



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



الموضوع:

الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة
الإنتاجية
دراسة حالة مؤسسة باتيمتال للتركيب بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ:

* د. طيب سعيد

إعداد الطالبين:

* بوعمامة اسماعيل

* قلاش عبد الكريم

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ:

الإستاذ: طيب سعيد

الإستاذ:

السنة الجامعية: 2021-2022

الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذا رزقنا وألمنا الصبر والبتابة ووفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر والثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. وإعترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

كما نتفضل بأحر

تشكراتنا للأستاذ المحترم: " طيب سعيد " الذي ساهم

بنصائحه ولم يبخل علينا بجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية

كما نشكر كل عمال باتيميتال خاصة السيدة مجامعية فاطمة و السيد علائي و السيد بوشنافة .

ولا ننسى أن نشكر كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو دعاء.

نسأل الله العلي القدير أن يرفع هذا العمل قارئه، أن يتقبله في ميزان الحسنات إنه سميع قريب مجيب الدعوات.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت ولا تزال دائما شلالا من العنان

أكرم امرأة وأدفعى حزن وأحق الناس بصحبتى إلى عيني ونبراس حياتي من رافقتني

دعواتها في دربي ومشواري إلى من حملتني ومن على ومن

إلى من سمرت الليالي، حفظها الله وأطال في عمرها "أمي خالية"

إلى أبي الغالي.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة

إلى كل الأصدقاء

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

اسماعيل

إهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصديتي
الى نبع العنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة التي
صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت كتبت لن أوفيهما حقها ولن أرد لها

فضلها الأبدى

" أمي العزيزة " حفصها الله وأطال الله في عمرها.

الى أبي الغالي.

الى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي
الى من شاركيني في إنجاز هذا العمل رفيق دربي وأخي الغالي " اسماعيل ".

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

عبد الكريم

ملخص:

يعرف محيط المؤسسة الاقتصادية اليوم تغيرات متعددة حيث يتطور فيه الجانب التقني ويزداد المنافسون وتتقابل وتتغير المنتجات في وقت قصير وإن المؤسسة الاقتصادية لن تبقى معزولة عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن تحقيق ميزة تنافسية قصد تحقيق الريادة والتفوق عن منافسيها ، ولن يكون ذلك إلا اذا امتلكت مصادرها، والعمل على تطويرها باستمرار عن طريق الإبداع التكنولوجي .

وتبين الدراسة التي قمنا بها بأن حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية يتطلب توفرها على مصادر داخلية وأخرى خارجية وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها ، عن طريق تأثيره على مصادرها وتطويرها .

انطلاقا من ذلك اختارت شركة باتيميتال للتركيب ميزة المنتج المتميز ، والقيام بإبداعات تكنولوجية باستمرار بهدف تطوير ميزتها التنافسية .

الكلمات المفتاحية :

تنافسية ، ميزة تنافسية ، موارد ، كفاءات ، استراتيجية تنافس، ابداع تكنولوجي .

Abstract :

The environment of the economic enterprise today knows multiple changes, where the technical aspect develops, competitors increase, and products meet and change in a short time. Unless it owns its sources, and works to continuously develop it through technological innovation.

Our study shows that the economic institution's obtaining a competitive advantage requires its availability on internal and external sources, and that technological innovation leads to its development, through its impact on its sources and development.

Based on that, Batemetal Installation Company chose the distinguished product feature, and constantly made technological innovations in order to develop its competitive advantage.

key words: Competitiveness, competitive advantage, resources, competencies, competitive strategy, technological innovation.

فهرس المحتويات:

شكر

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

أ مقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري لأهمية الإبداع التكنولوجي على التفوق التنافسي للمؤسسة

5 تمهيد الفصل

6 المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والتفوق التنافسي

6 المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي

6 الفرع الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي

10 الفرع الثاني: دوافع الإبداع التكنولوجي وأنواعه

15 الفرع الثالث: مصادر وعوائق الإبداع التكنولوجي

18 المطلب الثاني: مدخل للتفوق التنافسي

18 الفرع الأول: مفهوم التفوق التنافسي

22 الفرع الثاني: مصادر التفوق التنافسي وأبعاده

26 الفرع الثالث: إستراتيجية التفوق التنافسي

28 المبحث الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على التفوق التنافسي للمؤسسة

28 المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة

28 الفرع الأول: زيادة الأرباح

28 الفرع الثاني: تحسين الإنتاجية

29 الفرع الثالث: تخفيض التكاليف

29 الفرع الرابع: زيادة الحصة السوقية

29 المطلب الثالث: دور البحث والتطوير في تنمية التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي

30 الفرع الأول: دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية

31.....	الفرع الثاني: أثر إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية.
32.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمثابفة.
32.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة.
34.....	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة لنيل شهادة ماجستير.
36.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأهمية الإبداع التكنولوجي على التفوق التنافسي للمؤسسة
38.....	تمهيد
39.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال BATIMETAL.
39.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم BATIMETAL.
40.....	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة BATIMETAL-MONTAGE.
42.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
44.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.
44.....	المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية.
49.....	المطلب الثاني: تحليل والتعليق على نتائج الدراسة.
51.....	خلاصة
53.....	خاتمة.
56.....	قائمة المراجع.
60.....	الملاحق.

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: مكونات الإبداع التكنولوجي 8
- الشكل رقم 2: مخطط هيكل لشركة BATIMETAL والمؤسسات التابعة لها 40
- الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لشركة الانجازات الصناعية والتركيب 42

مقدمة

مقدمة:

إن العالم اليوم يشهد تطورات وتغيرات مستمرة بسبب ظهور منظومة الاقتصاد الجديدة ومتقلبة وهو ما يفرض على المؤسسات التخلي عن الأساليب التقليدية وانتهاج التطبيقات الحديثة والتي في مقدمتها الإبداع التكنولوجي، حيث أصبح هذا الأخير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة هذه التطورات.

يعتبر الإبداع أحد أهم مقومات التفوق التنافسية للمؤسسة لكونه يقوم على أساس تقديم القيمة المضافة للمؤسسة، كما أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي الذي يضمن للمؤسسة التميز والريادة، ويمكن أن نبين آثار التطورات التكنولوجية من خلال التركيز على الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد الأوجه التي تأخذها هذه التطورات وتوضيح آثارها على تنافسية المؤسسات فلم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليطم هذا الإشباع بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة هذا من جهة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى.

والإبداع التكنولوجي يسعى لتكثيف القوى التنافسية في سوق الإنتاج والصناعة، حيث تظهر قوة الإبداع التكنولوجي في إثارة المنافسة السوقية من خلال تأثيره على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء من جهة وبين قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة التي يمكن أن تشكل عائقا أمام إمكانية دخول المنتجين الجدد من جهة أخرى.

إشكالية الدراسة:

فيما تتمثل أهمية الإبداع التكنولوجي بالنسبة للتفوق التنافسي للمؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هو الإبداع التكنولوجي؟
- كيف نحقق التفوق التنافسي في المؤسسة، وفيما تتمثل أهمية السعي نحو التفوق التنافسي؟
- هل يؤثر الإبداع التكنولوجي على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة باتيميتال؟

أولاً: فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع الدراسة سنقوم بعرض مجموعة من الفرضيات التي سيتم إختبار صحتها:

- الإبداع التكنولوجي هو مجموعة من العمليات التي تعتمد على التطورات في البحث العلمي والمعرفي لتحقيق أهداف المؤسسة في تطوير منتجاتها وخدماتها.

- نحقق التفوق التنافسي في المؤسسة من خلال البحث عن فرص لخلق الميزة التنافسية وبالتالي التفوق التنافسي، وإن السعي نحو التفوق التنافسي يحسن من مكانة المؤسسة ويخلق لها فرص جديدة.
- نعم يؤثر الإبداع التكنولوجي على تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة باتيميتال

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب الرئيسية لإختيارنا لهذا الموضوع في:

- أهمية الموضوع في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- الرغبة الذاتية بالإلمام والتعرف على الإبداع التكنولوجي وأثره على التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول للنقاط التالية:

- تقديم دراسة متكاملة حول الإبداع التكنولوجي والتفوق التنافسي.
- الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة فيما تتمثل أهمية الإبداع التكنولوجي بالنسبة للتفوق التنافسي للمؤسسة؟

رابعا: أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة يتضح في أهمية الإبداع التكنولوجي بالنسبة للتفوق التنافسي للمؤسسة فمن خلال التطرق إلى التعرف على دور الإبداع التكنولوجي بالنسبة للتفوق التنافسي للمؤسسة.

خامسا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود في:

1.الحدود الزمانية:

تمت الدراسة ما بين 2022/02/06 إلى 2022/04/19.

2.الحدود المكانية:

تمت الدراسة في مؤسسة باتيميتال للتركيب وحدة عين الدفلى للوقوف على مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة في السوق الوطنية.

سادسا: منهج الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على " المنهج الوصفي"، ففي الفصل الأول، ومن خلال التطرق إلى مختلف جوانب النظرية الموضوع الدراسة والمتمثلة في أهمية الإبداع التكنولوجي بالنسبة للتفوق التنافسي للمؤسسة كما تم إعتماد "المنهج التحليلي" من خلال تحليل إستمارة المقابلة.

سابعا: هيكل الدراسة:

لقد تناولنا في دراستنا لهذا الموضوع فصلين، حيث يضم الفصل الأول: الإطار النظري لأهمية الإبداع التكنولوجي على التفوق التنافسي للمؤسسة.

أما الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة باتيميتال للتركيب وحدة عين الدفلى للوقوف على مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة في السوق الوطنية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لأهمية الإبداع التكنولوجي على التفوق التنافسي
للمؤسسة

تمهيد الفصل:

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة أثرت على المؤسسة الاقتصادية ونتج عنها خلق للتحديات والفرص، فنتج شدة المنافسة خاصة في ظل البيئة التنافسية شديدة التغيير، وأصبحت التكنولوجيا من بين أهم العناصر التي يقاس بها تقدم المؤسسات وتفوقها التنافسي، وعلى رؤوسها الإبداع التكنولوجي.

إن الإبداع التكنولوجي هو بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها جل المؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات التسارع في بيئة الأعمال، فجميع المؤسسات الصناعية في الوقت الحالي معنية كثيرا بالإبداع التكنولوجي، خاصة مع تطور البحوث العلمية وانتشار المعرفة، وكذلك اشتداد المنافسة، وهذا من أجل اكتساب تفوق تنافسي يضمن لها البقاء والاستمرار.

المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والتفوق التنافسي

سنتناول في هذا المبحث لماهية الإبداع التكنولوجي في المطلب الأول ثم لماهية التفوق التنافسي في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي

الإبداع التكنولوجي هو الرابط بين مستوى الموارد البشرية والمستوى المعرفي والعلمي وهو بذلك يعكس مدى تقدم نشاطات البحث والتطوير ومسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتأقلم مع تغيرات المحيط.

الفرع الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي

أولاً: الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من التعاريف التي وردت للإبداع التكنولوجي حيث تم تعريفه على أنه:¹

" تحويل الفكرة إلى منتج يباع، سواء كان هذا المنتج جديد أو محسن، أو تطوير العمليات الصناعية أو التجارية". ويتفق مع هذا التعريف (سعيد أوكيل) حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي بأنه: " تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، وانطلاقاً من هذا التعريف يجرى التمييز أساساً بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج ».

كما يعرف الإبداع التكنولوجي كذلك بأنه: " عبارة عن الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع والخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات"، في حين نجد بأن الاقتصادي Morin تعريفه للإبداع التكنولوجي قد ركز على التكنولوجيا بقوله: " الإبداع التكنولوجي هو وضع حيز التنفيذ أو استغلال تكنولوجيا موجودة، والتي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية".

من خلال ملاحظة التعاريف السابقة تجد بأن الفكرة المقصودة بالتحويل هي الفكرة المرتبطة بالتكنولوجية، كما لا يشترط بالضرورة وجود فكرة جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا بل يمكن الاعتماد على نقل التكنولوجيا بمعنى تطبيق واستغلال تكنولوجيا موجودة على مجال جديد.

وفي إطار الربط بين الإبداع والتكنولوجيا تجد بأن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية L'organisation de Cooperation et de Développement Economiques قد عرفت الإبداع التكنولوجي على أنه: تغطية المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، بالإضافة إلى التغييرات (التحسينات) التكنولوجية المهمة للمنتجات

¹ حميدة زواوي، رابح بوقرة، واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة

الشهيد حمة لخضر، العدد 07، الوادي، 2016، ص 330

ولأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب) ؛ إذا فالإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تداخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية.

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أن (OCDE) قد ركزت في تعريفها على أنواع الإبداع التكنولوجي، كما قامت بتحديد جميع الأنشطة التي يحتاجها وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الإبداع التكنولوجي لا يظهر إلى الوجود إن لم يلقى الدعم العلمي، التكنولوجي، المالي وكذلك التجاري من طرف المؤسسة.

