة وخاصة أمام التطورات التكنولوجية المذهلة والتغيرات التي تشهدها الآلات التقنية التي تقتنيها المؤسسة، وبالتالي يجب الاعتماد عليه كعنصر وبعدها لفعال لتقريب اليد العاملة من الواقع التطبيقي وذلك من خلال تكوين الإطارات أو العمال من جميع النواحي وخاصة من الناحية التقنية؛

2- تعزيز وتقوية الاتصال والتواصل بين الإدارة والعمال، الأمر الذي بدوره يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع أية مبادرة إبداعية يقوم بها العمال؛

3- إعادة الاهتمام أكثر بظروف العامل باعتبار ذلك جزء لا يتجزأ من اهتمامات المؤسسة وبالتالي ضرورة إعطائه كل حقوقه التي منحها القانون؛

- 4- إتاحة الفرص لإبراز المجهودات الفردية للباحثين ونتائج أبحاثهم في الميدان، ويجب إعطاء الاعتبار اللائق للباحث ومنحه كافة التحفيزات من أجل العمل؛
- 5- تطوير البرامج التدريبية والتي تجعل العاملين كأنهم العملاء أنفسهم وهذا كله من أجل تحقيق الاستجابة المتوقعة للعميل.

ثانياً: الموارد المادية

قامت المؤسسة في المرحلة الأخيرة باستثمار حوالي 20 مليون أورو لتطوير نسبة الاندماج بالنسبة لكافة المنتجات والتي تتراوح حالياً ما بين 06 إلى 80 بالمائة تنتج محلياً وتوقف استيراد المدخلات والمواد الأولية التي تدخل في صناعة العديد من التجهيزات.-

كما قررت إدارة المؤسسة تخصيص 25 بالمائة من رقم أعمالها لنشاطات البحث والتطوير وهذا لتحقيق التكامل الخلفي بنسبة 100 بالمائة، وللتحكم في التكنولوجيات الحديثة واحتلال المراتب الريادية في السوق، وذلك لبناء وصياغة الالتزام بالجودة والحفاظ على الشهادات التي حصلت عليها المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والأجنبية.

المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية مؤسسة السويدي للكابلات

سنحاول أن نبين من خلال هذا المبحث أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التكاليف والتركيز عن طريق التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة. **المطلب الأول: تأثير الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة السويدي للكابلات** يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من قدرته.

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف

يظهر تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف بالمؤسسة، من خلال إدخال المؤسسة لمعدات وآلات جديدة تستعمل التكنولوجيا المتطورة وتزيد من طاقة المؤسسة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم)، هذا ما أدى إلى انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة بالمؤسسة وتمكنها من فرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها. حيث تعتبر المنافسة السعرية أحد أهم الاستراتيجيات التنافسية في هذه الصناعة وهذا نتيجة التقارب الكبير في الخصائص التقنية لمنتجات مختلف المؤسسات.

ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز

بالمقابل يظهر أثر عمليات الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التركيز بالمؤسسة، من خلال تركيز المؤسسة جهودها التطويرية في بعض المنتجات من خلال التطوير والتحسين المستمر لوظائفها التشغيلية مع ضمان جودة عالية في هذه المنتجات لمنافسة المنتجات البديلة حيث وضعت المؤسسة الجودة هدفا أساسيا من خلال وضع طرق تسيير وتنظيم أكثر حداثة، تسمح لها بتحسين وضعيتها في السوق الوطنية والدخول التدريجي للأسواق الأجنبية، ولقد ترجم ذلك الهدف في اعتماد مخطط لتسيير الجودة لمجمل وحداتها، بحيث نجد على مستوى كل وحدة من وحدات الإنتاج وحدة لمراقبة ومتابعة الجودة وتعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المؤسسة نحو تحسين تنافسيتها والتميز في السوق، ويتم ذلك من خلال¹:

- 1- التزام وتعهد الإدارة بالسهر على تطبيق سياسة الجودة؛
- 2- خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها؛
- 3- تشكيل مجالس للجودة تجتمع بشكل دوري مكونة من رؤساء الوحدات ومسؤول تسيير النوعية؛
- 4- تبني مفهوم اللاخطأ؛ وذلك بأداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة؛
- 5- التركيز على متطلبات العملاء بتلبية احتياجاتهم ومحاولة معرفة رضاهم عن المنتج؛
- 6- تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية مع إشعارهم بأهميتهم.

