



الموضوع

مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية دراسة حالة : مجمع بن حمادي - برج بوعريريج -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال المجموعات الصناعية

إشراف الدكتور:

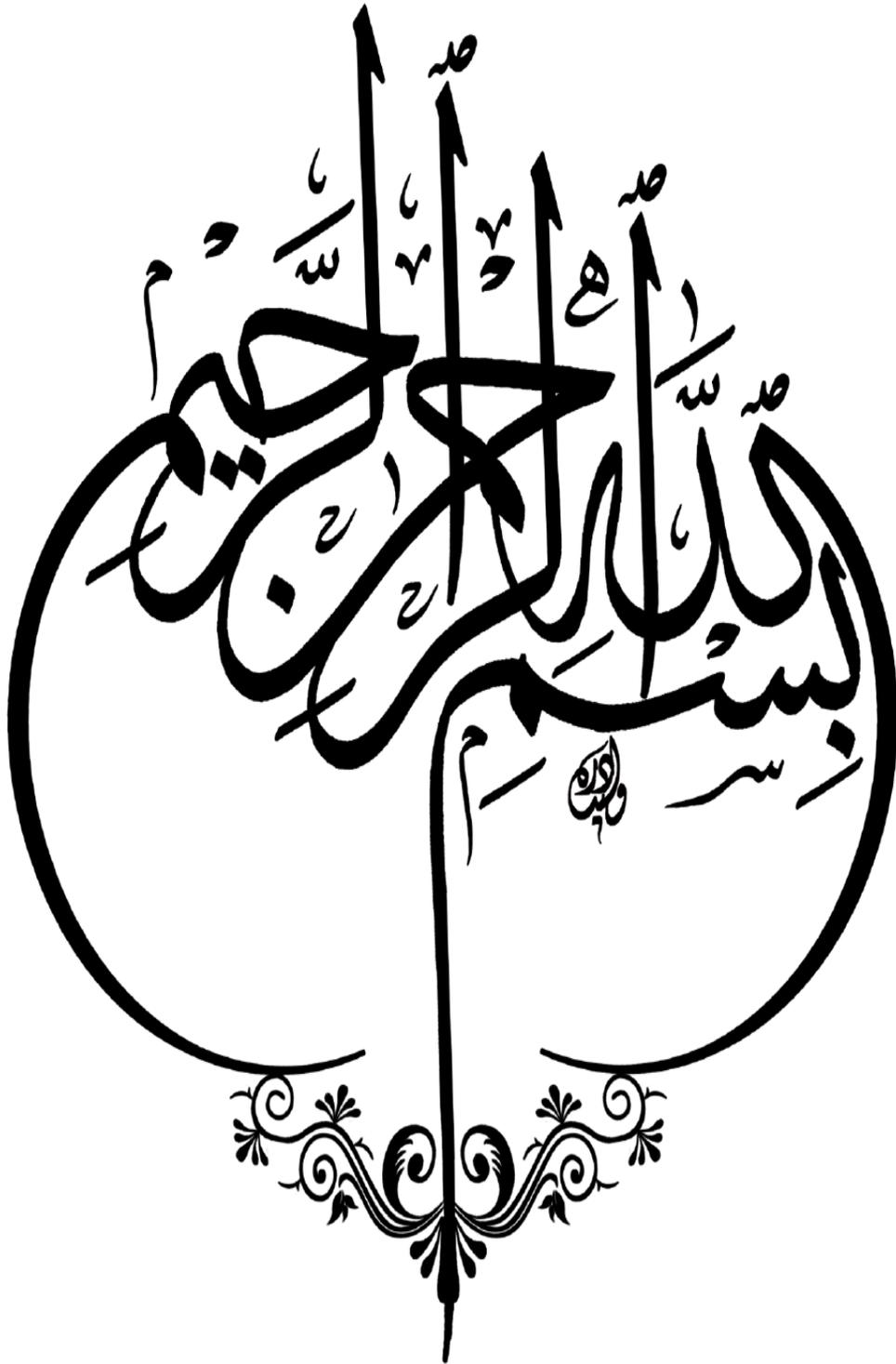
محمد قريشي

إعداد الطالبة:

صفاء بياضي

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ محمد قريشي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ أحلام خان
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ نوال شنافي
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر -أ-	د/ محمد لوثن
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر -أ-	د/ أحمد نصير



الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه
عينا سهرت ويدا تعبت.... زرعت وحق لك الحصادأبي الغالي.

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

إلى من وقف بجاني وتقاسم معي في هذا العمل التعب والشقاء.....إلى زوجي.

إلى من كانوا ولا يزالوا ملاذي وسندي في هذه الحياةإخوتي.

إلى كل أهلي وأقاربي وأسرة زوجي.....

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....

إلى كل من تمنى لي التوفيق والنجاح

اهدي له ثمرة جهدي هذا

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر

وسدد خطاي، الذي بفضلته تتم الصالحات والنعمة والصلاة على هادي ودليل البشرية، إلى

نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الأستاذ قريشي محمد الذي كان تفضله

بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بالأفكار النيرة ومعلوماته القيمة من علم

ومعرفة ونصح وإرشاد وتوجيه مستمر.

وأتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي

والحكم عليها. شكري الجزيل أيضا إلى الأستاذ الحاج عامر، والأستاذة مغزي لعراقي راضية

والى جميع من أعانني بجهدده أو وقته في انجاز واتمام رسالتي.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الابتكار التكنولوجي (ابتكار المنتج وابتكار العملية) في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي (فرع الإلكترونيك) ببرج بوعرييج. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (39) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (287) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق اهداف الدراسة، منها مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي.... الخ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها: ارتفاع مستوى الابتكار التكنولوجي بالمجمع محل الدراسة، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني وتجسيد ابتكار المنتج وابتكار العملية على أرض الواقع. كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى التنافسية بأبعادها المختلفة وهذا من خلال قيام المجمع بإنتاج منتجات ذات جودة عالية ومميزة وبأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. وقد أوضحت الدراسة أيضا وجود دور معنوي موجب للابتكار التكنولوجي على تنافسية المجمع محل الدراسة وعلى أبعادها المختلفة أيضا (التكلفة المنخفضة، تحسين الجودة، الكفاءة، المرونة، التميز، سرعة الاستجابة للعملاء). وقد توصلت الدراسة أيضا الى تأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع تعزى للمتغيرين (التحكم في أجهزة الحاسوب، مجال الوظيفة الحالية). وخلصت الدراسة الى جملة من الاقتراحات لإدارة المجمع أبرزها: يجب على المجمع أن يزيد من الانفاق على البحث والتطوير بهدف التشجيع على الابداع والابتكار لإنتاج منتجات جديدة، كذلك يجب على المجمع الحث أكثر على تفعيل استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، إضافة الى ضرورة تفعيل وتبني الابتكار كاستراتيجية لتعزيز تنافسية المجمع.

الكلمات المفتاحية: ابتكار، ابتكار التكنولوجي، ابتكار المنتج، ابتكار العملية، تنافسية، ميزة تنافسية، مجمع بن حمادي.

Abstract

This study aimed at demonstrating the role of Technology Innovation (product innovation and process innovation) in enhancing Ben Hammadi Group's competitiveness (Electronics Section) at Bourdj Bouariridj. And in order to achieve that, the researcher designed a questionnaire that included 39 statements to collect the initial information from the sample of study consisting of (287) questionnaires. In this light, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using statistical packages of social sciences (SPSS.V19). Thus, many statistical methods have been used to achieve the objectives of the study including descriptive statistics (arithmetic mean, standard deviation), simple linear regression, monolithic variation analysis ...etc. After analyzing the data of this study and its hypotheses, the study reached several results, the most prominent of which are: the high level of Technological Innovation in the Group under study, which denotes the administration's interest in embracing and embodying product innovation and process innovation on the ground.

The study also showed the high level of competitiveness in the group with its different dimensions through producing high quality, distinctive products at a lower cost than competitors, also, the study demonstrated that there was a positive moral role for Technological Innovation in the competitiveness of the Group under study and on its different dimensions (low cost, quality improvement, efficiency, flexibility, excellence, quick responsiveness to customers). The study also resulted in confirming the presence of differences with statistical significance according to the investigated sample's perceptions concerning the level of Technological Innovation in the Group which can be attributed to the variables (computer control, current job field).

The study concluded with a number of suggestions for the Group's administration, the most prominent of which are: the Group should increase expenditure on research and development in order to encourage creativity and innovation to produce new products, the Group should also encourage more the effective use of new and advanced techniques, as well as the need to activate and adopt innovation as a strategy to enhance the Group's competitiveness.

Key words : Innovation, Technology Innovation, Product Innovation, Process Innovation, Competitiveness, Competitive Advantage, Ben Hammadi Group

Key words : Innovation, Technology Innovation, Product Innovation, Process Innovation, Competitivity, Competitive Advantage, Ben Hammadi Group.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	بسملة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الملخص
و	Abstract
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الاشكال
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
4	I-1. منهجية البحث
4	I-1-1. إشكالية البحث
5	I-1-2. أهمية البحث وأهدافه
6	I-1-3. فرضيات البحث ونموذجه
7	I-1-4. التعريفات الإجرائية
8	I-1-5. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
9	I-1-6. منهج البحث وحدوده
10	I-1-7. مجتمع وعينة البحث
10	I-1-8. أداة البحث
12	I-1-9. صدق أداة البحث وثباتها
13	I-1-10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
14	I-1-11. صعوبات الدراسة
15	I-2. الدراسات السابقة

15	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالابتكار التكنولوجي
19	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالتنافسية
22	I-2-3. الدراسات المتعلقة بالابتكار التكنولوجي والتنافسية معا
25	I-2-4. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
26	خلاصة
الفصل الثاني: الابتكار التكنولوجي-تأطير نظري-	
28	تمهيد
29	II-1. الإطار العام للابتكار
29	II-1-1. مفهوم الابتكار واهم المصطلحات المرتبطة به
33	II-1-2. أهمية الابتكار وخصائصه
35	II-1-3. مقومات الابتكار ومراحله
38	II-1-4. نظريات الإبداع والابتكار
40	II-2. أنواع الابتكار
40	II-2-1. تصنيف الابتكار حسب معيار المخرجات
58	II-2-2. تصنيف الابتكار حسب معيار ادراك السوق
59	II-2-3. تصنيف الابتكار حسب معيار التخصص
69	II-2-4. تصنيف الابتكار حسب معيار حجم التغيير
72	II-3. أساليب تنمية الابتكار التكنولوجي، مصادره وعوامل نجاحه
72	II-3-1. أساليب تنمية الابتكار التكنولوجي
75	II-3-2. مصادر الابتكار التكنولوجي
77	II-3-3. معوقات وعوامل نجاح الابتكار التكنولوجي
79	خلاصة
الفصل الثالث: التنافسية-تأطير نظري-	
81	تمهيد
82	III-1. الإطار العام للتنافسية
82	III-1-1. ماهية التنافسية وأهميتها
85	III-1-2. مؤشرات قياس التنافسية وأسبابها
88	III-1-3. الاستراتيجيات التنافسية والقوى الخمس لبورتر

94	III-2. الميزة التنافسية
94	III-2-1. ماهية الميزة التنافسية
98	III-2-2. مصادر الميزة التنافسية
104	III-2-3. أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
109	III-3. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية
111	III-3-1. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحقيق التميز
112	III-3-2. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحسين الجودة
113	III-3-3. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تخفيض التكلفة
114	III-3-4. مساهمة الابتكار التكنولوجي في زيادة سرعة الاستجابة للعملاء
115	III-3-5. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحقيق المرونة
117	III-3-6. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحقيق الكفاءة
118	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
120	تمهيد
121	IV-1. تعريف مجمع بن حمادي
121	IV-1-1. تعريف المجمع الصناعي، خصائصه واهدافه
122	IV-1-2. تقديم مجمع بن حمادي
125	IV-1-3. الهيكل التنظيمي للمجمع
126	IV-1-4. مهام واستراتيجيات مديريات مجمع بن حمادي
132	IV-2. خصائص افراد عينة الدراسة
134	IV-3. تحليل محاور الاستبانة واختبار التوزيع الطبيعي
142	IV-4. اختبار الفرضيات
151	خلاصة
153	الخاتمة
158	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
12	نتائج معامل الصدق والثبات	1
14	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	2
71	الفرق بين الابتكار التحسيني والجذري	3
107	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	4
123	بطاقة تعريفية لمجمع بن حمادي	5
132	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	6
135	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الابتكار التكنولوجي	7
137	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التنافسية	8
141	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	9
142	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	10
143	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الالكترونيك-	11
146	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير الجنس	12

147	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير العمر	13
147	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير المؤهل العلمي	14
148	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	15
149	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير سنوات الخبرة	16
149	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير التحكم في أجهزة الحاسوب	17

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
7	نموذج البحث	1
32	الفرق بين الاختراع والإبداع والابتكار	2
37	مراحل عملية الابتكار	3
44	العوامل المؤثرة على ابتكار المنتج	4
68	أنواع الابتكار التكنولوجي	5
91	قوى التنافس الخمس لبورتر	6
106	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	7
109	الأساليب التنافسية بما فيها الابتكار	8
124	مؤسسات بن حمادي	9
125	الهيكل التنظيمي لمجمع بن حمادي	10

المقدمة

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه العديد من الصعوبات خاصة مع التحولات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، والتي غيرت طبيعة الأعمال الدولية والمحلية التي مست مختلف المجالات السياسية والتكنولوجية، ناهيك عن تعرض المؤسسات إلى ضغوطات تنافسية متزايدة ناتجة عن التوجه نحو العالمية والذي يتجسد في زيادة الانفتاح وانتشار التكتلات الإقليمية بصورة ملفتة، وهذا ما فرض عليها البحث عن وسائل غير تقليدية تمكنها من مواجهة كل تلك الضغوطات وتحقيق العديد من المزايا التنافسية وتعزيز مركزها التنافسي.

فارتأت معظمها على أن توفير الموارد المادية والبشرية لوحدهما غير كافيين وكفيين لتطوير المؤسسات ودفعها نحو عجلة التقدم بل يجب عليها الإتيان بالجديد واستغلال التكنولوجيا المتطورة اليوم، للهروب من التخلف الذي يسبح فيه المنافسين الآخرين، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم تبحث عن كل ما هو جديد وغير ساهل للتقليد للتميز وتبقى في السوق أطول ما يمكن.

فتعددت الخيارات المتاحة أمام المؤسسة وما كان عليها إلا أن تقدم شيئاً جديداً (الابتكار) وتوظف التكنولوجيات الحديثة في مختلف الأنشطة خاصة الإنتاجية منها، وهو ما يعرف بالابتكار التكنولوجي الذي أصبح يعد أبرز أسلوب فتح ومازال يفتح فرص وآفاق واسعة أمام المؤسسات لتكون الأولى والمميزة اليوم عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى.

لذلك جعلت المؤسسات اليوم كل تركيزها على البحث عن التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، التي تعمل على التقاط الفرص الموجودة في البيئة ومواجهة التهديدات التي قد تعترضها وهذا في إطار تفعيل عملية الابتكار التكنولوجي لتعزيز تنافسيتها وتقويتها.

ويعتبر الابتكار التكنولوجي أحد أهم أنواع الابتكار إلى جانب كونه من الأنشطة الأساسية والمهمة للمؤسسات المعاصرة، إذ أن السبب الرئيسي لوجود المؤسسات هو تقديم منتجات وخدمات متميزة ولكي تتمكن من البقاء والنمو عليها التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وإيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد أو محسن من منتجات وخدمات ليحقق لها التفوق على المنافسين.

وفي الجزائر نجد أن العديد من المجمعات تعمل على القيام بالابتكار التكنولوجي من أجل التفوق على غيرها من المنافسين، وسنحاول في هذه الدراسة إسقاط هذا الموضوع على مجمع بن حمادي الذي بات من أشهر المجمعات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيات الحديثة لتقديم كل ما هو جديد واحتلال مركز الصدارة دائماً.

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث وأهدافه، فرضياته ونموذجه، التعريفات الإجرائية، وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ثم نقوم بشرح منهج البحث وحدوده، مجتمعه وعينته، أداة البحث وصدقها وثباتها، هذا إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

إضافة إلى ذلك، سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، وتحديد مجال الاستفادة منها.

وعلى العموم سيتم التطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين:

I-1. منهجية البحث**I-2. الدراسات السابقة**

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

نظرا للانفتاح المتزايد الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة ومع تسارع التطورات التكنولوجية، أصبحت المؤسسات اليوم تسعى باستمرار للبحث عن تطوير منتجاتها وخدماتها بما يحقق لها فوائد كبيرة، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها.

إذ أن المؤسسات اليوم تسعى جاهدة وراء تحقيق التفوق التنافسي إذ تقوم بإدخال عمليات جديدة أو تحسين أداء العمليات الحالية كما قد تختار أن تقوم بإطلاق منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية وهذا ما يطلق عليه الابتكار التكنولوجي، حيث أصبح هذا الأخير أحد مفاتيح النجاح للمؤسسات وعصب مصادر الميزة التنافسية.

وتأسيسا على ما تقدم تبرز إشكالية بحثنا الحالي، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي ببرج بوغريج

(فرع الإلكترونيك)؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

أ- ما هو مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج؟

ب- ما هو مستوى التنافسية بمجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج؟

ج- ما هي طبيعة العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج؟

د- ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في تخفيض التكلفة بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج؟

ر- ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في تحسين الجودة بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج؟

ز- ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في تحقيق الكفاءة بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج؟

ه- ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في تحقيق التميز بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج؟

و- ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في تحقيق المرونة بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- بروج بوغريج؟

ي- ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التكنولوجي في زيادة سرعة الاستجابة للعملاء بمجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- بروج بوغريج؟

I-1-2. أهمية البحث وأهدافه

1- أهمية البحث:

تنجسد أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية، من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث " الابتكار التكنولوجي " و "التنافسية"، وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية للابتكار التكنولوجي بالنسبة للمجمع محل الدراسة، وبشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من خلال النقاط التالية:

أ. تقدم إطار عملي يربط الابتكار التكنولوجي بأبعاد التنافسية، إذ أن تناول علاقة الابتكار التكنولوجي بكل أبعاد التنافسية تمثل في حد ذاتها إضافة علمية جديدة بالاهتمام، وذلك وفقا لاطلاع الباحث على ما أجري من دراسات في هذا الموضوع لم تتناول هذين المتغيرين في إطارهما الشمولي.

ب. بيان دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- بروج بوغريج.

ج. بيان مدى مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز أبعاد التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التميز، الكفاءة، سرعة الاستجابة للعملاء) بمجمع بن حمادي - فرع الإلكترونيك- بروج بوغريج.

د. توضيح ما يترتب من نتائج تأثير العلاقات المشار إليها أعلاه، مع التركيز على المتغيرات الأكثر تأثيرا على أبعاد التنافسية، وبالتالي تمكين متخذي القرار في المجمع محل الدراسة من تركيز اهتمامهم على العوامل الأكثر أهمية وإعطائها الأولوية القصوى لتعزيز المركز التنافسي للمجمع.

هـ. المساهمة في تطوير آلية عمل المجمع محل الدراسة والحفاظ على استمرارية نجاحه بتطبيقه للابتكار التكنولوجي كإحدى الطرق المستعملة لتحقيق التميز.

ي. الاهتمام المتزايد بأهمية التنافسية على المستوى المحلي والدولي والإقليمي.

2-أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. إلقاء الضوء على مفهوم الابتكار التكنولوجي وأهميته وأبعاده المختلفة، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.

ب. التعرف على مستوى الابتكار التكنولوجي في مجمع بن حمادي بروج بوغريج من وجهة نظر العاملين به.

ج. التعرف على مستوى تنافسية مجمع بن حمادي من وجهة نظر العاملين به.

د. التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الابتكار التكنولوجي بأبعاد التنافسية بمجمع بن حمادي -فروع الإلكترونيك - بروج بوعريريج.

هـ. تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار في مجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك-برج بوعريريج والتي تهدف أساسا إلى زيادة الاهتمام بالتكنولوجيات الحديثة، وبالابتكارات التكنولوجية المختلفة التي من شأنها أن تحسن وتعزز من مكانة المجمع في السوق.

I-1-3. فرضيات البحث ونموذجه

1- فرضيات البحث: يستند هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك دور ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك-برج بوعريريج".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك دور ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تخفيض التكلفة بمجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك بروج بوعريريج.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحسين الجودة بمجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك - بروج بوعريريج.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق التميز بمجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك - بروج بوعريريج.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق الكفاءة بمجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك - بروج بوعريريج.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق المرونة بمجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك - بروج بوعريريج.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في زيادة سرعة الاستجابة للعملاء بمجمع بن حمادي - فرع الإلكترونيك - بروج بوعريريج.

الفرضية الرئيسية الثانية: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي السائد بمجمع بن حمادي-فرع الإلكترونيك-برج بوعريريج تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، التحكم في أجهزة الحاسوب)".

2- نموذج البحث:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه وفرضياته قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية وذلك كما هو موضح في الشكل (1) الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

أ. المتغير المستقل: ويتمثل في الابتكار التكنولوجي وينبثق عنه متغيرين فرعيين هما:

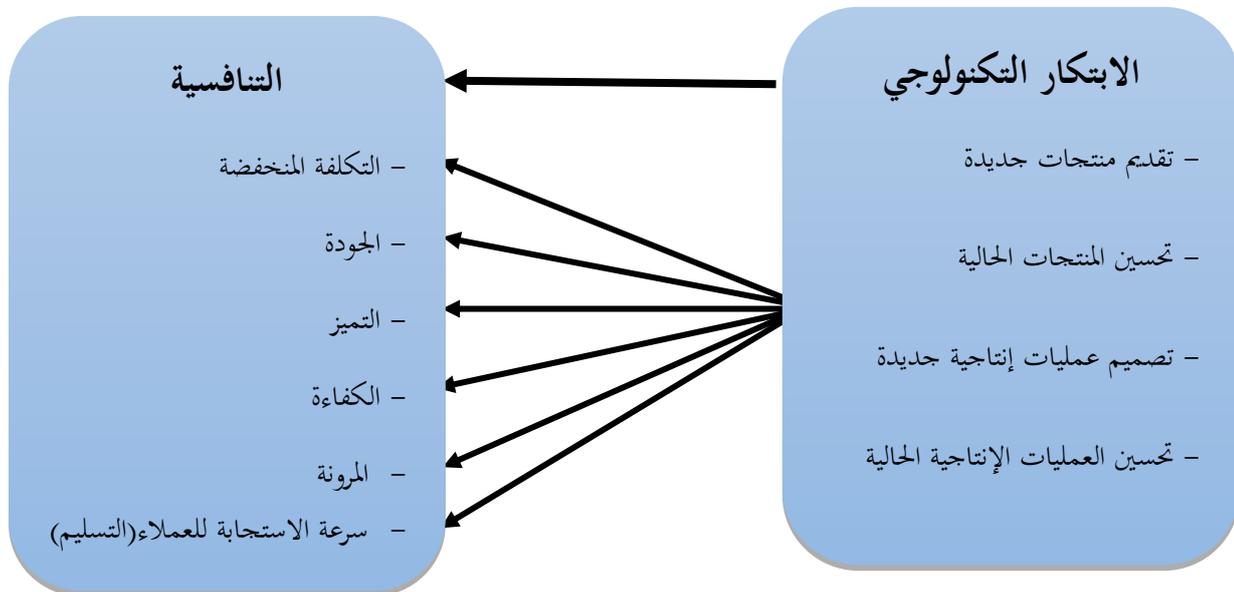
- ابتكار المنتجات ممثلاً بـ (تقديم منتجات جديدة، تحسين المنتجات الحالية).

- ابتكار العمليات ممثلاً بـ (تصميم عمليات إنتاجية جديدة، تحسين العمليات الحالية).

ب. المتغير التابع (الظاهرة محل الدراسة): يتمثل في التنافسية وتم قياسها بالاعتماد على الأبعاد (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التميز، الكفاءة، سرعة الاستجابة للعملاء).

يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.

I-1-4. التعريفات الإجرائية

- الابتكار التكنولوجي : هو عملية تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة، أو تحسين عمليات موجودة حالياً.

- الابتكار في المنتجات: وهو قيام المؤسسة بتحسين منتجاتها الحالية، أو تقديم منتجات جديدة.

- الابتكار في العمليات: وهو قيام المؤسسة بتحسين عملياتها الإنتاجية الحالية، أو تصميم عمليات إنتاجية جديدة.
- التنافسية: هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.
- التكلفة المنخفضة: هي العملية التي تقوم بها المؤسسة من أجل مراجعة تكاليف وحداتها الإنتاجية، كما تعبر عن إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، وتهدف أيضا إلى توضيح كل القواعد والسياسات المحاسبية المستخدمة لكل الأفراد العاملين.
- الجودة: هي مجموعة من المواصفات التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة، ومنها مراقبة شكاوى العملاء الخاصة بالتنوعية ويعمل على حلها، اكتشاف الأخطاء من خلال الفحص والعمل على معالجتها، كما تعتبر الجودة عنصر هام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة.
- المرونة: هي سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ في البيئة الخارجية المحيطة بها.
- التميز: هو وضع تسعى المؤسسة للوصول إليه للحفاظ على مكانتها وتعزيز مركزها التنافسي.
- الكفاءة: وتعني حسن استغلال المدخلات للخروج بأفضل المخرجات في المؤسسة.
- سرعة الاستجابة للعملاء (التسليم): هي سرعة استجابة المؤسسة لعملائها بإنتاج منتج بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد.

I-1-5. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

- 1- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.V19 (Statistical Package For Social Sciences) وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمكتبات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-6. منهج البحث وحدوده

1- منهج البحث:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، إضافة إلى ذلك فهو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة، وعليه كان لزاما علينا أن نختار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة والملاحظة الشخصية والمقابلات المتعددة والمختلفة والاطلاع على النشرات والتقارير الدورية للمؤسسة محل الدراسة لذا استقرا الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي نراه ملما بما ذكرناه سابقا، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي¹. حيث أن:

- الأسلوب الوصفي: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والملتقيات بغية توضيح مفهوم المتغيرين محل الدراسة.
- الأسلوب المسحي التحليلي: من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (287)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث.

2- حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية بأبعادها (التكلفة المنخفضة، التميز، الكفاءة، المرونة، الجودة وسرعة الاستجابة للعملاء).

ب- الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مجمع بن حمادي - فرع الإلكترونيك - بيج بوغريج.

1: عجام، ابراهيم محمد حسن. (2007). " تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 21.

ج-الحدود البشرية: تم إجراء البحث على العاملين من مختلف المستويات بفرع الإلكترونيك بمجمع بن حمادي واقتصرت الدراسة بالتحديد على الوحدات الأربعة:

(les produits cuissons, Machine à laver, Réfrigérateur, Multimédia).

د-الحدود الزمنية: قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة على أفراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2019 إلى شهر ديسمبر 2019.

I-1-7. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في العمال من مختلف المستويات بمجمع بن حمادي بفرع الإلكترونيك ببرج بوعريريج وبالتحديد الوحدات التالية (les produits cuissons, Machine à laver, Réfrigérateur, Multimédia) حيث قمنا بخصر جزئي لجميع مفرداته (أي أن عينة البحث شملت جزء من مجتمع البحث)، وبالتالي فإن وحدة المعاينة والتحليل تمثلت في كافة العمال والإداريين البالغ عددهم 2105، حيث تم توزيع 350 استبانة وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله 287 استبانة.

بمعنى أن دراستنا هذه لم تشمل المجمع بأكمله بل فرعا منه فقط وهو فرع الإلكترونيك، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله (287) استبانة، أي بنسبة 13.66% وهي نسبة جيدة لغايات هذا البحث.

I-1-8. أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قمنا بتطوير استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث حيث قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، التحكم في أجهزة الحاسوب.

القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين، **المحور الأول** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "الابتكار التكنولوجي"، ويتضمن (12) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل ي مجمع بن حمادي -فرع الإلكترونيك-برج بوعريريج، موزعة على أبعاد الابتكار التكنولوجي التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

- تقديم منتج جديد: وتقيسه العبارات من (1-3).

- تحسين المنتج الحالي: وتقيسه العبارات من (4-6).

- تصميم عملية جديدة: وتقيسه العبارات من (7-9).

- تحسين العملية الحالية: وتقيسه العبارات من (10-12).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أهمها: (بوزناق، 2013/2012)، ودراسة (بوبة 2012/2011)، ودراسة (غقال وآخرون، 2017)، ودراسة (محمود عباس، 2013).

أما المحور الثاني فخصص لدراسة المتغير التابع والممثل في " التنافسية " ويتضمن (27) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك-برج بوغريج، موزعة على أبعاد التنافسية التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

- تخفيض التكلفة: وتقيسه العبارات من (1-5).