نستنتج من خلا ما تقدم بأن الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن تحويل فكرة مرتبطة بالتكنولوجيا معترف بها إلى منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة، أو استخدام تكنولوجيا موجودة بطريقة مطورة بغرض إدخال تحسينات على منتجات أو عمليات إنتاجية موجودة، وأن الإبداع التكنولوجي يتطلب تقديم الدعم العلمي، التكنولوجي، المالي والتجاري المتواصل من طرف المؤسسة، وعليه يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن التطبيق الصناعي أو التجاري للاختراع أو لنقل التكنولوجيا.¹

و تتداخل مصطلحات الاختراع والإبداع في اللغة، فالإبداع يمكن أن يمثل بفكرة جديدة، فبالقابل الإبداع التكنولوجي هو تحسيد هذه الفكرة في الواقع وهو النهاية التجارية أو الصناعية للاختراع، والذي يصبح إبداعاً عندما يظهر في السوق، وكذلك عندما ينشأ أو يستخدم في النسيج الصناعي، ونقصد بالتكنولوجيا " فن وضع حيز التنفيذ في سياق محلي وهدف معين، كل العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي، الأداء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفصل الأول التي تدخل سواء في تصميم منتجات أو في الأساليب الفنية للإنتاج في المؤسسة " وهو تعريف الاقتصادي J Morin.²

لقد أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939،³ بقوله إن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد (OED: L'Oxford English Dictionary) ، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن " الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف.

¹ حميدة زاوي، رابح بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 331

² . Bouquet Valérie (J. Morin), " Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de applications «, thèse de doctorat (non publié), université de droit et l'entreprise principes outils d'économie et de sciences d'Aix - marseille III, 1995, P56

نقلا عن محمد الطيب تريس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 35 بتصرف

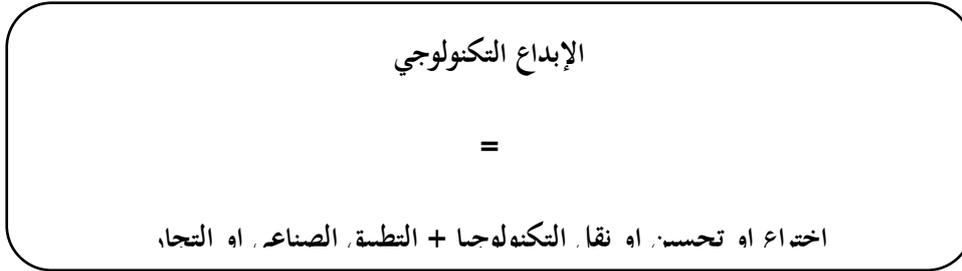
³ Randall Morck et Yeung Bernard, " Les déterminants économiques de l'innovation " Ottawa Industrie Canada, document hors-série n ° 25, Janvier 2001, P1. Bouquet Valerie (GIGE93), Idem, P56.

لكن هناك تعريف كثيرة للإبداع التكنولوجي والاختراع فتارة يذكر الأول ويراد به الثاني وبالعكس، وتارة أخرى يستعمل المصطلحات لنفس الغرض، وفي الحقيقة يوجد فرق كبير بينهما، فالاختراع هو إيجاد شيء جديد أما الإبداع التكنولوجي فهو الاختراع الذي يعود بالنفع، أي هو خطوة أكثر من الاختراع؛ فقد تخترع ولكن تبقى هذه الفكرة دفيئة ولا يستفيد منها أحد، ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون فأنت بذلك أصبحت مبدعاً.

ولا ينبغي أن يذهب بنا التفكير إلى أن الإبداع التكنولوجي يكون فقط في اختراع جهاز جديد أو شيء جديد، بل إن الإبداع التكنولوجي قد يكون بفكرة إدارية أو بطريقة أداء أعمال مألوفة بطريقة غير مألوفة.

يرتبط الاختراع بتقديم المعلومات وتجسيده مصطلحات علمية وتقنية، وفي هذا المعنى يكفي أن التجربة تعمل أو النظام الجديد يشتغل لكي يكون هناك نجاح، إضافة إلى بقاء إسم المخترع مرتبط بالتطور إلى الأبد بعكس الإبداع التكنولوجي " الذي هو ذات طابع علاقتي، وتمس نجاح إدخال الاختراع إلى التطبيق الاجتماعي، هذا النجاح ليس تقني فقط، بل اقتصادي، صناعي، تجاري، تفاعلي وتكراري، والذي يستوجب تدخل عدة قاعدين، ومعلمة بعدة تطبيقات قبل النجاح"، والمرور من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي.¹

الشكل رقم 1: مكونات الإبداع التكنولوجي



المصدر: محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 37

ثانياً: خصائص الإبداع التكنولوجي

يمكن إبراز مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإبداع التكنولوجي، أهمها:²

¹ صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد وإدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال، معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا، الجزائر، 2015-2016، ص 05

² بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2012-2013، ص 06

- الإبداع التكنولوجي هو تطبيق معارف تكنولوجية فنية جديدة معترف بها أي مقبولة في السوق؛ معناه كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة يؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها من حيث الجمال أو غير ذلك، لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا؛
- أن يكون الإبداع مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح؛
- الإبداع التكنولوجي هو عملية تفاعل مركبة، في المستوى الأول هي داخلية حيث تتداول المعلومات بين مختلف الأقسام البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق، أما في المستوى الثاني هو عملية تربط المؤسسة بالمحيط الخارجي مع المنافسين الموجودين والمحتملين، مع الزبائن والموردين وكذلك مع مراكز إنتاج العلم والتكنولوجيا؛
- يتطلب الإبداع التكنولوجي توفير موارد معتبرة سواء موارد مالية يحتاجها في مخابر البحث والتطوير والتنظيمات الفعالة للتسويق، كذلك موارد بشرية حيث يحتاج إلى مجموعة معتبرة من الكفاءات المتخصصة من حيث تكوينهم ومعرفتهم الفنية؛¹
- الإبداع التكنولوجي دون انتشاره في السوق يكون محدود الفعالية والكفاءة، حيث يعتبر عامل أساسي في المنافسة.

ثالثا: أهمية الإبداع التكنولوجي

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

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

¹ نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية عين السمارة -قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص: 109.

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

- تحسين أداء الشركات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في السوق التي تتميز بميزة التكلفة على منافسيها، حيث تكون قادرة على الحصول على أفضل عن السعر الموجود في السوق؛
- يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق؛
- تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائدة في السوق).

الفرع الثاني: دوافع الإبداع التكنولوجي وأنواعه

أولاً: دوافع الإبداع التكنولوجي

من بين أكثر الدوافع التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الإبداعات التكنولوجية هو تعظيم ربحية المؤسسة وتدعيم الفرص من أجل زيادة حصتها في السوق وتحمل المخاطر المرافقة لذلك. كما أن هناك مجموعة من الدوافع تدفع المؤسسة إلى الاستمرار في القيام بهذه العمليات كالتالي:¹

- المنافسة الحادة في السوق: حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على مركزها السوقي الحالي وتحاول تحسينه، يجب عليها أن تلبى حاجات ورغبات المستهلكين بأحسن طريقة ممكنة، لهذا تجد المؤسسات تقوم بالإستثمار في الإبداعات التكنولوجية الخاصة بأساليب الإنتاج حتى تستطيع إدخال منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين وتعزز من قدرة المؤسسة التنافسية؛²
- الثورة العلمية التكنولوجية: بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث، الاكتشافات المتعلقة بالإنتاج، التصميم وتحسين الجودة، حيث أصبحت الفترة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات قصيرة جداء كذلك الإكثار من الشراكات مع مراكز البحث والجامعات وإقامة المراكز الخاصة بالشركات نفسها وتطويرها؛

ومنه من يفصل دوافع تبني الإبداع التكنولوجي إلى:³

¹ صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005، ص: 149.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 06

³ بوزناق عبد الغاني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 12

1- المنافسة الحادة في الأسواق إن ظهور منافسين جدد باستمرار أدى إلى زيادة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، أين أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج والسعر فقط بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسات، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى؛ وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي في المنتجات من أجل الحفاظ على الحصة السوقية وتعظيم ربحيتها.¹

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

3- مواكبة التقدم التكنولوجي

لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية. فإذا تعاضت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية، بحيث لا يمكن إنقاذها إلا من خلال التدخل الحكومي من خلال منح إعانات أو التعريفات الجمركية التفضيلية، أو الإشراف على الصناعة، وبالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة، مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه.²

4- أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقة

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

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

² سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006، ص 694.

5- التسهيلات والمساعدات الحكومية

التسهيلات والمساعدات الحكومية التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها.¹

6- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

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

ثانيا: أنواع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

من خلال التعريف المقدمة لمفهوم الإبداع التكنولوجي، يتبين لنا بان هناك نوعان رئيسيان هما إبداع العملية وإبداع المنتج، كما أن هناك مجموعة من محددات للإبداع التكنولوجي مهما كان نوعه:²

1- إبداع العملية

يعتبر إبداع العملية أحدث أشكال الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة كونه ينطلق من تطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية وذلك بهدف تلبية حاجات الزبائن.

مفهوم إبداع العملية وأهميته

سنحاول توضيح مفهوم إبداع العملية، وتبيان أهميته في الأنشطة الإبداعية للمؤسسة من خلال ما يلي:

- مفهوم إبداع العملية: هو تطوير وإدخال في المؤسسة تكنولوجيا جديدة في الإنتاج وأهم ما يميز هذا النوع من الإبداعات التكنولوجية هو أنها لا تكون ملموسة (ملاحظة) بدرجة أقل من إبداع المنتج كذلك أن إبداع العملية ليس بالضرورة يتبعه إبداع في المنتج مثل القيام بإجراء تحسينات في العملية الإنتاجية الحالية.³

¹ العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، 2005، ص 150.

² عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015، ص 23

³ Jean Louis Caccomo, L'épopée de l'innovation technologique et évolution économique, Le harmattan, Paris, France, 2008, p32.

- أهمية إبداع العملية: تظهر أهميته فيما يلي:¹
- شدة المنافسة في السوق: في ظل البيئة الديناميكية التي تنشط فيها المؤسسة وبالتالي فإن هذه الأخيرة تجد نفسها مجبرة على اللجوء إلى الإبداعات وتحمل مخاطرها من أجل الحفاظ على المكانة السوقية الأولى؛
- تكنولوجيا المعلومات: بما أن وسائل تكنولوجيا المعلومات تعرف تطورا هائلا ما ساهم في تقديم إضافات سواء للسلع أو الخدمات في شكل تصميمات سهلة أو كل ما تتيحه شبكة الانترنت
- مداخل إبداع العملية والعوامل المؤثرة فيها** إن إبداع العملية له عدة مداخل كما أن هناك عدة عوامل تؤثر فيه نوضحها في هذا الفرع.
- **مداخل إبداع العملية:** لهذا النوع من الإبداعات عدة مداخل لدراسته وتحليله ومن أهمها ما يلي:²
- مدخل التوجه نحو التصميم: في هذا الإطار ينظر إلى إبداع العملية أنه يهدف إلى تصميم منتجات وعمليات جديدة وذلك بهدف الاستجابة السريعة لتغيرات حاجات ورغبات المستهلكين في السوق.
- المدخل الاستراتيجي: أي أن إبداع العملية يأخذ بعدا استراتيجيا، والذي يتم تحديده في ظل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتوافق مع إمكانيات المؤسسة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والنمو.
- المدخل التكنولوجي: في هذا الإطار فإن إبداع العملية مرتبط بالتكنولوجيا بما أن هذه الأخيرة تعتبر من مرتكزات العملية الإبداعية، وذلك انطلاقا من تطبيق الأفكار وتطوير المنتجات الجديدة.
- المدخل المعلوماتي: حسب هذا المدخل فإن إبداع العملية هو نتيجة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تنتج عنها العديد من الإبداعات والتطبيقات في تقديم المنتجات.
- **تصنيفات إبداع العملية:** يصنف إبداع العملية إلى نوعين رئيسيين هما:
- **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** قدمت عدة تعاريف لتصميم الطريقة الفنية للإنتاج نذكر منها ما يلي:³

Noor – Radford هي اختبار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل والمصادر الأخرى مع المعدات. من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن أساس تصميم العملية الإنتاجية الجديدة يتمثل بالأساس في تحديد وتنظيم المعدات التي تدخل في عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات.

عرفها Slack et al عند مستوى الإستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات والخدمات أيضا وعند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات والتكنولوجيا والأفراد. حسب هذا التعريف فإن هناك مستويان للعمليات:

¹ الرحيم إياد محمود، حسين دينا، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، 2008، ص 63

² إياد محمود الرحيم، دينا حسين، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، 2008، ص ص 63، 64

³ إياد محمود الرحيم، دينا حسن، المرجع السابق، ص 69

- إذا كان على المستوى الاستراتيجي فإنها تركز على تصميم الشبكة التي من خلالها يستلم الزبون المنتجات؛
 - المستوى العملي: ترتبط بترتيب تسهيلات للتكنولوجيا للأفراد والعمليات.
- من خلال التعريفين السابقين يمكن ذكر التعريف التالي لتصميم عملية إنتاجية جديدة هي مهمة تحديد وتنظيم المعدات وكل مصادر قوة العمل وتحويلها بهدف حصول الزبون على المخرجات.
- تحسين عملية إنتاجية قائمة: ويطلق عليها كذلك بإبداع جزئي في العملية الإنتاجية ولقد عرفها (Krajewski & Ritzman) بأنها: تحسين الإجراءات والنشاطات والأساليب والطرق وأداء العمليات الإنتاجية من خلال الدراسة النظامية لها.¹

2- إبداع المنتج

يعتبر إبداع المنتج النوع الثاني من أنواع الإبداع التكنولوجي، وهو كذلك له نوعان أساسيان نوضحهما فيما يلي:

مفهوم إبداع المنتج

لإبداع المنتج عدة تعاريف، كما أن له عدة تصنيفات وأهداف ستحاول توضيحها من خلال ما يلي:

- عرفه Jean -Couis Caccono هو إدخال منتج جديد هذه الإبداعات تكون ملموسة ظاهرة من طرف الزبائن. نلاحظ من هذا التعريف بأن إبداع المنتج ذلك المنتج المادي الجديد تماما الذي يكون ظاهرا للزبائن.
- يقصد به تقديم (سلعة أو خدمة) جديدة أو إجراء تحسينات على شكل الخصائص أو استخداماته، وغالبا ما ينظر إليه على أنه تغيير المحتوى التكنولوجي للسلع أو تحسين لطرق الاستخدام.² أي أن إبداع المنتج يأخذ شكلين منتج جديد تماما أو مطور ويرتكز بالأساس على المحتوى التكنولوجي. من خلال ما سبق يمكن القول بأن إبداع المنتج هو ذلك المنتج الجديد أو المطور في المنتجات والذي يكون ظاهرا للزبائن.