¹ مقابلة مع السيد الواهن عبد الحكيم، نائب المدير العام المكلف بالجودة، تاريخ المقابلة 2012/03/27.

المؤسسة من خلال إدخال تحسينات على منتجاتها تسعى إلى تحقيق أداء أحسن والحصول على الجودة المطلوبة للارتقاء بمنتجاتها وزيادة تنافسيتها، حيث قامت المؤسسة مؤخرا بإنشاء مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع وذلك لتحسين جودة المنتجات التي تطورها، على اعتبار أن تطوير منتجات جديدة سوف يزيد من خبرة العاملين في المجال الإنتاجي بالمؤسسة، وكذا اكتساب مهارات جديدة في مجال خدمات مراقبة جودة المواد الأولية المستعملة خلال مراحل تطوير المنتجات.

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تستهدف شريحة كبيرة من العملاء من خلال منتجاتها بحيث تقدم منتجات ذات أسعار منخفضة مع جودة مقبولة، كما تقدم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية مؤسسة السويدي للكابلات

سنحاول إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية مؤسسة السويدي للكابلات من خلال دراسة لبعض مؤشراتنا:

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على تكلفة المؤسسة

لاحظنا خلال تعرضنا للإبداع التكنولوجي في المؤسسة اعتمادها على إستراتيجية إدخال منتجات جديدة للسوق وتحسين وتطوير المنتجات الموجودة (القائمة)، إضافة إلى استيراد المعدات والآلات المتطورة (إدخال عمليات جديدة)، حيث جلبت للمؤسسة العديد من المزايا لعل أهمها تخفيض سعر المنتجات لتصبح في متناول العملاء. وتتطلب الصناعة الإلكترونية موارد مالية وبشرية هامة لأجل الوصول إلى إبداع جديد في السوق، وهذا ما سخرته المؤسسة من خلال توفير الموارد المالية اللازمة، وتوظيف الإطارات الكفأة، حيث قامت المؤسسة بإدخال معدات وآلات متطورة على مستوى وحداتها، وقامت بتدريب عمالها من خلال دورات تكوينية بالخارج للتحكم بهذه التقنيات، مما سمح للمؤسسة بتطوير كفاءات عمالها وتمكنهم من التحكم في التقنيات الجديدة المتطورة، هذه العوامل سمحت للمؤسسة بربح الوقت، والحصول على اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، حيث تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليفها بنسبة 20 في المائة، ما سمح للمؤسسة بفرض أسعار تنافسية في السوق مقارنة بمنافسيها.

ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إنتاجية المؤسسة

يظهر تأثير الإبداع التكنولوجي على إنتاجية المؤسسة من خلال تأثيره على المورد البشري، إضافة إلى الاستثمارات الضخمة التي تخصص لإدخال المعدات والتقنيات الحديثة إلى المؤسسة، ونلخص تأثير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة (تحسين المنتجات القائمة وإدخال عمليات جديدة) خصوصاً على موردها البشري في:

- 1- زيادة خبرة ومهارات العمال كلما زاد عدد المنتجات المطورة؛
- 2- تعزيز وتدعيم السياسة التكوينية بحسب احتياجات المؤسسة؛
- 3- زيادة الرصيد المعرفي والعلمي لدى العاملين؛
- 4- تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وهذا مع تطوير منتجات أكثر ربحية ونجاحاً في السوق.

والنتيجة الأساسية التي يمكن استخلاصها هي وعي العاملين بالمؤسسة بأهمية الإبداع التكنولوجي في تنافسية المؤسسة، وارتباطهم بتحسين صورة المؤسسة ومكانتها في السوق، وهذا ما سمح بتحسين إنتاجية المؤسسة، حيث أن إنتاجية العامل ارتفعت من 67.0 دج سنة 2008 إلى 3.1 دج سنة 2011، وترجع الزيادة في إنتاجية العامل إلى زيادة القيمة المضافة للمؤسسة، والجدول الموالي يبين القيمة المضافة للمؤسسة.

ثالثاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على أرباح المؤسسة

لقد حققت المؤسسة محل الدراسة أرباحاً معتبرة وهذا نتيجة تبنيها لاستراتيجية تخفيض التكاليف والجدول الموالي يبين تطور أرباح المؤسسة.

البيان	السنة	2008	2009	2010	2011
القيمة المضافة		1.032.639	1.647.207	2.499.700	3.380.140

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تحقق أرباحاً معتبرة حيث نلاحظ أن أرباح المؤسسة ارتفعت خلال السنتين 2016-207 وهذا راجع لإدخال المؤسسة لمنتجات جديدة على مستوى وحداتها، وتكثيف جهود خدمات ما بعد البيع، إضافة إلى إقبال المستهلك الجزائري على منتجات المؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بتصدير بعض منتجاتها إلى كل من ليبيا وتونس والأردن، خاصة أن المؤسسة تنتهج سياسة تخفيض التكلفة، وفي سنة 2011 انخفضت أرباح المؤسسة عن السنة التي قبلها وهذا راجع إلى فقدان المؤسسة لبعض مورديها نتيجة الأزمات السياسية والاقتصادية في بعض البلدان العربية والغربية، الأمر الذي فرض على المؤسسة الحصول على المادة الأولية بأسعار مرتفعة عن السابق، مما زاد في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة. ولهذا المؤسسة تسعى إلى تحقيق التكامل الخلفي بنسبة 100 بالمائة، وذلك للتحكم في أسعار المادة الأولية والتخلص من التبعية للخارج.

المطلب الثالث: إستراتيجية التقليد الخيار التنافسي لمؤسسة السويدي للكابلات

تواجه المؤسسة منافسة شديدة من جراء التغيرات العالمية، خاصة التكنولوجية منها، وبالتالي تعمل المؤسسة على التفاعل ومواكبة هذه التغيرات عن طريق التكيف معها، بإنتاج التكنولوجيات الموجودة أصلاً في السوق، بحيث المؤسسة بما لديها من إمكانيات بشرية ومادية لا تستطيع إنتاج التكنولوجيات الجديدة الغير موجودة في الأسواق، لذلك فإن الخيار التنافسي لمؤسسة السويدي للكابلات هو تطوير الخصائص التشغيلية والتقنية للمنتجات الموجودة المطروحة من قبل المؤسسات الرائدة والموجودة أصلاً في الأسواق، وبالتالي تعتبر المؤسسة تابعة لقادة السوق، الأمر الذي يلزمها بأن تكون لها قدرة تطويرية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والمحافظة على حصتها السوقية، وعليه يجب أن تبقى مؤسسة السويدي للكابلات في حالة تطوير دائم لمنتجاتها من أجل تقديم منتجات بأقل التكاليف وذات جودة، كما يجب تطوير تشكيلة منتجاتها حسب الاحتياجات ومتطلبات السوق، وذلك من أجل كسب عدد أكبر من الزبائن، وأن تقوم باختيار المنتجات الجديدة التي امتلكت حصة سوقية أكبر وثقة المستهلكين، بالإضافة إلى ذلك فعلى مؤسسة السويدي

للكابلات أن تقوم بتطوير المنتجات التي لها استعمال واسع في السوق، وان يكون طرح المنتجات التي تتمتع بمزايا تنافسية (التكلفة الأقل، والسعر المنخفض) في الأوقات المناسبة، ويجب أن تقوم باختيار الطريقة الأسرع من أجل كسب الوقت في التطوير والتحسين، وذلك من أجل تحقيق حصص سوقية أكبر.

ومما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية تقليد المنتجات هي الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة في الوقت الحالي ولكن بشرط أن تكون السبّاقة والأسرع في هذا التقليد. بالإضافة إلى ضرورة توفير هيكل لنظام المعلومات فعال، الأمر الذي يحقق لها التميز عن المنافسين العاملين في مجال قطاع الصناعة الإلكترونية واستدامة لمزاياها التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني

لقد أصبح وضع مؤسسة السويدي للكابلات للصناعة الإلكترونية في الجزائر في ظل انفتاح السوق وحدة المنافسة، يوجد علاقة تنافسية مرتبطة بالسوق الوطني والعالمي، ولن تتحقق هذه الأخيرة بدون تعزيز تنافسياتها، لذا جاء هذا الفصل حول مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم تنافسياتها، ومن خلاله تطرقنا إلى تحليل المنافسة في قطاع الصناعة الإلكترونية حيث تم التعرف على القوى التنافسية، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تواجه منافسة حادة من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين، وتهديدا قويا من قبل المنتجات البديلة، وتهديدا من طرف الموردين حيث أن أغلبية المواد الأولية هي مستوردة من الخارج.