- تحسين الجودة: وتقيسه العبارات من (6-10).

- الكفاءة: وتقيسه العبارات من (11-14).

- المرونة: وتقيسه العبارات من (15-19).

- سرعة الاستجابة للعملاء (التسليم): وتقيسه العبارات من (20-23).

- التميز: وتقيسه العبارات من (24-27).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أهمها: (بوازيد، 2012/2011)، ودراسة (عثماني، 2011/2010) ... الخ.

I-1-9. صدق أداة البحث وثباتها

1- صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة

هذا البحث نعتد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة وحتى من الجامعات الأخرى، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية

أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبر الباحث أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.974) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1): نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الابتكار التكنولوجي	12	0.893	0.944
التنافسية	27	0.929	0.963
الاستبانة ككل	39	0.949	0.974

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19.

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.949) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-1-10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك طبعاً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V19.

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر الابتكار التكنولوجي على تنافسية المجمع محل الدراسة بأبعادها المختلفة.

4- تحليل التباين الأحادي (One way Anova): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل في المجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.....الخ).

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independant-Samoles T-Test): يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

6- اختبار كولوموجروف-سميرنوف (Kolomogrov-Smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

- مقياس التحليل:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحويل إجابات أفراد العينة على جميع عبارات أداة البحث، إذ تأخذ الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، والإجابة "غير موافق" تأخذ درجتين، والإجابة "محايد" تأخذ 03 درجات، والإجابة "موافق" تأخذ 04 درجات، والإجابة "موافق بشدة" 05 درجات.

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضاً على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (2): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

مستوى القبول	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 إلى أقل 2.33
متوسط	من 2.33 إلى أقل 3.66
مرتفع	من 3.66 إلى 5.00

I-1-11. صعوبات الدراسة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة لعدة صعوبات كانت في بعض الأحيان العائق وفي أحيان أخرى الحفز لها ومن أهمها:

- انعدام المراجع التي اتخذت من مصادر الميزة التنافسية كأبعاد للتنافسية بغية دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (الابتكار التكنولوجي والتنافسية).
- وجود صعوبات من حيث المجمع محل الدراسة حيث تزامنت الدراسة الميدانية مع اشتداد الحراك في البلاد الذي أدى إلى غياب كبير لإدارة المجمع وذلك ما نتج عنه توتر الوضع داخل المجمع مما تسبب في حرمانه من إجراء مقابلات مع مسؤولي المجمع بغية التطلع والتزود بالمعلومات أكثر حول واقع كلا من الابتكار التكنولوجي والتنافسية بالمجمع محل الدراسة، مما حتم علينا حصر الدراسة في فرع الإلكترونيك فقط بالمجمع وعدم القدرة على توزيع الاستبيان بالقدر اللازم.

I-2. الدراسات السابقة

حظي موضوع الابتكار التكنولوجي والتنافسية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات المحكمة وفي بعض الكتب. وفيما يلي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، بعد ذلك نقوم بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

I-2-1. الدراسات المتعلقة بالابتكار التكنولوجي

1- دراسة (العامري، 2005) بعنوان: العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي/دراسة

ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت إلى:

- توضيح مفهوم الإبداع التكنولوجي وما يتعلق به من مفاهيم نظرية.
- بيان أثر العوامل الفنية مثل التكنولوجيا والتعاون مع الجهات الأكاديمية ووجود قواعد بيانات كاملة في الإبداع التكنولوجي.

- تحديد أثر بعض العوامل التنظيمية في الإبداع التكنولوجي مثل دعم الإدارة العليا والتحفيز وغيرها.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك علاقة بين عمر الشركات الصناعية وتحقق الإبداع التكنولوجي، أي أنه كلما كان عمر الشركة طويلاً سجلت إبداعات كثيرة، إذ أن الخبرة المتراكمة في حقل إنتاجي معين لها أثر كبير في تقديم ما هو جديد.
- هناك علاقة قوية بين وجود قسم للبحث والتطوير وبين الإبداع التكنولوجي وهذا شيء مهم يثبت أن الاستثمار في عمليات البحث والتطوير يمكن أن يحقق ميزات مهمة للشركات الصناعية الأردنية.
- هناك علاقة إيجابية بين عدد المنتجات وبين تحقق الإبداع التكنولوجي فكلما زاد عدد المنتجات توافرت إمكانية لتحسينها أو تغيير خصائصها، ومن ثم تقديم نماذج جديدة أو إبداعات جديدة.

2- دراسة (الراوي، 2007) بعنوان: "أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني/دراسة استطلاعية في

الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى". هدفت إلى:

- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني. وخلصت إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك قدرا كبيرا من الاتفاق بين آراء الكتاب والباحثين في مجال إدارة العمليات والإدارة الاستراتيجية حول مراحل إعادة الهندسة والإبداع التقني مما لها من تأثير إيجابي مع تلك المراحل لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها في البقاء والنمو من خلال تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة لديها باستمرار، أو تقديم عملية جديدة أو تطوير عملية قائمة.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مراحل إعادة الهندسة والإبداع إذ ارتبطت مراحل إعادة الهندسة المعتمدة في الدراسة (التخطيط والتحديد والرؤيا والحل والتحول) مع الإبداع التقني بعلاقة معنوية موجبة ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات.
 - وجود تأثير معنوي لمراحل إعادة الهندسة والإبداع التقني وتأثير ذلك من خلال الجانب الميداني.
- 3-دراسة (الرحيم وحسن،2012) بعنوان: أثر إبداع العملية في تصميم المنتج/دراسة استطلاعية للصناعات الكهربائية.** هدفت إلى التحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة للوصول إلى نموذج واقعي ويتم على أساسه وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة. هذا بالإضافة إلى تشخيص واقع إبداع العملية في المؤسسة وتوضيح مدى تأثيره في تصميم منتجات الشركة.
- توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن تبني الإبداع سلوكا في المؤسسات يعد من سمات الإدارة الحديثة لكونه وسيلة تؤدي إلى تفوق وتميز المؤسسات عن منافسيها الآخرين، فضلا عن قدرتها على تنويع منتجاتها لتحقيق حاجاتها ورغبات الزبائن المتغيرة.
 - إن وجود أية مؤسسة واستمرارها يعتمد بشكل كبير على قدرتها على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل أفضل من المنافسين الآخرين، مما يعطي أهمية بالغة للإبداع التكنولوجي في المؤسسات.
 - يمثل إبداع العملية إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات فهو سلاح ذو حدين يتعلق الأول في تهيئة فرص جديدة من خلال مواكبة التغيرات السريعة لحاجات الزبائن ورغباتهم، ويتمثل الثاني بالتهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة من قبل المنافسين الآخرين بسبب تقادمها التقني وضعف مواكبتها للتجديد، مما يؤثر على مواقعها التنافسية في الأسواق.
- 4-دراسة (حجاج،2006/2007) بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها /دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي،** هدفت إلى:

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
 - محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
 - محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
 - تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الجزائرية على مزايا تنافسية.
- أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:
- المحيط الداخلي حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسميها الأساسية والداعمة هي المسؤولة عن إنشاء القيمة للزبائن، وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية وهو ما ينفي الفرضية الثانية.
 - لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقدم منتج متميز أو بتكلفة اقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات)، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.
- 5-دراسة (فردوس محمود عباس، 2013) بعنوان: دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج/ بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، هدفت هذه الدراسة إلى:**
- التعرف على أثر الإبداع التقني بأنواعه في تحسين جودة المنتج في الشركة موضوعة البحث والحصول على بعض النتائج التي تساعد الشركة مستقبلا لسد الفجوة بين مستويات التصنيع المحلية ومستويات التصنيع العالمية باعتماد قاعدة المنافسة بالإبداع.
 - المساهمة في توفير إطار نظري يساهم في زيادة المعرفة لإفادة الباحثين مستقبلا.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى:
- إن تبني الإبداع سلوكا في الشركة المبحوثة يعد من سمات الإدارة الحديثة نظرا لكونه وسيلة تؤدي إلى تفوق وتميز الشركة عن منافسيها الآخرين فضلا عن قدرتها على تنويع منتجاتها لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.
 - يمثل الإبداع التقني إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه الشركة المبحوثة فهو سلاح ذو حدين يتعلق في تهيئة فرص جديدة من خلال مواكبة التغيرات السريعة لحاجات الزبائن ورغباتهم ويتمثل الثاني بالتهديدات والمخاطر التي تواجه الشركة من قبل المنافسين الآخرين بسبب تقادمها التقني وضعف مواكبتها للتجديد مما يؤثر على مواقعها التنافسية في الأسواق.
 - أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بين متغيرات الإبداع التقني والجودة في الشركة المبحوثة وجود علاقة طردية فوق المتوسط إذ بلغت أعلى نسبة بين تحسين عملية إنتاجية قائمة والجودة (0.69).

- أوضحت نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين تحسين عملية إنتاجية قائمة والجودة إذ بلغت (28.88).

6-دراسة (قريشي،2013/2014) بعنوان: التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التغيير التكنولوجي الحاصل في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة.
- التعرف على واقع أو مستوى أداء مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة وأداء مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل - بسكرة.
- التعرف على أثر التغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.

- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى التغيير التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار في مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة والتي تهدف أساسا إلى زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وبالابتكارات التكنولوجية المختلفة التي من شأنها أن تحسن وتعزز من مكانة المؤسسة في السوق.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تمتلك قواعد بيانات هامة جدا للمسيرين ومتخذي القرار بالمؤسسة كافة المعلومات الضرورية بشكل دقيق ومرتب.

- مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة تمتلك شبكة حواسيب تصل إلى جميع المكاتب في مختلف المديرات والدوائر والمصالح، وهذه الحواسيب مبربطة بسيرفر(server) المؤسسة وبشبكة الانترنت، كذلك هناك ربط الكتروني بين المؤسسة وشركائها وزبائنهم ومورديها.

- قامت مؤسسة صناعة الكوابل في السنوات الأخيرة الماضية بتحسين منتجاتها الحالية، وإنتاج منتجات جديدة وطرحها في الأسواق.

- تصورات الباحثين لمستوى التغيير التكنولوجي الحاصل في مؤسسة صناعة الكوابل جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التغيير التكنولوجي مجتمعة (3.867) بانحراف معياري قدره (0.553).

- هناك تعاون وتنسيق كبير بين جميع الوحدات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل وهذا ما مكنها من زيادة إنتاجيتها وتقليل تكاليفها.

- الأداء المالي لمؤسسة صناعة الكوابل جيد حيث نجد أن إنتاجيتها عالية، أرباحها في تزايد مستمر، معدل دوران مخزونها كبير جداً، ودائماً تسعى إلى دخول أسواق جديدة.

I-2-2. الدراسات السابقة المتعلقة بالتنافسية

1- دراسة (الطويل وسلطان، 2006) بعنوان: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي/دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.

هدفت الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية لإدارات الشركات المبحوثة عن معنى وأبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي. هذا بالإضافة إلى محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- تزايد الاهتمام بأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والإبداع) من قبل الشركات عامة والصناعية خاصة، وذلك لمساعدتها في تحقيق أداء أفضل، ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقائها ونموها.

- ازداد تأكيد إدارات الشركات على السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية وعلى المستويين المحلي والعالمي، والارتقاء بمستوى جودة المنتج واعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن فضلاً على الإبداع في المنتج والعملية.

كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي فضلاً على وجود تأثير معنوي لأبعاد التكلفة والجودة والإبداع بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة والتسليم بصورة منفردة في الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة.

2-دراسة (مسودة، 2011) بعنوان: مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها / دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
 - معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
 - معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال الزبائني لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
 - معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية.
 - دراسة طبيعة العلاقة بين متطلبات رأس المال المعرفي مع بعضها البعض.
 - دراسة أهم المعوقات التي تواجه توليد رأسمال المعرفي في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية.
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:
- تتوفر متطلبات رأسمال البشري لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية بنسبة كبيرة، وتحتاج لتحسين وتطوير الرأسمال البشري.
 - تتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي لتعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية الصناعية الأردنية بنسبة مرتفعة ومن أجل تحسين وتطوير الرأسمال المعرفي.
 - هناك علاقة تكاملية بين مكونات رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

3-دراسة (بوازيد، 2011/2012) بعنوان: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية / دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في مجال التحليل الاستراتيجي الذي يربط المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية.

- في حالة إذا لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما بالموارد والكفاءات فان هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيريهيها للموارد والكفاءات وينمي اهتمامهم بها لتحقيق التفوق التنافسي. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- إن تحقيق الميزة التنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية "الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل" وهو الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة.
- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءتها وتكوين مخزون يتضمن تدفقها باستمرار وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها.

4-دراسة (خنيط، 2017/2016) بعنوان: دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هدفت إلى:

- أهمية الإبداع وضرورة المبادرة لذلك في ظل البيئة التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إبراز الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لتطبيق الإبداع.
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة أهمية الإبداع والعراقيل التي تقف أمامه. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في الاقتصاد الوطني، لذلك أولت الجزائر اهتماما كبيرا بهذا القطاع لدعمه وترقيته.
- عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا كبيرا بعد تبنيها لبرنامج التعديل الهيكلي وانفتاح السوق، وتتمركز هذه المؤسسات في المناطق الشمالية. غير أنه لا توجد إحصائيات دقيقة حول هذا القطاع فهناك العديد من المؤسسات موجودة في الجداول والإحصائيات وغير موجودة في الواقع وهذا ما وجدناه عند اختيارنا عينة الدراسة.
- يعتبر القطاع الخاص الممثل الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خاصة بعد حوصصة الكثير من المؤسسات العمومية.
- تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص مثل مرونتها وبساطة هيكلها وقربها من السوق وغيرها جعلها مجالاً للإبداع والابتكار.

- إن الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسات يرجع إلى التفاوت في قدرتها على الإبداع.
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تسعى أن تكون متميزة عن منافسيها وذلك من اجل تعزيز تنافسيتها، وينشأ هذا التميز عن طريق تقديم أشياء أو أفكار جديدة ومنفردة لها أثر ايجابي على أداء المؤسسة.

I-2-3. الدراسات المتعلقة بالابتكار التكنولوجي والتنافسية معا

- 1-دراسة (قشوط، 2009) بعنوان: "دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة"/دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:
 - تلعب المنتجات الجديدة دورا هاما في تعزيز تنافسية المؤسسة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تأثيرها القوي في التنافس ودورها في الحصول على مصادر الميزة التنافسية وخلق القيمة لدى المستهلكين.
 - تمتلك مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة سياسة واضحة ومحددة بدقة لتطوير المنتجات الجديدة تترجم بوجود مقررات مكتوبة.
 - تبني المؤسسة محل الدراسة ضمن استراتيجياتها العامة التوجه نحو تطوير المنتجات الجديدة، لكنها في المقابل لا تطرح عددا هاما منها، ولا يتم ذلك بصفة دورية.
- 2-دراسة (بويعة، 2012) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية / دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس). هدفت هذه الدراسة إلى:
 - إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية.
 - معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.
 - محاولة إثبات أن الابتكار دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

 - أن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار جديدة أو غير مألوفة.
 - أن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فان ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.

- إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

- أن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويلها إلى التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

3-دراسة (كريم، 2012) بعنوان: تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية / بحث تحليلي لعينة من

المصارف التجارية العراقية. هدفت إلى تشخيص مستوى الإبداع المنظمي والميزة التنافسية في المصارف عينة البحث. وتحديد تأثير الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تسعى المصارف عينة البحث إلى الإبداع لغرض تحقيق أهدافها مما يجعل خدماتها أكثر تميزاً عن نظيراتها، لهذا نجد أن مستوى الإبداع المنظمي فيها جيد.

- تركز المصارف عينة البحث على الإبداع التقني أكثر من تبنيها للإبداع الإداري مما يجعلها تسعى إلى تطبيق نظم اتصالات معتمدة على بعض الأجهزة وكذلك استخدام الحاسوب في عملها.

4-دراسة (بورنان، 2017) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية. هدفت هذه

الدراسة إلى:

- إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمنظمة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المنظمات.

- توضيح أهمية الابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المنظمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمكن تحقيق الابتكار من خلال مجموعة من المتطلبات، ويرتكز هذا على الأفكار الإبداعية الجديدة الخلاقة وغير المألوفة.

- كل موارد المنظمة قابلة للتنافس والتقليد إلا العقول المفكرة والتي مصدرها رأس المال البشري الكفاء الذي يساهم في بناء ونمو ورقي المنظمة، هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

- عدم تبني الابتكار في المنظمة يؤدي إلى عدم استمراريتها، مما يقودها للزوال والاندثار، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- إن الابتكار يحقق نجاحا وتميزا للمنظمة، لما له من تأثير ايجابي في ذلك، هذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.
- تهدف المنظمة من خلال امتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مضافة وميزة للزبون.
- 5-دراسة (مركان وآخرون، 2017) بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة كوندور اليكترونيكس بروج بوغريبريج. هدفت إلى:
 - التعرف على مستوى الاهتمام بالإبداع التكنولوجي وبالتنافسية بمؤسسة كوندور اليكترونيكس.
 - معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الإبداع التكنولوجي ببعديه والتنافسية لدى مؤسسة كوندور إلكترونيك.
 - التعرف على دور الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج-إبداع العملية الإنتاجية) في تحسين تنافسية المؤسسة(التكلفة-الجودة-المرونة-التسليم) لدى مؤسسة كوندور اليكترونيكس.
 - يوجد مستوى متوسط من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي لدى إطارات شركة كوندور اليكترونيكس.
 - يوجد مستوى مرتفع من الاهتمام بالتنافسية لدى إطارات شركة كوندور اليكترونيكس.
 - توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الإبداع التكنولوجي بجميع أبعاده والتنافسية لدى إطارات شركة كوندور اليكترونيكس.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبداع العملية الإنتاجية على المرونة لدى شركة كوندور عند مستوى دلالة 5%.
- 6-دراسة(دحمانى،2017) بعنوان: تفعيل استراتيجيات الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. هدفت إلى:
 - إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة لتحقيق الازدهار والتقدم في منتجاتها وأساليب الإنتاج مما يميزها عن باقي المؤسسات.
 - إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الاستراتيجية التنافسية.
 - محاولة إبراز قوة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي وإبعاد الميزة التنافسية على المؤسسة الجزائرية موبيليس. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وهذا بتقديم منتجات بسعر منخفض وجودة عالية أو بتقديم خدمات للزبائن.

- أكثر الأبعاد التنافسية تركيزاً في المؤسسة هو التركيز على التميز والوقت، أكثر من الجودة والتكلفة، وذلك يرجع لشدة المنافسة، فقد وصلت مؤسسة موبيليس لتقديم أقل الأسعار الممكنة وجودة المنتجات والخدمات، فأصبحت تركز على أن تكون منتجاتها وخدماتها متميزة عن باقي المنافسين.
- هناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية، إذ أنه كلما زادت المؤسسة في اهتمامها بالإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات والخدمات زادت معه حصصها السوقية وتميزت بمنتجاتها وخدماتها لكن يبقى اهتمام المؤسسة بهذا العنصر رغم وعي عمالها بأهميته يعد ضعيفاً وذلك راجع للتكلفة العالية في مجال البحث والتطوير.

I-2-4. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح لنا ما يلي:

- 1- اهتمت الدراسات السابقة بكل من الابتكار التكنولوجي والتنافسية، وبالعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات الأخرى، إذ أن في السنوات القليلة الماضية لاحظنا أن الاهتمام زاد كثيراً بالمتغيرين التاليين: ابتكار المنتج وابتكار العملية لما لهما من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمختلف المجمعات الصناعية وهذا ما دعانا إلى دراستهما وفهمهما والتطرق لهما بالتفصيل والتحليل.
- 2- المساهمة في إعداد وتأصيل الجانب النظري للبحث.
- 3- التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.
- 4- المساهمة في إعداد استبانة هذا البحث.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو:

الدراسة الحالية تناولت (التكلفة المنخفضة، المرونة، التميز، الكفاءة، سرعة الاستجابة للعملاء، الجودة) كأبعاد لقياس التنافسية في الجمع محل الدراسة وذلك من أجل قياس العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، إضافة إلى حداثة كل من الإطار الزمني والمكاني للدراسة الحالية على اختلاف الدراسات السابقة.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث السابقة وذلك في مبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية البحث، حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية البحث الرئيسية، أهميته وأهدافه، ثم فرضياته ونموذجه والتعريفات الإجرائية، بعد ذلك قمنا بتحديد مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ثم منهج البحث وحدوده، ومجتمع وعينة البحث، وفي الأخير قمنا بشرح أداة البحث ودراسة صدقها وثباتها، والإشارة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا في البداية مجموعة من الدراسات شملت الابتكار التكنولوجي والتنافسية كل على حدى، بعد ذلك قدمنا مجموعة من الدراسات شملت الابتكار التكنولوجي والتنافسية معا، وفي الأخير وضحنا مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها، وخلصنا إلى أن دراستنا الحالية جمعت بين المتغيرين: الابتكار التكنولوجي بأبعاده "الابتكار في المنتج والابتكار في العملية"، والتنافسية بأبعادهما "التكلفة المنخفضة، الكفاءة، التميز، الجودة، المرونة، سرعة الاستجابة للعملاء" وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة كلها.

الفصل الثاني

الابتكار التكنولوجي - تأطير نظري -

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل شرح الإطار العام للابتكار، وذلك من خلال تحديد ماهيته وأهم المفاهيم المرتبطة به، أهميته، مقوماته، مراحل وأهم نظرياته، ثم بعد ذلك نقوم بالتفصيل في أنواع الابتكار وأهمها الذي هو جوهر هذه الدراسة وهو الابتكار التكنولوجي وفي الأخير سيتم شرح أهم الأساليب لتنمية الابتكار التكنولوجي ثم أبرز معوقاته وعوامل نجاحه.

وعلى العموم سنتطرق إلى كل هذا من خلال المباحث التالية:

II-1. الإطار العام للابتكار**II-2. أنواع الابتكار****II-3. أساليب تنمية الابتكار التكنولوجي وعوامل نجاحه**

II-1. الإطار العام للابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، كما أن الكثير من الكتاب يربطون استمرارية المؤسسة ونجاحها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية، وبالتالي فإن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

II-1-1. مفهوم الابتكار وأهم المصطلحات المرتبطة به

تباينت الآراء حول تعريف الابتكار وهذا راجع لاختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، فالابتكار هو ترجمة لكلمة (Innovation) ولكن عادة ما يربطه العديد من الباحثين بمصطلحات أخرى قريبة منه في المعنى لذا سنحاول توضيح والتفريق بين كل منها:

1 - الابتكار (Innovation): يمكن تعريف الابتكار على أنه " النشاط الذي ينتج سلعة جديدة أو محسنة بشكل كبير (منتجات أو خدمات) والعمليات وأساليب التسويق أو منظمات الأعمال"¹، يركز هذا التعريف على صور الابتكار في كونه قد يتجسد إما في منتج جديد أو محسن، ويمكن تعريفه أيضا " الاستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة ويشمل كافة الأنشطة العلمية، التكنولوجية، التنظيمية والمالية التي تؤدي إلى تقديم كل ما هو جديد (أو تحسين) منتج أو خدمة"²، أشار هذا التعريف على الأنشطة الموجودة في المؤسسة التي يمكن أن يمسه الابتكار للخروج بالجديد.

كذلك يشير الابتكار إلى: " الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة"³.

وعرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الابتكار بأنه: "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات

1 Mihaela Diaconu .(2011), **Technological Innovation :concept process, typology and Implications in The Economy; Peter andrei**, University of Iasi , theoretical and applied economics, volume 18, N10, p p 127-144.

2 Mark Dodgson ,David Gann and Ammon Salter.(2008). **The management of technological innovation :strategy and practice**, New York, first published, Oxford university Press, p31.

3 Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavit. (2006).**Management de L'innovation :intégration du changement technologique**, commercial et organisationnel, Paris ; De Boeck, p 66.

ومعدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات". إن هذا التعريف يختصر الابتكار بأنه يشمل¹:

- تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه.
- إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل وكذا ظروفه.
- مهارات القوة العاملة.

بينما نجم عبود(2011) يرى بأن الابتكار " هو التوصل إلى كل ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة ". مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في المؤسسة لتحقيق المؤسسة أهدافها في السوق"².

وبرأي (Atalay, Sarvan,2013) فإن الابتكار يمكن أن يتجسد في المظاهر التالية:

- إنشاء منتجات جديدة أو تحسينات نوعية في المنتجات الموجودة.
- القيام بعملية صناعية جديدة.
- فتح سوق جديدة.
- تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو مدخلات جديدة أخرى.
- أشكال جديدة من المنظمات الصناعية³.

بينما روجرز(Rogers) يرى الابتكار بأنه " ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الخبرة"⁴.

مما سبق نستنتج أن الابتكار ما هو إلا أفكار جديدة تم تجسيدها على أرض الواقع ويكون في صورتين إما

منتج جديد تماما أو محسن

2-الإبداع (Creativity):

إن الإبداع يعد المظلة التي تحث على تفعيل القدرات في المؤسسة من خلال أنشطتها المتنوعة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر لتتولد من خلال ذلك ميزات تنافس مستدامة.

1. غياط، الشريف، بوقوم، محمد.(2009). "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)", مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد06، المجلد03، ص 42-66.

2 نجم، نجم عبود. (2011). القيادة وإدارة الابتكار. ط2. عمان.الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص139.

3Atalay .M, Sarvan .F.(2013).The relationship between innovation and firm performance : an empirical evidence from Turkichautomative supplier industry, procedia social and behavioral sciences, 2nd conference,Turkey ,p227.

4 أبو النصر، مدحت. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص74.

فالإبداع يعرف بأنه: " هو التفكير فيما لم يفكر فيه الآخرون أو رؤية ما لم يراه أحد من قبل والقيام بعمل ما لم يعمله الآخرون من قبل"، أو يعرف بأنه " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة وملتصقة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام"¹.

كذلك يمكن تعريف الإبداع على أنه " التفكير المختلف"، بمعنى التفكير بطريقة جديدة تماما وتختلف عن الآخرين أي البراعة في التفكير وإيجاد حلول وأفكار مبدعة"².

العلاقة بين الإبداع والابتكار:

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة وهو عبارة عن أفكار تتصف بالحدثة وهي مفيدة وملتصقة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين. ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار

الابتكار = الإبداع + التطبيق

بالمعادلة التالية³:

3- الاختراع (Invention):

الاختراع هو عملية " إدخال شيء جديد على هذا العالم لم يسبق أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية". عندما يتم اعتماد الاختراع وتسجيله تجارياً، فإن هذا يشير إلى الابتكار وبشكل عام وبرغم الترابط ما بين الابتكار والاختراع إلا أن هذا الأخير يعني إدخال شيء جديد مرة واحدة، في حين أن الابتكار هو حالة مستمرة ولا يمكن أن يتم الاختراع إلا من لدن إنسان مبدع ومبتكر⁴.

وفي هذا السياق هناك رؤية مفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية⁵:

الابتكار = الاختراع + التطبيق

1 قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار، عمان. الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ص125.

2 جاد الرب، سيد محمد. (2013). ادارة الابداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، ص91.

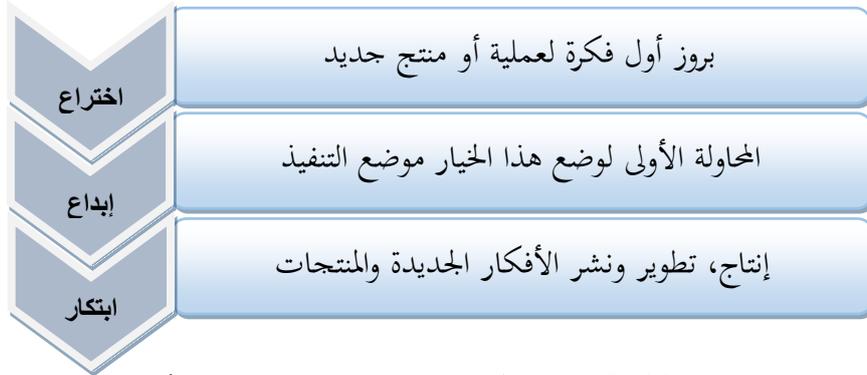
3 غوفي، عبد الحميد وآخرون. (2014). "الابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية تحليل العلاقة(سلوك/أداء) وفق منهج الاقتصاد الصناعي مؤسسة كونودور نموذجاً". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول: نظم الابتكار، الجامعة والإقليم (25/24 سبتمبر)، الجزائر، جامعة البشير الإبراهيمي بروج بوعرييج.