تصنيفات إبداع المنتج

من خلال التعاريف السابقة، نصف هذا النوع من الإبداعات إلى نوعين هما:

- تقديم منتج جديد: حسب Dartmple & Parsons هو عملية إيجاد أفكار عن سلع وخدمات جديدة وتحويلها إلى إضافات في خطوط الإنتاج المقدمة بحيث تكون ناجحة من الناحية التجارية أو التسويقية.

¹ فردوس محمود عباس، إثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 01، العدد 04، 2010، ص 259

² Mohieddine Rahmouni, Déterminants du comportement d'innovation des entreprise en Tunisie, Thèse de Doctorat (non publié, en sciences économiques, Université Montesquieu - Bordeaux IV, France, Juillet - 2011, p 14

من خلال هذا التعريف يتبين لنا بأن أساس تقديم المنتج الجديد هو نتيجة تحويل الأفكار في شكل مخرجات، تقدم إضافات إلى خطوط الإنتاج تختلف كلياً عن المنتجات الحالية (القديمة)، وعليه فإن مصادر الحصول على أفكار جديدة للخصها في النقاط التالية:

- بحوث التسويق: أصبحت هذه البحوث مصدراً أساسياً لأي مؤسسة للحصول على أفكار المنتجات الجديدة والتي تعكس رغبات وأذواق المستهلكين؛
- البحث والتطوير: كما ذكرنا سابقاً، فإن أنشطة البحث والتطوير تعتبر أساسية في أي عملية إبداعية، وذلك حتى تمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- تحسين المنتج الحالي (القديم)

مفهومه: يعرفه (Kotler & Armostrong) بأنه: «تطوير منتجات أصيلة، وتحسينات المنتج، وتعديلات المنتج، وعلامات تجارية تطورها المؤسسة من خلال جهودها في الأبحاث والتطوير».

من خلال ما سبق يمكن القول إن تحسين المنتج الحالي (القديم) يتم من خلال إدخال تغييرات جزئية إلى أحد العناصر المكونة له، وبالتالي فإنه ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون إجراء تغييرات عليه.

وبالتالي فإن كل مؤسسة لا تعمل على تطوير أو تحسين منتجاتها فإنها ستواجه خطر التقادم والاختار مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة.

الفرع الثالث: مصادر وعوائق الإبداع التكنولوجي

أولاً: مصادر الإبداع التكنولوجي

تعتمد إمكانيات المؤسسة في إبقاء مستوى تنافسيتها على عدة عوامل محددة لهذه التنافسية،¹ منها اليقظة التكنولوجية التي تتمثل في مراقبة المؤسسة لمحيطها والبحث واستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي مما يمكنها من اتخاذ قرارات جيدة، هذه المعلومات تمثل أحد المصادر الخطوات الإبداع التكنولوجي، حيث انتباه المؤسسة لمحيطها ضروري إذا كانت تريد زيادة فاعليتها مقارنة بالمنافسين. ويمكن حصر مصادر المعارف المرتبطة بالإبداع التكنولوجي تقليدياً في أربع نقاط:²

- البحث والتطوير؛
- اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج؛

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 10

² Cécile Patris، Gerard Valenduc، Françoise Warrant. L'innovation technologique au service du développement durable. Rapport de la recherche, Centre de recherche Travail & Technologies, Fondation Travail - Université sable. Namur, Belgique, 2001, P: 7.

- التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث؛
- نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

حسب تقرير لمصلحة الدراسات والإحصائيات الصناعية التابعة لوزارة المالية والصناعة الفرنسية Sessi عام 1994، اعتبر أن البحث والتطوير ليس هو المصدر الأساسي المستعمل للإبداع التكنولوجي، حيث مير بين المصادر الداخلية المتمثلة في (البحث والتطوير داخل المؤسسة ؛ الدراسات والأبحاث ؛ براءات الاختراع)، والمصادر الخارجية المتمثلة في (البحث والتطوير الجماعية البحث والتطوير خارج المؤسسة ؛ براءات الاختراع من خارج المؤسسة) واقتناء التكنولوجيا المتمثلة في (الاستعمال المبتكر لمنتجات الاستثمار ؛ وضع مواد ومكونات جديدة)¹.

ثانياً: شروط العملية الإبداعية

تتمثل شروط نجاح العملية الإبداعية:²

- الجانب الإعلامي:

إن الطرق التقليدية والروتينية في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات أصبحت لا تأتي أكلها كل حين، بل تتبعي طرق وأساليب جديدة متوفرة في قطاع الإعلام وهذا في:

- المجالات المختصة في المحال التسويقي (أفكار، معلومات، نماذج، أشكال، صور بمنتجات جديدة، عينات،....).

- براءتي الاختراع والاكتشافات الحديثة (خاصة أنها تكون مطبوعة في المحلات والكتب وتكون مرفقة بتوضيحات وتفاصيل) لأجل معرفة تفاصيل المنتج ذاته.

- الملتقيات والندوات العالمية والوطنية حول التجارة والاقتصاد، دراسة سلوك المستهلك ودورهم الإيجابي في شراء بنك المعلومات والخاص بسلوكيات وأذواق المستهلكين.

- الجانب الإداري:

قوانين وشروط العملية الإبداعية يلزمها متابعة وتطبيق ميداني وتسهيل العراقيل الإدارية للعملية الإبداعية وذلك عن طريق:

¹ Anne Le Bars. Innovation sans recherche – les compétences pour innover dans les PME de l'agroalimentaires, thèse de doctorat en économie appliqué, non publié, université Pierre Mendès, France, 2001. P: 51.

² عمير فضيلة، أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018، ص 27

- اختيار وتنظيم العمال على أساس قدراتهم العلمية وكفاءتهم المهنية (نشاطاتهم، بحوثهم، إبداعاتهم).
- توجيه العمال إلى قطاع البحث والتطوير ليس فقط لأجل تغطية الاحتياجات بل لأجل الإبداع والتطوير.
- اشتراك العمال (باحثين ومختصين) بمعنى رجل التسويق في عوامل أخذ القرار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تسيير الباحثين أي رجال التسويق بطريقة مرنة وحيدة.
- الجانب التعاوني:

وذلك عن طريق الشركاء الأجانب والعلاقات الخارجية والداخلية بين المؤسسات والباحثين والمختصين لامتلاك أكبر معلومات وخبرات عن كل جديد وتبادل المهارات والنماذج والأشكال بهدف التعاون العلمي المشترك والذي سيسعى إلى التطوير والتجديد في واقع ومستقبل سياسات وبرامج التسيير، التسويق، المالية، المحاسبة بالمؤسسات.

الفرع الثالث: عوائق الإبداع التكنولوجي:

يمكن تقسيمها حسب المستويات إلى:¹

- 1- على المستوى الاقتصادي: يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المنظمات، والهيئات الحكومية أم الهيئات العلمية، إضافة إلى عائق نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي يمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي.
- 2- على المستوى الاجتماعي: أهم عائق على المستوى الاجتماعي هو الاتصال السيئ بين أقطاب المنظمة (إدارة، مساهمون، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج، لأنهم يرون فيها تحدياً لمناصبهم أو تخفيضاً في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المنظمة.
- 3- على المستوى التقني: يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر، سواء على المستوى التجاري والمالي أم التقني، لذلك فهذه المخاطر لاسيما التقنية منها تعتبر أحد العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بما يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي عليها، إضافة إلى توافر تكوين ملائم.

¹ بوقابة وردية، الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، مجلة الأبعاد الاقتصادية، العدد 06، 2000-2015،

المطلب الثاني: مدخل للتفوق التنافسي

حفاظا على بقاء المؤسسة وتفوقها في سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع متغيرات المحيط المتسارعة من جهة أخرى، توجب على المنظمة امتلاك التفوق التنافسي لتدعيم مركزها التنافسي.

الفرع الأول: مفهوم التفوق التنافسي

أولاً: مفهوم التفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وأشير بهذا الصدد إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالباً على مزايا مقارنة في طبيعتها. وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق:¹

حيث أشار Hofer إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

وبين Czepiel بأن التفوق التنافسي يشير إلى القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد.

وفي الإطار نفسه حدد Ulrich & Lake أن التفوق يتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل، والثاني التفرد في الأداء. ويرى Pitts & Les أن التفوق التنافسي يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتها. وأخيراً عرفه Lynch بأنه أي شيء متفرد و متميز تتمتع به المنظمة. لقد شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال ومهما كان حجم المنظمة صغيراً أو كبيراً فأنها تبحث عن الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة إذ أشار أبو قحف إلى إن المتغيرات الفنية والتقنية بضمنها أساليب إنجاز الأعمال والإنتاج للمنتجات المادية وغير المادية تشكل مصدراً مهماً للتفوق وقد تأخذ تلك المتغيرات أحد الأساليب الآتية:

- إضافة سلع وخدمات جديدة.
- إضافة طرق بدائل وأساليب جديدة في مجال الإنتاج والتسويق.
- إيجاد بدائل للموارد الخام واستخداماتها.

¹ عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 24

- إختفاء سلع معينة وإيجاد سلع بديلة.

وقد تكون استراتيجية الدخول والخروج للسوق أحد مصادر التفوق التنافسي. إذ تشير بهذا الصدد إلى دخول المنظمة إلى السوق له دور في بناء التفوق التنافسي فبعض المنظمات تدخل مبكرة لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة انفرادها في تقديم منتج لم يصل المنافسون الى تقليده وتتسحب حال تمكن الآخرين من ذلك، ومنظمات أخرى تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الإفادة من النفقات الأعلان عن منتج التي ينفقها الآخرون بحيث يصبح المنتج معروفا ثم تدخل إلى السوق لتجني الثمار من خلال قيامها بالإضافة والتطوير للمنتج والخدمات القديمة وتلعب القدرة المالية دورا كبيرا في ذلك Krjewski & Ritzman .

ويرى Megahan إن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات تتمثل في المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق، والاقتراب من الزبائن والتعرف إليهم ؛ وفرص تقديم خدمة جديدة، وفي توجه آخر رأى العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي على أن القدرات الاستراتيجية هي المصدر الأكثر أهمية للتقليد، وأن القدرات هي أحد مصادر التفوق التنافسي بدلالة دعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لاختراق قطاعات سوقية حالية ؛ إسهامها في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات ؛ دعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة. لذا فإن امتلاك تلك القدرات والكفاءات الاستراتيجية وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لإستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولعل أبرزها الفرص السوقية.

وفي التوجه الآخر ركز العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي على أن القدرات الاستراتيجية هي المصدر الأكثر أهمية للتفوق التنافسي بدلالة أنها Grant¹:

- تدعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لاختراق قطاعات سوقية حالية.
- تسهم في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات.
- تدعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة.

لذا فإن إمتلاك تلك القدرات والكفاءات الاستراتيجية وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لإستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولعل أبرزها الفرص السوقية. ويرى Pitts & Lei بأن البيئة الخارجية وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مصدرا من مصادر التفوق التنافسي إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة العوامل السياسية الإقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية، والتي تؤثر على المنظمات بالإتجاه الإيجابي والسلبي وتشريعات الحكومة التي تؤمن حماية لبعض المنظمات كالإعفاءات الضريبية التي تمنح لقطاع معين. أو قد يحصل العكس فقد يلعب التشريع دورا كبيرا في محاربة صناعة ما كمطالبتها بدفع رسوم معينة أو

¹ عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال،

مطالبها بالالتزام بالحفاظ على البيئة من التلوث وفرض غرامات على بعض التصرفات التي تخرج من تلك التشريعات الأمر الذي يحملها نفقات كثيرة ترهق كاهلها ويصبح موقعها التنافسي ضعيفاً.

وأشار الشرييني إلى أن المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى إهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها ومنها التسويقية لأجل الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجود لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم المنتج ذي القيمة للزبائن لتحصل من خلاله على رضاهم وإستحسانهم فيما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين.

أما غالي فقد ركز على أهمية موارد المنظمة في إعتبرها أحد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ هذه الموارد تكون نقاط قوة تسمح بتحقيق التفوق إذ إتسمت بكونها قيمة ومتفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها، ومنها عمال المعرفة Knowledge Workers بوصفه مصدراً جديداً في تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة، لذلك فإن المنظمة لن تحتاج إلى تدريبهم ولن يكون هنالك أخطاء كثيرة في العمل وبذلك فإنها ستنمتع بقدرات تمكنها من الحصول على التفوق التنافسي.