تعتمد عملية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة على تطوير وتحسين المنتجات الموجودة بالإضافة إلى تجديد أساليب الإنتاج من خلال إدخال المعدات والآلات الحديثة المتطورة تقنيا بالمؤسسة (نقل التكنولوجيا)، وهذا يعني الاعتماد على الخارج في جلب التجهيزات التكنولوجية الجديدة.

تحاول مؤسسة السويدي للكابلات تبني إستراتيجية الإبداع التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي للمنتجات الموجودة، والقيام بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع الجامعات والخبراء، حيث تسمح لها هذه المداخل من الدفاع عن حصتها السوقية واكتساب التكنولوجيات الجديدة في ميدان الصناعة الإلكترونية.

كما أن تطوير المنتجات بالمؤسسة وإدخال التكنولوجيات الجديدة أدى إلى أثر واضح على مؤشرات تنافسية المؤسسة كانخفاض أسعار المنتجات بالمقارنة مع بعض المنافسين في السوق، تحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة المورد البشري خاصة فيما يخص الإطارات ورؤساء الوحدات.

الخاتمة

تواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة نظرا للتغيرات التي يشهدها العالم، خاصة التحولات التكنولوجية منها. ولذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من اجل البقاء والاستمرار، وذلك من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين، وسبق الأحداث وإنتاج ما لم يفكر فيه الآخرون، وذلك للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت أهداف المؤسسات هي كيفية الحفاظ على مكانتها في السوق وليس الدخول إليه. وبما أن التسابق ما بين المؤسسات يؤدي إلى زوال المزايا التنافسية، فإن الإبداع التكنولوجي المستمر من شأنه أن يجدد هذه المزايا، ويبقى للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، الإدراك أن الإبداع التكنولوجي يعد مصدرا أساسيا تسعى من خلاله المؤسسات إلى تدعيم مركزها التنافسي في السوق، والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة والسريعة.

لذلك فإن الإبداع التكنولوجي لم يعد خيارا للمؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحسين تنافسيته لضمان بقاءها واستمرارها وذلك من خلال تحقيق التميز في منتجاتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم.

لذلك حاولنا في هذا البحث التعرض لكل ما يرتبط بالمنافسة، الميزة التنافسية وتنافسية المؤسسة ودور الإبداع التكنولوجي في تعزيز هذه الأخيرة، حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- 1- إن الغرض من تحليل المنافسة هو التعرف على أهداف المنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، تحديد إستراتيجياتهم، فالتفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة؛
- 2- إن تحليل "Porter" يساعد المؤسسة للتعرف على عوامل النجاح الرئيسية للقطاع الذي تعمل فيه والواجب توفرها من أجل إعداد إستراتيجية فعالة لضمان بقائها في هذا القطاع؛
- 3- تنافسية المؤسسة هي قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما عن بقية المنافسين؛
- 4- تهدف المؤسسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معا؛
- 5- يعبر الإبداع التكنولوجي عن الجهود المتضمنة اكتساب المعارف الجديدة، وتجسيدها في شكل منتجات وعمليات إنتاج جديدة، مع العمل على تطوير هذه المنتجات والعمليات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزات تنافسية؛
- 6- تجد المؤسسة نفسها أمام العديد من الاستراتيجيات التنافسية الممكنة للإبداع التكنولوجي، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في الإستراتيجية الهجومية، الدفاعية، إستراتيجية التقليد والإستراتيجية التابعة؛ واستراتيجية التخصص أو المزيج الإستراتيجي؛