4 قريشي، محمد. (2015). " دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، العدد 42، ص 439-458.

5 كباب، منال. (2017). " الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، العدد17، ص440-426.

وعليه نستنتج مما سبق أنه يمكن تلخيص الفرق بين الابتكار والإبداع والاختراع في الشكل التالي:

الشكل (2): الفرق بين الاختراع والإبداع والابتكار



المصدر: سلطاني، محمد رشدي. (2013). المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر. رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة، ص50.

4- التجديد (Renovation): تستخدم أحيانا كلمة تجديد كترجمة لكلمة (Innovation) كما ترجم مثلا كتاب بيتر دراكر (Innovation and entrepreneurship) إلى "التجديد والمقاولة" غير أن مفهوم التجديد واسع جدا، كما يرى بعض الاقتصاديين، فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد حيث يرى (YVES) بأن "الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال ويمكن أن نقول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم للتغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة"¹.

5- التحسين (Improvement): هو آخر عملية تتم في الابتكار أين يتم في هذه المرحلة إدخال تحسينات وتعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات المبتكرة أو المنتجات الجديدة، بما يجعلها أكثر كفاءة وملائمة في الاستخدام بما يتماشى والوضع الحالي².

1 قاشي، خالد. (2015). مساهمة الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة: دراسة ميدانية لمنظمة سويتلي بمحافظة الجلفة، مجلة دراسات، الاغواط، المجلد 06، العدد 10، ص ص 187-206.

2 قطاف، ليلي، بوشنقىر، إيمان. (2012). "دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية نحو تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة دراسات و أبحاث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 4، العدد 7، ص ص 29-48.

II-1-2. أهمية الابتكار وخصائصه

1- أهمية الابتكار:

- يحظى الابتكار بأهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للمبتكر في حد ذاته ولعل أبرزها ما يلي:
- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.
- يمكن المؤسسة من تقديم ابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل وهذا ما يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار¹.
- الحفاظ على البقاء والاستمرار.
- زيادة معدل العائد على الاستثمار.
- زيادة حصص الأسواق ومن ثمة تعظيم مكانة المؤسسة ضمن أسواقها.
- تحقيق رضا العملاء من خلال المنتجات الجديدة².
- يساعد على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والرضا لدى الأفراد المبتكرين أنفسهم.

1 سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص36.

2 لوكريز، سميرة. (2014). "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة موبيليس". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول نظم الابتكار، الجامعة والإقليم (23-24-25 سبتمبر). الجزائر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج.

- منافع مادية وفرص عمل ووضع مهني أفضل، فالمبتكرون عموماً يحصلون على دخول أجور أضعاف غير المبتكرين¹.

2- خصائص الابتكار

نستنتج من التعريفات السابقة للابتكار أن هذا المفهوم يتركز على العديد من الخصائص نوردتها بما يلي:

- **الابتكار يعني التمايز:** أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

- **الابتكار يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها².

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

- **الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد³.

1 يونس، زين، بوحديد، ليلي. (2016). "التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ميلة، العدد4، ص ص 177-198.

2 دن، أحمد وبن سالم، عبد الحكيم. (2015). "دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر"، مجلة دراسات، بشار، العدد7 ص ص 250-264.

3 السكارنة، بلال خلف. (2008). الريادة وإدارة المنظمات، عمان، الأردن: دار المسيرة، ص48.

II-1-3. مقومات الابتكار ومراحله

1- مقومات الابتكار: للابتكار جملة من المقومات هي¹:

أ- الانتماء والارتباط بالمؤسسة: يعتبر الانتماء الوطني والمؤسسي والأسري أساس الابتكار على المستوى القومي، فعلى سبيل المثال تعد اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا يدل على أهمية ودور هذا المفهوم في عملية الابتكار والإبداع، فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه للعمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الشعور باللامبالاة يفسر تخلف الكثير من الدول النامية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها.

ب- الحس الاقتصادي والاجتماعي: فمبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاءة والفعالية، إذ تعني الكفاءة تخفيض التكاليف، وهي هنا تشير إلى الحس الاقتصادي، وان تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الاجتماعي، وان انعدام هذا الحس الاقتصادي والاجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد وعدم القدرة على الابتكار.

ت- العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل: فيجب على الإدارة الابتكارية أن تعتمد على الطرق والأساليب العلمية بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ. فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى وقد أصبحت مهنة تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال.

ث- الانفتاح على الرأي الآخر: فالابتكار يتطلب مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر والإصرار على التعاون معه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والشيء المفيد، ومن هذا المنطلق تنتهز المؤسسات الابتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين².

ج- الإيمان بمواهب الآخرين: باعتبار أن الإدارة هي جهد جماعي، فلا يمكن للابتكار أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العمال لتقديم المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولكي يتحقق ذلك يجب على الإدارة أن تولي اهتمامها بتشجيع روح الفريق، ولكن سلطة وتسلط بعض المديرين، بل بعض المسؤولين وأصحاب المراكز تدفعهم أحيانا إلى إخفاء جهود الجماعة، حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات، متناسين أن مثل هذا العمل يؤثر على الروح المعنوية للعمال، وهو عامل إحباط وهدم، فالإداري الجيد والمبتكر هو الذي يرى جهده متكاملًا مع

1 قرشي، محمد. (2013/2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، ص146.

2 حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر، ص316.

الجهود التي يقدمها الآخرون ويرى في إنجازات الآخرين إنجازات المؤسسة وتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا.

ح- البعد الإنساني في التعامل والاتصال: يتحقق المجال الأكبر للابتكار والإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في نظر العمال الذين هم أدوات الابتكار، فكلما زاد الاهتمام بهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة كلما اجتهدوا في العمل وهذا ما يحقق إنتاجا وخدمات أفضل.

خ- المثالية والمستقبلية: يتميز المبتكرون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير في كيفية استثمارها.

2- مراحل الابتكار:

إن العملية الابتكارية تتطلب تفكيراً خلاقاً، يكون الأساس في التوصل للأفكار الجديدة التي ترتبط بجانبين: حل المشكلات الحالية بطريقة جيدة وغير مسبقة، أو الإتيان بفكرة جديدة في موضوع أو مجال جديد والتفكير الخلاق يكون في مراحل عديدة هي¹:

أ- تطوير الابتكار: في هذه المرحلة تهتم المؤسسة بتقييم وتقويم وتحسين الأفكار الجديدة من أجل ترجمتها إلى ابتكار يظهر في شكل منتج، باستغلال أهم الأفكار الابتكارية والخلاقة التي من شأنها تقديم قيمة مضافة.

ب- تطبيق الابتكار: وفي هذه المرحلة تستخدم المؤسسة الأفكار الابتكارية المتميزة وتطبيقها من خلال عملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو العمليات الجديدة.

ت- إطلاق التطبيق: وفيها تقوم المؤسسة بطرح وتقديم المنتجات الجديدة للسوق.

ث- نمو الابتكار: وفي هذه المرحلة يتسم الابتكار الناجح في السوق بنمو الطلب عليه بمعدل متزايد، وهذا يعني أن الابتكار قد يدخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي، وتحقيق الربحية العالية، مع إمكانية أن الطلب يتجاوز العرض².

ج- نضوج الابتكار: في هذه المرحلة أغلب المؤسسات المنافسة تصل إلى الابتكار وتطبيقه بإدخال منتجاتها أو خدماتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما أن المؤسسات المنافسة تعمل وبسرعة على إدخال التعديلات

1 رحال، سلاف. (2016/2017). الابتكار والتنافسية المستدامة: دراسة حالة مجموعة سوناطراك، رسالة دكتوراه في التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 45.

2 بورنان، فاطمة الزهراء، معراج. هوارى. (2017). "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، مجلة الدراسات، جامعة الاغواط، العدد 3، ص 265-278.

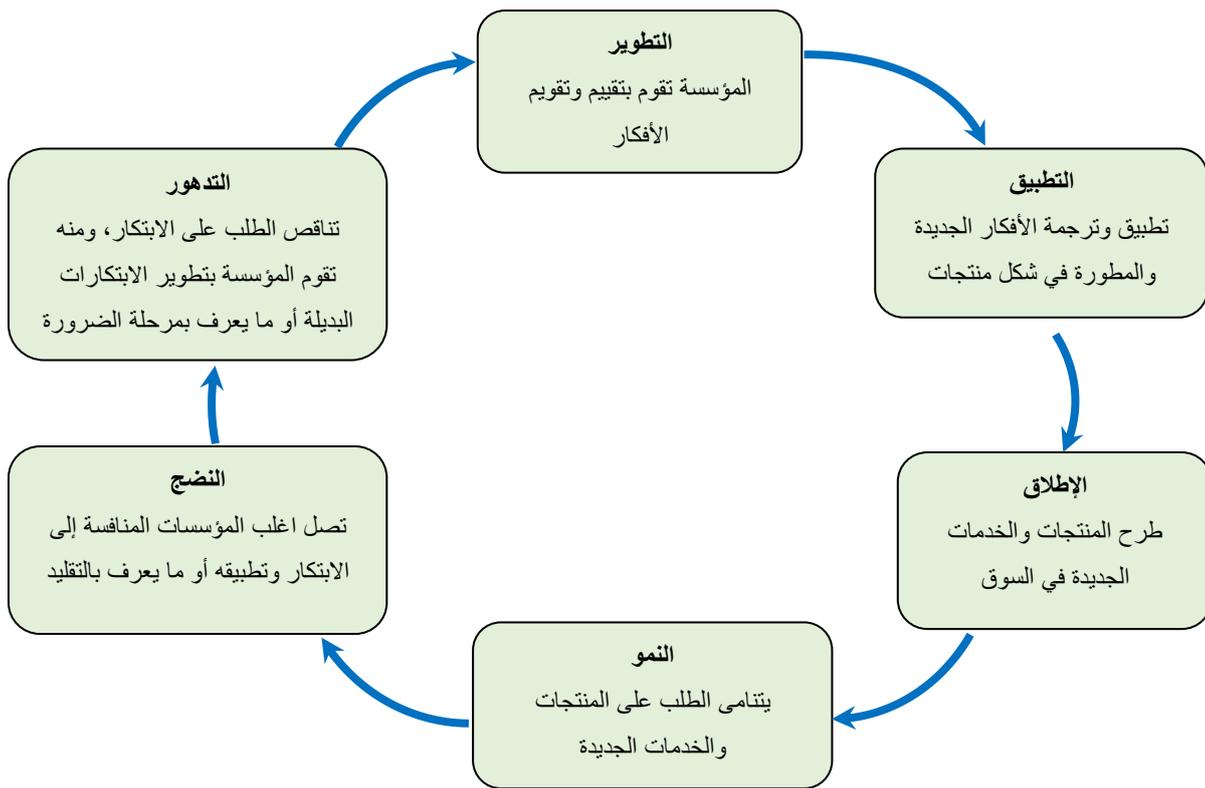
والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه حتى تستنفذ كل إمكانيات التحسين في الخصائص والتركيب والحجم والتغليف ومجالات الاستعمال... الخ.

د- تدهور الابتكار: إن كل ابتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره اللاحق.

وعندما تكون المؤسسة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج، فإن هذا الابتكار يدخل في مرحلة تدهوره التي لا بد أن تكلل باتخاذ المؤسسة لقرار إخراجه من السوق بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام وتدخّل في مرحلة الضرورة وهذا ما ينطبق على دورة حياة الابتكار¹.

وتتلخص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل (3): مراحل عملية الابتكار



المصدر: بورنان، فاطمة الزهراء، معراج. هوارى. (2017). "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، مجلة الدراسات، جامعة الاغواط، العدد 3، ص ص 265-278.

1. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 170.

II-1-4. نظريات الإبداع والابتكار

قام العديد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت أيضا ملامح المؤسسات المبدعة والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

أ- نظرية (March & Simon ;1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، إذ تمر عملية الإبداع بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع وابتكار حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى العوامل الخارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية¹.

ب- نظرية (Burns & Stalker ;1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي، يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، وتعد هذه النظرية مماثلة لنظرية (Marc & Simon) إلا أنهما لم يشارا إلى مراحل عملية الإبداع رغم أنها تطرقت إلى عوامل التغيير التقني والسوق والهياكل السياسية وعلاقة الإنتاج بالاستهلاك.

ت- نظرية (Wilsson ;1966): وقد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، كما افترضت نسبة الإبداع والابتكار في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع والابتكار، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات. كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المؤسسة.

ث- نظرية (Harvey of Mill ;1970) : استفادا مما قدمه كل من (March & Simon) و (Burns & Stalker) ، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع و الابتكار من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية والابتكارية وهذا ما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات

1 بيطاط، نورالدين، بوزيفة، صابر.(2017). "آليات تدعيم وتنمية الابتكار و الإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة ميله، المجلد1، العدد2، ص ص 175-197.

وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية وابتكارية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الغير روتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية .

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا وابتكارا لمواجهةتها.

ج- نظرية (Hage & Aiken ;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع والابتكار فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع والابتكار على أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة تمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع والابتكار كالآتي:

✓ **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

✓ **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

✓ **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع والابتكار واحتمالية ظهور المقاومة.

✓ **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار فهي مختلفة وبالغة التعقيد، أهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية والإنتاج، والكفاءة والرضا عن العمل.

ح- نظرية (Zalman & others ;1973): تنظر هذه النظرية للإبداع والابتكار كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبران على أنهما فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي. ووصفوا الإبداع والابتكار على أنهما عمليتان جماعية وليست فردية. واعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع والابتكار هي:

مرحلة البدء: وتضم:

● مرحلة ثانوية لوعي المعرفة

- ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع والابتكار.
- ومرحلة ثانوية للقرار.

مرحلة التطبيق: وتضم:

- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل¹.

II-2. أنواع الابتكار

للابتكار عدة أنواع وعادة يتم تصنيفها وفق المعايير التالية:

II-2-1. تصنيف الابتكار حسب معيار المخرجات

ويشمل نوعين هما:

1- الابتكار في المنتج (Product Innovation):

أ- تعريفه:

إن البيئة التنافسية التي تسود عالم الأعمال جعلت من المنتجات عامل أساسي وحرص في استراتيجية المؤسسة، لا بد من الأخذ بها لتطوير تلك الاستراتيجية، ومن المهم أن تعكس منتجات المؤسسة المنتجة معرفة إبداعية وخلاقة للبيئة السوقية، فالمنتجات هي كل شيء يشبع حاجات ورغبات ومطالب العملاء ويقدم لهم المنفعة في الأجلين القصير والطويل على حد سواء، لذلك ارتأت المؤسسات اليوم أن تعمل إما على تقديم منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على المنتجات الحالية.

ويعد ابتكار المنتجات أحد العوامل الرئيسية لنجاح العديد من العلامات التجارية، حيث وصفها (Vazquez-Brust and Sarkis 2012) بأنه تصميم منتج جديد أطلقته علامة تجارية لأغراض مريحة تهدف إلى تعزيز جودة وميزات المنتجات التي تنبع أساسًا من التصميمات الإبداعية أثناء عملية الإنتاج. يغطي ابتكار المنتجات جوانب عديدة مثل تطوير المنتجات الجديدة، أو تحسين تصميم المنتجات المنشأة، أو استخدام موارد أو مكونات جديدة في إنشاء منتجات ثابتة².

1 الصرايرة، أكنم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة مؤتة، مج18، العدد 04، ص ص 187-250.

2 Jalal Hanaysha and others.(2014). **Direct and Indirect effects of product Innovation and product Quality on Brand image : Empirical Evidence from automotive Industry**, international journal of scientific and research publications, volume 4,issue 11,p p 1-7.

وعلى العموم فابتكار المنتج هو تقديم منتج جديد (منتج جديد كلياً) أو تغيير المنتجات الحالية لتلبية حاجيات العملاء¹، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية للحصول على عملاء جدد إضافة إلى ما سبق هناك من يرى ابتكار المنتجات من النظرة التسويقية على أنها عملية تشمل: "التصميم الفني والبحث والتطوير والإنتاج والإدارة والأنشطة التجارية المرتبطة بتسويق منتج جديد"².

بشكل عام يأتي ابتكار المنتجات من قدرة العلامة التجارية على تقديم شيء جديد إلى السوق مما يعزز من جودة المنتجات بالنسبة للعديد من المؤسسات، فابتكار المنتجات الناجح يعد محركاً للنمو وذلك لأن المنتجات ذات الميزات الفريدة والمميزة توفر قيمة إضافية للعملاء، وبالتالي تؤثر على قرار الشراء في المؤسسات الكبيرة التي نجحت في بناء أسماء تجارية جديدة بالثقة في جميع أنحاء العالم. فالابتكار أصبح ممارسة شائعة لإنشاء تصورات إيجابية بين العملاء، واحدة من الوسائل الممكنة لضمان الابتكارات تأتي من قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وتصاميم المنتجات الجذابة مثل حالة السيارات. علاوة على ذلك، يحدث ابتكار المنتج عندما تنشئ مؤسسة ما شيئاً فريداً يجعل المنافسين يصعب نسخهم أو تقليدهم، مثل الميزات التكنولوجية المرفقة بمنتج ما لتعزيز قيمته³.

وابتكار المنتج يتعلق بثلاثة جوانب هي:

- ابتكار التركيبة الوظيفية للمنتج كاختراع تركيبة جديدة للمنتج أو تغيير جذري فيها.
- ابتكار التركيبة التكنولوجية للمنتج ويخص الخصائص التقنية للمنتج.
- ابتكار العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج وتخص الشكل المقدم فيه المنتج⁴.

1Mohieddine Rahmouni, Murat Yildizoglu.(2011). **Motivations et déterminants de l'innovation technologique :un survol des théories modernes**, groupe de recherche en économie théorique et appliqué, p4.

2 Bouziane, Hassan,Messadaoui,Yousef.(2018). **Impact of product innovation on brand equity : an emprical study on the condor electronics company in Algeria**,magazine of Economics and Human Development,vol 9,number 3, p 430.

3 Jalal Hanaysha and others.(2014). The same reference ;p2.

4 فادري. محمد، طيب. سعيدة. (2018). "الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، تبسة، العدد الرابع، ص ص 231-247.

ب. أهمية ابتكار المنتج:

- إن الابتكار في مجال المنتجات وبالنظر إلى التزايد المستمر لظاهرة المنافسة وما تشكله من مخاطر وتهديدات بالنسبة للمؤسسة، أصبح أمراً ضروريا لا مناص منه وذلك يعود إلى جملة من الأسباب نوجز أهمها فيما يلي¹:
- مواكبة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء واتجاهاتهم السلوكية.
 - حل مختلف المشاكل التي يطرحها العملاء حول المنتج واستخداماته سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لهم يمكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن تقدم المؤسسة منتجاتها بشكل أفضل والتقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور من مراحل دورة حياتها على إيرادات وأرباح المؤسسة.
 - التمييز من خلال خلق صورة ذهنية للعملاء اتجاه المنتجات.
 - خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية أو تطويرها من خلال الدخول بمنتجات متميزة ومنفردة.
 - إنقاذ بعض المنتجات من خلال الوصول إلى المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج، وهي مرحلة الانحدار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها.
 - تحقيق القيادة الفورية للعلامة التجارية.
 - تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق.
 - زيادة المبيعات وما ترتب على ذلك من زيادة في الأرباح ومن ثم تحقيق شق من الاستقلالية المالية للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على التمويل الذاتي.
- وبالرغم من الأهمية الكبيرة والضرورية لوجود إدارة ونظام للابتكار في مجال المنتجات في المؤسسة إلا أن هذا الأخير محفوف بالعديد من المخاطر، حيث أثبت الواقع فشل العديد من الحالات الابتكارية، حيث عادة ما تصل نسبة فشل الابتكارات في مجال المنتجات إلى 80%، وقد توصلت العديد من الدراسات المتعلقة بالابتكار في مجال المنتجات إلا أن هناك معدلات فشل عالية في الانتقال من مرحلة الفكرة الأصلية إلى منتج ناجح في السوق، ويوجد شبه اتفاق بين هذه الدراسات على هذه المعدلات، حيث تراوحت هذه النسب بين 30% وارتفعت في مجالات عديدة إلى حدود 95%.

1 ترغيني، صباح. (2018/2017). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص 12-13.

ج- العوامل المؤثرة على ابتكار المنتج:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على ابتكار المنتج لكن أبرزها ما يلي:

- التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية والتكنولوجية: في ظل هذه البيئة الجديدة، تصبح المؤسسات ملزمة بتبني هذه التغيرات لضمان استمرارها، وفي الوقت نفسه تُعتبر هذه التغيرات والمتغيرات بمثابة فرص وتهديدات تدفع المؤسسات إلى إنشاء طرق جديدة تعتمد على هذه الاحتياجات البيئية. على سبيل المثال تؤثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية على المؤسسات من خلال تكييف الابتكار في أنشطتها، بما في ذلك ابتكار المنتجات لتحقيق احتياجات السوق، من ناحية أخرى تؤثر قوى السوق بقوة على الوضع الحالي للمنتج في السوق خاصة مع المنافسة الشديدة، علاوة على وضع السوق.

- (الظروف) قد تؤثر على المنتجات الحالية ودورة حياة المنتج الحالية مباشرة التي كانت قصيرة مع التطور التكنولوجي.

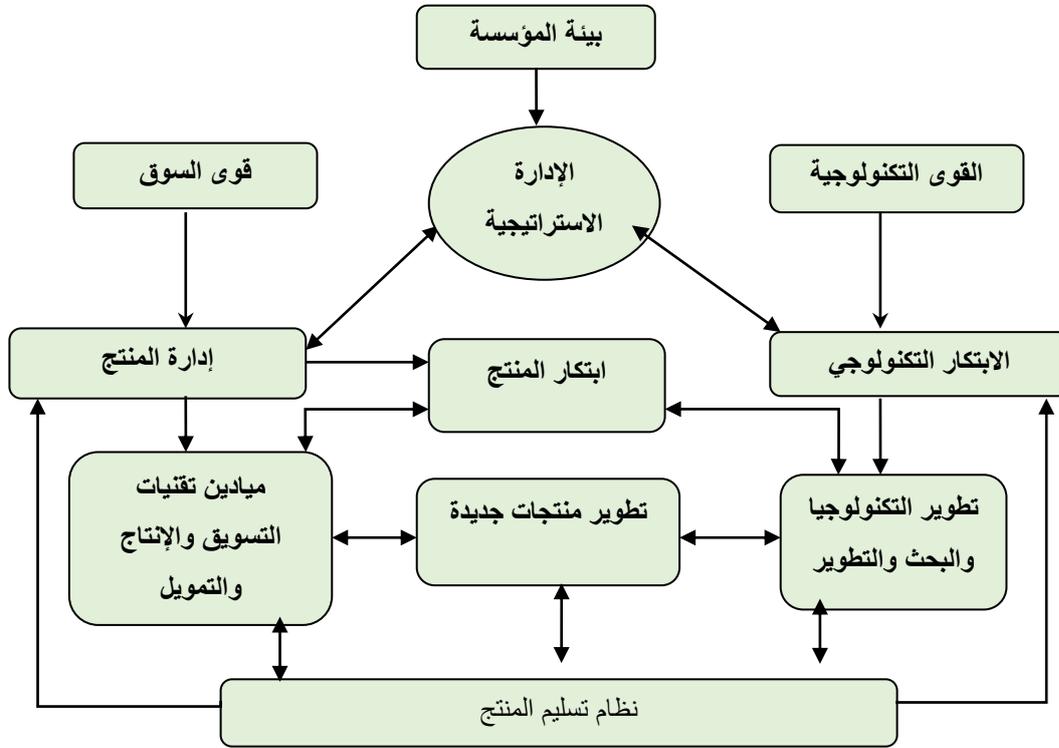
-تشجع البيئة السياسية المستقرة: والدعم الذي تقدمه السلطات للابتكار المؤسسات والأفراد على الابتكار سواء في مجال الإنتاج أو في مجالات أخرى من خلال إنشاء مراكز للبحث والتطوير وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لهم. علاوة على ذلك، توفر القوى التكنولوجية أساليب جديدة في مجال ابتكار المنتجات وفقاً لاحتياجات العملاء ومن أجل زيادة الأرباح.

- القدرة التنافسية والحفاظ على حصة السوق: يجب أن تأخذ الابتكار التكنولوجي كجزء من استراتيجيتها العالمية

تمثل كل هذه القوى فرصاً للمؤسسات لحل مشكلاتها من خلال ابتكار منتجات جديدة أو إجراء تعديلات في المنتجات الحالية. يوضح الشكل أدناه العناصر الرئيسية التي تؤثر على ابتكار المنتجات¹.

1 Cherroun, Reguia. (2014). **Product innovation and competitive advantage**, European scientific journal ; vol 01, p p 140-157.

الشكل (4): العوامل المؤثرة على ابتكار المنتج



Source: Cherroun ;Reguia.(2014). "Product innovation and competitive advantage", european scientific journal ;vol 01,. p149.

د. دورة حياة المنتجات الجديدة واستراتيجيات تسويقها:

إن مصطلح دورة حياة المنتج هو عبارة عن عملية تحمل في طياتها مختلف الخطوات التي يمر بها المنتج بدءاً من طرحه كفكرة وصولاً إلى تقديمه كمنتج، حيث يستوجب انتهاج عدة استراتيجيات تسويقية في كل مرحلة وعليه أبرز المراحل التي يمر بها المنتج الجديد مع استراتيجية تسويقه هي:

أولاً-مرحلة التقديم: وهي أول مرحلة يتم فيها تقديم المنتج تجارياً إلى السوق ويكون جديداً على مستوى السوق، أو بالنسبة للمؤسسة وتتميز هذه المرحلة بارتفاع التكاليف الترويجية، وحجم المبيعات ضئيل وغير كاف لتغطية النفقات كما أن الأرباح قليلة وقد تكون سالبة، إلا أنه سرعان ما تتلاشى هذه المشاكل بمجرد دخول المنتج في مرحلة النمو¹. إن الاستراتيجيات التي يتم إتباعها في هذه المرحلة:

- استراتيجية المنتج : تركز على تقديم المنتج الأساسي.
- استراتيجية السعر : تركز على وضع السعر بناءً على هامش معين، وهذا السعر قد يكون أقل من التكاليف أو مساوياً لها، ولكن السعر يكون مرتفعاً لتغطية التكاليف المرتفعة.
- استراتيجية التوزيع : تركز على عمل وبناء التوزيع الاختياري.
- استراتيجية الإعلان : تركز على بناء الوعي والإدراك على مدى فئتي المتبنين المبكرين والتجار.
- استراتيجية الترويج : تركز على البيع المكثف والتجريب (أي تشجيع تجريب المنتج)².

ثانياً-مرحلة النمو: هنا في هذه المرحلة المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع، وذلك لنمو الطلب نتيجة معرفة العملاء بالمنتج وتمييزه عن المنتجات الموجودة في السوق.

- أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في هذه المرحلة هي:
- استراتيجية المنتج : توسيع تقديم المنتج، الخدمة وتقديم الضمانات.
 - استراتيجية السعر : يكون السعر موضوعاً لاختراق السوق.
 - استراتيجية التوزيع : بناء توزيع مكثف.
 - استراتيجية الإعلانات : يكون هدفها بناء الإدراك والوعي في السوق الواسع
 - استراتيجية ترويج المبيعات : استراتيجيته هنا تهدف إلى تقليل الترويج للاستفادة من زيادة الطلب في هذه المرحلة. ولكن يجب أن تكون المؤسسة بهذا المنتج الجديد حذرة قدر الإمكان، إذ يبدأ المنتج بالانتشار الواسع ويبدأ عدد المنافسين بالزيادة مما قد ينجم عنه نسخ أو تقليد المنتج الجديد بشكل مطابق، ومن ثم طرحه بسعر أقل مما ينجم عنه فقدان المؤسسة لجميع المزايا التي يمكن أن تحصل عليها عندما تكون بمواقع الريادة.³

1 تريبش محمد، طالب سمية.(2016). سياسات المنتجات بالمؤسسات الإنتاجية مع دراسة شركة خزف تافنة بمغنية CERTAF، مجلة مجاميع المعرفة، تندوف، المجلد2، العدد1، ص ص 70-79.

2 مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش. (2004). تطوير المنتجات الجديدة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص131.

3 المرجع نفسه، ص133.

ثالثاً-مرحلة النضوج: في هذه المرحلة تصل مبيعات المنتج إلى أعلى حجم وذلك بسبب الارتفاع في حجم الطلب عليه، ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الازدهار من ناحية مستوى الأرباح المنخفضة فيها والتي تفوق المراحل الأخرى.