ويرى العاني أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها كأحد المصادر المهمة للتفوق التنافسي، إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها، والتي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق التفوق. ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض اساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال انشطتها المختلفة فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تفوق وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين أساسيتين هما الأنشطة الأساسية والمساعدة إذ تؤدي المجموعة الأولى من الأنشطة إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتمثل في الإنتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، التوزيع المادي والخارجي، التوزيع المادي الداخلي. أما المجموعة الثانية من الأنشطة فهي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، ويشمل كلا من أنشطة التدبير والتوريد وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية وأنشطة البنى التحتية للمنظمة. والمنظمة من خلال أنشطتها تولد قيمة للمشتريين وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات وخدمات المنظمة، وتحقق التفوق للمنظمة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكثر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.¹

¹ عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال،

ثانيا: مداخل التفوق التنافسي

وأشار الكتاب أن هناك أكثر من مدخل للتفوق التنافسي وهي:¹

1. ان المتغيرات الفنية والتقنية بضمنها أساليب انجاز الأعمال والانتاج للمنتجات المادية وغير المادية تشكل مصدرا مهما للتفوق وقد تأخذ تلك المتغيرات أحد الأساليب الآتية:
 - اضافة سلع وخدمات جديدة.
 - إضافة طرق بدائل واساليب جديدة في مجال الانتاج والتسويق.
 - ايجاد بدائل للموارد الخام واستخداماتها.
 - اختفاء سلع معينة وايجاد سلع بديلة.
2. استراتيجية الدخول والخروج للسوق أحد مصادر التفوق التنافسي، إذ أشير هذا الصدد إلى دخول المنظمة الى السوق له دور في بناء التفوق التنافسي بعض المنظمات تدخل مبكرة لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة انفرادها في تقديم منتج لم يصل المنافسون إلى تقليده وتتحسب حال تمكن الآخرين من ذلك، ومنظمات أخرى تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الافادة من النفقات الاعلان عن منتج التي ينفقها الآخرون بحيث يصبح المنتج معروفا ثم تدخل الى السوق لتجني الثمار من خلال قيامها بالإضافة والتطوير للمنتج والخدمات القديمة وتلعب القدرة المالية دورا كبيرا في ذلك
3. أن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات تتمثل في المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق، والاقتراب من الزبائن والتعرف إليهم، وفرص تقدم خدمة جديدة.
4. القدرات الاستراتيجية هي المصدر الأكثر أهمية للتفوق التنافسي بدلالة أنها
 - تدعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لاختراق قطاعات سوقية حالية.
 - تسهم في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات.
 - تدعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة.
- 1- أن البيئة الخارجية وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مصدرا من مصادر التفوق التنافسي إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة العوامل السياسية الاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية، والتي تؤثر على المنظمات بالاتحاد الايجابي والسلبي وتشريعات الحكومة التي تؤمن حماية لبعض المنظمات كالإعفاءات الضريبية التي تمنح لقطاع معين.
- 2- أن المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى اهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها.

¹ نجم العزاوي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، الملتنقى الوطني إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تنظمه جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، 2012، ص 11

3- إن أهمية موارد المنظمة في اعتبارها أحد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ هذه الموارد تكون نقاط قوة تسمح بتحقيق التفوق إذا اتسمت بكونها قيمة ومتفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها، ومنها عمال المعرفة بوصفه مصدرا جديدا في تحقيق التفوق التنافسي.

4- أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها كأحد المصادر المهمة للتفوق التنافسي، إذ هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها، والتي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق التفوق وأنشطة البنى التحتية للمنظمة، والمنظمة من خلال أنشطتها تولد قيمة للمشتريين وتتبعك تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات وخدمات المنظمة، وتحقق التفوق للمنظمة عندما تنحر الأنشطة بكفاءة أكثر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.¹

الفرع الثاني: مصادر التفوق التنافسي وأبعاده

أولاً: مصادر التفوق التنافسي

بعد الاهتمام برصد التغيرات البيئية وتحديد أساليب للتعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال، فمهما كان حجم المنظمة فأنها تسعى لإيجاد الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة، ففي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم التنافسية، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه القيايين في منظمات الأعمال يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية العالية.

فالمنظمات في سعيها لتحقيق التفوق التنافسي تعمل على تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية وباستدامتها وتعزيزها تتمكن من دعم موقعها في السوق على حساب المنافسين. ويؤكد أن رأس المال الفكري يهدف لإظهار أثر المعرفة الضمنية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ إن العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة ويكتسبها، فالذين يملكون العقل المبدع هم الثروة الحقيقية بوصفهم مصدرا للابتكار والتجديد وإظهار قيمة المنظمة التي تقدم مخرجات مميزة مقارنة بمنافسيها. ويضيف إن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات تنحصر بمصدرين أساسيين هما:²

أ- مصادر داخلية: تنبع من داخل المنظمة ممثلة بقدراتها الإستراتيجية ومواردها وما موجود بها من نقاط قوة تمثل مصدرا للتفوق التنافسي متمثلة بالآتي: الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة. طرق وأساليب العمل. تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.

¹ نجم العزاوي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، الملتقى الوطني إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تنظمه جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، 2012، ص 13

² سعدون حمود جثير، سارة علي سعيد العامري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 68، جامعة بغداد، دون ذكر

ب-مصادر خارجية: متمثلة بالبيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي والتي تتضمن: التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات. فمصادر التفوق التنافسي قد تتبع من داخل المنظمة او من خارجها مما يمكن للمنظمة استغلاله واستخدامه بكفاءة وفاعلية أعلى من منافسيها، فقد تكمن بالموارد والقدرات والكفاءات المميزة التي تمتلكها المنظمة والتي تؤدي لبناء ميزة تنافسية إذا ما تم استدامتها تعد مصدر للتفوق التنافسي، او ما تتيحها البيئة الخارجية من عوامل تعد بمثابة فرص إذا ما كان للمنظمة السبق في استغلالها بكفاءة اعلى من المنافسين زودتها بالتفوق التنافسي.

ثانياً: أبعاد التفوق التنافسي:

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات المستفيد عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف بعداً أساسياً للتفوق التنافسي، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعياً لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعداً جديداً تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز نفسها عن منافسيها، ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكذا فإن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي حدا بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها. إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقاً تنافسياً على المنافسين، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي الأربعة: الكلفة المنخفضة والجودة والتسليم والمرونة ويضيف بعضهم الآخر بعداً خامساً هو الإبداع:¹

5- الكلفة: تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق، ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد، ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق. وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-

الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 03، 2014، ص 163

أو بالأسعار نفسها مع تقديم خدمات إضافية، ولتخفيض الكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.

ويشير إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض الكلف:

- أ. الاستثمار الأقل في الموارد.
- ب. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- ت. منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
- ث. البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

ويعد التفوق من خلال الكلف المنخفضة تفوق واضح للزبون، إذ يكون المستفيد على الأغلب واعيا جدا للأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضا التي يجب أن تكون متوازنة دائما مع الكلفة.

6- الجودة: تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها، ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة أو المواصفات للتصميم، إذ يرغب المستفيد بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تظهر بالبحث عن أكمل جودة إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياسا بالسعر وتؤثر الجودة إيجابيا في ربحية المنظمة وأن لم تؤد إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها.

وقسمت الجودة على ثلاثة أبعاد هي :

أ- جودة التصميم: يشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها المستفيد، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات المستفيد ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم التي يمكن تمثلها قابلية التعمير وقابلية الخدمة والجمالية. وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها

ب- جودة المطابقة: وتمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية الجودة المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون. إذ إن التصميم يبني أساسا على وفق تلك الحاجات والرغبات. والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن. إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

ج- جودة الخدمة: وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبائن و رغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة. وأن زيادة جودة المنتج فأدت منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف. فضلا عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل. من هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد، فالجودة مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع، فقد ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أكمل لعمل الأشياء على وفق رغبات المستفيد لتحقيق تفوق تنافسي.

7- **المرونة:** أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات المستفيد في التغيير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها. وتعرف المرونة بأنها: الاستجابة السريعة للتغيير في طلب المستفيد فضلا عن زيادة رضا المستفيد في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، ويفسر المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

ويشير إلى أن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات كثير من منظمات الأعمال، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات متنوعة، ومما أعطى كثيرا من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغييرات البيئية. وتظهر المرونة في:¹

أ. مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغير تقضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب. مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصا لمتابعة التغييرات في مستوى الطلب.

- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات المقابلة لاحتياجات الزبائن المختلفة.

- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-

الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 03، 2014، ص 167

- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلف ممكنة. القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم؛ لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة ويكلف اقتصادية.
- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم؛ لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة ويكلف اقتصادية.
- 8- التسليم: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم / إيصال السلعة، أو الخدمة للزبون.

ويكون الوقت مصدرا لتحقيق البعد التنافسي ولاسيما عند تقديم منتج أو خدمة جديدة، إذ يلعب الوقت دورا مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيرا «، ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم " وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

- سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج / الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسب الآلي لتحقيق ذلك.
- اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطبعا جديدا لدى المستفيد بالمقارنة مع المنافسين.

الفرع الثالث: إستراتيجية التفوق التنافسي

سنذكر في هذا المطلب إستراتيجيات التفوق التنافسي وأهم المصادر التي تعزز تطبيقها من قبل المؤسسات:¹

- إستراتيجيات التفوق التنافسي.

صنف (PORTER) إستراتيجيات التفوق التنافسي إلى ثلاث إستراتيجيات هي: إستراتيجية التفوق بقيادة التكلفة، إستراتيجية التفوق من خلال التمايز وإستراتيجية التركيز، بدلالة بعدين وهما حجم السوق المستهدف والميزة التنافسية المستهدفة.

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة: إن هذه الإستراتيجية تستند على فكرة إلتزام المؤسسة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع، وهي قدرة المؤسسة على توفير المنتج أو الخدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، فالغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة من ذلك فهناك بعض المؤسسات تسعى من خلال تكلفة أقل لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث، التطوير، التصنيع، التسويق.... للإحتفاظ بوضعيتها أو

¹ زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر

تقوية هذه الوضعية، لكن معظم المؤسسات تطمح لتكون قائدة من ناحية التكلفة بغرض تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوقية معتبرة، وهذه الإستراتيجية تتطلب تحليلاً لكل النواحي المكونة للتكلفة لأي نشاط في المؤسسة بالإضافة طبعاً إلى الإستفادة من غلة الحجم.

ب. **إستراتيجية التميز:** إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المؤسسة بتوفير منتجات وخدمات فريدة للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون، وفي هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن الآخرين في ذات الصناعة، وتميز منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق يتوقف على ما يتم إشباعه لدى الزبون من خلال عدة عناصر والتي على أساسها يتم تقويم المنتج من طرف الزبون.

ومن الإعتبارات الإستراتيجية المهمة التي ينبغي أن تدركها المؤسسات إن إنتهاج هذه الإستراتيجية لا يعن إغفال هيكل التكاليف فيها، ففي حالة كون الكلفة الأقل للوحدة الواحدة أقل أهمية من المنتج المتميز فهيكّل التكاليف الإجمالية للمؤسسة يبقى مهماً، وبعبارة أخرى فإن كلف تبني التميز لا يمكن أن تكون عالية بحيث تؤثر على الأسعار التي تحصل عليها المؤسسة وبالتالي سوف تقلل من أهمية إستخدام تلك الإستراتيجية، وتستهدف هذه الإستراتيجية تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالزبون، حيث تتيح له الحصول على منتج وخدمة متميزة، فالمؤسسات المتفوقة هي القادرة على إشباع حاجات الزبون وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع حماية المؤسسة من منافسيها وهذا التميز يجعلها تفرّض الأسعار التي تراها مناسبة وتتمي ولقاء الزبون وتحقيق التميز يتطلب البحث المستمر والابتكار في الجوانب التي يمكن أن تحقق ذلك.

ت. **إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على إستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة.

وتستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق موقع أفضل في السوق وتحقيق التفوق عبر تعاملها مع مجموعة معينة من الزبائن وفي جزء أو قطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق، وبالتالي فإن ما يميز إستراتيجية التركيز عن باقي الإستراتيجيات هو تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، ومن المؤسسات التي تنتهج هذه الإستراتيجية تجد مؤسسة (VOLKSWAGAN) لصناعة السيارات، حيث أنها تركز على صناعة السيارات الخفيفة دون الوزن الثقيل من شاحنات وحافلات مما أكسبها ميزة التخصص.¹

¹ زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر

المبحث الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على التفوق التنافسي للمؤسسة

يمتلك الإبداع التكنولوجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل التفوق التنافسي، إذ أثبتت التجارب نتائج تلك العملية في مجال الإبداع التكنولوجي وتأثيره على تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة

إن أثر الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة هي:¹

الفرع الأول: زيادة الأرباح

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

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

الفرع الثاني: تحسين الإنتاجية

إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.²

¹ بوزناق عبد الغاني، مرجع سبق ذكره، ص 80

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 124

الفرع الثالث: تخفيض التكاليف

يعمل الإبداع التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال:¹

- 1- التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية؛
- 2- إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة؛ مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها.