7- يقوم الإبداع التكنولوجي بدعم تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى المنافسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- 1- تعتبر مؤسسة السويدي للكابلات إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية للصناعة الإلكترونية؛
- 2- في ظل البيئة التنافسية لقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر تواجه مؤسسة السويدي للكابلات منافسة حادة من قبل المنافسين في القطاع؛
- 3- تواجه المؤسسة تهديدات كبيرة وبشكل خاص من قبل المؤسسات الرائدة، التي بفضل إمكانياتها البشرية والمالية الكبيرة في مجال البحث والتطوير، تمكنت من الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الإبداع التكنولوجي الجذري الذي يعتبر أساس نشاط الصناعة؛
- 4- تعتمد المؤسسة على سياسة تطوير وتحسين المنتجات وتوزيعها عن طريق مجموعة من المصادر المختلفة، بينما تعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على المعدات والآلات الإنتاجية الجديدة لزيادة طاقتها الإنتاجية؛
- 5- كما أن المؤسسة لتنفيذ نشاطات الإبداع التكنولوجي تعتمد على عدة طرق والمتمثلة في إقامة اتفاقيات تعاون مع الجامعات، اقتناء الرخص، بالإضافة إلى التطوير الداخلي لمنتجاتها من خلال دوائر الجودة؛
- 6- إتباع المؤسسة إستراتيجية التقليد نفس المنتج بأقل سعر، والتي تعتبر حسب موقف المؤسسة التنافسي الإستراتيجية الملائمة حالياً من أجل الانتقال إلى الإستراتيجية الهجومية مستقبلاً لتحقيق السبق في السوق واستدامة مزاياها التنافسية.

اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة تمكنا من التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية.

يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً مهماً في مواجهة قوى المنافسة، حيث يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية، كما يمارس تأثيراً كبيراً على مؤشرات تنافسية المؤسسة من خلال خفض التكاليف، تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح والحصة السوقية، حيث أن الإبداع التكنولوجي يعد في حد ذاته ضامناً لميزة تنافسية مستدامة، انطلاقاً من تأثيره على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: تسعى المؤسسة لتحقيق أحسن أرباح وحصص سوقية بالإضافة إلى تحسين إنتاجيتها للوصول إلى أفضل تنافسية لها.

إن المؤسسة تسعى دوماً إلى تخفيض تكاليفها وتحسين إنتاجيتها، مما يسمح لها بزيادة أرباحها ورفع حصتها السوقية وهذه تعتبر أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، وهذا يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: يمكن أن يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية مؤسسة السويدي للكابلات في السوق الوطنية.

من خلال تحليلنا لوضعية المؤسسة وجدنا أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين تنافسياتها وهذا من خلال المعدات الحديثة التي تم إدخالها للمؤسسة والتي ساهمت بشكل كبير في تخفيض تكاليفها، إضافة على التحسينات التي تقوم بها المؤسسة على مستواها في منتجاتها، الأمر الذي سمح لها بكسب مكانة في السوق الوطنية، وما يبرر ذلك مختلف الجوائز والشهادات العالمية الخاصة بالجودة التي تحصلت عليها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

التوصيات:

انطلاقاً مما سبق نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية بالنسبة لمؤسسة السويدي للكابلات:

- 1- بما أن الإبداع التكنولوجي يقود إلى اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، فعلى مؤسسة السويدي للكابلات الاهتمام به أكثر، خاصة وأنها تواجه منافسة قوية من طرف المؤسسات العالمية المتواجدة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر؛
- 2- العمل أكثر على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة، والعمل على تطوير هذه النماذج وعدم الاكتفاء باستيرادها واستغلالها على حالها؛
- 3- نشر ثقافة الإبداع بين العاملين في المؤسسة، لأن المورد البشري يعتبر جوهر عملية الإبداع التكنولوجي، وعليه نقترح على المؤسسة أن تولي اهتماماً أكبر بهم، رغم ما تبذله المؤسسة حالياً في ذلك؛
- 4- نقترح على مؤسسة السويدي للكابلات إقامة نظام معلومات للإبداع التكنولوجي يعنى بالتطورات الخاصة بالمكونات التي تدخل في صناعة المنتجات الإلكترونية، ومتابعة كل التطورات الخاصة بالصناعة الإلكترونية على المستوى المحلي والعالمي؛
- 5- ضرورة قيام مؤسسة السويدي للكابلات بتحالفات وشراكة مع المؤسسات الإلكترونية الأخرى ذات القدرات التكنولوجية العالية، من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها؛
- 6- ضرورة التواصل مع جميع هيئات البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي، باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات في قطاع الصناعة؛
- 7- يمكن في الأخير أن نقترح خياراً جديداً تنافسياً للمؤسسة، وهو زيادة الأبحاث بتطوير المنتجات، وهو ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية قد تكون دولية.