وإن أهم سمات هذه المرحلة:

- تمتاز بطول فترتها قياساً بالمراحل الأخرى.
 - تتصف المنافسة بالشدّة.
 - الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالتوسع في تقديم المنتج ومحاولة تقديم أنواع مختلفة وفقاً للطلب وحاجة العملاء.
 - الأسعار تميل نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كأداة تنافسية مهمة من أجل رفع حجم المبيعات.
 - التوسع في قنوات التوزيع سواء المباشرة منها أو غير المباشرة عن طريق شبكة من الوسطاء على اختلاف مستوياتهم.
 - التركيز على الجهود الترويجية وعلى العلاقات العامة وتنشيط المبيعات.
 - السعي إلى المحافظة على الحصة السوقية¹.
- بينما الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة هي:
- استراتيجية تعديل السوق: من المحتمل أن تحاول المؤسسة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق التعامل مع عاملين يؤلفان حجم المبيعات، وحجم المبيعات هو عدد مستحقي العلامة التجارية X نسبة الاستخدام لكل مستخدم وتستطيع المؤسسة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق:
 - تحويل غير المستخدمين المنتج إلى مستخدمين له.
 - الدخول في أجزاء جديدة للسوق.
 - كسب المنافسين عن طريق جذبهم عند تقديم المنتج بطريقة جديدة.
 - استراتيجية تعديل المنتج: ينصب اهتمام المؤسسة هنا على عملية تحسين نوعية المنتج وخصائصه وذلك بهدف المحافظة على المبيعات الحالية. وأن هذه العملية تعود بالنفع على المؤسسة من خلال تحسين قدراتها في نظر العملاء وأيضاً من خلال محاولتها لكسب عملاء مرتقبين.

1 الصميدعي، محمود جاسم. عثمان يوسف، ردينة. (2011). إدارة المنتجات، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص113-114.

- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي: بموجب هذه الاستراتيجية يسعى مديرو المنتج إلى زيادة حجم مبيعاتهم وأرباحهم وحصصهم السوقية في تلك المرحلة من خلال تعديل عناصر المزيج التسويقي من حيث السعر، التوزيع، الإعلان، ترويج المبيعات والخدمات المرافقة¹.

رابعاً-مرحلة التدهور: ضمن هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض بشكل أسرع مما في المرحلة السابقة وهذا يعود للعديد من الأسباب:

-ربما يكون المنتج قد أصبح لا يلي حاجات ورغبات العملاء لأسباب تقنية أو تكنولوجية.

-ظهور منتجات جديدة ذات جودة عالية يمكن أن تحل محل المنتجات القديمة القائمة في الأسواق.

- وجود خلل في أسلوب توزيع المنتج، وذلك بسبب عدم الاختيار المناسب لمنافذ التوزيع².

أهم الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة هي:

- استراتيجية المنتج: وتسعى للخروج من حالة الضعف.

- استراتيجية السعر: تسعى لتخفيض الأسعار للتخلص من المخزون أو إنتاج فائض أو استغلال الطاقة الإنتاجية الموجودة لديها.

- استراتيجية التوزيع: تنفيذ القرار "الذهاب بشكل تلقائي" الخروج من القطاعات السوقية غير المربحة.

- استراتيجية الإعلان: تسعى لتقليل الإعلان ويكون هدف الإعلان هنا التركيز للعملاء الموالين فقط، وكذلك تسعى إلى تخفيض نفقات الترويج إلى أدنى حد ممكن.

- استراتيجية ترويج المبيعات: تسعى لتقليل ترويج المبيعات لأقل حد ممكن لتقليل نفقاته.

وبموجب هذه المرحلة النهائية والأخيرة لدورة حياة المنتج، فإن المؤسسة تقرر سحب المنتج بشكل نهائي من السوق بعد استنفاد جميع الحلول الأخرى لتبدأ بتطوير منتج جديد يمر بدورة حياة جديدة غالباً ما تكون لها نفس المراحل³.

هـ. أسباب فشل ونجاح المنتجات الجديدة:

أولاً: أسباب فشل المنتجات الجديدة: يمكن حصر أهم أسباب فشل المنتجات الجديدة في النقاط التالية:

1 حريز، هشام، عبد الرحمان، بوشمال. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص50.

2 الصميدعي، محمود حاسم. عثمان يوسف، ردينة. (2011)، مرجع سابق، ص114.

3 مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش. (2004). مرجع سابق، ص140.

- عدم توافر ميزة تنافسية للسلعة الجديدة (سواء كانت هذه الميزة تكمن في السعر أو الأداء) مقارنة بالسلع الأخرى المنافسة لها.
 - التغيير في أذواق العملاء.
 - صغر حجم القطاع السوقي الذي ستقدم له السلعة الجديدة.
 - عدم تحمس تجار الجملة أو التجزئة لتوزيع السلعة¹.
 - ضعف وقلة هوامش الربح.
 - ضعف مركز المؤسسة في السوق.
 - ارتفاع تكلفة المنتج الجديد عن تكلفة المنتجات الأخرى التي تماثلها مما قد يؤدي إلى صعوبة تسويقه إلى العملاء في الأسواق المستهدفة.
 - عدم وجود فوارق أساسية بين المنتج الجديد والمنتجات الأخرى التي ينتجها المنافسون.
 - ردود الأفعال التنافسية، قد تؤدي السرعة من جانب المنافسين في إنتاج سلع منافسة إلى التأثير بشكل ملحوظ على المبيعات المحققة من المنتج الجديد.
 - التوقيت غير المناسب لتقديم هذا المنتج الجديد، ويتمثل ذلك في تقديم المنتج الجديد في وقت متأخر أو الدخول المبكر للسوق دون أن تكون الظروف قد تهيأت لذلك.
 - قد يكون المنتج تقليدي يفتقد للتمييز، فإذا كان المنتج الجديد لا يحمل ميزة مختلفة عن المنتجات الموجودة في السوق، فهذا من شأنه أن يؤثر على نسبة نجاحه².
- ثانيا: أسباب نجاح المنتجات الجديدة هي: أهم أسباب نجاح المنتجات الجديدة نجد:**
- تحسين عملية تقييم الأفكار للسلع الجديدة.
 - إجراء بعض التغييرات التنظيمية الضرورية في المؤسسة.
 - التحسين في الإجراءات ووسائل الاتصال داخل المؤسسة.
 - تقوية وتعزيز جهود البحوث والتطوير.
 - تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف¹.

1 بن قصير، إيمان، عمرو، سارة. (2018). " دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قائمة، مجلة الباحث الاقتصادي، برج بوعريش، المجلد 5، العدد 1، ص ص 273-294.

2 بوكري، ياسين، حليمي، ليلي. (2016). اقتراح تطوير المنتجات الجديدة كأداة مساهمة في التقليل من إمكانية إزاحة المقاول، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، ميلة، المجلد 0، العدد 0، ص ص 130-148.

- خلو المنتجات الجديدة من العيوب مثل رداءة النوعية، الأداء غير الجيد أو التعقيد.
- اختيار التوقيت المناسب من أجل طرح هذا المنتج الجديد في السوق.
- دراسة الأسواق وتحليلها بشكل جيد ويتمثل ذلك في حسن تقدير مبيعات المنتجات الجديدة.
- فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالسلع الجديدة من اختيار الاسم التجاري، التعبئة، الميزة التنافسية، قنوات التوزيع.....الخ.
- حسن استخدام الخبرات والموارد المتاحة للمؤسسة.
- حسن انتقاء واختيار الأفكار الجديدة قبل الاتفاق على عملية التطوير.
- التجديد فمن المعروف أن أي شيء جديد يكون له اهتمام خاص في الأسواق التجارية، وكلما كانت هذه السمة الجديدة في المنتج يسهل رؤيتها وملاحظة الجديد فيها كلما كان ذلك أفضل.
- سهولة الاستعمال، بغض النظر عما إذا كان المنتج الجديد معقد أم بسيط، فإنه يتم تسويقه إذا كان سهل الاستعمال، فإذا كان يتطلب استخدام المنتج الجديد قراءة تعليمات أو دورات تدريبية لدراسته فيكون المنتج بذلك يواجه مزيداً من التحديات لتحقيق النجاح².

و-أنواع ابتكار المنتج: وابتكار المنتج يكون في إحدى الأشكال التالية:

أولاً. تحسين منتج قائم (المنتج الحالي): تحسين المنتج الحالي يقصد به إجراء التعديل والتطوير عليه لغرض تقديمه إلى السوق بشكل جديد لتلبية حاجات ورغبات العملاء. والإجراءات والأساليب التي تستخدمها المؤسسات من أجل تطوير منتجاتها وتقديمها إلى السوق تعد عامل أساسي في عمليات تطوير المنتجات القائمة، والتقدم التقني وتغيرات السوق ودورة حياة المنتج أصبحت عوامل ضاغطة على المؤسسات من أجل تحسين منتجاتها والمساعدة على تطوير منتجات أكثر كفاءة من خلال إدخال تحسينات على هذه المنتجات وتطوير المنتجات تواجه تحدياً كبيراً حيث أن معظم المؤسسات تتعرض إلى ضغوط من أجل تقديم منتجات جديدة إلى السوق، وعلى المؤسسات العمل من أجل تلبية احتياجات شرائح العملاء من السلع الجديدة، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسات بتحسين منتجاتها بغية تخفيف الضغوط التي تحصل من جانب السوق. وتقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغية التحكم في التكاليف، زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق.

1 بن قصير، إيمان، عمرون، سارة. (2018). مرجع سابق، ص 282.

2 بوبكر، ياسين، حليمي، ليلي. (2016)، مرجع سابق، ص 137.

- وتزايدت أهمية تحسين المنتج الحالي في الوقت الحاضر جراء زيادة طلب العملاء في البيئة الصناعية الحالية على أنواع كثيرة من المنتجات والتحول المتسارع من منتج معين إلى آخر يمتاز بالمزايا التكنولوجية¹.
- وتقوم المؤسسات عادة بتحسين منتجاتها الحالية وذلك لعدة أسباب أهمها:
- عندما لا يحقق المنتج الحالي أهداف المؤسسة وغاياتها.
 - التغيير المتسارع في حاجات ورغبات العملاء.
 - اعتبارات اقتصادية.
 - مواجهة التهديدات التنافسية.
 - اكتشاف مواد أولية بديلة بتكلفة أقل².
 - المنافسة: لأن وجود المنافسة يخلق ضغوطا متبادلة على جميع المتنافسين من أجل التفوق واحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير المنتجات.
 - تطوير حاجات الزبون ونوعيتها: وذلك لأن تحسين مستوى المعيشة والمستوى الثقافي العام في المجتمع يؤدي إلى تغيير حاجات الفرد ونوعية الوسائل والمنتجات والخدمات المطلوبة لإشباعها.
 - المساءلة القانونية: فالمالكين وكذلك إدارة المصنع أو المؤسسة يكونون مسؤولين عن المنتجات ذات الجودة الرديئة، أو يمكن أن تضر بالصحة العامة أو تستخدم مواد أو تركيبات كيميائية يحظرها القانون، وإزاء ذلك فإن الإدارة تعمل من أجل تحسين جودة المنتجات وتطوير منتجات جديدة تستخدم مواد أو تركيبات كيميائية جديدة أكثر أمانا وقبولاً لتجنب المساءلة القانونية.
 - التطور التكنولوجي: حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة وهي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها، مما يفرض على المؤسسات وضع برامج تطوير منتجاتها لتفادي تقادمها³.

1 عبد الله حمد، هشام. (2016). تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية شركة المشروبات الغازية في كركوك نموذجاً: دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، العدد34، ص ص 169-194

2 الموسوي، بتول، عطية خلف.(2009). تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد78، ص ص 53-83.

3 بوعجاجة، اميرة. (2008/2007). عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة محمد حيدر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص86.

- تحديد كفاءة المؤسسات الإنتاجية وذلك أن تتبنى استراتيجية التطوير من قبل إدارة المؤسسات المعنية بالتطوير يعتبر تجاوبا منطقيا مع مقولة أنه " إذا أرادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لا بد لها من تجديد وتطوير كفاءاتها الإدارية، الإنتاجية والتسويقية.
- التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين والعملاء كما تؤدي عملية التطوير وتبنيها كاستراتيجية فرعية من قبل المؤسسات إلى التواصل المستمر مع المساهمين والموردين الذين يهمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر.
- كما أن تحسين المنتجات في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال أو ذلك.
- تزيد السلع الجديدة من اختيارات المستهلك التي تقابل احتياجات العملاء حتى تضمن حصة أكبر من السوق.
- إذا تعرضت المنتجات الجديدة للتقادم يجعل تحسين هذه المنتجات وتعديلها أمرا ضروريا¹.
- قيام المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، الأمر الذي يجعل من ميزة منتج مبتكر ميزة هامشية، وبالتالي فإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب الابتكار المتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليدية من قبل المنافسين.
- تفرض المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وكذلك الشروط القانونية في الدولة ضرورة تحسين وتطوير منتجاتها سعيا وراء تحقيق الأمان وذلك من خلال عدم وجود أخطاء أو عيوب في التصميم².
- مراحل تطوير المنتجات: عادة عملية تطوير المنتجات تمر بالمراحل التالية:
- مرحلة توليد الأفكار: إن تطوير المنتجات الجديدة يبدأ بتوليد الأفكار، وتعمل المؤسسة على توليد العديد من الأفكار من اجل تطوير وإيجاد منتج جديد، وهنا يجب أن تحدد المؤسسة الهدف من تطوير المنتج، وما هي المنتجات والأسواق التي سوف تركز عليها، ويمكن الحصول على الأفكار المتعلقة بتطوير المنتجات من داخل المؤسسة (دائرة البحث والتطوير، عمال ومهندسو الإنتاج، رجال البيع) أو من خارج المؤسسة (الموردون، منتجات المنافسين التي يمكن تبنيها والتعديل عليها، العملاء).

1 بوبكر، ياسين. (2016). "الانتقال من هيكل المنافسة المجمع إلى هيكل المنافسة المجزأ وأثره على المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة ANSOFF حسب مصفوفة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 43، ص 565-581 .

2 روش، ابراهيم محمد، عبد الرحمن عمر، محمد. (2018). دور الاستخبارات التسويقية في تعزيز سياسات المنتج الجديد، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في عدد من معامل المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 24، العدد 106، ص 151 .

- مرحلة تنقية وتصفية الأفكار: الغرض من تنقية وتصفية الأفكار هو لتحديد الأفكار الجيدة وإسقاط الأفكار الرديئة، إن هذه المرحلة تؤدي وبشكل سريع إلى رفض الأفكار المتعلقة بالمنتجات التي:
 - يصعب إنتاجها، أو أنها من الناحية الفنية صعبة جدا.
 - تم تجريبها سابقا من دون أن يصاحبها النجاح.
 - تعد إعادة أو تكرار لمنتجات موجودة.
 - تحتاج إلى خبرة وخبراء غير متوفرين في المؤسسة حاليا.
 - لا تتناسب مع العمليات الحالية.
- وتتم هذه العملية من قبل لجنة تضم ممثلين عن التسويق والتمويل والإنتاج إذ يمكن استثناء 80% من الأفكار المقدمة.

- **مرحلة تطوير المفهوم واختباره:** عندما تعتقد المؤسسة أنها اكتشفت منتجا محتملا، ينبغي أن تنقل الفكرة إلى السوق المستهدفة وتسال بعض الأسئلة لتحصل على فهم أفضل عن هيئة المنتج الجديد، مثل ما رأيك بالفكرة؟ هل تعتقد أنها ستكون مطبقة وعملية؟ هل ستقدم المنافع التي تأمل المؤسسة بها؟ هل تغافلت الفكرة قضايا معينة؟ فمجملة الإجابات المستخلصة سوف تساعد المؤسسة للتحقق فيما إذا كانت الفكرة جيدة أم لا¹.

- **مرحلة استراتيجية التسويق:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإعداد استراتيجية تسويقية صحيحة، تصمم من خلالها كيفية إطلاق فكرة المنتج الجديد في السوق، وتتألف هذه الاستراتيجية من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يصف الأسواق المستهدفة، موقع ومبيعات المنتج المخططة، الحصة السوقية، الأهداف الربحية للسنوات القليلة الأولى، أما الجزء الثاني من الاستراتيجية التسويقية والمتمثل بالسعر المخطط للمنتج، التوزيع، والميزانية التسويقية للسنة الأولى، أما الجزء الثالث فهو يصف المبيعات على المدى الطويل، أهداف الربحية، استراتيجية المزيج التسويقي.

- **مرحلة تحليل الأعمال:** حالما تتخذ الإدارة القرار حول مفهوم المنتج واستراتيجية التسويق، ينبغي النظر بشكل أعمق في التدفق النقدي الذي يولده المنتج، وأهم التكاليف التي سوف تتحقق، وما الحصة السوقية التي يحققها المنتج وما دورة حياة المنتج المتوقعة.

1 حسيب، زكريا، وآخرون. (2018). "عمليات ادارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة نبوي"، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد117، المجلد 37، ص ص 35-50.

- مرحلة تطوير المنتج: في هذه المرحلة يتم إنتاج نموذج أولي للمنتج وقبل أن يتم طرحه في الأسواق يتم تقديمه إلى السوق المستهدف لمعرفة فيما إذا كان هناك أي تغييرات ينبغي القيام بها.
 - اختبار التسويق: يتمثل اختبار المنتج داخل منطقة معينة بحيث يمكن تحديد استراتيجية المزيج التسويقي، ويمكن التعديل إذا لزم الأمر قبل الإطلاق الواسع للمنتج.
 - التسويق: إذا نجحت مرحلة اختبار التسويق فإن المنتج سوف يكون جاهزا للإطلاق، بعض العوامل ينبغي أن تؤخذ بنظر الاعتبار في هذه المرحلة قبل إطلاق المنتج، وهذه العوامل تتضمن توقيت إطلاق المنتج؟ كيفية إطلاق المنتج؟ أين سيتم إطلاق المنتج؟¹.
- ثانيا. تقديم منتج جديد:

لا يوجد تعريف محدد للمنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة الحدائة هو مصطلح نسبي، فهناك من يرى بأنه إذا لم يكن المنتج ناتج عن ابتكار جذري فهو ليس منتج جديد، بينما يرى البعض بأن أي تغيير أو تعديل على المنتج حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر منتجا جديدا، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا، وهذا ما أثبتته (Assael) حيث أن المنتج (سلعة/ الخدمة) الجديد لا يجب أن يكون جديدا للعملاء بالضرورة، بل ويمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمؤسسة نفسها².

وعليه فالمنتج الجديد هو " أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى اشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد. وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويحية، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة وطرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة"³

وعليه فالمنتج الجديد يأخذ أحد الأشكال الآتية على أساس أنها جديدة للمؤسسة أو جديدة للسوق:

1 المرجع نفسه، ص43.

2 قصاص، الطيب. (2013). "الابتكار التسويقي وأهمية التوصل إلى منتج جديد"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي (26/27 نوفمبر): دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، الجزائر.

3 مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش. (2004). مرجع سابق، ص94.

➤ **المنتج الأصيل (المبتكر) Original Product:** وهو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجود في السوق أصلاً، أي انه مبتكر وجوده لأول مرة.

➤ **المنتج المطور (المحسن) Improved Product:** وهو المنتج القديم الذي اجري عليه تعديلا أو تطويرا لمواكبة حاجات الزبون.

➤ **المنتج المعدل Modified Product:** وهي تلك المنتجات القديمة التي أجري عليها تعديلات جذرية تتوافق مع الحالات الجديدة لدى الزبون.

➤ **المنتج بعلامة جديدة New Brand Product:** وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة، قد تكون التخلص من التقليد، أو تغيير وجهة نظر العملاء عن ذلك المنتج، أو الدخول في أسواق جديدة¹.

ويوجد من يضيف تصنيف آخر وهو:

➤ **منتجات جديدة تماما (لم تكن معروفة من قبل):** وهي منتجات مبتكرة تعرض في أسواق جديدة تماما (أسواق لم تكن قائمة من قبل).

➤ **خطوط منتج جديدة:** وهي منتجات جديدة تساعد المؤسسة على دخول السوق أول وهلة.

➤ **إضافات لخطوط منتج قائمة:** وهي منتجات جديدة تكون مكملة لخطوط منتجات تابعة للمؤسسة.

➤ **تحسينات-تعديلات على منتجات قائمة:** وهي منتجات جديدة توفر أداء أفضل أو قيمة أكبر تحل محل منتجات قائمة.

➤ **إعادة ترتيب مواقع المنتجات:** أي توجيه المنتجات القائمة إلى أسواق جديدة، أو تقسيمات سوقية جديدة. أي منتجات جديدة تؤدي وظائف متشابهة وتكلفة أقل².

فتقديم منتج جديد هو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج جديد يطرح لأول مرة يكون جديد على المؤسسة والسوق والعملاء، وقد يكون جديد على المؤسسة وغير جديد على السوق³، أو هو "عملية إيجاد أفكار عن سلع

1 جواد محسن راضي. (2012). المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الالبسة الرجالية/النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 8، العدد 33، ص ص 45-65.

2 الطويل، أكرم وآخرون. (2012). "العلاقة بين أبعاد التسويق الالكتروني وأبعاد إبداع المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، العدد40، ص ص 123-174.

3 عبد المجيد، بدري، زروقي، ابراهيم. (2013). "الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع (17-18 افريل)، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البلدة.

وخدمات جديدة وتحويلها إلى إضافات في خطوط الإنتاج المقدمة، بحيث تكون ناجحة من الناحية التسويقية، وبعبارة أخرى فإن تقديم منتج جديد هو عبارة عن تحويل الأفكار إلى مخرجات تختلف عن المنتجات القديمة ومصادر هذه الأفكار عادة تتمثل في بحوث التسويق التي تعكس رغبات وأذواق العملاء إلى جانب أنشطة البحث والتطوير والتي تعتبر أساسية في أي عملية ابتكارية وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة لتلبية حاجات ورغبات العملاء¹.

فالمنتج الجديد يعتبر عامل أساسي لبقاء وديمومة المؤسسات مقابل المؤسسات القليلة التي تقوم بتغيير منتجاتها، ففي الصناعات السريعة التغير يعد المنتج الجديد عاملاً أساسياً في بقاء المؤسسات لذلك تم تطوير مداخل مطورة لتقديم المنتجات الجديدة، فالكثير من المؤسسات يتوقف بقاؤها على مدى قدرتها على تطوير منتجاتها واختراقها للسوق وتحقيق رغبات الزبائن من خلال هذه المنتجات الجديدة².

وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسات تقوم بإضافة منتجات جديدة إلى السوق وذلك لعدة أسباب منها:

- الطلب الحقيقي من قبل زبائن المؤسسة بمن فيهم الموزعون لتقديم منتجات جديدة.
- محاولة استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة أو الكفاءة الإنتاجية العالية التي قد تتوفر لدى المؤسسة مما يساعد ويسهل عملية إضافة منتجات جديدة.
- الاستفادة من التسهيلات الإنتاجية المتاحة والفائض من الطاقة الإنتاجية.
- الارتباط من ناحية التكاليف، أي وجود تكاليف مشتركة تشجع على الإنتاج ومنه إنتاج منتجات جديدة.
- توفر خط أو خطوط متكاملة للمنتجات يمكن تهيئتها كمجموعة متكاملة من المنتجات يقوم عملاء المؤسسة من موزعين ومستهلكين نهائيين بشرائها.
- اكتشاف منتجات جانبية كانت المؤسسة قد أغفلتها ووجدت فيها الآن فرص جيدة في تحقيق الأرباح أو تخفيض تكاليف الإنتاج.

1 خنيط، خديجة. (2017/2016). دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 79.

2 قاسم احمد، حنظل. (2013). التكامل بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأنواع الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 28، ص 165-186.

- الوقوف أمام المؤسسات المنافسة وممارتها حيث أن المنتجات تمثل إحدى السمات التي تميز المؤسسات الناجحة في أعمالها.

إن اتخاذ القرار الصحيح في تقديم المنتج الجديد ي الوقت المناسب له الدور الأساسي في نجاح المنتج المقدم، وفي نفس الوقت فإن المنتج الجديد والجيد يقلل الجهود التسويقية وخاصة الترويجية مما يعني تقليل التكاليف التسويقية والذي بدوره ينعكس على عملية تسعير هذا المنتج¹.

2-الابتكار في العملية

أ. تعريف ابتكار العملية:

تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن هذه العملية وما الذي يتوقعونه منها².

فابتكار العملية هو: " هي عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المؤسسة"³، أو هي " القدرة على تطوير وتحسين العمليات الحالية أو التوصل إلى عمليات إنتاجية جديدة"⁴، أما (Sefer et al,2011) عرفوا ابتكار العملية هي: " طريقة إنتاج أو تنفيذ جديدة أو محسنة بشكل كبير تتضمن تغييرات كبيرة في التقنيات أو المعدات أو البرامج"⁵.

ب. أهداف ابتكار العملية:

عندما يتم إدخال طرق وتقنيات جديدة في عملية الإنتاج، فيكون تأثيرها الأساسي على كمية وزمن الإنتاج، حيث تزيد هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من اختصار الوقت والإسراع في عملية الإنتاج وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية قصيرة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالباً ما تؤدي إلى التخفيض من

1 الصميدعي، محمود جاسم. عثمان يوسف، ردينة. (2011)، مرجع سابق، ص140.

2 الصادق، لشهب. احمد، بوريش. الشيخ هتهات. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بشركة الهندسة بتقرت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، العدد 7، ص ص 261-274.

3 نيجل كينج، نيل اندرسون. تعريب محمود حسن حسني. (2004) مرجع سابق، ص221.

4 الشعار، قاسم ابراهيم، النجار، فايز جمعة. (2015). " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)"، مجلة دراسات، الاردن، المجلد42، العدد2، ص409-421.

5SeferSener and others.(2011). The effects of science-technology-innovation on competitiveness and economic Growth,procedia social and Behavioral science24, The 7th international strategic management conference, Canakkale 18 Mart university, Turkey ,p816.

التكاليف الثابتة للإنتاج (اقتصاديات الحجم)، وبالتالي التخفيض من تكلفة الوحدة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة. وعليه فالهدف الفعلي والأساسي لابتكار العملية هو التقليل من التكاليف عن طريق توجيه الأفضل للعملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج¹.

ج. أنواع ابتكار العملية:

وتكون ابتكارات العملية في أحد الأشكال التالية:

أولاً. تحسين عملية إنتاجية قائمة:

وتعرف بأنها " مجموعة من الطرائق والممارسات التي تنفذ للسيطرة على تحسين العمليات مما يؤدي إلى إنتاج منتج ذي جودة عالية"²، وتعني كذلك " تحسين الإجراءات، النشاطات، الأساليب، الطرائق وأداء العمليات الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرائق، الأساليب والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية"³.

ويتطلب إتمام التحسين الآتي:

- فهم الوضع الحالي لتطوير العملية.
- تطوير رؤيا مستقبلية واضحة للعملية المطلوبة.
- وضع قائمة للأنشطة المطلوب تنفيذها لتحسين العملية.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
- السيطرة على التنفيذ.

ثانياً. تصميم عملية إنتاجية جديدة:

تعرف بأنها تطوير عمليات جديدة في إنتاج المنتجات أو تحسين العمليات الحالية، وتعرف كذلك على " أنها اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل والمصادر الأخرى مع المعدات"⁴. هدف تصميم العملية الجديدة هو اختيار وتحديد الطريقة الأفضل لإنتاج المنتج، لذلك فإن تخطيط وتصميم العملية يتعلقان بتحديد الوصف التفصيلي للعمليات التشغيلية لصنع المنتج، وتحديد العلاقات القائمة ما بين

1 غقال، الياس واخرون. (2017). " أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 01، ص ص 309-320.

2 م.م بتول، الموسوي، عطية خلف. (2009). مرجع سابق، ص 73.

3 الصادق، لشهب. احمد، بوريش. الشيخ هتهات. (2017). مرجع سابق، ص 263.

4 فردوس محمود عباس، مرجع سابق، ص 259.

العمليات التشغيلية لتصميم الوسيلة الأكثر كفاءة لصنع المنتج¹، وهناك عدة فعاليات وأنشطة يجب القيام بها خلال تصميم عملية الإنتاج:

- تحليل المنتج.
 - تحليل عملية الإنتاج.
 - اختيار نوع عملية الإنتاج.
 - تصميم طرائق العمل لكل عملية أو خطوة من خطوات الإنتاج.
- والهدف الأساسي من تصميم العملية هو لتحديد وتنظيم الموارد المادية للمؤسسة بغية تحقيق أفضل منفعة لها. وعند تصميم عملية إنتاجية جديدة يتطلب تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد من تهيئة وإعداد المدخلات وما تتطلبه من عمليات تحويل حتى تصبح منتجات تامة الصنع وحسب متطلبات العملاء².