الفرع الرابع: زيادة الحصة السوقية

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

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

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

المطلب الثالث: دور البحث والتطوير في تنمية التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي

حتى تتمكن المؤسسة من البقاء واخذ حصتها السوقية، فإن هذا يتطلب منها العمل بشكل متواصل على تحسين منتجاتها، وتعزيز أدائها من خلال حصولها على الأفكار التي تمكنها من مواكبة التغييرات وتحقيق النمو في البيئات المضطربة والتنافسية، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على السرعة والمرونة والابتكار وبما أن

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226

الإبداع يساهم في تحسين جودة المنتجات وتقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس على أساس الوقت.¹

ويساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية عن المؤسسة لدى عملائها، كما يدعم قوة أية مؤسسة وتميزها عن المؤسسات الأخرى:²

الفرع الأول: دور أنشطة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية

بما أن نشاط البحث والتطوير مرتبط بتطور الصناعة، فهناك تزايد في الموارد التي تخصص لهذا النشاط، وبالتالي تزايد الاهتمام بمعرفة أثاره على مختلف المتغيرات، مثل تكاليف الإنتاج، الأرباح الإنتاجية ونمو المبيعات وغيرها، بالرغم من الصعوبات قياس مدخلات ومخرجات النشاط 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 ضعف أو من عناصر الكفاءات المحورية والذي يعد أساس في التكاليف أو تميز المنتج أو حاجز لدخول المنافسين؛ ذلك كون أن الإستراتيجيات المعتمدة على البحث والتطوير تعمل على توليد أصول تسمح للمؤسسة. إما بتطوير المنتجات المتميزة أو أساليب إنتاجية عالية.

أ- الإنفاق على البحث والتطوير والميزة التنافسية

خلصت دراسة قام بها (Griliches) على 1000 مشروع صناعي إلى أن الاختلاف في مستوى الإنتاجية والربحية ترتبط بالاختلاف في كثافة البحث الأساسي داخل المؤسسات. وأن البحث الأساسي مساهمته أكبر في إحداث زيادة في الإنتاجية والربحية.³

كما يعتبر البحث والتطوير أداة لخلق التكنولوجية وأساليب للتميز التنافسي، ذلك كونه يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة وترقية مستوياتها في الأداء حتى تضمن بقائها وحماية مواقعها التنافسية خاصة في ظل التسارع الكبير الذي يشهده المحيط خاصة فيما يعرف بتوليد التكنولوجيا وحماية ملكيتها الفكرية.⁴

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 32

² ماجد سليمان رقمية، حاضرات الأعمال ودورها في بناء القدرات المنافسة للمشروعات الصغيرة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (قد مشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2012، ص 47.

³ محمد عبد سلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، در المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 363

⁴ عبد اللطيف مصطفى وعبد القادر مراد، الى إستراتيجية البحث التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية عن أداء الماسات الجزائرية، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، العدد 4، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -، 2013، ص 33

يرى (Ferrari) بأن مصاريف البحث والتطوير في أغلب المؤسسات ارتفعت بالرغم من أنها تعتبر من الاستثمارات التي تتميز بالمخاطرة، إنتاج المعرفة، تقدم خصائص منتج متميز ذلك كون إنتاج المعرفة يقدم منتجات متميزة سواء كانت سلع أو خدمات، كما يؤكد بأن المعرفة ليست منتجا للبيع، ذلك كونها دائما سلع خاصة ومتميزة.¹ كما أنه مع قصر دور حياة المنتج في السوق، فإنه على المؤسسة التفكير في تحقيق البرامج الأمل للبحث والتطوير والإلزامية والعمل على تقسيم التوجيه الذي قد يؤدي إلى استخدام غير فعال للموارد بسبب تكرار الجهد في نفس العمل أو بسبب إضافة فرص هامة خاصة في ظل المخاطر المرتفعة وحالات عدم التعيين والتي تتعلق بتكنولوجية السوق والتمويل..... إلخ.

من خلال ما سبق فإنه يمكن القول بأنه يمكن الترشيد في مصاريف البحث والتطوير من خلال تحقيق برنامج أمثل له والعمل على الإلزامية خاصة ما يعرف بالبحث الأساسي والاستفادة من تسريبات أنشطتها خاصة ما تتيحه المعرفة التي تؤثر في طبيعة الكفاءات التي تحتاجها عملية البحث والتطوير مما يساهم في تحسين المنتجات والعمليات إي إحداث إبداعات تكنولوجية وبالتالي دعم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب- أثر تسرب أنشطة البحث والتطوير على المعرفة والإنتاجية

من ناحية أخرى ينبغي الإشارة إلى أن المؤسسات بنشاط البحث والتطوير لا يمكن أن يمنع المؤسسات الأخرى سواء في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى من الاستفادة منها؛ وذلك بسبب تسرب بعض جهود نشاط البحث والتطوير في أي مؤسسة إلى خارج حدودها، التسرب الذي يعرف بأنه نوع من انتشار المعرفة سواء كانت مجسدة في صورة منتجات أولاً. والتي تتسبب في تغيير بعض مؤشرات الأداء، كما أن جهود البحث والتطوير قد تتسرب عن طريق بيع السلع الوسيطة إلى صناعات أخرى والتي تستخدم كمدخلات في العملية الإنتاجية، ما من شأنه أن يؤثر على هيكل الإنتاج وهيكل التكلفة للصناعات المستقبلية لهذه التسريبات.

كما تشير الدراسات بأن الاستثمار في البحث والتطوير يعتبر مؤشرا لتوليد القيمة داخل المؤسسة، إضافة إلى التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في الخدمات مقارنة مع قيمة الموارد الملموسة.²

الفرع الثاني: أثر إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية

يرى Clarry بأن السياسات الإبداعية للمؤسسات تلعب دورا كبيرا 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 طرق جديدة في أداء العمليات (إبداع العملية) والأنشطة السطحية.³ كما يمكن دراسة الدور الذي يلعبه إبداع المنتج تنمية في التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أثره على كل من المصادر الداخلية أو الخارجية وأبعاد الميزة التنافسية، وهو ما سنوضحه مايلي:¹

¹ Alidou Oued Raogo, Innovation, competitivité et croissance des PME Expérience de Deux entreprise di secteur Biotechnologique au Quebec, 5 congrès international de L'Académie de L'entreprenariat, innovation et évolution pratiques en entrepreneuriales, Sherbrooke 2007, P05.

² محمد عبد سلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 366

³ أحمد عبد سلام، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 349

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمشابهة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1- بوزناق عبد الغاني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-
2013

وتعتبر مؤسسة كوندور من بين المؤسسات العاملة في قطاع جد هام (الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية)، 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 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.

2- محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة ورقلة، الجزائر، 2005

نحاول في هذا العمل دراسة التنافسية، باعتبارها موضوعا يمثل أولوية في البحث سواء لدى الاقتصاديين أو الهيئات الاقتصادية الدولية، وكذا المؤسسات والحكومات خلال السنوات الماضية. موضوع الدراسة هو تحليل العوامل المحددة للتنافسية بصفة عامة، وعلى الخصوص العامل التكنولوجي نظرا للدور الرئيسي الذي يلعبه في تحديد تنافسية الدول، هذا التحليل يمر حتما بتحليل الإبداع التكنولوجي، الاختراع والبحث والتطوير من جهة أخرى تحاول أن نرى كيف يمكن لبراءات الاختراع أن تكون أداة لحماية الملكية الصناعية وقياس الإبداع التكنولوجي والبحث والتطوير في نفس الوقت وكذا مؤشر لقياس تنافسية الدول والمؤسسات في آن واحد. تخصص الجزء الأخير من هذا العمل لحالة الجزائر، من خلال تحليل وضعية براءات الاختراع والإبداع التكنولوجي وكذا البحث والتطوير. وفي الأخير تحاول مقارنة تنافسية الجزائر مع عدد من الدول المختارة.

3- زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012-2013

بعد توظيفنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالبيئة والتلوث، والدوافع التي جعلت المؤسسات تتبنى الاعتبارات البيئية، بالإضافة للإطار النظري للإدارة البيئية والتفوق التنافسي، حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على تحليل علاقات الارتباط والأثر بين البعد البيئي ممثلا بمؤشراته والتفوق التنافسي ممثلا بأبعاده مؤسسة

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 34

الإسمنت ومشتقاته بالشلف، وذلك من خلال إسقاط الجوانب النظرية في دراستنا على هذه المؤسسة، وقد أبانت الدراسة على النتائج التالية:

- علاقة الارتباط بين البعد البيئي والتفوق التنافسي:
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط في اتجاه طردي بين البعد البيئي ممثلاً بمؤشراته (استخدام الموارد الطبيعية، الحد من الانبعاثات وتلوث الموارد الطبيعية وإعادة الاستخدام والتدوير) والتفوق التنافسي.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط في اتجاه طردي بين استخدام الموارد الطبيعية والتفوق التنافسي.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط في اتجاه طردي بين الحد من الانبعاثات وتلوث الموارد الطبيعية والتفوق التنافسي.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط في اتجاه طردي بين إعادة الاستعمال والتدوير والتفوق التنافسي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة لنيل شهادة ماجستير.

الاسم: حجاج عبد الرؤوف

العنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها.

الجامعة: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

السنة الجامعية: 2007/2006.

الإشكالية:

كيف يمكن للمؤسسة الإقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

. محاولة تحديد مفاهيم الميزة التنافسية وأنواعها.

. محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية

. محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

. محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

منهج الدراسة:

تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات وهي:

. المسح المكتبي بالإطلاع على عدد من المصادر التي من شأنها إفادتنا في معالجة

الموضوع.

. أدوات البحث المعمول بها لاسيما تحليل المعطيات، المقابلة، الملاحظة والرسوم البيانية.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

. تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية

المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة او ذات

تكلفة أقل.

. المحيط الداخلي حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بأقسامها الأساسية والداعمة هي المسؤولة عن

إنشاء القيمة للزبائن وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية.

. لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر

إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها

التنافسية.

. انطلاقاً من الدراسة الميدانية نستنتج بأن لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط منتجات متميزة وقد ساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية خاصة الإبداع التكنولوجي في المنتج.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

- . دراسة مفاهيم الميزة التنافسية.
- . دراسة مفاهيم نظام الإبداع التكنولوجي.
- . دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية.
- . دراسة ميدانية في شركة اقتصادية.
- . استخدام المقابلة كأداة لدراسة حالة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

- . دراسة نماذج عالمية من الأداء المتميز.
- . دراسة الإطار الوطني كمنشأ للميزة التنافسية.
- . تحليل سلسلة القيمة للشركة الاقتصادية.

التعليق على الدراسة السابقة:

قام الباحث بدراسة العلاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التكنولوجي مبرزاً دور هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إظهار تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية، وقد وصل من خلاله إلى مجموعة من النتائج منها أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمثل مصدراً حاسماً لتفوق المؤسسة وأن المحيط الصناعي يؤثر بشكل كبير على تنافسية المؤسسة كما أن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها وهذا ما أوضحه في المبحث الثالث من الفصل الثاني.

كما أوضحت دراسته الميدانية بأن لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط منتجات متميزة وقد ساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية خاصة الإبداع التكنولوجي في المنتج.

خلاصة الفصل:

إن دعم التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي أمر مهم جداً للمؤسسة، إن لم نقل إن الإبداع التكنولوجي في الوقت الراهن هو على رأس أسباب لقاء المؤسسات الكبرى وسبب كذلك في إجتياحها القطاعات النشطة فيها، ومنه يعتبر الإبداع التكنولوجي إحدى الآليات لدعم تنافسية المؤسسة، لذا جاء هذا الفصل حول دعم التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لأهمية الإبداع التكنولوجي على التفوق
التنافسي للمؤسسة

تمهيد:

تعد شركة الإنجازات الصناعية والتركيب من بين أهم المؤسسات الصناعية المساهمة في بناء اقتصاد الدولة العام، إذ تعتبر إحدى الدعائم الأساسية التي يتركز عليها القطاع الاقتصادي، حيث يعتبر الحديد مادتها الخام التي تعتمد عليها في مختلف نشاطاتها ومحور مشاريعها المنجزة.

ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على هذه الشركة، طبيعة نشاطها ومختلف إنجازاتها، حيث خصصنا في المطلب الأول نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم BATIMETAL. أما المطلب الثاني فسنعرض من خلاله الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح وظائف مديرياتها ومصالحها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال BATIMETAL**المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم BATIMETAL**

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين، وعلى سبيل المثال مؤسسة ديرافورد "Deraford" نسبة إلى الفرنسي ديرافورد، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة ومهمتها الأساسية تكمن في مجال الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية.

و بعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى النظر إلى بعض المؤسسات واتخاذ القرارات الأزمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهمها المؤسسة الوطنية "Deraford" وبقيت تمارس النشاط السابق للمؤسسة، لكن أضيف لها نشاطين آخرين هما SN-Metal عليها اسم التلحيم والتذويب، وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة من جديد وتم تقسيمها إلى أربع مؤسسات موزعة عبر كامل التراب الوطني ومن بينها مؤسسة BATIMETAL المكلفة بإنجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية بعين الدفلى وهي الشركة التي تفرعت منها BATIMETAL-MONTAGE.

ففي سنة 1968 تم إنشاء الجمعية الوطنية للحديد SN-Metal التي كانت تدعى بـ "Deraford" نسبة إلى الفرنسي ديرافورد، كانت شركته تعمل عبر كامل التراب الوطني.

1992: إعادة الهيكلة اللامركزية لـ BATIMETAL.