أفاق البحث:

أثناء قيامنا بمعالجة إشكالية البحث تبيننا لنا بعض التساؤلات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية

في هذا المجال وهي:

- 1- الإبداع التكنولوجي وهيكل الصناعة؛
- 2- آليات تشجيع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. صلاح النعيمي: كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق ميزتها التنافسية، الكتاب الجامع لأبحاث مؤتمر: التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.
2. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر، ط 01، عمان-الأردن، 2012.
3. ثامر البكري: "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008.
4. طالب علاء فرحان والجنابي أميرة، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
5. أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
6. مأمون نديم عكروش، س مير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري-، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
7. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002.
8. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط 2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
9. اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات علمية-، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
11. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
12. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
13. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.

14. نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

ب-المجلات:

1. قنات فوزي وداني الكبير معاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، ال عدد 21، 2001.

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

3. محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011.

4. مأمون توفيق حمدان، نموذج مقترح للمحاسبة على علميات البحث والتطوير ومعالجة نفقاتها في ظل معايير المحاسبة الدولية في المنشآت الصناعية، مجلة الإداري، العدد 96، مارس 2004، معهد الإدارة العامة، مسقط.

ت-الاطروحات والمذكرات:

1. محمد حسام بزماوي، "تطبيق المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على نشاط البحوث والتطوير - دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سورية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، (غير منشورة) جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 61.

ث-المقالات والملتقيات:

1. حميدة زواوي، مقال تحت عنوان: اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، د.س.

2. أبو فارة يوسف أحمد، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، ملتقى حول إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، 25-27 أبريل 2005.

3. عزاوي عمر وعجيلة محمد: "الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Tang Yong Tao, **Contractors competitiveness and compétitivité strategy in Hon Kong**, The Hong Kong Polytechnic university Doctor of philosophy, October 2008.
2. M. Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, 2011.

3. Krajewski. L ET Ritzman. L:" **Operations Management: Strategy and Analysis**", 5^{ème} Ed. Addison Wesley, New York, 1999.
4. ¹ Pitts. R ET lei. David: "**strategic Management, Build and Sustaining competitive advantage**", West-publishing Company, New York, 1996.
5. Neuville. Jean. P: "**la qualité en gestion**", Revue Française de gestion, France, N°108, 1996, p38.
6. Dilworth James. B: "Operations management providing value in goods and services ", 3^{ème} Ed. pyraden press, New York, 2000.
7. Enarson life: "**Future logistics challenges**", Ed. Compenhagen Busines School, press, New York, 2006, p106.
8. Vonderembse. M ET White. G: "Operations Management: Concepts, Methods, Strategies", 4^{ème} Ed. McGraw-Hill, USA, 2004.
9. Mohieddine Rahmouni, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes", **cahiers de GRETHA**, n°10-2011, université Montesquieu Bordeaux iv-France.
10. Claire Lelarge, **Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises**, Facteurs internes et externes, thèses doctorat en sciences économiques (non publiée), Université de Paris x-Nanterre, France, 2009.
11. Thomas Penide, Favoriser l'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources : définition d'une approche basée sur les processus, thèse de Doctorat (non publié), spécialité Systèmes Industriels université de Toulouse-France, 2011.
12. Dit Atmane Foudil, Essai d'analyse des déterminante de l'innovation dans l'économie Algérienne cas du secteur agroalimentaire de La région de Bégaia, **Colloque National sur l'innovation pour la compétitive et le développement: Quelles Perspectives pour un décollage Réussi en Algérie?** ISGP (Bordj el-Kiffan), Alger, 16-19 Avril 2012.
13. Ierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa, Technologie et Stratégie D'entreprise, édition international, paris, 1994
14. ¹ Daft Richard I, organization theory and design, west publishing company ,USA, 1992.
15. ¹ Stevenson William J, Production / Operations Management, 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.