II-2-2. تصنيف الابتكار حسب معيار إدراك السوق

وهذا التصنيف يشمل نوعين أساسيين:

1- الابتكار المستمر: (Continuous Innovation):

وفيه تكون درجة الابتكار محدودة، بحيث يتم القيام بتغييرات طفيفة على المنتجات المتواجدة.

2- الابتكار المتقطع أو الغير مستمر: (Discontinuous Innovation)

الابتكار المتقطع لديه العديد من الآثار المباشرة، فهو يميل إلى بناء أو خلق مهارات جديدة للمهندسين، العلماء، المحاسبين، وغيرهم من المهنيين، إضافة إلى ذلك، فهو يميل أيضا إلى خلق وصناعة تكنولوجيات وعمليات جديدة³.

1 م.م، هشام عبد الله حمد، مرجع سابق، ص183.

2 جدي، فراس فرحان. (2014). "إسهامات الإبداع التقني في تعزيز الميزة التنافسية للشركة: دراسة تحليلية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد10، العدد31، ص158.

3 قرشي، محمد. (2014/2013). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة-، مرجع سابق، ص148.

II-2-3. تصنيف الابتكار حسب معيار التخصص

1-الابتكار التكنولوجي: (Technological Innovation)

يتعاطم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في العملية الابتكارية حيث تعتمد المؤسسات الاقتصادية اليوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة لإزالة الكثير من الحواجز التي تجعل المؤسسة أكثر انفتاحاً وتطوراً من حيث سرعة إنجاز العمل ومواكبة العصر، بالتركيز على وظيفة البحث والتطوير بشكل يسمح لها بمواكبة تلك التطورات والتحديات والتكيف معها، إذ أن المؤسسات لا تستطيع المحافظة على مستوى أدائها مهما كانت إمكانياتها أو قدرتها إذا اعتمدت على الأساليب التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية وفي سبيل ذلك يجب على المؤسسات على اختلاف أنواعها أن تعتمد على الابتكار التكنولوجي الذي يعتبر أحد أهم ركائز تطور المؤسسات الاقتصادية حيث يمكنها من الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية.

أ- تعريف الابتكار التكنولوجي:

قبل التطرق إلى مفهوم الابتكار التكنولوجي أولاً نشير إلى أنه مصطلح مركب من كلمتين: الابتكار والتكنولوجيا، فالابتكار هو "عملية يتم من خلالها تطبيق أفكار جديدة بغية التوصل إلى خدمات ومنتجات جديدة". والتكنولوجيا تشير إلى "جملة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة"¹.

وأبرز التكنولوجيات أو التقنيات التي تستخدم ضمن تفعيل الابتكار للخروج بأفضل المنتجات هي:

- الإنسان الآلي (الروبوت): وهي تكنولوجيا مؤتمتة على درجة تجعلها قادرة على القيام بالمهام الموكلة إلى العنصر البشري عادة، إلا أنها في الكثير من الحالات تفوق العنصر البشري من حيث الأداء النوعي والكمي، مما يجعلها أكثر إنتاجية من جهة، وأكثر قدرة على تنفيذ الأعمال في ظروف قد تكون غير ملائمة للإنسان كالعامل في المصانع الكيماوية وما شابه ذلك.

- نظم التخزين والاستعادة الأوتوماتيكية ASRS: "Automated Storage and Retrieval": يطلق على هذه النظم أيضاً "بالنظم الآلية للتخزين والطلب"، وهي تجمع بين معدات التخزين والمناولة ومختلف مستويات

1 قرشي، محمد. (2008). "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية"، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، العدد6، ص 133-156.

التحكم الآلي. وبالتالي فإن هذه النظم وفق هذا الشكل تعمل على تحقيق السرعة والدقة في عمليات تخزين وطلب المنتجات والمواد من مخازنها¹.

- التصميم بمساعدة الحاسوب CAD: "Computer – Aided Design" وهي نظام برمجي يشتمل على تقنيات ذاتية عديدة منها مخططات الحاسوب التي تستخدم لفحص الخصائص المرئية للمنتوج، والهندسة بمساعدة الحاسوب CAD (Computer-Aided Engineering)، الذي يهتم بتقويم خصائص المنتج في التصميم والتحليل والفحص.

- التصنيع بمساعدة الحاسوب CAM: "Computer –Aided Manufacturing" وهي التقنية التي تستخدم برامج حاسوبية متخصصة لتوجيه ومراقبة معدات التصنيع والتحكم بها، وتفضل تطبيقها في حالات معينة منها:

- عند إنتاج عدة أجزاء مختلفة ذات متطلبات متغيرة أو دورية.

- عند إحداث تغييرات دائمة على تصاميم المنتجات.

- تعقد عملية التصنيع².

- نظام التصنيع المتكامل بمساعدة الحاسوب (CIM): وهي تقنية يتم بها تنسيق مهام التصميم والتصنيع وربطها بشكل منطقي وذلك باستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات المختلفة، حيث أن الربط المنطقي بين التصميم والتصنيع بكامله من تعريف المنتج وحياسة الخامات إلى تسويق المنتج النهائي، يتم تحليله بعناية بحيث أن كل عنصر أو عملية من عمليات التصنيع يتم تصميمها بالشكل الذي يساهم في توفير أكثر الوسائل كفاءة وفعالية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية³.

وعليه فالابتكار التكنولوجي حسب (العامري والغالي، 2007) هو " تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة، وابتكار عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين عمليات موجودة حالياً"⁴. بينما (الراوي، 2007)

1 قرشي، محمد. (2013/2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، مرجع سابق، ص163-164.

2 اللامي، غسان قاسم داود(2007). إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص147-148.

3 قرشي، محمد. (2013/2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، مرجع سابق، ص165.

4 العامري، صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص175.

عرفه بأنه "عملية تتضمن التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المؤسسة من أجل استحداث وتبني أفكار جديدة لغرض تقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم، أو تقديم عملية جديدة أو تطوير عملية قائمة"¹. كلا التعريفين يشرحان الابتكار التكنولوجي بحالاته وطرقه المعروفة وهي: تقديم منتج جديد أو محسن، تصميم عملية جديدة أو محسنة.

إضافة إلى ذلك يمكن تعريف الابتكار التكنولوجي على أنه: "مجموعة النشاطات أو الوظائف المعدة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب إنتاج إلى عملية إنجازها وتجسيدها في شكل ملموس"²، وبرأي (M.C.Ma. Del Rosario Garcia Valazquez and others;2014) أن الابتكار التكنولوجي هو "مجموعة من المراحل التقنية، الصناعية والتجارية التي تؤدي إلى إطلاق المنتجات المصنعة والتجارية واستخدام العمليات الفنية الجديدة"³.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الابتكار التكنولوجي يشتمل على العناصر التالية:

- تحسينات تطراً على العمليات الإنتاجية أو المنتجات.
- تقديم أفكار جديدة وتجسيدها في المؤسسة بغية التحسين أو التجديد.
- تقديم منتجات جديدة أو محسنة.
- تصميم عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين العمليات القائمة.
- استخدام تقنيات حديثة لمواكبة التطور التكنولوجي.

ب-أهداف الابتكار التكنولوجي:

يسعى الابتكار التكنولوجي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها⁴:

- تحسين النوعية.

1 الراوي، صفوان ياسين. (2007). "أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد 3، العدد7، ص ص 86-98.

2 الراوي، صفوان ياسين. (2007). مرجع سابق، ص94.

3 M.C.Ma. Del Rosario Garcia Valazquez and others.(2014). **Relevance of technological innovation in the Business competitiveness of medium enterprises in Hidalgo state**,European Scientific journal, vol10, No 16,p356-372.

4 م سنية، تركي. كاظم (2017). "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة بغداد، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 23، العدد96، ص ص 186-202.

- خلق أسواق جديدة.
- خفض تكاليف العمل
- تحسين عمليات الإنتاج.
- تقليل مواد الخام.
- تقليل الضرر البيئي.
- امتداد سلسلة المنتجات.
- زيادة القدرة التنافسية.
- تحسين الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية.

ج- خصائص الابتكار التكنولوجي:

للابتكار التكنولوجي عدة خصائص يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

- أن يكون مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، حيث أن كل ابتكار لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعتبر ابتكارا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.
- أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها ابتكارا تكنولوجيا.
- أن الجهود الابتكارية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست ابتكارات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الابتكار التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة.
- أن الابتكار التكنولوجي بدون انتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية. حسب النظرية الشومبيترية فإن الابتكار التكنولوجي عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية لا بد أن يكون له آثار أوسع ما يكون.
- الابتكار التكنولوجي هو محصلة البحث والتطوير، والمعارف الجديدة المتحصل عليها هي نتيجة هذي العملية¹.
- الابتكار التكنولوجي هو إحداث تجديد وتغيير إلى الأحسن وإلى الأفضل، ومستوى أو درجة هذا التغيير قد يكون طفيفا وقد يكون جذريا.

1 بوزناق، عبد الغني. (2012/2013). مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بمؤسسة برج بوعريش، رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص5-6.

■ إن الابتكار التكنولوجي يمكن أن يتحقق سواء بمجهود فردي وذلك من خلال المبادرات الشخصية الفعالة، كما يمكن أن يحصل نتيجة جهد وعمل جماعي، وذلك من خلال عمل منظم يشارك فيه كل الأفراد المتخصصين في مجال البحث والتطوير وفي المجال الإنتاجي والتقني¹.

د-أهمية الابتكار التكنولوجي ودوافعه:

أولاً. أهمية الابتكار التكنولوجي: للابتكار التكنولوجي أهمية كبيرة من بينها:

- وجود تحولات وتغييرات عالمية اتجاه الاقتصاد الحر القائم على توقعات العملاء.
- خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق.
- تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة في التميز والبقاء والنمو.
- زيادة فعالية الاتصالات داخل المؤسسة.
- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام.
- تقليل تكاليف التصنيع من خلال الابتكار في العمليات².
- تحسين خدمة العملاء وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجاتهم المختلفة.
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العملية الإنتاجية.
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف من خلال الاقتصاد في الموارد والطاقة، مما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح³.
- تأثيره الكبير على المؤسسة ومن ثم على الاقتصاد وعلى المجتمع ككل، فهو يؤدي إلى تذليل صعوبات تقنيات الإنتاج، تقديم الخدمات والمنتجات بشكل أفضل، كما يؤدي إلى الاقتصاد في عوامل الإنتاج وتحسين ظروف العمل.
- يسرع وتيرة تطبيق المعارف العلمية والتقنية والتي تخدم الصالح الإنساني، فهو أساساً موضوع لتجديد وتحسين المنتجات أو أساليب الإنتاج للاعتماد على الأفكار الجديدة، المعارف العلمية والتقنية¹.

1 غغال، الياس واخرون. (2017)، مرجع سابق، ص ص 308-320.

2 فريشي، محمد. (2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مرجع سابق، ص 149.

3 حجاج، عبد الرؤوف. (2015). "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 22.

- تكمن أهمية الابتكار التكنولوجي في كونه يؤدي إلى التحسين في الأسلوب الفني للإنتاج أي تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد.
- كما أنها تتجسد أهمية الابتكار التكنولوجي في تقليل تكاليف العمليات وتحسين جودة المنتج وزيادة المبيعات باتجاه تعزيز المواقف التنافسية للمؤسسة في السوق².
- تحفيز الطلب خاصة في الأسواق المشبعة: إذ يقوم الابتكار بتقوية الطلب الأولي عن طريق عرض جديد، ويقوي الطلب الثانوي عن طريق إحلال منتجات جديدة وإزالة المنتجات القائمة.
- تحفيز العرض وإيجاد موارد جديدة للدخل: تبحث المؤسسات الصناعية دوماً على التطور ويعد الابتكار مورداً هاماً لتطوير نشاطها، فعن طريق بعث منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط تقوم المؤسسة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بتطورها.
- زيادة قدرة المؤسسة الصناعية على التنافسية.
- جذب العملاء والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.
- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة الصناعية للبيع في أسواق جديدة.
- منح المؤسسة الصناعية الفرصة الذهبية لتكون قائدة للسوق.
- الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة الصناعية.
- سرعان ما يكون الابتكار متبوعاً بابتكارات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات.
- يعمل الابتكار على تحقيق التنمية المستدامة³.

ثانياً: أسباب ودوافع الابتكار التكنولوجي:

- إن الأسباب التي تقود إلى الابتكار التكنولوجي تشترك في عمومها بين أغلب المؤسسات، سواء الإنتاجية منها أو الخدمية وتتلخص هذه الدوافع فيما يلي:

1 فرحات، سميرة. (2012). الإبداع التكنولوجي والتحالفات الاستراتيجية في الصناعات الدوائية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة (6-7 نوفمبر). الشلف. الجزائر.

2 فرحات، سميرة. خليفي، عيسى. (2011). "الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية - الجزائر، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، العدد 2، ص 145-167.

3 حمد عبد الله، هشام. (2016). مرجع سابق، ص 180-181.

- المنافسة الحادة في السوق: تتميز بيئة العمل بالحركة والديناميكية وكثافة التغيرات وسرعتها، مما فرض على المؤسسات اللجوء إلى الابتكار وتحمل مخاطره من أجل المحافظة على الحصة السوقية لها.
- الثورة العلمية والتكنولوجية: نظرا لكثافة الأبحاث والاكتشافات المتعلقة بالإنتاج والتصميم والجودة وسرعة تطبيق نتائجها التي فرضتها المنافسة، ألزم المؤسسات انتهاج البحث والتطوير من خلال التعاقدات مع مراكز الأبحاث والجامعات، بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها والعمل على تطويرها.
- تعظيم الأرباح: هذا ما يترجم ارتفاع نسب الأرباح بانخفاض التكاليف، ومنه إمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- أزمة الطاقة: إن هذا العامل كان له دور كبير في تطوير الكثير من المنتجات بتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة.
- التسهيلات والدعم الحكومي: وهذا من خلال دعم وتشجيع أنشطة وعمليات الابتكار، سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية.
- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في هذا المجال ساهم في تقديم الكثير من الإضافات التي تخدم وتدعم الابتكارات¹.
- ندرة الموارد: الأمر الذي بدوره يتطلب إيجاد طرق إبداعية وابتكارية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
- زيادة وعي وتوقعات العملاء: أدى إلى اكتساب المستهلك معلومات ومعارف عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية ذات الجودة الأفضل.
- المسؤولية الاجتماعية: إذ أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للابتكار تعمل على تنمية الإبداع والابتكار لديهم، وذلك انطلاقا من كونهم جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المؤسسة، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية.
- يسهم نشاط الابتكار التكنولوجي والتطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من الإدارة بفعالية عالية².

1 بورنان، فاطمة الزهراء، بورنان هوارى معراج. (2017)، مرجع سابق، ص286.

2 الطائي، حميد والعلاق بشير. (2008). تطوير المنتجات وتسعيها، عمان، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص50.

هـ-العوامل المؤثرة في الابتكار التكنولوجي:

يتأثر الابتكار التكنولوجي بمجموعة من العوامل أهمها:

✓ **التقنية:** تمثل التقنية: "إعادة تعريف أو تحديد كيفية تصميم وتصنيع المنتجات"، إضافة إلى ذلك فهي "تمثل المعرفة والإبداع والقدرة العقلية التي ساهمت في إيجاد الآلات والمعدات والوسائل والطرائق التي ساهمت في تطوير المجتمعات"، أما أنماط التقنية فتتمثل في الآتي:

- التقنية الكلاسيكية: وهي تتطلب جهداً متميزاً وصناعات عالية الإنتاج ذات أجور منخفضة.
- التقنية المتوسطة: تقع من حيث المستوى التقني بين الأساليب التقليدية والمتقدمة وتسعى لتقليل العمل والجهد.
- النمط التقني الفقير: أي ارتفاع باهظ في تكلفة العمل وتوفر قدر من المعارف التقنية مع انخفاض في معدل حجم الإنتاج عند استخدام التقنية المتقدمة.
- النمط التقني المتفوق: ويتسم بقدرات عالية التميز وتنطبق على صناعات استراتيجية وكيميائية وأبحاث الأقمار والحاسبات الآلية، وهذا النمط يكون باهظ التكاليف واستثمارات مالية هائلة في مجال البحوث، فضلاً عن الدول التي تفرض قيود لمنع تصديرها¹.

✓ **البحث والتطوير:** عرف البحث بأنه "النشاط الذي يسعى لتطوير المعرفة"، وعرف التطوير بأنه "العملية التي تحول الأفكار الجديدة إلى نجاحات تجارية"، أما البحث والتطوير فيعرف بأنه "اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة وتطويرها". لذا تهتم المؤسسات بصورة كبيرة بنشاطات البحث والتطوير لإشباع حاجات ورغبات العملاء المتطورة والسريعة، وخاصة في ابتكار المنتج والعملية مما يجعلها تتنافس في الأسواق العالمية، ويتفاعل مع البيئة بتوظيف إمكانات المؤسسة ومواجهة التغييرات المستمرة. وهناك العديد من التصنيفات للبحوث وهي كثيرة ومتباينة، لكن التصنيف المتفق عليه من قبل العديد من الكتاب والباحثين هي:

- بحوث أساسية: تهدف لتوليد الأفكار الأصلية للتقنية والمعرفة المتقدمة المطبقة في المستقبل.
- بحوث تطبيقية: تهدف لإيجاد حلول للمشكلات العملية التي تواجهها في تحويل الأفكار إلى منتجات جديدة.
- التطوير: وهو "النشاط الذي يحول مجموعة من التقنيات لتصاميم وعمليات تفضيلية بغية تحسين جودة وتصميم المنتج وتطوير العملية مع إمكانية تسويقه وسهولة الإنتاج².

1 علياء، محمد خليل. (2016). "أثر الإبداع التقني في تصميم المنتج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية معمل بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، ص ص 409-428.

2 حسين.م.م يسرى محمد. (2010). "علاقة الإبداع التقني برضا الزبون (الضيف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 81، ص 125-149.

✓ استراتيجية الابتكار التكنولوجي: شغل مفهوم الاستراتيجية حيزا واسعا وذلك لما يمثل من أهمية للمؤسسات نتيجة لكثرة التغيرات في البيئة الخارجية وتنوعها إضافة إلى زيادة المنافسة، وإجمالا الاستراتيجية هي الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات والتغيرات البيئية، وكذا الموارد المتاحة وبذلك فإن الاستراتيجية تعتبر الموجه العام لأنشطة ومهام المؤسسة، حيث أن لهذه الأخيرة استراتيجيات لأنشطتها الوظيفية المختلفة كالتسويق والإنتاج والمالية والبحث والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تمارسها، فإنه يفترض أن تكون لها استراتيجية للابتكار تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات في البيئة الخارجية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين المؤسسات وندرة الموارد منها المادية مثل المواد الأولية أو البشرية متمثلة بالاختصاصيين والمهنيين ذوي المهارات العالية، فضلا عن التغيرات العلمية والتكنولوجية الأخرى.

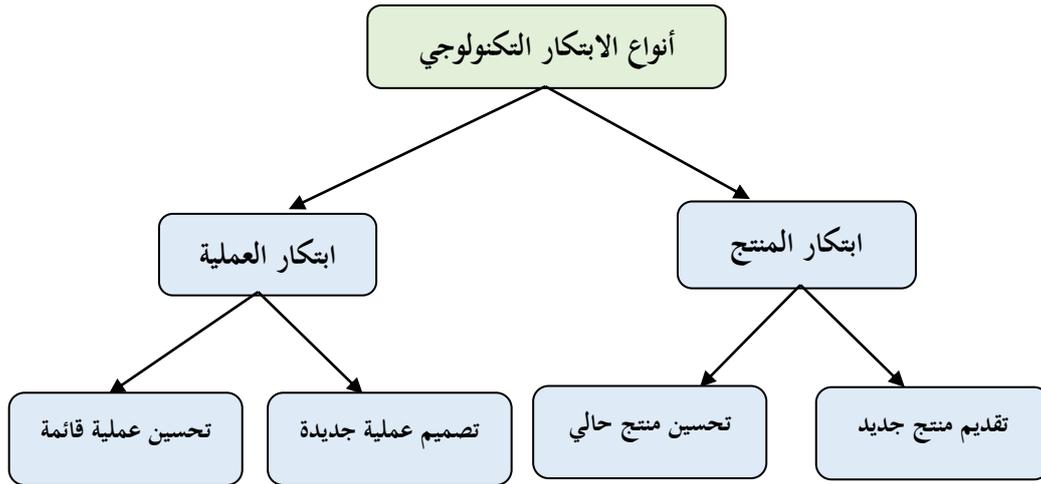
وعليه فاستراتيجية الابتكار التكنولوجي ما هي إلا عبارة عن الاتجاه العام المستقبلي في ابتكار المنتج أو ابتكار العملية الإنتاجية والذي يتم تحديدا بما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو¹.
لذلك الاستراتيجية هي:

- الاستراتيجية الهجومية: تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية عندما ترغب أن تكون السبابة في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة، وتحتاج لتطبيقها إلى جهود كثيفة من البحث والتطوير، للتوصل إلى المنتج الجديد.
- الاستراتيجية الدفاعية أو استراتيجية القائد: وتبناها المؤسسة لتجنب المخاطرة الناتجة عن الابتكار التكنولوجي الجذري، وتحاول من خلالها تجنب أخطاء الرواد في السوق، ولا تحتاج إلى تغيير جذري بل إدخال تحسينات بسيطة فقط.
- الاستراتيجية المقلدة: يمكن من خلالها استدراك المؤسسة لتأخرها التكنولوجي عن طريق تتبع السوق، والحصول على تراخيص في المدى القصير.
- الاستراتيجية الفرصية: تتخصص فيها المؤسسة بمنتج معين وتراقب احتياجات عملائها وتكيف منتجها حسب هذه الاحتياجات.

1 كافي، مصطفى يوسف. (2017). اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للوثائق، الجائر، قسنطينة، ص140-141.

- الاستراتيجية التابعة: لا توجد فيها ريادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة العملاء¹.
وفي دراستنا هذه اتخذنا من ابتكار المنتج وابتكار العملية كأبعاد للابتكار التكنولوجي حيث أن الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (5): أنواع الابتكار التكنولوجي



المصدر: من إعداد الباحثة

2- الابتكار الإداري: (Innovation administrative):

الابتكار الإداري هو "التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج". فالهدف من هذا النوع من الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين².

أي أن الابتكار الإداري يسعى إلى حسن تسيير وإدارة المؤسسة من جميع المجالات للخروج بنتائج ذات كفاءة وفعالية، وعليه يمكن تلخيص أهمية الابتكار الإداري في النقاط التالية:

- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

1 فرحاتي لويذة، حوني رابع. (2016). الإبداع التكنولوجي استراتيجي لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد44، جامعة محمد خيضر، ص ص 349-360.

2 طرشاني، سهام. (2019). "ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية-دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى"، مجلة الابحاث الاقتصادية، البلدة، المجلد14، العدد02، ص ص 27-47.

- تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معا.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة¹.

3- الابتكار التسويقي (Marketing Innovation):

إن الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق، إجراءات أو استخدام معدات وآلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أم التوزيع أم الترويج وهكذا. فالابتكار التسويقي هو عملية تقديم شيء يكون جديداً للسوق، وهذا الشيء الجديد قد يكون في مجالات عدة منها التسعير أو المواصفات أو تطوير السلعة أو طرائق التسويق². وعليه يمكن تلخيص أهمية الابتكار التسويقي في النقاط التالية:

- زيادة مستوى قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- إكساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- تحسين الإنتاج والأداء.
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- يمنح المؤسسة المزيد من قوة البقاء والكيان والاستمرار في سوق المنافسة.
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة والمبتكرة³.

II-2-4. تصنيف الابتكار حسب معيار حجم التغيير (حسب الدرجة) : وفقاً لهذا المعيار ينقسم

الابتكار إلى نوعين :

1 مجاز، جيلالي، معراج، هوارى، (2019). " أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لأراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، العدد 02، المجلد، 12، ص ص 1064-1081.

2 عبد الله، مهابات. (2009). " انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية: دراسة ميدانية في عدد الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، العدد23، ص ص 254-280.

3 قرشي، محمد. (2015)، دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص444.

1-الابتكار الجذري (Radical Innovation): والذي يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من ابتكارات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق، وتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون¹.

أهم ما يتميز به الابتكار التكنولوجي الجذري هو أنه يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيات جديدة ومنتجات جديد، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة. أما أهم مخاطره هي:

- التكلفة العالية، حيث أن هذا النوع من الابتكار يتطلب أموال كبيرة في مختلف مراحله مما يحتم على المؤسسة البحث عن مصادر تمويله.

- الفترة الزمنية الطويلة حيث قد تصل مدة الابتكار التكنولوجي من الفكرة إلى وصوله في شكله النهائي عدة شهور، وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن.

- الاحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطرح ما يقارب 10000 منتجا جديدا كل سنة، وان 80% منها تموت في مرحلتها الأولى وان المتبقي 20% من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على 5% منها منتجا جديدا مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلي طلبا في السوق².

2-الابتكار التحسيني(التدريجي-الجزئي)(Incremental Innovation): يتمثل هذا النوع من الابتكار التكنولوجي في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات (تحسين منتج موجود) وأساليب الإنتاج (تحسين عملية موجودة)، ويكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة³، وهذا التصنيف هو الأكثر استعمالا في مختلف الصناعات حيث يتعلق بتطبيق التحسينات والتعديلات حيث أن هذا الأخير يتضمن ميزتين هما:

- يعتبر كاستراتيجية من أجل زيادة تنافسية المؤسسة.
- لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة.

1 خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص55.
2حجاج، عبد الرؤوف. (2006/2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص72-73.

3 اوكيل، محمد سعيد. (1992). وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص113.

■ يسمح للمؤسسة بالمحافظة على يقظتها فيما يخص أنشطتها، كما يسمح بتبني استراتيجية جديدة حيث يقدم للمؤسسة فرص في السوق الذي تنشط فيه، فالابتكار التحسيني هو الذي يعطي للمنتج وظائف جديدة، أو الذي يتعلق بتحسين التكنولوجيا الحالية في السوق.

هذا وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الابتكار لكونه لا يتضمن مخاطر سوقية كبيرة نظرا لانطلاقه من السوق الحالي (يكون متقبلا من طرف الزبون) على عكس الابتكار الجذري الذي يتركز على مبدأ التحديد¹. والجدول التالي يبرز أهم الفروقات بين الابتكار التكنولوجي التحسيني والجذري:

الجدول (3): الفرق بين الابتكار التحسيني والجذري

الابتكار التكنولوجي الجذري (الاختراق)	الابتكار التكنولوجي التدريجي (التحسيني)	التأثير
قصير الأمد ولكن جذري	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدرجي	الإطار الزمني
مفاجئ وثوري	تدرجي وثابت	التغيير
قلة من المتميزين المختارين	كل فرد	المساهمة
أفكار وجهود فردية	جهود جماعية	المدخل
خردة وإعادة بناء	الصيانة والتحسين	الطريقة
الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة، نظريات جديدة	الدراسة الفنية التقليدية والحالة القائمة	الشرارة
تتطلب استثمارات كبيرة وجهود قليل للمحافظة عليه	تتطلب استثمارات قليلة ودرجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه	المتطلبات العلمية
للتكنولوجيا	للأفراد	توجيه الجهد
نتائج من اجل الأرباح	أداء العملية وجهود من اجل نتائج أفضل	معايير التقييم
ملائم جيد في اقتصاد سريع النمو	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو	الميزة

1 لطرش، جمال، هول، فرحات. (2019). " الابتكار في ابعاد المنتج وأثره على قيمة المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عينة من آراء مدراء مؤسسات اقتصادية بالشرق الجزائري"، مجلة البشائر، بشار، المجلد4، العدد3، ص ص 420-435.

المصدر: برحومة، عبد الحميد، زغبة، طلال. (2013). دور الابتكار التسويقي في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل مستجدات البيئة التكنولوجية والصناعية الحديثة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، يومي (27/26 نوفمبر)، جامعة جيلالي اليابس سيدس بلعباس.