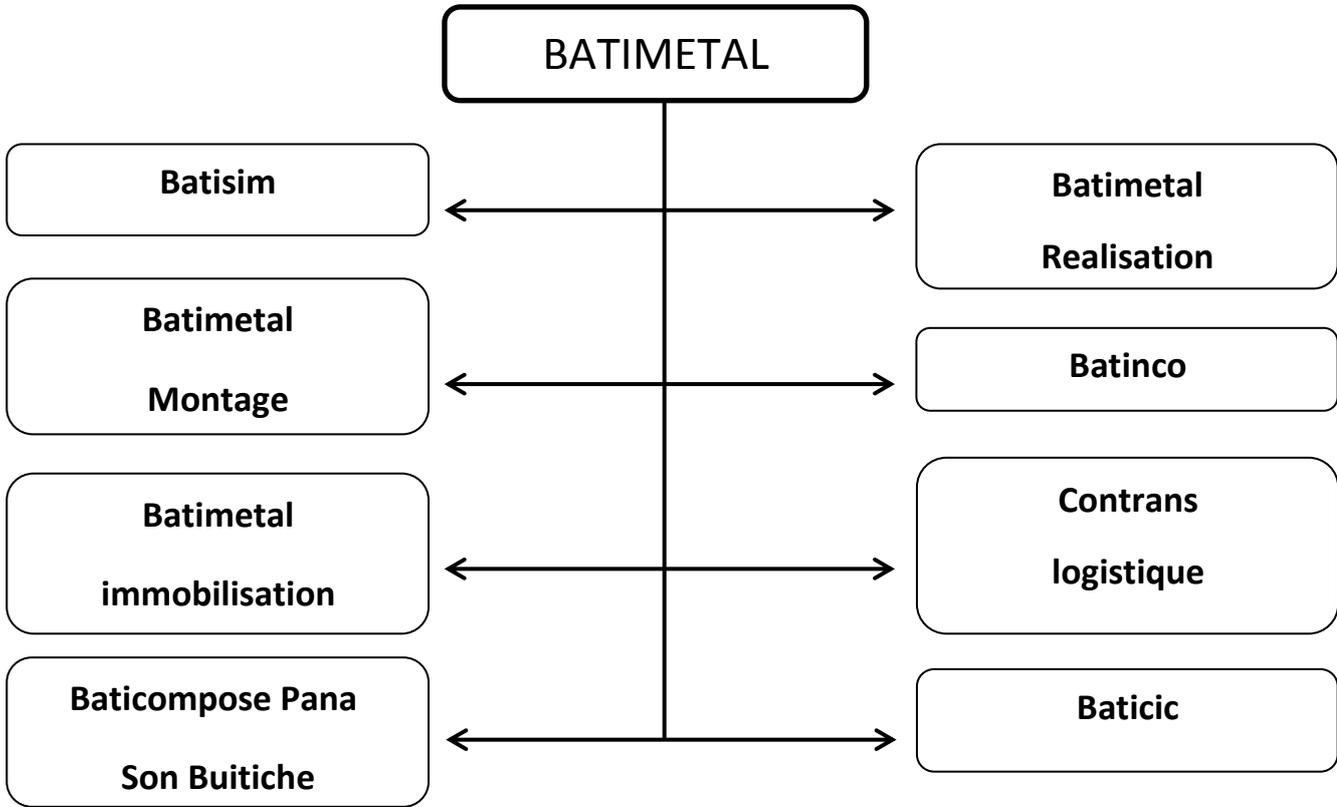
1997: حدوث انقسامات في BATIMETAL وإنشاء BATIRIM الفرعية ثم تغيرت تسميتها من BATIRIM إلى BATIMETAL-MONTAGE براس مال 10 مليون دينار.

2007: الزيادة في راس المال ليصبح 230 مليون دينار جزائري.

هيكلية المؤسسة:

إثر دخول الجزائر ميدان الإصلاحات الاقتصادية الكبرى سنة 1983 ومن أجل تنمية مؤسساتها قامت الحكومة بإعادة هيكلة بعض المؤسسات الكبرى ومن بينها BATIMETAL-MONTAGE حيث قسمت إلى 8 مؤسسات تابعة لها ولكل دورها الخاص.

الشكل رقم 2: مخطط هيكل لشركة BATIMETAL والمؤسسات التابعة لها



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة التابعة لشركة الإنجازات الصناعية والتركيب.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة BATIMETAL-MONTAGE

أنشئت في 29 أكتوبر 1997 براس مال يقدر بـ 10.000.000 دج تختص بالتركيب والصيانة

الصناعية.

تقع مؤسسة BATIMETAL-MONTAGE بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، تبعد عن العاصمة بـ

150 كلم غربا ويحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 وعلى ضواحيها كل من

شركات ... Sim , Eniem , Snvi

تضم المؤسسة 298 عاملا ذوي كفاءات مهنية برتب ومستويات مختلفة منها، مهندس دولة، تقني سامي،

عامل بسيط، وهم بدورهم كصنفين إلى مسيرين، إطارات وأعاون التنفيذ.

تكمّن مهام هذه المؤسسة فيما يلي:

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني من خلال توفير وتحقيق أحسن الانجازات.

- تطوير وتعديل طرق انجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم.
- ضمان جودة عالية في مجال الانجازات الصناعية خاصة الحديدية.

طبيعة نشاطها:

- تجميع الهياكل المعدنية، الصهاريج ومعدات التدفئة.
- الصيانة الصناعية، تجديد الهياكل المعدنية، الممرات، الخزانات والانابيب.
- حماية الاسطح، الغطاء وجميع أنواع الطلاء.
- مراقبة واختبار التصوير الشعاعي، الاختبار الهيدروليكي، عمليات المسح الطبوغرافي.
- تركيب معدات الناقلات، الرافعات، أجهزة التبريد والآلات الصناعية.

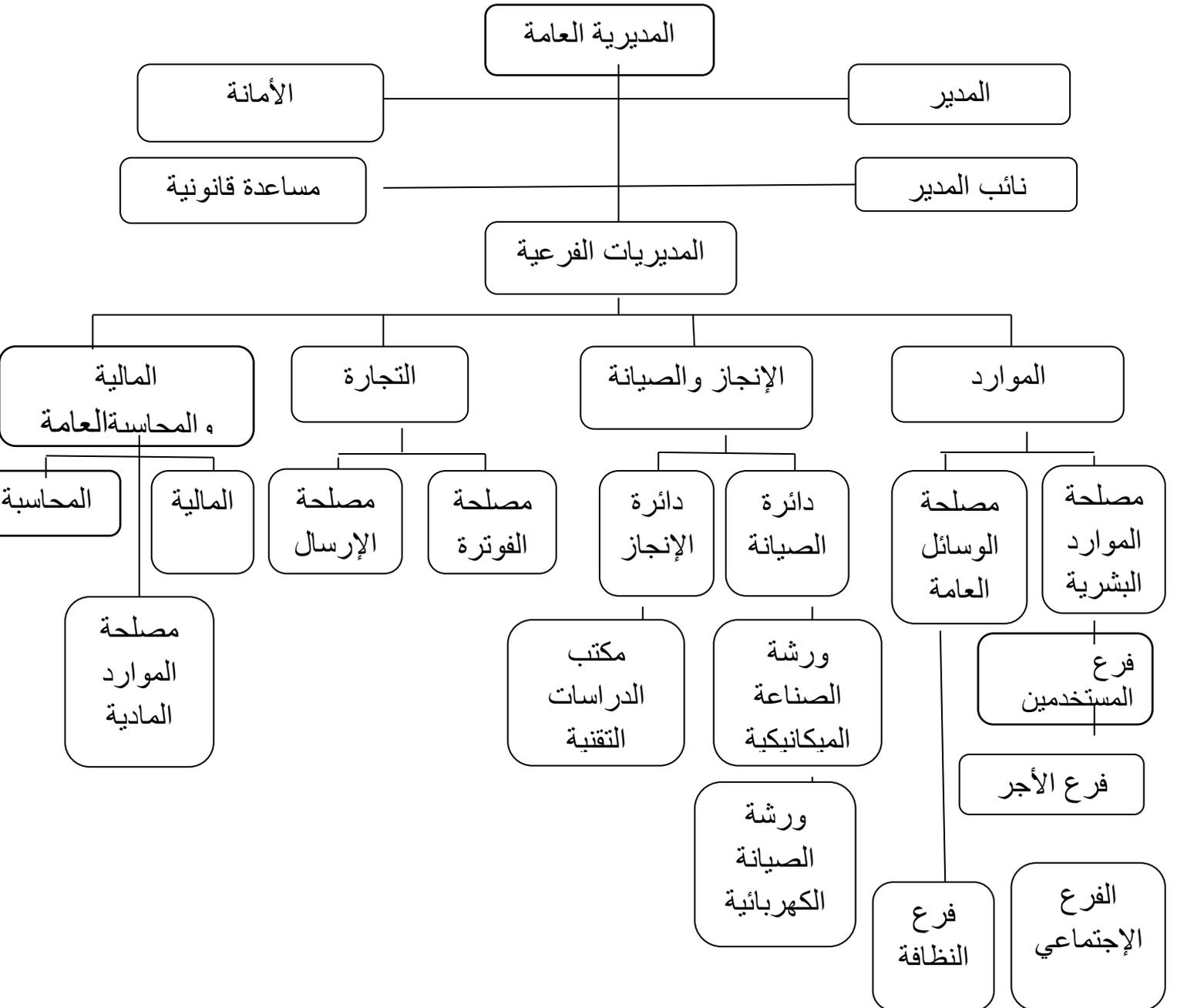
إنجازاتها:

- صيانة حظائر الطائرات الجوية بكل من الجزائر وبوفاريك.
- صيانة ورشات وقاعات رياضية في العديد من الولايات.
- تجديد حجر Sider.
- إنجاز خزانات بترول باحجام مختلفة (500 حتى 50000 م³).
- صيانة بمحطة توليد الكهرباء -سونطراك.
- انجاز أحواض وخزانات -سونطراك الجنوبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب الوظيفي المعتمد من قبل المؤسسة، وتصميم هذا الهيكل يرتبط بتحقيق الاهداف الاستراتيجية كما يحدد العلاقة بين مختلف المصالح والاقسام ومراكز اتخاذ القرار ومركز تنفيذها.

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لشركة الانجازات الصناعية والتركيب



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة التابعة لشركة الانجازات الصناعية والتركيب.

المديرية العامة: تعتبر العقل المدبر والمسير للمؤسسة حيث تتفرع إلى:

- المدير: وهو المسؤول باعتباره المشرف على كافة المشاريع والانجازات بالمؤسسة.
- نائب المدير: هو الذي ينوب ويشرف على المؤسسة في حالة غياب المدير.
- الامانة: دورها الائتمان على مصالح المدير والمؤسسة ككل.
- مساعدة قانونية: مهمتها مراقبة عقود العمل المنجزة بين العمال والزبائن...
- المديرية الفرعية: وتنقسم الى اربعة مديريات وهي:
- مديرية الموارد البشرية: تختص بالامور القانونية المتعلقة بالمستخدمين في المؤسسة والمكلف بهذه المديرية هو رئيس الدائرة العامة، وهي تتالف من مصلحتين:
 - مصلحة الموارد البشرية: وتنقسم إلى
- فرع المستخدمين: المسؤول عن هذا الفرع يقوم بدراسة الملفات الادارية المتعلقة بالعمال ومتابعة السيرة المهنية لهم من خلال تطبيق قواعد وقوانين النظام الداخلي.
- فرع الاجر: ويختص بأجور ورواتب العمال وله علاقة بكل من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي.
- الفرع الاجتماعي: يدرس العلاقات والحالات الاجتماعية للعاملين وعلاقاتهم مع صندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد.
- فرع الامن: يشرف على اعوان الامن الذين يسهرون على تحقيق الامن الداخلي للمؤسسة.
 - مصلحة الوسائل العامة: تتكون من:
- فرع النقل: خاص بنقل عمال المؤسسة.
- فرع النظافة والخدمات: يهتم بتقديم الخدمات للمؤسسة.
- مديرية الانجازات: وتتفرع إلى:
 - دائرة الإنجازات: هي المكلفة بانجاز وتنفيذ المشاريع والاشراف عليها وترتيب كافة اللوازم.
 - دائرة الصيانة: تلعب دورا هاما في المؤسسة والمتمثل في تصليح الآلات بورشات التصنيع وصيانة كافة الوسائل وفيه:
 - ورشة صيانة الوسائل المتنقلة.
 - ورشة الصيانة الميكانيكية.
 - ورشة الصيانة الكهربائية.
- مديرية التجارة: وهي التي تقوم بعرض المشاريع على الزبائن والتفاوض معهم وتضم:
 - مصلحة الفوترة: وهي التي تقوم بإعادة الفواتير المتعلقة بلوازم المشاريع.
 - مصلحة الارسال: تقوم بوضع مخططات الارسال للمشاريع وتحرص على سلامتها إلى ان تسلم لأصحابها.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بناءً على طبيعة الدراسة والاهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والالمام الموضوع محل الدراسة .

المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية

1- أدوات الدراسة:

استخدمنا طريقة المقابلة لتجميع نتائج الدراسة، وتمت المقابلة مع خمس رؤساء المصالح في مؤسسة بتيميتال بعين الدفلى.

تعريف المقابلة : يتم تعريف المقابلة على أنها أحد أهم وسائل البحث العلمي ، و التي تستخدم في بعض أنواع الأبحاث العلمية الهامة ، مثل الأبحاث الميدانية و الأبحاث الاجتماعية و النفسية ، فهي تؤدي دورا حيويا في جمع المعلومات و الحقائق اللازمة في إنجاز البحث العلمي المطلوب ، حيث يمكن من خلال المقابلة أيضا إجابة الأسئلة البحثية بشكل مباشر ، و ذلك من أجل إثبات صحتها و صلاحيتها أو نفيها وإستبعادها من مجال الحقيقة.

2- محتوى المقابلة:

الوثيقة الأولى:

- ما هي الوسائل التي تعتمدون عليها في تحقيق التمايز ؟

. الوسائل التي نعتد عليها في تحقيق التمايز إنتاج للسوق بأقل تكلفة ممكنة والحصول هامش ربح.
. الجودة في المنتج.

. المحافظة على المكانة في السوق وضد المتنافسين.

. تلبية متطلبات الزبون وفقا لشروط العقد زمانا ومكانا.

- كيف تستطيع ضمان التمايز لفترة طويلة ؟

. الجودة في المنتج.

. التكاليف (منتج وفير بكل تكلفة).

. المرونة.

- . التسليم في الآجال.
- . منتج وفير.
- . ضمان الحصة السوقية.
- كيف تستطيع مؤسستكم الوصول الى الريادة ؟
- . التكلفة الاقل.
- . تغطية التكاليف والحصول على هامش.
- . الربح.
- . الربحية.
- . ضمان الحصة في السوق.
- كيف تستطيع مؤسستكم التحكم في التطوير المستمر للحصة السوقية ؟
- . بالدخول في المنافسة.
- . (الحصة) ضمان الحصة السوقية.
- . إنتاج متميز.
- كيف تستطيع مؤسستكم التطوير لوسائل الإنتاج وتطوير الجودة ؟
- . رقابة فعالة للمنتج.
- . تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من الزبون.
- . التخطيط وتنظيم وإستثمار الوقت.
- . إستخدام فعال للموارد البشرية.
- . السرعة في الأداء والإنتاج.
- . إدخال تطورات على الإنتاج.
- ماهي الأدوات المستخدمة بمؤسستكم لتدنية التكاليف ؟
- . التعلم والتكوين المستمر للموارد البشرية.
- . الإنتاج الكبير والمتميز.
- . منح الخبرة للموارد البشرية.
- . محاولة تقليل عمال المؤسسة إلى أدنى حد.
- . إدخال الأجهزة (الإعلام الآلي) إلى المؤسسة.

. كيف تستغل مؤسستكم منحنى الخبرة لترشيد التكاليف ؟

. تكوين العمال والإطارات وفق برامج ودورات مسطرة من أجل تحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

. التقليل من عمال المؤسسة وفق احتياجات المؤسسة.

. اختيار أصحاب الخبرة والمهارة.

. ماهي الإجراءات المستقبلية بمؤسستكم لتطوير أدوات التسيير ؟

. تطبيق الموظفين لمبادئ الحوكمة التي يتبين إنضباطهم واحترامهم الذي يعكس أداءهم الفعلي على مستوى

المؤسسة.

. تحقيق رقابة فعالة.

. تحسين الأداء المالي لمؤسسة.

. تطبيق الشفافية في المؤسسة.

الوثيقة الثانية:

. ماهي الوسائل المستعملة التي تعتمدون عليها في تحقيق التمايز التنافسي ؟

. تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض.

. القدرات والإمكانيات والموارد البشرية أي المهارات المهارات الإنسانية والوسائل

. التفاوض حول الأسعار.

. الإشهار.

. كيف تستطيع مؤسستكم ضمان التمايز لفترة طويلة ؟

. المحافظة على الميزات التنافسية التي تجعلها منفردة ومميزة عن المنافسين الآخرين.

. إحترام متطلبات الزبون.

. الإنتاج في المدة المحددة المتفق عليها.

. كيف تستطيع مؤسستكم الوصول إلى الريادة ؟

. الحفاظ على المكانة المكتسبة.

. تطوير في المشاريع.

. المجازفة.

. كيف تستطيع مؤسستكم التحكم في التطوير المستمر للحصة السوقية ؟

. إحترام الزبون والحفاظ على الإستمرارية.

. إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

. الجودة

. كيف تستطيع مؤسستكم التطوير المستمر لوسائل الإنتاج وتطوير الجودة ؟

. الإستعانة بالتكنولوجيا والحدثة

. إتباع برنامج الصيانة لوسائل الإنتاج شهريا

. الإستعانة بالكفاءات والموارد البشرية ذوي الخبرة.

. ماهي الأدوات المستخدمة بمؤسستكم لتدنية التكاليف ؟

. التفاوض في الأسعار.

. كيف تستغل مؤسستكم منحنى الخبرة لترشيد التكاليف ؟

. تكوين العمال.

. ماهي الإجراءات المستقبلية لمؤسستكم لتطوير أدوات التسيير ؟

. تفعيل الرقابة والقضاء على الفوضى الإدارية والعمل كمنظومة واحدة.

الوثيقة الثالثة:

. ماهي الوسائل التي تعتمدون عليها في تحقيق التمايز التنافسي ؟

. أريحية مالية.

. القدرة البشرية من حيث الكفاءة والخبرة.

. القوة التكنولوجية ومدى التحكم فيها.

. كيف تستطيع مؤسستكم ضمان التمايز لفترة طويلة ؟

. من بين العناصر الإستراتيجية للنجاح تمثلها في:

* الجودة

* الكفاءة

* الإبداع

* الإستجابة لطلب العملاء

مع ربطها بالموارد السالفة الذكر الممتلئة من طرف المؤسسة والتي تطبق الإستراتيجية التنافسية المتمثلة في قيادة

التكلفة والتركيز.

- . كيف تستطيع مؤسستكم الوصول إلى الريادة ؟
- . عن طريق القوة الإستمرارية المتمثلة في الإبداع.
- . تحقيق مزايا من الصعب على الآخرين تحقيقها بالبحث على الموارد المحققة للديمومة لأطول مدة ممكنة.
- . كيف تستطيع مؤسستكم التحكم في التطوير المستمر للحصة السوقية ؟
- . تسهيل طلبية حاجات الزبون.
- . رفع القدرات التنافسية.
- . ترشيد إستخدام الموارد والإمكانيات الخاصة بالمؤسسة
- . كيف تستطيع مؤسستكم التطوير المستمر لوسائل الإنتاج وتطوير الجودة ؟
- . التحديث والتجديد سواء تعلق الأمر بالوسائل والكفاءات.
- . ماهي الأدوات المستخدمة في مؤسستكم لتدنية التكاليف ؟
- . تقليل العمال.
- . تقليل التكاليف الوحودية في الإنتاج.
- . كيف تستغل مؤسستكم منحنى الخبرة لترشيد التكاليف ؟
- . المحافظة على العمال القدامى وأصحاب الخبرة المهنية
- . ماهي الإجراءات المستقبلية بؤسستكم لتطوير أدوات التسيير ؟
- . تطبيق مبادئ الحوكمة
- . الرقابة الفعالة.
- . الوثيقة الرابعة:
- . ماهي الوسائل التي تعتمدون عليها في تحقيق التمايز التنافسي ؟
- . من وسائل تحقيق التمايز التنافسي يمكن استخدام استراتيجية تخفيض التكلفة حيث يمكننا من تحقيق التمايز التنافسي اذا ما استطعنا من تخفيض تكلفة الإنتاج وبممكننا هذا من بيع منتجاتنا بسعر أقل من أسعار المنافسين.
- . تطوير البحث نية الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورنا تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع
- . كيف تستطيع مؤسستكم ضمان التمايز لفترة طويلة ؟
- . الإهتمام بالبحوث والتطوير.
- . الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة.

. استخدام المؤسسة للإبداع التكنولوجي ومسايرة التطورات الحديثة.

. القدرة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة للمساعدة في إتخاذ القرارات وترشيدها . تفعيل الرقابة الإيجابية

تسمح بالقضاء على الإنحرافات داخل المؤسسة والعمل كفريق داخل المؤسسة.

. الإدارة الناجحة، القادة الأكفاء يعني تنمية مهارات الأفراد وتطوير آليات عمل المؤسسة.

. كيف تستطيع مؤسستكم الوصول إلى الريادة ؟

. المبادرة في العمل بإستراتيجيات الريادة كالإبداع والإبتكار والتفرد والأخذ بالمخاطرة والتنمية الإنتاجية وتحسين

العمليات وتحسين مستوى الخدمة.

. التركيز على الإبداع والإبتكار للعاملين من خلال عقد ندوات ولقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والإستفادة

من أفكارهم وآراءهم والمشاركة في إتخاذ القرار.

. التركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال إستخدام المعدات التكنولوجية وكذلك تطوير الموارد البشرية.

. كيف تستطيع مؤسستكم التحكم في التطوير المستمر للحصة السوقية ؟

. أخذ المخاطرة في إغتنام الفرص بالأسواق والتوسع فيها.

. كيف تستطيع مؤسستكم التطوير المستمر لوسائل الإنتاج وتطوير الجودة ؟

. التركيز على تطوير الخدمات والأعمال من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية وكذلك تطوير الموارد البشرية

ومسايرة معايير الجودة الدولية

. كيف تستغل مؤسستكم منحنى الخبرة لترشيد التكاليف ؟

. التنظيم المستمر لمختلف الدورات التكوينية لتطوير امكانيات العمال والإداريين.

. ماهي الإجراءات المستقبلية بمؤسستكم لتطوير أدوات التسيير ؟

. تفعيل الرقابة لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الهيئة الإدارية.

المطلب الثاني: تحليل والتعليق على نتائج الدراسة

بما أن الإبداع التكنولوجي يعتبر من أهم العوامل الحاسمة لإنجاح النشاط الاقتصادي باعتبار أن لكل منتج من

المنتجات دورة حياة ويتعين تدارك المنتج المطروح في السوق قبل وصوله إلى مرحلة التدهور، فيكون التغيير في

طريقة الإنتاج ومنهجيته والآلات والوسائل المستخدمة فيه للقيام بالتجديد الكلي للمنتج أو الجزئي استجابة لرغبات

الزبون المتجددة.

فإن هذا تغير في المواصفات الداخلية أو الخارجية تعتبر ضرورية بسبب التطور التكنولوجي المتلاحق من

أجل الوصول إلى درجة رضا الزبون مدى الحياة، وهذا يتطلب ميزانية خاصة وإشراف دقيق، وتزداد قيمة هذه

العملية حسب درجة المنافسة، فالنسبة لشركة باتيميتال فإنها تقوم بعملية الوحيد الدوري تبعا لمواصفات الطلبات من أجل تلبية احتياجات السوق التصنيعية.

ولا يمكن الوصول إلى درجة التفوق التنافسي باستغلال مجموعة ميزات تنافسية أو ميزة تنافسية واحدة ولاسيما قيادة التكلفة الكلية بالضغط على التكاليف وزيادة حجم الإنتاج واستغلال وفورات الحجم ومنحنى الخبرة، لتحديد العملية الصناعية في باتيميتال من الأمور الهامة حسب خصوصيات منتجاتها ودرجة تطور الأسواق وتوسعها واحتياجات الشركات أو المؤسسات إليها وفقا بتنامي العمليات الإستثمارية وتوسعها.

إن الإبداع التكنولوجي في منتجات باتيميتال يعتبر نشاطا هاما وحيويا من أجل التأقلم مع الطلبات المتجددة مما يتعين على هذه الشركة أن تتصف بالمرونة الشديدة في عملية الإنتاج والتصنيع وتغيير بعض خصائص مداخلات العملية الإنتاجية، وبما أن نشاط هذه الشركة يتعلق بصفة جوهرية على مادة الحديد فيتعين البحث الجاد والمستدام على الصيغة الأولية لهذه المادة بكمية اقتصادية تضمن تغطية جميع الطلبات وتضمن عدم التوقف لسلسلة عملية الإنتاج وبما ان هذه المنتجات أساسية فإن هذا يعتبر مؤشرا إيجابيا يشجع خصوصية الميزة التنافسية وضعف المنافسة وشبه إنعدامها يزيد من إمكانية رفع رقم الأعمال بصفة دائمة، هذه وإن إجابات المقابلة تنبئ بأن الفكر الإستراتيجي موجود في التطبيقات العملية بالشركة ولكن في المستوى المطلوب، مما يتعين زيادة الوعي بخصوصية المرحلة وخشية تعقدها وظهور منافسين خواص قد يأخذون بسلوكهم الصناعي الجديد منحنى تنافسي معقد قد يؤثر على القيمة العملية لشركة باتيميتال مستقبلا، لذا يتعين عليها إعادة النظر في مشاريعها المستقبلية بعمق والتركيز على المفاتيح الإستراتيجية لدوام التجديد العملي لنشاطها التكنولوجي والتسييري.

خلاصة:

لقد أصبح وضع مؤسسة باتيميتال 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 التركيب 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.

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 باتيميتال للتركيب 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 والتركيب.

خاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية نظريا، وتوضيحه في الدراسة التطبيقية باستخدام أسلوب المقابلة كأداة لمعرفة مدى كفاءة الإبداعات في تنمية الميزة التنافسية بالإسقاط على مؤسسة (باتيميتال للتركيب).

كما توضح بأن الإبداع يعتبر أحد أهم الآليات التي تتمكن من خلالها تنمية الميزة التنافسية وتحقيق العوائد الإستراتيجية لأنشطة الإبداع عندما تستطيع المؤسسة تحقيق عوائد أعلى من المعدل الطبيعي وذلك كون أن الإبداع هو الشيء الوحيد الذي يمكن المؤسسة من إعادة تجديد أصولها ويساعد الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة.