II-3. أساليب تنمية الابتكار التكنولوجي، مصادره وعوامل نجاحه

II-3-1. أساليب تنمية الابتكار التكنولوجي

أصبح الابتكار التكنولوجي من أهم مقومات التنمية والتطور للمؤسسات والدول على حد سواء، فالابتكار التكنولوجي له دورا هاما في بقاء المؤسسة وتطورها حيث يتطلب تفعيل هذا الأخير في المؤسسة استخدام أساليب وطرق تساعد على توليد الأفكار الجديدة وأبرز هذه الأساليب هي¹:

1- أسلوب دلفي: هو من أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المديرين أو المحكمين أو ذوي الرأي يكون التفاعل بين أعضاء الجماعة هنا أقل مما يحصل في أسلوب المجموعة الاسمية، يمر هذا الأسلوب بالخطوات التالية²:

- تحديد المشكلة: وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

- تحدد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.

تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدى طلبا لرأيهم.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مفصل.

- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة وذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.

- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق الأهداف التالية³:

- تحديد أو تنمية مجموعة من البرامج البديلة أو الممكنة.

- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.

1 بجياوي، رزيقة. (2013). "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص32.

2 ماهر، أحمد. (2008/2007). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص329.

3 بجياوي، رزيقة. مرجع سابق، ص32

- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع واتفاق الجماعة.
- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع.
- 2- أسلوب العصف الذهني:** وهو طريقة منظمة لاستدراار واستمطار الأفكار حول مشكلة معينة فهي عملية يستشار فيها أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة، ويقوم هذا الأسلوب على أساسين هما¹:
- تأجيل الحكم والتقييم على الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، لأن الأفراد حينما يدركون أن أفكارهم ستقيم سيجمعون عن المشاركة بالأفكار.
- إن كثرة الأفكار رغم عدم أهمية بعضها سوف تؤدي إلى توليد أفكار جديدة أكثر أهمية وأسلوب العصف الذهني يقوم على عقد الجلسات بحيث تضم الجلسة من 6 إلى 12 فردا يقومون بعرض الأفكار الجديدة في حل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج أو لابتكار منتج جديد أو لتطوير سير العمل.
- 3- فرق الحوار:** هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار منتجات جديدة. في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط من اجل دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم وإحساسهم تجاه فئة المنتجات الحالية. ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها، ويحاول المعينون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع العملاء. هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكار جديدة لتطوير منتجات جديدة.
- 4- تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:** المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف العملاء أو المستهلكين، والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج. تحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة بإيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات حسب رغبات عملائها².
- 5- أسلوب المجموعة الاسمية:** يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي، باعتباره مدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، ويختلف عنه في كون أعضاء الجماعة يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم.

1 قنديل، علاء محمد سيد. (2010)، مرجع سابق، ص252-253.

2 بوعبة، عبد الوهاب. (2012/2011). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف

النقال-موبيليس. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص62.

تقوم هذه الطريقة على خمسة عشر فرد على الأكثر يقودهم منشط يعرض على المشاركين المصطلحات الخاصة بالموضوع أو المشكل، ويقصد بالمصطلحات النقاط المرتبطة بالموضوع، تطبيقها يقوم على ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: إنتاج المصطلحات في مدة تتراوح بين 15 و 20 دقيقة، يقوم المشاركون بتسجيلها كل واحد من زاويته والتي يرونها مرتبطة بالظاهرة أو المشكل.

- المرحلة الثانية: تبسيط وعرض المصطلحات بشرحها من طرف كل مشارك، يتم تسجيلها في جدول ليلاحظها المشاركون.

- المرحلة الثالثة: "ترجيح المصطلحات": المشاركون يضبطون على انفراد أحسن خمسة مصطلحات مرتبة تنازليا وكتابيا، ويظهر مصطلح أو مصطلحين في غاية الأهمية (الأكثر نقاطا) والمصطلحات الأخرى غالبا يتم تجاهلها¹.

6- أسلوب البحث والتطوير: وهو مجموعة من الجهود الموجهة نحو اكتساب معرفة وفهمها وتطبيقها لتحويلها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات²، ويعرف كذلك على انه "هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق اعلي مستويات الأداء، وضمن مفهوم البحث والتطوير يمكن التمييز بين مفهومين مختلفين: الأول البحث العلمي ويشمل: البحث الأساسي والبحث التطبيقي، أما الثاني فيضم التطوير، فالبحث الأساسي أو النظري يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومبادئ ومفاهيم ولا يهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العملي، أما البحث التطبيقي فهو يوجه إلى تحقيق غرض محدد في صناعة أو خدمة معينة، أما التطوير فهو نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي والتطبيقي يهدف إلى إدخال منتجات جديدة، أو ابتكار طرق جديدة، أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها"³، ويمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير فيما يلي⁴:

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.

- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.

1 بجايوي، رزيقة. (2013). مرجع سابق، ص33.

2V.M. Dzhukha and others.(2017). **Research and Development Intensity in Business: Russia and EU** .European Research Studies ; volume 04 ; Issue1 ;p67.

3 عبد اللطيف، مصطفى. عبد القادر، مراد. (2013). "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقة، العدد 4، ص ص 27-44.

4 مراد، عبد القادر. مصطفى، عبد اللطيف. (2013)، مرجع سابق، ص29.

- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية.
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار.
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية.
- تنوع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة أدق أكفأ وأرخص.

II-3-2. مصادر الابتكار التكنولوجي

- يعد الابتكار التكنولوجي مفتاحاً أساسياً لاستمرارية ونجاح أي مؤسسة خاصة إذا كانت تنشط في بيئة ذات تنافسية عالية، وذلك ما يبحثها دائماً على الحصول على الأفكار الجديدة وعليه فإن الابتكار التكنولوجي يعد أبرز المصادر للحصول على هذه الأفكار وذلك من خلال¹:
1. **الأحداث غير المتوقعة:** حيث أن المؤسسات التي ابتكرت منتجات أو خدمات جديدة بواسطة فرق البحث والتطوير فيها بطريقة الصدفة كثيرة، فبعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في العديد من المؤسسات.
 2. **متطلبات العملية الإنتاجية:** فالعمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدراً للفنيين والمهندسين ذوي المهارة ويعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات/خدمات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات من الإبداعات المهمة. ما كان في حقل الجراحة وطرق إجراء العمليات الجراحية.
 3. **التغيرات في الصناعة أو السوق:** من الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو تقلصاً نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه ولمواكبة هذه التغيرات، فإن المؤسسة من المفترض أن تبذل وتقدم ما هو جديد.

1 عجيات، دانا نادر سليم، (2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 39-40.

4. **المعرفة العصرية:** فالتقدم الهائل في المعارف العلمية كما ونوعا قد فسح المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصا الالكترونية منها ووسائل الاتصال، فهذه الابتكارات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب وطرق عمل جديدة، إن كميات المعرفة في أي اختصاص من الاختصاصات أصبحت تتضاعف بفترات زمنية أقصر مما كانت عليه سابقا وهذا يزيد من فرص الابتكار.

5. **التنافر¹:** إن هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرصة ابتكارية جديدة، فالاختلاف بين ما يحصل فعلا وبين ما يفترض حصوله أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الابتكارات التكنولوجية المهمة.

6. **التغيرات السكانية:** إن زيادة عدد السكان وتركيبهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة، كلها عوامل تشكل فرصا مهمة لتقديم ابتكارات تقنية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.

7. **المتغيرات الإدراكية والمزاجية:** تحصل هذه التغيرات في تفسير الحقائق والمفاهيم، هي أمور غير ملموسة وهذه التغيرات مهمة في العصر الحالي، فأتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح أبوابا واسعة أمام المبتكرين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات والمنبهات، وكذلك تطوير مشروعات ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات. وهناك من يضيف مصادر أخرى مثل²:

- تقارير واقتراحات قسم التسويق بالمؤسسة.
- تقارير واقتراحات دائرة الإنتاج.
- تقارير واقتراحات دائرة الإعلانات.
- رغبات المستهلكين وطلباتهم.
- مراكز البحث العلمي.
- آراء المستشارين ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية اللازم تحقيقها من قبل المؤسسة حتى تستمر بعملها داخل بيئتها التي تمتاز بالتنافس.

1 عقيلي، عمر وصفي، ناصر. محمد ناصر الدين. (2015). " دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية: دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية"، مجلة تنمية الرافدين، العراق، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 106، ص 153-170.

2 فضل يوسف موسى، كوثر. (2016). "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، ص 20.

II-3-3. معوقات وعوامل نجاح الابتكار التكنولوجي

1. معوقات الابتكار التكنولوجي: يمكن حصر أهم معوقات الابتكار التكنولوجي في النقاط التالية¹:

- قلة الوقت المخصص لمشاريع الابتكار التكنولوجي
- صعوبة تكييف النظام الإنتاجي الحالي.
- التشريعات والقوانين والضوابط الخارجية.
- الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
- المردود المنخفض المتوقع من الابتكار.
- عدم اكتراث العملاء للمنتجات الجديدة.
- نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.
- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- الافتقار إلى رصيد أدنى من الإمكانيات والموارد، سواء كانت مالية، مادية، معرفية أو تكنولوجية.
- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الابتكار والمبتكرين.
- عدم تحفيز العاملين بشكل كاف ورفع مهاراتهم الفنية.
- وهناك من يضيف معوقات أخرى للابتكار التكنولوجي في المؤسسات أهمها ما يلي²:
- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- سوء النمط الإداري، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- صعوبة جلب الكفاءات العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي.
- عدم القدرة على تحديد تكلفة الابتكار.
- القيم الاجتماعية السائدة: فالابتكار التكنولوجي يعني التجريب والتفكير بغير المألوف، أي انه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية (العادات والتقاليد والأعراف) السائدة وهذا ما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير.
- قلة النصوص القانونية حول وضعية الباحث (قانون الباحث المبدع والمخترع).
- ضعف ميزانية البحث والتطوير داخل المؤسسات الصناعية... الخ.

1 الراوي، م.م صفوان ياسين. (2007). مرجع سابق، ص8.

2 فريشي. محمد. (2016). " دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 44، ص ص

2. عوامل نجاح الابتكار التكنولوجي: بينما أهم عوامل نجاحه نلخصها في النقاط التالية:¹

- دعم الإدارة العليا.
- وجود عدد كبير من الباحثين والفنيين.
- المردود المالي العالي المتوقع من الابتكار.
- السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق.
- علاقات وثيقة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- تسهيلات ضريبية وتشريعية من الحكومة.
- وفرة الآلات والتجهيزات والحواسيب.
- الاطلاع المستمر عن التطور التكنولوجي في مجال الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.
- ويوجد من يضيف عوامل أخرى تعد عوامل محركة للابتكار التكنولوجي ويمكن إنجازها فيما يلي²:
- عوامل فردية وأهمها القدرة العقلية (الدكاء)، الثقة بالنفس والطموح... الخ.
- عوامل اقتصادية، حيث أن توافر الموارد الاقتصادية يعتبر أحد العناصر الهامة في استشارة التغيير والإبداع والاختراع، إذ يمكن القول بأن المؤسسات التي تتوفر لها الموارد الاقتصادية الكافية تستطيع أن توفر الحوافز المادية التي تجعل الفرد يركز كل وقته وجهده على عمله، حيث أن نقص الموارد الاقتصادية لها تأثير سلبي على الابتكار التكنولوجي.
- الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات السوق.
- حرية دوران الأفكار.
- نوعية التكنولوجيا المعروضة والمعروفة في السوق.
- بالإضافة إلى كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ونمط القيادة والإشراف والإجراءات والأنظمة المتبعة، تعتبر أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي الذي يشجع على الابتكار.

1 العامري، صالح مهدي محسن. (2005). "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي (دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، عمان، الأردن، المجلد 21، العدد 2، ص 144-161.

2 بعاج، الهاشمي. خنيش، يوسف. (2013). " دور الاقتصاد المعرفي في تفعيل الإبداع التكنولوجي-دراسة تطبيقية حالة الجزائر"، ورقة مقدمة ورقة إلى الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع (17-18 أفريل)، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البلدة.

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ماهية الابتكار وعلاقته بالإبداع والاختراع، كذلك تم استعراض كل من مقومات ونظريات ومراحل الابتكار وصولاً إلى أنواعه وأهمها الابتكار التكنولوجي، الذي يعتبر ركيزة هذه الدراسة الذي نصت مختلف الأدبيات على أنه عبارة عن ابتكار المنتج أو ابتكار العملية، حيث أن هذه الأخيرة بدورها تتجلى إما في تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية قائمة (حالية)، بينما ابتكار المنتج فيكون إما في شكل تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى دورة حياة المنتجات، استراتيجيات تسويقها، أسباب إضافتها ومراحل تطويرها... الخ، لكون المؤسسة عند انتهائها سواء ابتكار المنتج أو العملية فهي في كلتا الحالتين تهدف إلى تقديم منتج متميز يعزز مكانتها في السوق.

وفي الأخير بعد الانتهاء من دراسة الإطار العام للابتكار التكنولوجي لابد من التطرق إلى التنافسية والغوص فيها وفي كل ما يمس لها بصلة وصولاً إلى كيفية مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث

الإطار العام للتنافسية- تأطير نظري-

تمهيد

تهدف من خلال هذا الفصل إلى شرح الإطار العام للتنافسية، وذلك من خلال تحديد ماهيتها، أهميتها، أسبابها ثم التطرق إلى الميزة التنافسية، ثم نحاول توضيح العلاقة بين المتغيرين محل البحث والمتمثلان في الابتكار التكنولوجي والتنافسية.

وعلى العموم سنتطرق إلى كل ذلك من خلال دراسة المباحث الثلاثة التالية:

III-1. الإطار العام للتنافسية**III-2. الميزة التنافسية****III-3. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة**

III-1. الإطار العام للتنافسية

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة والتي تعنى الانفتاح على العالم ثقافيا واقتصاديا وإداريا وسياسيا وتكنولوجيا وتتلأشى فيها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية حيث نجد حركة بلا قيود لرأس المال، وثقافات تداخلت، وأسواق تقاربت ومؤسسات اندمجت. وتتطلب العولمة مسانرة كل التغيرات العالمية من خلال تطوير الأداء في كافة مجالات النشاط المالي والتسويقي والمعلوماتي وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة. حيث أصبحت المؤسسات اليوم تواجه منافسة غير مسبوقة وتسعى كل وحدة من هذه المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إتباع أساليب مستحدثة تناسب هذا التطور ولعل أبرز الأساليب هو الابتكار التكنولوجي.

III-1-1. ماهية التنافسية وأهميتها

1- تعريف التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية (competitiveness) بالانتشار بعد ظهور كتابات (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونها حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة. لذلك نجد انه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية¹.

وعليه قبل أن نشرع في تعريف التنافسية علينا أولاً التطرق إلى الفرق بين التنافسية والتنافس، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضائعه في السوق الدولية، فإن التنافس هو الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني. فالتنافس والتنافسية هما العناصر الأساسية لأي تحليل للإنتاج والتجارة الدولية².

يعرفها المعهد الدولي للتنمية والإدارة (2003) بأنها: "هي جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات التي تحدد قدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، التي تساعد على توليد القيمة المضافة

1 بيبي، نورة، دوش، عبد القادر. (2018). " دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية القطاع الصناعي الجزائري: دراسة نظرية تحليلية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي (06-07 نوفمبر)، البلدة، الجزائر، استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر.
2 جعيجع، نبيلة. (2007). استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية في مؤسسة hodna lait بالمسيلة ومؤسسة condor للإلكترونيات بـرج بوغريـج. رسالة ماجستير في الاستراتيجية غير منشورة، جامعة بوزياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ص 63.

المستدامة لمؤسساتها وزيادة ازدهار شعوبها"، أما المجلس الأوروبي (2000) فيعرفها على أنها: "هي القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة لمواطنيها، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي، وتغطي التنافسية مجالاً واسعاً من العوامل ومنها مجال السياسات الاقتصادية"¹.

ويجدر الإشارة هنا أن هناك ثلاث مستويات يمكن من خلالها تحديد مفهوم التنافسية وفقها.

بالنسبة للمؤسسة: التنافسية: "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات المناسبة، من الجودة الصحيحة، بالسعر المناسب، في الوقت المناسب". بمعنى تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الأخرى.² كذلك التنافسية تمثل: " قدرة المؤسسة على زيادة حصصها في السوق في بيئة تنافسية، إما على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي"، فمصطلح التنافسية مستمد من أدبيات المؤسسات، ويعني هذا أن المؤسسة تستطيع وبدون مساعدة، العيش والإنتاج بتكاليف مغطاة، حسب نظام الضرائب والقوانين الداخلية للبلد"³.

أما بالنسبة للدولة: تحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها: "هي الدرجة التي تستطيع من خلالها الدولة إنتاج السلع والخدمات التي تلي اختبار الأسواق الدولية تحت ظروف السوق الحرة والنزاهة، وفي الوقت نفسه مع الحفاظ على وتوسيع الدخل الحقيقي لشعبها على المدى الطويل"⁴، إضافة إلى ذلك تشير التنافسية إلى: " القدرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية الرئيسية بما في ذلك نمو الدخل والعمالة دون ظهور عجز في ميزان المدفوعات"⁵.

أما بالنسبة للقطاع: هناك عدة تعريفات للتنافسية على مستوى القطاع أهمها:

يعرف الملتقى الأوروبي للإدارة التنافسية الصناعية: "بأنها القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة لأصحاب المشروعات لتصميم وإنتاج وتسويق البضائع في أسواقها التقليدية والمجاورة"⁶، وكذلك فهي تمثل " قدرة مؤسسات قطاع

1 المرصد الوطني السوري للتنافسية. (2011). التنافسية في الفكر الاقتصادي، ص5.

2 حامد رضوان، مصطفى احمد. (2011). التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص20-22.

3 كاكبي، عبد الكريم. (2013). الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، لبنان، بيروت: مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، ص114.

4 Nicola tompson ; Neil ward.(2005). " **Rural areas and Regional and competitiveness**, centre for rural economy research report, university of newcastle upon tyne, p p 1-34..

5 Marko Diogo ,Nenad, Stanisic.(2016). **Is the global competitiveness report the right measure of macroeconomic competitiveness** ,Zb .rad. Econ . fakRjii , vol 34 ; n1, p p 91-74.

6 النجار، تامر فكري. (2017). الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية، مصر: دار الفكر الجامعي، ص59.

صناعي معين، في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"¹.

2- أهميتها

تلعب التنافسية دورا مهما في إيجاد مكانة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف اقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا، والتنافسية ليست حكرا على المؤسسات بل و أن" الأمم تتنافس فيما بينها على نفس الشكل الذي تتنافس فيه المؤسسات وان هناك احتمالا لوجود خاسرين ورايجين، فالدولة تدفع المؤسسات الوطنية إلى خلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف اقل لاختراق الأسواق الدولية والتموقع فيها، وبالتالي تثبيت المنتج الوطني في هذه الأسواق، ومنه الرفع من القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني"².

كما تتمثل أهمية التنافسية من كونها تعمل على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وتشجيع الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى جودة الإنتاج ورفع مستوى أداء المؤسسات وتحسين مستوى معيشة العملاء عن طريق خفض التكاليف والأسعار في السوق التنافسي.

والتنافسية تساعد المؤسسات في القضاء على أبرز العقبات وهي عقبة ضيق السوق المحلي إلى رحابة السوق العالمي وتجسد مبدأ البقاء للأفضل وتساهم في رفع التحدي للبقاء ومحاولة الوصول لربحية كافية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات³.

وفي الأخير نستنتج أن التنافسية تتميز بالخصائص التالية:

- أن تكون مستمرة ومستدامة وتحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وإمكانيات المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

1 حامد رضوان، مصطفى احمد. (2011). مرجع سابق، ص1.24

2 كافي، عبد الكريم. (2013). مرجع سابق، ص127.

3 حامدي، محمد. (2016/2015). " دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خبضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص100.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية جديدة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها¹.

III-1-2- مؤشرات قياس التنافسية وأسبابها

1- مؤشرات قياس التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مؤشرات قياس التنافسية، إلا أن معظمهم يرى بأن أهم هذه المؤشرات هي:

أولاً. الربحية يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً للتنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها².

ثانياً. تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كاف عن التنافسية في نشاط ذو إنتاج متجانس، وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة التزهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، إذا كانا في قطاع ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة

1 بارك، نعيمة. (2013). "الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر - مؤسسة موبيليس نموذجاً-"، مجلة الباحث الاقتصادي، سكيكدة، المجلد 7، العدد 8، ص 9-28.

2 بن جدو، بن عليّة. (2015/2014). الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 77.

الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. وعندما تكون الإنتاجية ضعيفة في حالة قطاع ذو منتجات متنوعة يمكن أن نفسرها على أنها تسيير غير فعال¹.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها².

ثالثا. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الفاعلية التي تستثمر المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج في خلق منتجات تنافسية، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

كما يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة اقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا³.

رابعا. الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية للمؤسسة إحدى المؤشرات المهمة التي تعزز مركزها التنافسي في السوق، فهي مؤشر على كفاءة السياسات التسويقية، وتعد الحصة السوقية أهم المؤشرات الفعالة لنجاح كل من الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والميزة التنافسية والربحية، كما يمثل مؤشر حصة السوق مقياسا هاما عن: التنافسية والأداء التسويقي وفعالية الاستراتيجية المتبعة، المبيعات المتوقعة وربحية المؤسسة⁴.

إضافة إلى ذلك يمكن توضيح أهمية الحصة السوقية من خلال النقاط التالية⁵:

- 1 بن يامين، خالد. (2012/2013). الإبداع التكنولوجي كأداة لرفع تنافسية المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص استراتيجية المؤسسة غير منشورة، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، ص7.
- 2 السلمي، علي. (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ص102.
- 3 بن يامين، خالد. (2012/2013). مرجع سابق، ص6-7.
- 4 قميحة، فيصل (2018). " أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة)"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مستغانم، المجلد 8، العدد1، ص ص 265-286.
- 5 قميحة، فيصل، بومدين، يوسف. (2017). " أثر المزيج الترويجي المبتكر في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته المسيلة)"، مجلة البديل الاقتصادي، الجلفة، المجلد4، العدد2، ص ص 21-41.

- تعتمد كمؤشر لمدى قدرة المؤسسة على خدمة السوق الذي تعمل فيه فالحصة السوقية العالية تعني أداء أفضل في خدمة وتلبية حاجات العملاء الحاليين والمحتملين.
 - تمنح الحصة السوقية للمؤسسة القدرة على اختراق آخر للسوق، فالعلامة ذات الحصة السوقية العالية غالبا ما تكون معروفة بشكل واسع وتوزع بشكل واسع أيضا، وتمثل احدى الموجودات التسويقية الأساسية غير الملموسة التي تساعد على التطوير اللاحق لمركز المؤسسة.
 - توفر الحصة السوقية مكانة المؤسسة بعد معرفة حجم الصناعة التي تتنافس فيه والسوق الذي يقدم إليه المنتج.
 - التتابع الزمني لحصة المؤسسة في السوق بحسب السنين والأشهر والأسابيع وحتى الأيام.
- 2- أسباب التنافسية:** هناك عدة أسباب جعلت من الدول والمؤسسات تتهتم بجانب التنافسية أهمها:
- التطورات على المستوى العلمي والثقافي، حيث لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة.
 - التطورات السياسية والتوجهات الجديدة، وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة مثل الإنتاج والحكومة والمشاركة ومنظومة القيم¹.
 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
 - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
 - ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

1 فرحات، سميرة. (2016/2015). "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، رسالة دكتوراه في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، بسكرة، ص15.

- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية¹.

III-1-3: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر والقوى الخمس :

1- الاستراتيجيات التنافسية

تعد الاستراتيجيات التنافسية من الخصائص التنافسية للمؤسسات، لأن من خلالها تسعى هذه الأخيرة إلى الموازنة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتحديات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها.

وفي هذا الشأن يمكن اعتبار الاستراتيجية التنافسية " الآلية التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل"²، ويوجد من يرى أنها" هي تلك البدائل التي تمكن أي مؤسسة تتبناها من الوصول إلى ميزة تنافسية تحقق بها أهدافها وتقوي من خلالها مركزها التنافسي"³. لذلك فقد حدد بورتر ثلاث استراتيجيات عامة تتبناها اغلب المؤسسات:

أ- استراتيجية قيادة التكلفة:

تعمل المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية على إنتاج عدد هائل من المنتجات بأقل تكلفة ممكنة جاهدة في نفس الوقت على الإنتاج بمستوى مقبول من الجودة ومن ذلك تصل إلى العميل بأسعار منافسة لغيرها من المنتجات المماثلة.

وأهم الشروط الواجب توفرها لتحقيق هذه الاستراتيجية هي⁴:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

1 حميدي، عبد الرزاق. (2014). الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية -مع الإشارة لحالة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 35/34، ص ص 277-292.

2 بن خليفة، احمد.بعلي، حمزة. (2017). " فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ام البواقي، العدد 8، ص 545-556.

3 راهم، فريد، قاطر، فارس. (2017). " المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية: دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة رؤى اقتصادية، الوادي، المجلد 7، العدد 2، ص ص 259-270.

4 فراحتية، العيد. (2015). " دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية -برج بوعريج-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد 15، ص ص 19-48.

- نمطية السلع المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل للمشتريين.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

فالمؤسسة تستخدم هذه الاستراتيجية وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة. وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع هذه الاستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن اغلب المؤسسات تريد أن تكون قائدا للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق (إعادة صياغتها بأسلوبي لأنها مقتبسة).

ب- استراتيجية التمييز: إن استراتيجية التمييز هي قدرة المؤسسة على توفير القيمة المتميزة والمتفوقة للمشتري، في

ضوء جودة المنتج والمواصفات الخاصة التي يرغبها أو خدمات ما بعد البيع، وتستهدف هذه الاستراتيجية

السوق الواسع، وتتضمن إنتاج منتجات مدركة بتميز علامتها التجارية وتصميمها، وتعد استراتيجية التمايز

قابلة للتنفيذ لكسب العائدات فوق المتوسط في أعمال محددة.

وتمثل استراتيجية التمايز توجهها تنافسيا جذابا عندما تكون احتياجات المشتريين وتفضيلاتهم متباينة بشكل

كبير، إذ لا يمكن لمنتج قياسي معين إشباعها، ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية معرفة ما يعتبره المشترون أساسيا، وما

يعتقدون انه قيمة¹.

وتأخذ استراتيجية التمييز أشكالا عديدة:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء المنتج النهائي وجودته.

- الاهتمام بالسيطرة النوعية والمواصفات.

- نظام تسليم بأقصر زمن.

- مجهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة.

1 العنزي، سعد علي حمود، عمير، عراك عبود. (2015). تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية ادارة

المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العراق، العراق، المجلد 21، العدد 83، ص 1-20.

- تقديم تصاميم وخصائص أفضل وتنويع تشكيلة المنتج وتقديم منتجات جديدة في زمن قصير واقل من المنافسين¹.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة المعتمدة على استراتيجيات التمييز يمكن أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع وتطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات أي يزيد عدد المنتجات ولكن لا تتخلى عن ما هو موجود من منتجات سابقا في السوق، ونستطيع القول أن عملية إضافة منتجات جديدة إلى السوق يكون بإحدى الطرق التالية:

- منتجات مخترعة ومبتكرة لم يكن لها وجود أصلا في السوق، أي أنها منتجات مكتشفة لأول مرة، ومن الأمثلة على ذلك الهاتف النقال، الفيديو....

- منتجات مطورة وهي منتجات موجودة أصلا في السوق ولكن أجريت عليها تعديلات لتلبية رغبات الزبائن، ومثال على ذلك التلفاز الأبيض والأسود تم تطويره ليصبح ملون.

- منتجات جديدة تماما على السوق أي تدخل إليه لأول مرة.

- منتجات مقلدة والتي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة المنتجة وليس بالنسبة للسوق التي تنشط فيه، كأن يكمن الاختلاف الوحيد في العلامة التجارية².

ج- استراتيجيات التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجيات إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافية محددة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتعتمد على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجيات من خلال إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج، أو من خلال التمييز والتكلفة معا³.

هناك عدة مزايا تحققها استراتيجيات التركيز أهمها:

1 اسماعيل عبد الله، ناهدة. (2006). " دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية / نبوي، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، العدد13، ص ص 35-64.

2 بن الزاوي، عبد الرزاق. نعمون، إيمان. (2016). " استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، سكيكدة، العدد6، ص ص 166-180.

3 صالح، محمد. (2016). التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، عمان، الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ص134.

- تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف.

- تقديم تكاليف اقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.

- التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معا¹.

أما عن المخاطر التي قد تتعرض مختلف المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية فنجد مايلي:

- قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة، الأمر الذي يحد من نجاح هذه الاستراتيجية.

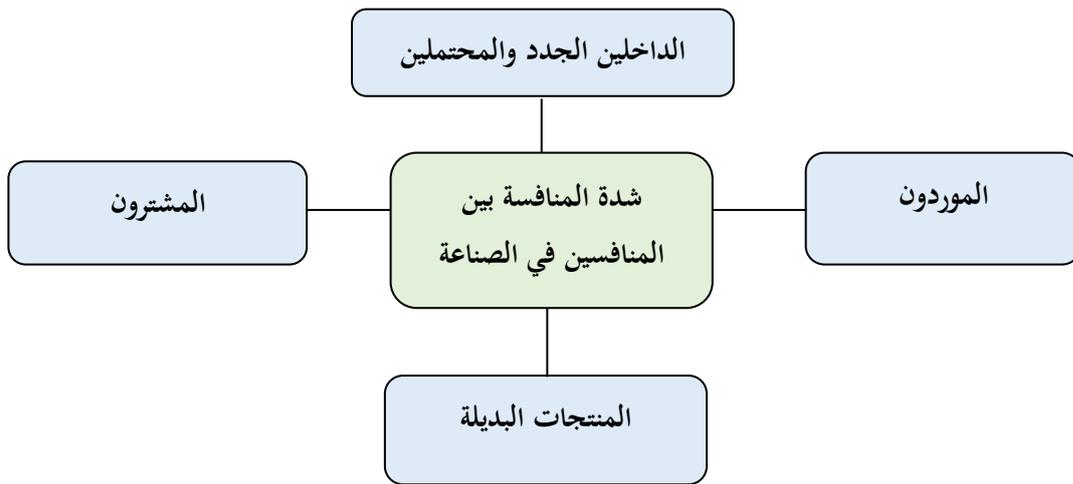
- انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق الكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المؤسسة.

- تطوير المؤسسات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة ومحاولة إيجاد ابتكارات جديدة للسلع خاصة في أنماط الإنتاج المرنة هذا يعمل على استهداف كل شرائح السوق مما يعمل على تحويل ولاء العملاء إلى هذه المؤسسات².

2- القوى التنافسية الخمس لبورتر:

قدم بورتر خمسة أقسام للقوى التي تحكم المنافسة في الصناعة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (6): قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر: مرسي خليل، خليل. (1997). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، ص 97.

1 معمر قوادي، فضيلة. الحاج نعام، خديجة. (2011). أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

2 عثمان، عياشة، مرجع سابق، ص 106.

وفيما يلي سوف نقوم بشرح هذه القوى كل على حدى:

أ- تهديدات الداخلين الجدد:

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في: اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج، تمييز المنتج، النفاذ إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة وسياسات التسعير¹.
وتتمثل عوائق الدخول في الصناعة في:

- **اقتصاديات الحجم:** حيث أن تكلفة الوحدة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج، لذلك يتوجب على المنافسين الجدد أن ينفقوا الكثير من المال للدخول بكميات كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف مرتفعة للوحدة.
- **تميز المنتج:** يواجه الداخلون الجدد ولاء عملاء الصناعة لمنتجات معينة، نتيجة سمعتها وعلامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها، لذا يتوجب عليهم بذل الكثير من الجهد والمال لتحقيق ولاء العملاء.
- **متطلبات رأس المال:** كلما زادت الحاجة لموارد مالية عند بداية أي نشاط، كلما زادت العقبات لدخول السوق.
- **قنوات التوزيع:** إن أي نشاط اقتصادي يهدف في النهاية إلى تسويق منتجاته وهذا في حد ذاته حاجزا للدخول، على اعتبار أن قنوات التوزيع قد تم استغلالها مسبقا وعلى المؤسسات الجديدة السعي لإقناع الموزعين إجراء تخفيضات وتحمل نفقات إشهارية تضر بمردوديتها.
- **سياسة الحكومة:** تسن الحكومة قوانين وتشريعات بغية الحد من دخول قطاعات معينة أو لدخولها كطرف متعامل كعميل².

ب - **شدة المزاومة بين المؤسسات في القطاع:** هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على موارد مثل دخل المستهلك أو الموارد المالية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، وانه من الصعب على المؤسسة معرفة من هم

1Porter.Michael.(1980). **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, first free press edition, new york,p7.**

2 الصادق، لشهب. (2015/2014). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للشركة المدنية للهندسة بتقوت، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة إني بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص55.

المنافسون في لحظة معينة والذين يتنافسون معها للحصول على الموارد من المجتمع، وكما يرى Porter فإن كثافة المنافسة في الصناعة لا تكون نتيجة الحظ ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين، وبشكل عام فإن المزاومة بين المنافسين في صناعة ما هو دالة لمجموعة من العوامل أهمها طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلاً، القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة، إضافة للقدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن، والاختلاف في المنتجات والخدمات ودرجة التنوع لدى المنافسين، إلى جانب موانع الخروج من الصناعة وتكاليف التحول باتجاهات مختلفة وطبيعة التركيز في الصناعة، إن تحليل شدة المنافسة الحالية يعرف المؤسسة على طبيعة السوق الذي تعمل فيه¹.

ج-تهديدات المنتجات البديلة:

إضافة إلى التهديد الذي تشكله منتجات منافسي المؤسسة في القطاع، فإنها تدخل في منافسة مع القطاعات التي تصنع منتجات بديلة لمنتجاتها، مما قد يقلص من الربحية المرتقبة للقطاع ككل فكلما عرضت بدائل بأسعار معقولة وجودة عالية، كلما زادت الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة في القطاع سواء في الفترة العادية (تقليص أرباح القطاع) أو في فترات التوسع (امتصاص فائض أرباح القطاع).

ويتمثل التعرف على المنتجات البديلة في البحث عن المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج القطاع والذي يتطلب أحياناً الكثير من المهارة وقد تقود هذه الخطوة التحليل في قطاعات النشاط البعيدة من قطاع بداية النشاط لذا تحاول مؤسسات القطاع في بعض الوضعيات ان تتصرف جماعياً بهدف مواجهة المنتجات الاحلالية كالمجهودات الاعلانية المشتركة أو المتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة للقطاع².

د-قوة تفاوض الزبائن:

يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، أجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح المشتريين عندما يكون هناك:

- فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم.
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.

1 بخليلي، محمد الامين، شلاي، عبد القادر. (2019). دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، عين تموشنت، المجلد 05، العدد 09، ص ص 96-122.

2Michael, Porter.(1986). **Les choix Stratégiques et Concurrence**, Paris, Economica, p10.

- المنتجات نمطية وغير متميزة.
- توافر العديد من المنتجات البديلة.
- احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقسيم نفس المنتج.
- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار اقل.
- انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات¹.

ه- قوة تفاوض الموردين:

- يمارس الموردون مساومتهم على أعضاء الصناعة بزيادة الأسعار، تخفيض جودة المنتج أو الخدمة المشتراة، ويؤثر ذلك على ربحية الصناعة وقدراتها على استعادة التكاليف. ويمكن اختصار شروط سيطرة الموردين فيما يلي:
- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعونه، مع أهمية هذا المنتج للمؤسسة المشتري.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة المشتري عميلا مهما للموردين، مما يجعل الموردين اقل رغبة لخفض الأسعار وتحسين الجودة.
- تميز منتج الموردين وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحول من مورد إلى آخر بسهولة².

III. 2. الميزة التنافسية

III-2-1. ماهية الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية.

1 سالم، الياس. (2016). "التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بربح بوعريويج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المسيلة، العدد 15، ص ص 340-354.

2 حريز، هشام، بوشمال، عبد الحق. (2014)، مرجع سابق، ص 149.

فهناك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"¹. أما بورتر فيرى بأن الميزة التنافسية " تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تحققها لزيائنها. بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة اقل، أو تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"².

كما تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"³. ويوجد من يعرفها على أنها: " ما تختص به المؤسسة دون غيرها ويعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون"⁴، في حين يعرفها كوتلر بأنها: " قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"⁵.

وفي الأخير نستنتج أن الميزة التنافسية تعبر عن الوضع الأفضل الذي يمكن أن تشغله المؤسسة وتتميز فيه مقارنة بمنافسيها.

فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد ذلك ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، ويلامس بورتر في تعريفه جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، الذي يتجسد ميدانياً عند احتلال موقع تنافسي متقدم⁶

2- خصائص الميزة التنافسية:

إن أبرز خصائص الميزة التنافسية هي:

- تحدد بالاعتماد على رغبات وحاجات الزبائن.

1 محمود ابو بكر، مصطفى. (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص13.

2 Michael, Porter.(1986). *L'avantage concurrentiel* ; interedition , Paris, p08.

3 السلمي.علي. (2000). مرجع سابق، ص.104

4 امين عبد العزيز حسن. (2000). استراتيجيات الثورة في القرن الواحد والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص46.

5 فليب كوتلر، ترجمة علي سرور ابراهيم. (2007). أساسيات التسويق، السعودية: دار المريخ، الرياض، ص434.

6 شماسنة، اياد احمد. (2015). الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، الأردن، عمان: دار قضاء للنشر والتوزيع، ص66.

- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد¹.
- تبنى على اختلاف وليس تشابه.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة، كذلك تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
- تشتق من جهود الإدارة والابتكار والتطوير كما أنها ليست ثابتة.
- إن تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع².
- كما أنه يوجد من يصف الميزة التنافسية بأنها:
- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها.
- أنها تؤدي إلى التأثير في المستهلكين وتحفزهم على الشراء.
- أنها تتحقق لمدة طويلة³.

3- شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية⁴:

- 1 مجاوي، رزيقة. (2013). مرجع سابق، ص 49-50
- 2 كباب منال، مرجع سابق، ص 427.
- 3 داودي، الطيب. محبوب، مراد. (2007). "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الانسانية، بسكرة، العدد 12، ص ص 37-58.
- 4 الحاج، عرابة، تيمحنيدين نور الدين (2007). "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية". ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي (28/27 نوفمبر). الجزائر، جامعة الشلف: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية.

- الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها، يجب أن لا تكون ضعيفة وسهلة التقليد.
- ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ومرتبطة بالآخر، بمعنى انه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود الاستمرارية.

4-أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال¹:

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من صلب المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية مصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذ ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى العملاء، أو بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.

كما يوجد من يرى بأن أهمية الميزة التنافسية تظهر من خلال مايلي²:

- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.

1 بورنان، فاطمة الزهراء. هواري، معراج، مرجع سابق، ص289.

2 بلقايد، ابراهيم، سالم، عبد العزيز. (2014). " دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، بسكرة، العدد 15، ص 315-334.

-كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.

-تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.

-المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وإنها قادرة على تلبية حاجياته ورغباته بكفاءة وفعالية.

III-2-2. مصادر الميزة التنافسية (أبعاد التنافسية)

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة، يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث أن تعدد المصادر لا يدل على جودة الميزة التنافسية ما لم تتصف بالخصائص التالية:

- يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين.
 - يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية صعبة التقليد، بمعنى أن تضفي المنظمة نوعاً من الضبابية على مصادرها (الكفاءات والموارد، المعلومات، المعارف... الخ) التي أدت إلى تكوين الميزة وعليه فالغموض في هذه العلاقة يولد استهفام عميق عند المنافسين، مما يدعم ضرورة الحاجة إلى مقارنة جد دقيقة
 - يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال¹.
- وعليه فإن أبرز مصادر الميزة التنافسية نجد:

1. المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات أعلى من الانجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين. ومن هنا أصبحت المعرفة مصدراً أساسياً من

1 مح، عيسى. العيداني، حبيبة. (2016). " نموذج مقترح لدور البقطة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الإبداع، البلدة، العدد 6، ص ص210-224.

مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال¹.

2. سلسلة القيمة: من الصعب فهم مصدر الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنجم عن نشاطات كبيرة داخل المؤسسة، والتي تقوم بها بهدف تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، فكل من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز المؤسسة. وتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب أولاً اختبار وفحص كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، وتعد سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك².

3. الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يرد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، ونقول أن المنتج ذو جودة عندما يدرك العملاء أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة³.

فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً ذلك لأن:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

1 مغمولي، نسرين. (2016/2015). "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فريال(ferial)", رسالة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص88.

2 امين، محفي، بن شني، يوسف. (2011). "دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ورقة مقدمة الى المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

3 بوازيد، وسيلة. (2012/2011). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير في الإدارة الاستراتيجية غير منشورة، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص18.

- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ انه يؤدي استغراق العامل لوقت اقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معيبة، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف اقل للوحدة¹.

4. التميز: هو "الوضع الذي تسعى أي مؤسسة للوصول إليه".

تعرف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة التميز على " انه يشير إلى المهارة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة وثبات الهدف، إدارة العمليات، إشراك الأفراد والتحسين المستمر، الإبداع والمنفعة المتبادلة بين الشركاء والمسؤولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع ككل"².

إن التميز يتكون في منظمات الأعمال حينما تصبح قادرة على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بطبيعة السلع أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك بطبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها³.

هناك عدة أسباب تدعو إلى الاهتمام بالتميز أهمها:

- العمل على تطوير آلية تساعد الإنتاجية للعمل على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأفراد مما يجعل المؤسسة متميزة عن سائر المؤسسات.

- غالباً ما تكون هناك مقاومة للتغيير والتطوير من قبل عمال المؤسسة نتيجة رغبتهم في البقاء على ما هم عليه ظناً منهم انه ذلك هو الاستقرار ونتيجة افتقارهم لروح المنافسة والمغامرة.

- وجود التميز في المؤسسة يلعب دور كبير في الكشف عن نقاط القوة والضعف في النظام، وبالتالي يساعد في ابتكار أساليب لمواجهة الخطأ قبل وقوعه ومن ثم التحسين⁴.

1 بودحوش، عثمان. (2008/2007). " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، الجزائر، ص27.

2. شلاي، عبد القادر. (2015). " دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة معارف، البويرة، العدد 19، ص ص 401-418

3 السكارنة، بلال خلف. مرجع سابق، ص118.

4 بن تريح واخرون. (2018). "أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز: دراسة حالة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط، مجلة العلوم الادارية والمالية، الواد، المجلد 02، العدد01، ص ص 74-91.

وتسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق أهداف أهمها:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية المخرجات.
- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل¹.

فالتميز أهم وأبرز مصادر الميزة التنافسية لأنه بمجرد وصول المؤسسة إليه يعني بالضرورة هناك وجود للميزة التنافسية.

5. الابتكار: نتيجة التطور الكبير الذي يعيشه عالم الأعمال حالياً، ونتيجة المنافسة الحادة التي تتميز بها بيئة النشاط حالياً، بات البحث عن حلول ومخارج لتقوية المركز التنافسي أمراً ملحاً جداً وحتمية لا مفر منها، وعلى هذا الأساس أصبح الابتكار أحد أهم مداخل تحقيق التميز لما يقدمه للمنظمة من أفكار جديدة تجعلها متميزة عملياً عن بقية المؤسسات، ويدخل ضمن هذا الحديث الابتكار بنوعيه الجذري الذي يسبب انقلاباً في قطاعات النشاط أياً كان شكلها، أو تراكمياً معتمداً على تطوير وتحسين المعارف والموارد المتاحة في المؤسسة².

6. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج العمالة، الأرض، رأس المال..... الخ، إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية³.

إن الكفاءة المتميزة ما هي إلا قوة مميزة فريدة من نوعها تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الجودة والإبداع. وبذلك يمكن التوصل إلى خلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة التنافسية، وإن

1 حجاج، عبد الرؤوف. (2007/2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، مرجع سابق، ص14.

2 مجاهدي، فاتح. (2012). "الذكاء التنافسي أداة تحقيق الميزة التنافسية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة يومي (7/6 نوفمبر)، الجزائر، الشلف.

3 شارل هيل، جاريت جونز. (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وآخرون، الرياض: دار المريخ، ص204.

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

بالإضافة إلى ما سبق فإن الكفاءة المتميزة تتحقق من خلال وجود مصدرين وهي:

الموارد والقدرات، هذا بالإضافة إلى المصادر التي سبق ذكرها. ويمكن تجزئة الموارد إلى موارد مالية وطبيعية وبشرية وتقنية وتنظيمية، ولكي تتمكن المؤسسة من تهيئة كافة الظروف لتحقيق الكفاءة المتميزة فإنه يجب أن تكون مواردها فريدة وذات قيمة مقارنة بمنافسيها. أما القدرات فيمكن ربطها بمهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة¹.

7. التكلفة المنخفضة: تعرف التكلفة بأنها "تضحية بمجموعة من الموارد الاقتصادية النادرة، قابلة للقياس المالي النقدي لأغراض المحاسبة المالية لتحقيق هدف معين أو غرض معين"²، تعرف التكلفة بوصفها ميزة تنافسية بأنها قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين وذلك من خلال تحسين الإنتاج وتقليل الضياع والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف، والتكلفة المنخفضة من الأسبقيات التنافسية التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية من خلال التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم³.

8. المرونة: تمثل مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب⁴، إضافة إلى ذلك فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة لمواصفات المنتج من جهة وعلى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى.

9. التوقيت: ويعد أهم الأسبقيات التنافسية لأنه يعكس سرعة الاستجابة للعملاء للمؤسسة ما يجعلها تتميز عن منافسيها كونها وفقا لهذا المصدر فإن المؤسسة تسرع في تلبية احتياجات ورغبات الزبون لكسب رضاه وبالتالي ولاؤه إلى المؤسسة. وتنعكس سرعة الاستجابة للعملاء على المؤسسة إيجابا من خلال¹:

1 قريشي، محمد. (2015). "دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، مرجع سابق، ص 447.

2 عوادي، عبد القادر. (2019). "استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمركب الملح الوطاية- بسكرة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المسيلة، المجلد 4، العدد 2، ص 74.

3 جلي، حسيبة، شاكور، السعيد شوقي. (2019). "دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية على الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل)"، مجلة الحقيقة، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، ص ص 560-595.

4 بومدين، يوسف. (2007). "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 05، ص ص 27-37.

- التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة.
- التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات، ويلغي الخطوات التي لا تضيف قيمة.
- تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل.
- توليد أسرع للعائد وزيادة التدفقات النقدية مع سرعة التسليم.
- اتصالات أفضل بسبب خطوط الاتصالات المباشرة.
- مع وقت أقل للتسليم، يوجد وقت أقل للتغيرات في أوامر وطلبات العملاء.
- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وزيادة قاعدة عملائها، ومن ثم حصتها السوقية.
- تحسين معنويات العاملين بسبب النتائج المحققة من خلال مجهوداتهم المبذولة وعملهم الجاد في تحقيق طلبات ورغبات العملاء، خدمة لأهداف المؤسسة.
- الاستجابة الأسرع للعملاء تقلل من تكاليف الوحدة المنتجة أو الخدمة بشكل كبير.
- يعد الوقت عامل ذو أهمية كبيرة لتحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية وذلك من خلال:
- تخفيض زمن التسليم: أي تقليص الفترة بين طلب الزبون للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.
- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق: وذلك باختصار الوقت لتقديم المنتج وطرحه في السوق وتحقيق الأسبقية في هذا المستوى.
- تخفيض زمن تحويل العمليات: ويعني ذلك التزام المؤسسة بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في الإنتاج.
- سرعة التطوير: ويعني تقليص الفترة من بداية ولادة الأفكار حتى التحقيق النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج².
- إضافة إلى ما سبق هناك من يضيف مصادر أخرى للميزة التنافسية وهي:
- المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات،... وغيرها. كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

1 بوزورين، فيروز. (2018). الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العملاء..... ضرورة أم خيار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 23، ص ص 187-206.

2 خنيط، حديجة. (2017/2016). مرجع سابق، ص 158.

- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين¹.

III-2-3. أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

1-أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:

- **مراقبة الحجم:** إن التوسيع في تشكيلة المنتجات أو الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، أو التوسع في السوق يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف أي تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم.

- **مراقبة الإلحاق:** وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات النامية الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه¹.

1 بن علي، عائشة، حلوي، سهام. (2015). " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة دفاتر بوادكس، مستغانم، العدد الثالث، ص92.

ب- ميزة التميز:

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل. وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في: الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التمويع، الإلحاق، التعلم وآثار بثه، التكامل، الحجم².

2- محددات الميزة التنافسية:

أ - حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تميز المنتج في مواجهة المنافسين أطول مدة ممكنة، فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب من المؤسسات المنافسة جهود كبيرة ومتواصلة بغية الوصول للمنافسة، مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمراحل وهي³:

- مرحلة التقديم: هي أول المراحل قد تكون نسبياً طويلة حسب المؤسسة المنشئة للميزة التنافسية أو طبيعة المنتج أو خصوصية السوق الذي تعمل فيه، إذ تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، حيث تنتشر الميزة التنافسية مع الوقت أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

- مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجياً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة بالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

1 بوسهوة، نذير. (2013). "رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- (دراسات اقتصادية)، الجلفة، العدد28، ص ص 75-87.

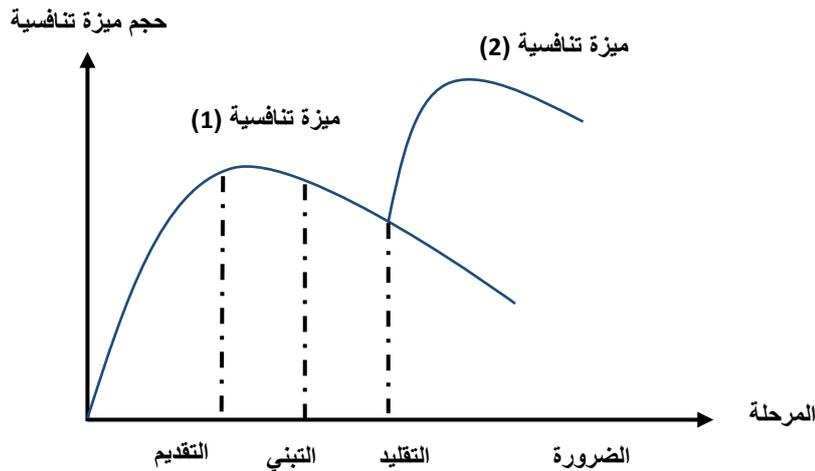
2 بوازيد، وسيلة. (2012/2011). مرجع سابق، ص14.

3 الصادق، لشهب. (2015/2014). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للشركة المدنية للهندسة بتقوت، مرجع سابق، ص ص 50-51.

- مرحلة الضرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة عن الميزة الحالية.

يمكن تلخيصها بالشكل الآتي:

الشكل (7): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مرسي خليل، خليل. (1997). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، ص97.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له¹.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس تؤثر على الميزة التنافسية يلخصها الجدول الآتي:

1 العيهار، فلة. (2005). " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بحرية، الجزائر، ص115.

الجدول رقم(4): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	وهذا يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق لجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، ص88.

كما أن بورتر قدم 4 محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية والتي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية وهي:

- **ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور بورتر أكثر شمولا من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من

حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية.

- **ظروف الطلب المحلي:** إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل المؤسسات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية.

- **وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:** ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية أو منافع توزيع.....الخ.

- **استراتيجية هيكل وتنافسية المؤسسة:** بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، وبهدف تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى بورتير انه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة¹.

¹ بوازيد وسيلة. (2012/2011). مرجع سابق، ص ص 20-21.

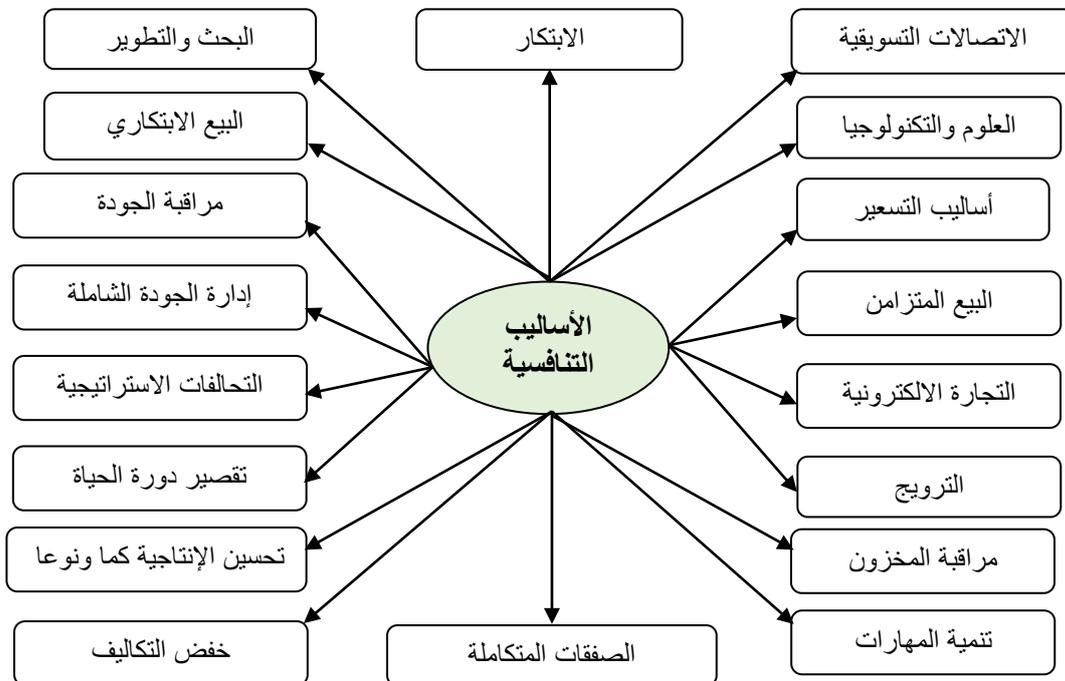
III-3. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز التنافسية

في ظل مستوى المنافسة الشرسة المتزايدة والتقدم التكنولوجي الذي لا يمكن تسديده، أصبح يتعين على المؤسسات التفوق والتسابق فيما بينها كي تحافظ على استمراريته من جهة وبناء مركز تنافسي قوي لها في السوق من جهة أخرى ولعل أبرز الطرق هو الابتكار التكنولوجي كونه الأسلوب الوحيد حالياً القادر على تغيير وضع أي مؤسسة في السوق.

ولأن أهم متطلبات العملاء اليوم هو توفر منتج يلي كل احتياجاتهم ورغباتهم لذلك توجهت المؤسسات اليوم إلى إنتاج منتجات مبتكرة أي بالمواصفات المطلوبة وذلك بمساهمة الابتكار التكنولوجي الذي أصبح اليوم ضرورة حتمية لا مفر منها، كونه الأسلوب الوحيد الذي يولد منتجات جديدة للزبون ويسمو بالمؤسسة إلى التميز وتسلق مراكز التفوق التنافسي.

فالابتكار التكنولوجي واحد من أهم الأساليب التنافسية التي أنقذت العديد من المؤسسات من التدهور والشكل التالي يوضح أهم الأساليب التنافسية والتي من بينها الابتكار:

الشكل (8): الأساليب التنافسية بما فيها الابتكار



المصدر: حامدي، احلام وقطاف، ليلي. (2019). تبني الابتكار كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: عرض تجربة سيفتال للصناعات الغذائية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 02، ص 504.

فالابتكار هو استراتيجية تستخدمها المؤسسات من خلال جمع المعرفة والمهارات في مجال التكنولوجيا والخبرة بغرض تقديم أفكار جديدة في شكل ابتكار منتجات أو عمليات لإنشاء ميزة تنافسية أو إنتاج أشياء لا يمكن لأي شخص آخر القيام بها أو القيام بشيء أفضل منه، إضافة إلى تقديم منتجات فائقة الجودة والسرعة فالابتكار التكنولوجي يعد عاملاً هاماً في العديد من جوانب المنافسة، فهذا الأخير يتيح للمؤسسات تقديم منتجات جديدة أو محسنة إلى السوق قبل منافسيها وبالتالي زيادة حصتها السوقية، فقد نجحت العديد من المؤسسات في تحقيق الابتكار مما أدى إلى ظهور إلى مزايا تنافسية¹.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية ينبغي توفر العوامل التالية:

- ينبغي أن لا يكون هذا الابتكار سهل التقليد: بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين وتكمن الصعوبة هنا في مصدر الميزة التنافسية في حد ذاتها، إذ يمكن أن تكون الصعوبة نابعة من كون التقليد قد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وبالتالي يصعب تقليده نظراً للتكاليف والمخاطر الكبيرة، أو نظراً لاعتماده على تراكم خبرات ومعارف كثيرة عبر فترة طويلة من الزمن.
- ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاساً أو استجابة لحاجة واقعية: لدى المستهلكين مما يضمن استمراره وبقاءه نتيجة للعوائد المادية والمالية اللازمة لذلك، وهذا الأمر يتطلب الدراسة المتأنية والسليمة لمتطلبات وحاجات المستهلكين، والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضاً.
- أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب: للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، حتى تتمكن من الحصول على ميزة إما التكلفة الأقل إذا تمهلت في دخول السوق وانتظرت تكاليف الدخول للقطاع وكذلك مخاطره.
- أن يكون الابتكار قائماً على إمكانات وقدرات مالية أو تكنولوجية: متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها، وبالخصوص يستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية الناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على الأقل على المدى القصير².