نتائج إختبار الفرضيات:

1. أوضحت الدراسة بأن الإبداع التكنولوجي هو الرابط بين مستوى الموارد البشرية والمستوى العلمي والمعرفي وهو بذلك يعكس مدى تقدم نشاطات البحث والتطوير ومسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتأقلم مع تغيرات المحيط وتطوير المنتجات والخدمات.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2. نحقق التفوق التنافسي عن طريق مصدرين أساسيين هما:

أ. المصادر الداخلية: تتبع من داخل المنظمة متمثلة بقدراتها الإستراتيجية ومواردها وما موجود بها من نقاط قوة تمثل مصدرا للتفوق التنافسي.

ب. المصادر الخارجية: والمتمثلة بالبيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدرا للتفوق التنافسي والتي تتضمن التكنولوجيا وبراءة الإختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات.

وهذا ما ينفى صحة الفرضية الثانية.

3. السياسات الإبداعية للمؤسسات تلعب دورا كبيرا 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 طرق جديدة في أداء العمليات (إبداع العملية) والأنشطة السطحية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

مقترحات الدراسة:

يهدف إيجاد مؤسسات إقتصادية مبدعة والبحث عن تنمية ميزاتها التنافسية، فإنه يمكن تقديم الإقتراحات

التالية:

. الإهتمام بوظيفة البحث والتطوير وتفعيلها على مستوى المؤسسات.

. ضرورة دراسة السوق من أجل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها من أجل التميز عن المنافسين.

. العمل على استعمال مختلف الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسات من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

- . العمل على تقييم كفاءة مختلف الوحدات الإنتاجية التابعة لمؤسسة باتيميتال.
- . ضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يحفز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية، من خلال مشاركة الأعمال في حل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.
- . العمل على إيجاد آليات لتحقيق التكامل بين المؤسسات الإقتصادية ومراكز الأبحاث والجامعات.
- . العمل على تحديث مختلف المعدات المساعدة على تطوير عمليات الإنتاج.
- . العمل على دعم النشاطات الإبداعية للمؤسسات.
- . تمويل الأفكار الإبتكارية بغرض مساعدة الأفراد على الإبداع.
- . ضرورة تقييم مختلف الإبداعات التي تقوم بها المؤسسات.
- . البحث عن آليات التكامل بين الإبداع الإداري والتكنولوجي في المؤسسات.
- . ضرورة التسويق الجيد لمختلف الإبداعات التي تقوم بها المؤسسات.

آفاق الدراسة:

- . دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية.
- . الإبداع الأخضر كآلية لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.
- . أثر إبداع المنتج في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.
- . تقييم أداء وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- باللغة العربية

1: الكتب:

- سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006.
- السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة- الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 03، 2014.
- السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة- الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 03، 2014.
- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- محمد عبد سلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، در المكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار -المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

2: المذكرات:

- بوزناق عبد الغاني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2012-2013.
- زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.

- صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في الاقتصاد وإدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال، معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا، الجزائر، 2015-2016.
- عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.
- عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- عمير فضيلة، أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.
- ماجد سليمان رقمية، حاضنات الأعمال ودورها في بناء القدرات المنافسة للمشروعات الصغيرة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (قد مشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2012.
- نجاه كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية عين السمارة -قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.
- نجم العزاوي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، الملتقى الوطني إستراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تنظمه جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، 2012.
- محمد الطيب تريس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

3: المجلات:

- إياد محمود الرحيم، دينا حسين، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، 2008.

- بوقابة وردية، الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، مجلة الأبعاد الاقتصادية، العدد 06، 2000-2015.
- حميدة زاوي، رايح بوقرة، واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد 07، الوادي، 2016.
- الرحيم إياد محمود، حسين ديناء، أثر إبداع العلمية في تصميم المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، 2008.
- سعدون حمود جثير، سارة علي سعيد العامري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 68، جامعة بغداد، دون ذكر السنة.
- صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005.
- العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، 2005.
- عبد اللطيف مصطفى وعبد القادر مراد، الى إستراتيجية البحث التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية عن أداء الماسات الجزائرية، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2013.
- فردوس محمود عباس، إثر اعتماد الابداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 01، العدد 04، 2010.

4: الملتقيات

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

ثانيا: باللغة الأجنبية

- Alidou Oued Raogo, Innovation, compétitivité et croissance des PME Expérience de Deux entreprise di secteur Biotechnologique au Quebec, 5 congrès international de L'Académie de L'entreprenariat, innovation et évolution pratiques en entrepreneuriales, Sherbrooke 2007 .

- Anne Le Bars. Innovation sans recherche - les compétences pour innover dans les PME de l'agroalimentaires, thèse de doctorat en économie appliqué, non publié, université Pierre Mendès, France, 2001.
- Bouquet Valérie (J. Morin), " Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de applications «, thèse de doctorat (non publié), université de droit et l'entreprise principes outils d'économie et de sciences d'Aix - marseille III, 1995.
- Cécile Patris †Gerard Valenduc †Françoise Warrant. L'innovation technologique au service du développement durable. Rapport de la recherche, Centre de recherche Travail & Technologies, Fondation Travail - Université sable. Namur, Belgique, 2001.
- Jean Louis Cacomo, L'épopée de l'innovation innovation technologique et évolution économique, Le harmattan, Paris, France, 2008. .
- Mohieddine Rahmouni, Déterminants du comportement d'innovation des entreprise en Tunisie, Thèse de Doctorat (non publié, en sciences économiques, Université Montesquieu - Bordeaux IV, France, Juillet – 2011 .
- Randall Morck et Yeung Bernard, " Les déterminants économiques de l'innovation " Ottawa Industrie Canada, document hors-série n ° 25, Janvier 2001, P1. Bouquet Valerie (GIGE93), Idem.

الملاحق



Direction Générale
Ain-Defla

شركة الإنتاج الصناعية والتجارية

SGP CONSTRUMET
Filiale Groupe Industriel BATIMETAL
مركز الإنتاج الصناعي والتجارية
BATIMETAL MONTAGE AIN DEFLA
Société de réalisations Industrielles et de montage
S. P. A AU CAPITAL DE 230.000.000 DA

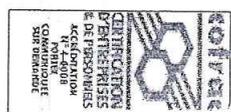


Tableau de synthèse

Enquête de satisfaction clients 2014

Ain defla le 14/01/2014

Critères d'appréciation

Clients	Affaire	Qualité <produit>	Délai mobilisation moyen	Moyen humain mis en œuvre	Moyen matériels déployés	Organisation de chantier	Sécurité environnement	Qualification du personnel	Qualité des travaux	Relation et communication	Respect des délais	disponibilité	Echelle en pourcentage
DRIM I°RM AIN OUSSARA	Réalisation d'un hangar approvisionnement et aéro-gare passager AIN OUSSARA	3	1	1	1	2	2	3	3	2	0	2	%
TANNERIE JUEL	Dépose et pose d'une nouvelle toiture lot charpente métallique.	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	%
Total		5	2	3	2	4	4	5	5	3	1	4	
Moyenne		2,5	1	1,5	1	2	2	2,5	2,5	2	0,5	2	
		Objectif = 80%											
		Résultat : indice = 1,65 , 80 %											

Groupe *IMETAL*

EPE BATIMETAL Spa

Entreprise Publique Economique de Bâtiments Industrialisés

Spa au capital de : 10.000.000.000.00 DA



RAPPORT
D'ACTIVITÉ
T1

L'unité

BATIMETAL Montage

❖ Contraintes et recommandations

La réalisation du 1^{er} trimestre a atteint un taux de 29% de l'objectif assigné.

Contraintes rencontrées :

- Les conséquences économiques de la propagation du confinement;
- Baisse du plan de charge interne et externe :
 - Manque plan de charge interne avec l'EPE BATIMETAL et ses Unités.
 - Plan de charge externe : soumissions non retenues pour des raisons de concurrence avec les entreprises privées ;
- La plupart des chantiers ont été achevés ;
- Les travaux au niveau de certains chantiers n'ayant pas connus leurs démarrages :
 - Projet : Montage de la charpente métallique au niveau d'usine de fabrication de transformateurs AZAZGA TIZI-OUZOU avec l'Unité engineering et construction ;
 - Les travaux en attente au niveau du projet HYUNDAI-BATNA : Manque boulonnerie à fournir par COTRANS ;
 - Projet : Silo Ain kihel : Assemblage des portiques en cours ;
 - Projet : Silo Oued Rhiou : Génie civil non conforme ;
 - Projet : Silo Hassi Bahbah : travaux non achevés par manque de matière;
 - Projet : Silo Mesra : Génie civil non conforme (Décalage des la totalité des axes des poteaux des tours) ;
 - Projet : Silo Tissemsilt , El Attaf et Tiaret : travaux de génie civil non achevés ;
 - Projet : SNVI ROUIBA : manque panneaux sandwich pour l'achèvement de la totalité des travaux ;
 - Projet : Complexe Sportif de Formation Professionnelle USMA Ain Benian : travaux de génie civil non achevés.

❖ Conclusion

L'effort de redressement pour atteindre les objectifs de l'unité sera axé sur les principaux objectifs suivants :

- Assurer le respect de planning de livraison de la matière ;
- Un contact permanent avec le client et les maitres d'ouvrage, pour connaître les problèmes préalablement, et évité les arrêts ;
- Intensifier l'opération de recouvrement ;
- Maîtrise de l'encours commercial pour permettre la reconstitution de la liquidité ;
- Atteindre le seuil de rentabilité, par une augmentation du volume d'affaires ;
- Prise en charge du recouvrement des créances de l'unité, les efforts déployés restent insuffisants, pour renflouer la trésorerie et faire face aux règlements des échéances dettes bancaires BNA et parafiscal, ainsi que les engagements de l'unité vis-à-vis de ses tiers.

Nos produits

PANNEAUX SANDWICHS EN LAINE DE ROCHE

Type: LL40, LL60, LLS80, LL 100, LL120

1. Description

Le panneau sandwich en laine de roche est un produit composite, fabriqué en discontinu, comportant un parement extérieur métallique, une âme isolante en laine de roche (fibres minérales) et un parement intérieur métallique solidarisés par adhérence à l'âme isolante. Ces composants travaillent ensemble et ne constituent ainsi qu'un seul élément autoportant présentant différents niveaux de résistance mécanique, de réaction et de résistance au feu répondant à la norme AI, d'isolation thermique et acoustique, d'étanchéité à l'air, à l'eau et à la vapeur d'eau.

1.1. PRINCIPE

Panneaux laine de roche - est réalisé par assemblage de panneaux sandwichs constituées d'une âme en laine de roche, collée entre deux parements métalliques

1.2. MATERIAUX

1.2.1. Tôle d'acier

Parements interne et externe en tôle d'acier d'épaisseur nominale minimum 0,4 mm, galvanisé à chaud en continu selon les normes NF EN 10346 et NF EN 10143:

- Nuance d'acier: DX51D+Z selon la norme NF EN 10346
- Epaisseur de la couche de Zn: 150 g/m² pour les deux faces

Nature et épaisseur du revêtement organique :

- Recto: 25 µm nominal polyester (dont primaire 5 µm).
- Verso: 7 µm nominal polyester (dont primaire 5 µm).

Les parois ont pour épaisseur :

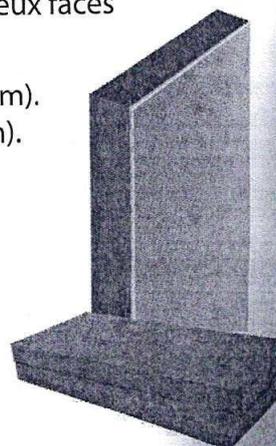
- 0,4 mm - 0,5mm à l'intérieur,
- 0,4 mm - 0,5mm à l'extérieur.

1.2.2. Ame isolante

l'isolant est une laine de roche.

1.2.3. Adhésif

l'adhésif employé est une colle bi-composante.



Nos produits

PANNEAUX SANDWICHS EN LAINE DE ROCHE

CARACTÉRISTIQUES MECANIQUES :

Caractéristiques	Spécifications
Masse volumique selon NF EN1602	100 kg/m ³
Compression sous 10 % d'écrasement selon NF EN 826	30 kPa
Conductivité thermique λ (selon la norme EN 13162)	0,037 W/m.K.



CARACTERISTIQUES DIMENSIONNELLES

Tableau 2 : Dimensions et tolérances

Dimensions (mm)		Tolérances (mm)
Largeur hors tout	1000	± 7,5
Largeur utile du panneau	1000	± 2
Longueur du panneau	< 1000	± 5
	1000 à 2000	± 7,5
	2001 à 4000	± 10
	> 4000	± 15
Epaisseurs nominales	40-60-80-100	± 2
Défaut d'équerrage		≤ 6

POIDS SPECIFIQUE (Kg/m²) :

Tableau 3 : poids spécifique

Type de panneau	LL40	LL60	LL80	LL100
Poids spécifique (0.5mm/0.5mm)	12.31	14.31	16.31	18.31

AUTRES INFORMATIONS TECHNIQUES

ISOLATION THERMIQUE :

Le coefficient de conduction thermique (λ) = 0.037 w/m.k (selon la norme EN 13162)

Tableau 4 : Isolation thermique

Panneau	LL40	LL60	LL80	LL100
Coefficient de transmission thermique (w/m ² K)	0.85	0.59	0.45	0.365

CLASSEMENT DE REACTION AU FEU

Classement de la réaction au feu conformément à la NF EN 13501-1+A1 : 2013 (Selon la fiche technique de laine de roche) .

Classement de la réaction au feu	A1
----------------------------------	----