وفيما يلي سنوضح العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية:

1 Anyanitha, Distanont and others.(2018). **The role of innovation in creating a competitive advantage** , Kasetsart journal of social sciences , Bangkok, Thailand, article in press, college of innovation, p p 1-7.

2 دن، احمد، بن سالم، عبد الحكيم. (2015). مرجع سابق، ص 266.

III-3-1. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحقيق التميز

لا يزال الطلب الحالي على المؤسسات أعلى في مجال تحسين أدائها وجودة منتجاتها وإذا كانت ترغب في النجاح في سوق تتصف بضغط تنافسي قوي، فعليها أن تركز اهتماماتها وجهودها على تحقيق وضع يسمى بالتميز، حيث أن الابتكار التكنولوجي واحد من الطرق الممكنة لتحقيق هذا الوضع حيث يولد الابتكار التكنولوجي منتجات متميزة وتكون في إحدى الحالتين:

- ابتكار منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق: حيث تكون هذه الأخيرة جديدة في المؤسسة والسوق على حد سواء، وهي ناتجة عن طريق الاكتشافات العلمية والابتكارات الضخمة وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم جديدة كما أنها تؤدي وظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق قبل منافسيها في هذا المجال تلبية لحاجات ورغبات كامنة لدى مختلف الزبائن.

- تطوير منتجات حالية موجودة: حيث تقوم المؤسسة المبتكرة بتحسين وتطوير منتجاتها بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر وتكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى¹:

- السهولة والسلامة عند الاستعمال: فالتجديد والتحسين في المنتجات يفترض أن يضمن سهولة استخدام المنتج والسلامة عند الاستهلاك أو الاستعمال.

- التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع وذلك راجع إلى خدمات أفضل وأطول تضمن تميز المنتج وعروض المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها².

ويؤكد Porter أن المؤسسات لا يجب أن تسعى دائما لحيازة التكنولوجيات المتطورة والتي تكون في الطليعة، ولكن يجب البحث دائما عن إدخال تكنولوجيات جديدة في سلسلة النشاط عندها حتى ولو كانت مستعملة عند الغير فهي ستستفيد من الخبرة المتراكمة للغير وتتفادى التكاليف الباهظة للبحث والتطوير، وتحاول تكييف التكنولوجيات القائمة مع متطلبات فرع معين من السوق، وهو ما يجعلها متميزة في تدنية التكاليف ورفع النوعية،

1 بن بريكة، عبد الوهاب وبن التركي، زينب. (2010). "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة"، ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي (13/12 ماي)، الجزائر، جامعة البليدة.

2 غغال، الياس واخرون. (2017). مرجع سابق، ص ص 295-320.

حتى إن لم تقدم المؤسسة منتج منفرد ذو خصائص متميزة، فهي ستستفيد من أخطاء المبتكر وهفواته مما يجعلها في هذه الحالة تتميز في استعمال هذه التكنولوجيات لإشباع حاجات العميل بطريقة أفضل¹.

كما أن التمييز في المنتجات التي تقدمها المؤسسة جراء قيامها بالابتكار التكنولوجي بنوعيه (ابتكار المنتج أو ابتكار العملية) يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة إذ يستطيع المنتجون المتميزون أن يفرضوا زيادات في الأسعار وهذا راجع إلى أن العملاء لديهم استعداد لدفع أسعار عالية لقاء منتج متميز ومنفرد².

III-3-2. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحسين الجودة

تعد الجودة اليوم القاسم المشترك الأكبر لاهتمامات الباحثين والمنتجين في المؤسسات، فاحتلت مؤخرًا موقعًا استراتيجيًا هامًا في مؤسسات الأعمال المعاصرة كونها الوسيلة الرئيسية للمؤسسات الإنتاجية منها بشكل كبير ولا يمكن لأي مؤسسة صناعية أن تدخل سوق المنافسة الدولية في الوقت الحاضر إلا ولديها مستوى مقبول عالميًا من الجودة. وهذه الأخيرة متطلبات تنظمها مؤسسات دولية وإقليمية وتعد المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) إحدى أهم المؤسسات الدولية في هذا المجال³.

لهذا تسعى المؤسسات إلى تطبيق عدة أساليب وسياسات بغية تحسين منتجاتها وإنتاجها بجودة عالية، أهمها الابتكار التكنولوجي الذي يعمل على تقديم منتج جديد أو تحسين وتطوير منتج حالي لكن في كلتا الحالتين شرط أن يكون ذو جودة عالية، فالعملية الابتكارية ذات التكنولوجيا العالية تؤدي خاصة في العملية الإنتاجية دورًا هامًا في التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات وبالتالي الرفع من جودتها، من خلال استعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة ومواصفات المنتج⁴، فتوليد الابتكار التكنولوجي لمنتجات ذات جودة عالية ومتميزة راجع إلى اعتماد المؤسسة على تطبيق العديد من التقنيات وأهمها:

1 كورتل، نجاة. (2017/2016). تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضامط والمرصعات، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف 1، ص 67.

2 قريشي، محمد. (2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مرجع سابق، ص 133-156.

3 بشار محمد خليل، العبيدي وآخرون. (2010). الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 84، ص 224.

4 نوال هاني. (2013). "أثر تنمية رأس المال المعرفي على الإبداع التكنولوجي وانعكاساته على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة: بالتطبيق على الصناعة الدوائية (مجمع صيدال)"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والابتداعي ومي (18/17 أفريل)، البلدة، جامعة سعد دحلب البلدة.

- التصنيع المتكامل بمساعدة الحاسوب (CIM): وهي تقنية تحقق فوائد كبيرة للمؤسسة جراء تطبيقها أهمها:
 - ✓ تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.
 - ✓ تحسين الجودة.
 - ✓ استغراق فترات زمنية اقل لتزويد السوق بمنتجات جديدة.
 - ✓ مرونة أكبر وسرعة أعلى في التفاعل مع متطلبات السوق¹.
- تقنية التصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM): عند استخدام هذا النوع من التكنولوجيا تحقق عدة مزايا للمؤسسة أهمها:
 - ✓ تحسين جودة المنتجات وتسليمها للزبائن في الوقت المحدد ووفق طلباتهم.
 - ✓ تحسين استغلال الموارد من خلال الجدولة الجيدة.
 - ✓ تحقيق الأسبقيات التنافسية التي تتمثل في: التسليم السريع، التكلفة المنخفضة، المرونة والجودة المتميزة للمنتجات².
- وعليه نستنتج أن الدور الذي يلعبه الابتكار في جودة المنتج يظهر من خلال التكنولوجيات السابقة الذكر وتتلخص أهميتها في:
 - تحسن وتطور من المنتجات القائمة حسب أذواق وطلبات الزبائن.
 - تجعل المؤسسة متميزة عن منافسيها بامتلاكها واستخدامها لهذه التقنيات.
 - يتميز عمال المؤسسة بمهنية عالية بتطبيقهم لها.
 - طرح منتجات جديدة في السوق متميزة وبجودة كبيرة.

III-3-3. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تخفيض التكلفة

من التغييرات الجوهرية التي أحدثها الابتكار التكنولوجي في السنوات الأخيرة هو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج مما أدى إلى تخفيض عوائق الدخول مخلفا فرصة حقيقية أمام المؤسسات الجديدة والأصغر لدخول مجال المنافسة وهنا أصبحت الحاجة ملحة للمؤسسات لكي تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة بتكاليف منخفضة ولو نسبيا بدلا من التركيز على ابتكار منتج ذو تكاليف عالية

1 قرشي، محمد. (2013/2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، مرجع سابق، ص 165-166.

2 اللامي، غسان قاسم داود. إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، مرجع سابق، ص 150.

قد لا يضمن النجاح. وهنا يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الابتكار التكنولوجي هو تخفيض التكاليف¹، بحيث يظهر أثر الابتكار التكنولوجي على التكاليف جلياً في حالتين:

✓ إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا يحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التمويل والتسويق مما يقلل من التكاليف.

✓ أو عن طريق الابتكارات الجذرية (المنتجات أو طرائق الإنتاج الجديدة) من خلال ما يسميه جوزيف شومبيتر بالهدم الخلاق، حيث يؤثر مثلاً إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج أساساً على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي البعد الحقيقي للابتكار التكنولوجي يتمثل في تخفيض التكلفة عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأفضل لعوامل الإنتاج².

III-3-4. مساهمة الابتكار التكنولوجي في زيادة سرعة الاستجابة للعملاء (التوقيت)

في ظل محيط سريع التغير أصبح الوقت القاعدة الأساسية للمنافسة في الأسواق ومن المصادر الهامة لتحقيق السبق التنافسي وقد استخدمته العديد من المؤسسات كسلاح تنافسي لكسب رضا وولاء العميل هو الابتكار التكنولوجي وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تستغل إمكانياتها أحسن استغلال بغية تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والمنتجات التي تقدمها، ويعتبر الابتكار التكنولوجي أهم أداة يمكن أن تستخدمها المؤسسة للكشف عن الحاجات الكامنة للعملاء وتلبيتها في الوقت المناسب وذلك عن طريق التقنيات المستخدمة في سياق تفعيل عملية ابتكار المنتج أو ابتكار العملية كون هاتين الأخيرتين تحقق³:

- سرعة في التسليم: وتقاس بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبيته والذي يسمى بوقت الانتظار وهنا يظهر دور الابتكار التكنولوجي حيث أن التقنيات المنتهجة فيه هي من تقلص وقت الانتظار إلى أدنى حد ممكن كذلك الأنظمة المتبعة في المؤسسة أبرزها JIT الذي يعد أبرز أسلوب للسرعة في تلبية حاجات ورغبات العملاء.

1 قشوط، الياس. (2009). دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة: دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة عنابة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 120.

2 حميدي، عبد الرزق حميدي. (2014). مرجع سابق، ص ص 277-292.

3 اللامي، غسان قاسم. (2015). "أثر تحسين المسارات الإنتاجية على سرعة التسليم: دراسة حالة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 104، ص ص 109-125.

- **التسليم في الوقت المحدد:** وتسمى أيضا اعتمادية الطلب، أي تسليم طلب العميل بالموعد المحدد، أو يمثل التزام المؤسسة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع العميل حيث كلما التزمت المؤسسة بهذه المواعيد كلما كانت المؤسسة أفضل مقارنة مع المنافسين.

- **السرعة في التطوير:** حيث انه يتاح للمؤسسة وقت محدد لتطوير المنتج وتقديمه للزبون وهنا يسهم الابتكار في سرعة سريان هذه العملية كونه يطبق فكرة التجديد والتطوير للمنتج على ارض الواقع.

وكخلاصة على ما سبق نجد أن المنتجات الجديدة أي المبتكرة أو حتى المحسنة منها والمطورة لها دور كبير في الكشف عن حاجات العملاء سواء المصريح بها أو الكامنة وتلبيتها في الوقت المطلوب والمحدد بفضل التطور التكنولوجي للتقنيات المستخدمة حيث أن هذه المنتجات هي وليدة عملية الابتكار التكنولوجي وبالتالي هذا الأخير يسهم وبشكل كبير في سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء.

III-3-5. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحقيق المرونة

من المعروف أن المحيط الخارجي للمؤسسة يتسم بالتغير الدائم، ما يجعل المؤسسة يجب أن تكون يقظة لكي تستمر وتحافظ على مكانتها في السوق، كما ندرك في الوقت نفسه أن كل من أذواق العملاء وطلباتهم وحجم الطلب تكسوهم كذلك صفة التغير وان البيئة التنافسية المحيطة به مرنة وعليه فإن لم تسرع المؤسسة على المحافظة على مكانتها فإنها سوف تواجه خطر التقادم لأن المنافسين سيحاولون مواكبة هذه التغييرات ويجعلون منتجات المؤسسة خارج الاستعمال، وهذا ما حتم على المؤسسة إيجاد حل لإنقاذ نفسها والحفاظ على كيانها وأفضل خيار أمامها هو جعل الابتكار التكنولوجي موضع التنفيذ في المؤسسة.

فالمنتجات المبتكرة تلعب دورا هاما في تحقيق المرونة خاصة في حالة عدم التأكد حيث تكون المراهنة على منتج واحد أو أكثر خطورة من الاستثمار في مجالات مختلفة والسماح لمختلف الخيارات بالتفاعل مع السوق لتحديد إمكانية التوسع في نشر المنتجات التي أثبتت جاذبيتها، وغالبا ما تشير هذه العملية إلى المؤسسات اليابانية التي تعتمد على استخدام السوق الوطنية كمنطقة مميزة لاختبار وتقييم جاذبية مختلف منتجاتها المبتكرة قبل إطلاق أي منتج جديد في الأسواق الأخرى¹، وعليه فعمليات ابتكار وتطوير المنتجات تؤثر على أشكال مختلفة من المرونة أبرزها:

1 بلايلية، ربيع. (2012/2011). دور المرونة الاستراتيجية في تمييز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة: دراسة حالة fertial بعنابة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص91.

- ✓ مرونة المزيج: ونعني به تنوع خط الإنتاج الذي يمكن لنظام الإنتاج معالجته دون إعادة برمجة أو إعادة تكوين نظام الإنتاج وهنا يبرز دور التقنيات الحديثة المستخدمة في نظم الإنتاج التي كستها صفة المرونة هي التي جعلت هذه الأخيرة تسهم في إنتاج أنواع مختلفة من المنتجات وفي مدة قصيرة دون الحاجة إلى معدات إضافية.
- ✓ مرونة التعديل: وهنا تكمن في القدرة على التحويل من خط الإنتاج الحالي إلى مجموعة أخرى من المنتجات بمعنى إجراء بعض التحسينات والتغييرات في تصميم المنتج وذلك استجابة لأذواق وتفضيلات كل عميل بما تؤدي في نهاية المطاف إلى تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- ✓ المرونة الاستجابية: تمثل القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الحالية للمؤسسة بسرعة وفاعلية¹.
- ✓ مرونة الحجم: تعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الطلب، وتعكس أيضا قدرة العمليات على تغيير مستوى نشاط الإنتاج لتقدم أحجام مختلفة من المنتجات.
- ✓ مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.
- ✓ مرونة نظم الإنتاج: تمثل نظم الإنتاج المرنة أسلوبا إنتاجيا يهيئ التكيف السريع مع حاجات وتوقعات تقسيمات مختلفة من العملاء، حيث تستخدم الآلات والأجهزة التلقائية الأداء المدعمة والمزودة بتكنولوجيات حديثة تتحكم فيها الحاسبات الآلية فتنتج نفس الآلة منتجات متنوعة².
- ومما سبق نستنتج بأن التقنيات المستخدمة في سياق تطبيق الابتكار التكنولوجي في المؤسسة هو ما جعل نظم الإنتاج تكون مرنة مما ساهم في أن تكون المؤسسة قادرة على:
 - الاستجابة للتغيرات في طلبات ورغبات العملاء.
 - التعديل والتغيير في تصميم المنتجات.
 - تقديم منتجات جديدة.
 - الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة أو نقصانا.
 - مواجهة الفرص والتهديدات الخارجية والتكيف معها.
 - السرعة في الإنتاج بأنواع مختلفة وبأحجام كبيرة.

1 Ron, Sanchez.(1995). **Srategic Flexibility in Product Competition**, Strategic Management journal, volume16,p137.

2 حاييف سي حاييف، شيراز واحرون. (2019). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الاسبقيات التنافسية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الاردن، العدد1، ص ص 131-149.

III-3-6. مساهمة الابتكار التكنولوجي في تحقيق الكفاءة

تتصرف المؤسسات اليوم تحت ضغط كبير من قبل المؤسسات الأخرى، التي تقدم نفس السلعة أو الخدمة أو ما يشابهها، أو تتعرض لضغط العملاء الذين يتوقعون المزيد والمزيد من المنتج الذي يستهلكونه ومن أجل مواجهة الظروف والحالات الجديدة، تبذل المؤسسات جهداً كبيراً للبحث باستمرار عن طرق جديدة للإنتاج تكون ذات كفاءة عالية أي تقديم منتج جديد أو تحسين المنتجات الحالية بمعنى آخر تقديم ابتكارات باستمرار ولكن هذا لا يكفي بل يجب تعزيزه بوجود أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية في المؤسسة، بغية تقديم منتجات خالية من العيوب وبالمواصفات المطلوبة.

ومن أبرز الأساليب التي تعزز في زيادة إنتاجية الموظف والمؤسسة على حد سواء هو الابتكار التكنولوجي الذي بدوره يعتمد على مزايا تكنولوجيا عديدة والتي تعود عليه بفوائد عدة أهمها¹:

- تخفيض وبشكل جذري من أوقات تقديم المنتجات الجديدة.
- تحسين جودة التصميم والمنتجات المصنعة منها.
- المساهمة الحادة في تحقيق الاتصالات ما بين المصمم والجهاز منها من خلال الاتصال الإلكتروني.
- يقلل من أوقات تصنيع المنتجات.
- تساهم هذه التقنية في تحفيز فرق التصميم على المناقشات والحوار والتفاعل البناء.
- يساهم وبشكل فعال في مراحل عملية تصميم المنتج مما يقلل الوقت والتكلفة معاً.
- يساعد في زيادة إنتاجية المصممين.
- القابلية العالية على تخزين واسترجاع بيانات التصميم في أي وقت وبشكل سريع.
- تعزيز من مرونة التصميم لقابليتها العالية على القيام بالمعالجات الدقيقة لتفاصيل التصميم.
- الإمكانية العالية في تحويل مواصفات التصميم النهائي مباشرة إلى أوامر تفصيلية.

1 اللامي، غسان قاسم داود. إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، مرجع سابق، ص 147.

خلاصة

تعد التنافسية موضوعا هاما كونه مجال تتخبط فيه كل المؤسسات كل منها يسعى إلى التميز والتمركز في السوق، ومن أهم مفاتيحها بالنسبة للمؤسسات هي الميزة التنافسية التي باتت هدف كل مؤسسة لاكتسابها بغية البقاء والاستمرار.

وهذا ما جعلنا نسلط الضوء في هذا الفصل على هاتين المتغيرين حيث تناولنا في المبحث الأول كل ما يخص التنافسية من مفهوم، أسباب وأهمية... الخ ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى الميزة التنافسية كونها جزء لا يتجزأ منها محاولين توضيح أنواعها ومحدداتها.

أما المبحث الثالث فخصصناه لشرح العلاقة ما بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية وذلك عن طريق أبعادها المتمثلة في (التكلفة المنخفضة، التميز، الجودة، الكفاءة، المرونة وسرعة الاستجابة للعملاء) فوجدنا أن الابتكار التكنولوجي له دور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسة كونه يساهم في تحسين جودة منتجاتها ما يؤهلها إلى التميز وهذا راجع إلى التقنيات الحديثة المستخدمة ونظم الإنتاج المرنة وهذا ما يسهل على المؤسسة تلبية حاجة زبائنهم وسرعة الاستجابة لهم.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية بالدراسة والتحليل لمتغيري البحث " الابتكار التكنولوجي " و " التنافسية " والتطرق إلى العلاقة بينهما في الفصول النظرية، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع، وذلك بمجمع بن حمادي - فرع الإلكترونيك- بـبرج بوعريـريـج. وسنتطرق إلى كل ذلك من خلال دراسة المباحث التالية:

IV-1. التعريف بالمجمع محل الدراسة

IV-2. خصائص أفراد عينة البحث

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

IV-4. اختبار الفرضيات

IV-1. تعريف مجمع بن حمادي

قبل التطرق إلى تعريف المجمع محل الدراسة يستوجب علينا أولاً شرح ماهية المجمع الصناعي وأهم خصائصه وأهدافه.

IV-1-1. تعريف المجمع الصناعي، خصائصه و أهدافه

شهد العالم في الآونة الأخيرة انتشار واسع للمجمعات الصناعية سواء داخل الوطن أو خارجه، وهي تمثل تكتل وتكاتف مجموعة من المؤسسات بحيث تحكمها سياسة مالية واحدة، تعمل على السيطرة على جزء معين من الإنتاج الصناعي في السوق. تتميز هذه المجمعات بالعديد من الخصائص أبرزها:

- يمثل المجمع الصناعي تكاتف مجموعة من الوحدات تتفرع في أماكن مختلفة.
- تتنوع منتجات الوحدات التابعة للمجمع فتختص بذلك كل وحدة في تقديم منتجات معينة.
- تتبع جميع وحدات المجمع سياسة مالية واحدة تحدها الإدارة أو المؤسسة الأم.
- تنوع النشاطات الاقتصادية، ما يمكنها من استقطاب عدد كبير من الزبائن.
- وفرة الإنتاج بشكل كبير يسمح لها بالسيطرة على جزء كبير من السوق وبالتالي تلبية حاجيات الزبائن بكل سهولة.

- كل الوحدات المشكلة للمجمع تقودها إدارة مركزية يرأسها رئيس مدير عام، وهو مالك المجمع.
- كل القرارات الاستراتيجية تمر على المالكين للمجمع، وفق نمط علاقات واتصالات عمودي.
- كل إيرادات وحدات المجمع تصب في خزانة واحدة.
- تباعد مواقع الوحدات المشكلة للمجمع، والمنتشرة في مختلف أنحاء الوطن¹.
- ويسعى المجمع الصناعي إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:
- تنويع الإنتاج والمنتجات للتوسع أكثر في الأسواق.
- تحقيق الربحية.
- كسب العميل ومن ثم ولاؤه في جميع ولايات الوطن.

1 الوائي، خالد. (2019/2018). "أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية: دراسة حالة المجمع الصناعي بن حمادي"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 160-161.

- التعريف بالمجمع وبجميع أنشطته الاقتصادية.
- ويوجد من يضيف الأهداف التالية¹:
- السيطرة على أجزاء كبيرة من الأسواق.
- تكوين قوة عمالية قادرة على تحقيق السياسات والغايات المختلفة.
- القدرة على توفير احتياجات ورغبات العملاء.
- العمل على تكوين صورة وسمعة محترمة داخليا وخارجيا.
- العمل على تصدير المنتجات بفضل انتهاز إستراتيجية الجودة العالية، حيث تتمكنها عملية التصدير من الحصول على العملة الصعبة، وبالتالي تحسين وضعها المالي كثيرا.
- المساهمة في الحياة الاجتماعية من خلال تقديم إعانات للمعوزين، تمويل الجمعيات،... إلخ .

IV-1-2. تقديم مجمع بن حمادي

مجمع بن حمادي هو من أشهر وأنشط المجمعات الصناعية في الجزائر في الفترة الأخيرة تتمركز إدارته ببرج بوغريج، إلا أنه توسع في العديد من ولايات الوطن، وتخطى إلى خارج حدوده، اشتهر بتنوع منتجاته بتعدد المجالات التي اخترق بها السوق خاصة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية فاحتل مكانة كبيرة زادت من قوة مركزه التنافسي، وأصبح يشكل خطرا على المجمعات الناشطة في نفس الصناعة.

تميز هذا الأخير بتفعيله لعملية الابتكار التكنولوجي، باستخدامه وانتهاجه الدائم للتقنيات الحديثة، بغية مواكبة التطورات لإنتاج كل ما هو جديد مقارنة بالمجمعات الأخرى. وذلك في إطار اجتهاده وسعيه لبلوغ أعلى مركز تنافسي على أرض الوطن. وفي هذا المبحث سنحاول توضيح قدر الإمكان نشأة وتطور هذا المجمع ومراحل تطوره وأهم وحداته وفروعه حيث أن فرع الالكترونيات محل دراستنا في هذا البحث، وعليه الجدول الموالي يقدم بطاقة تعريفية للمجمع.

1 الوائي، خالد. (2019/2018). مرجع سابق، ص161.

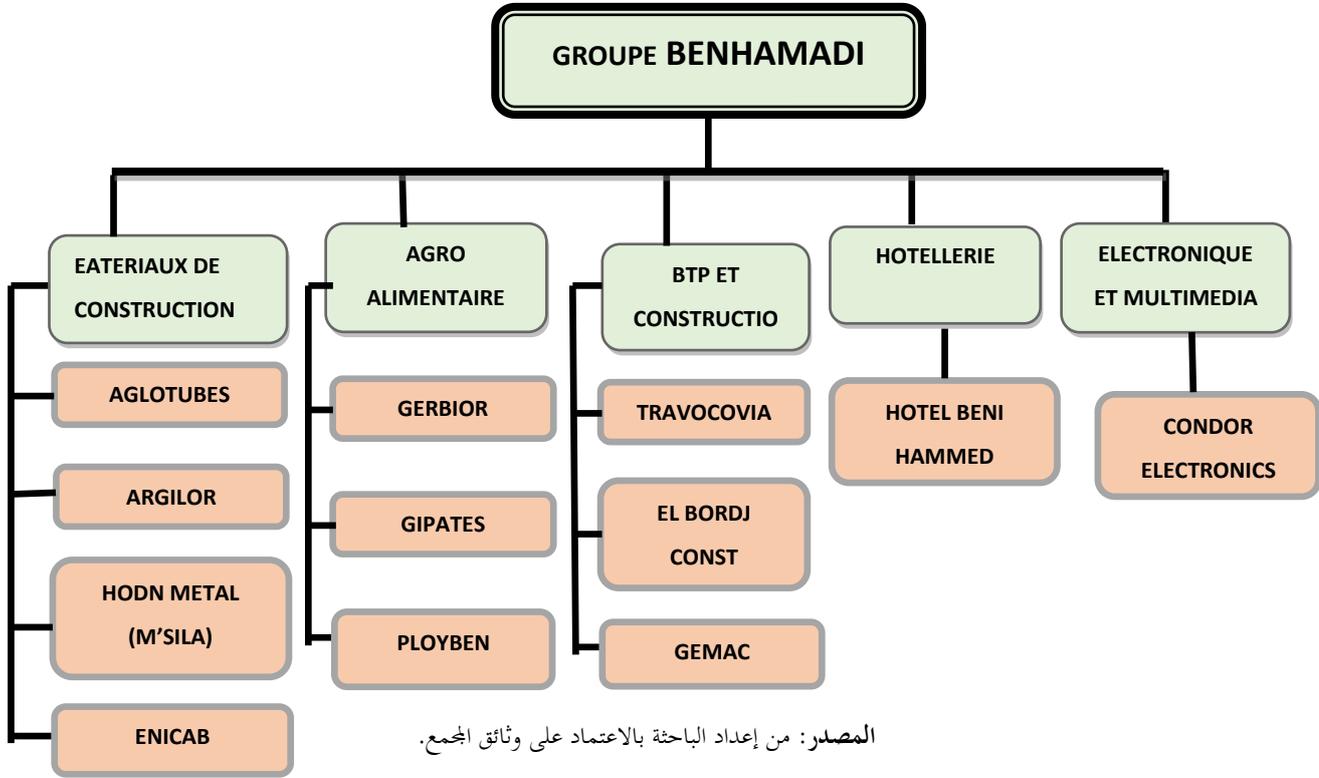
الجدول (5): بطاقة تعريفية لمجمع بن حمادي

اسم المجمع	مجمع بن حمادي
الشكل القانوني	شركة ذات أسهم
رقم السجل التجاري	0462772B02
الانشطة	التركيب، التصنيع، المتاجرة، قطع الغيار الالكترونية، الاعلام الالي، الالواح الذكية، المبيت، الاطعام، اسلاك الكهرباء، المقاولات، الطرق، المواد الغذائية
الرقم التعريفي الجبائي	000234046277228
رقم المجمع	3458635838
رقم المادة الضريبية	34014203792
تاريخ الانشاء	09/02/2002
تاريخ بدأ الانتاج	23/11/2002
العلامة المسجلة	كوندور بتاريخ 2003/04/30
رقم الاعمال	2 450 000 000.00
رئيس مجلس الادارة	عبد الرحمان بن حمادي
المدير العام	عمار بن حمادي
العنوان	المنطقة الصناعية، طريق المسيلة، وحدة70، قسم161 برج بوعريبيج34000.
رقم الهاتف	035876300
البريد الالكتروني	www.condor.dz
المساحة المغطاة	م112559
المساحة الغير مغطاة	480737
الشكل القانوني لموقع المجمع	خاص
المكان	برج بوعريبيج
الزبائن	بائعي الجملة والمؤسسات العامة والخاصة
الاسم التجاري	عنتر للتجارة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المجمع.

أما مؤسسات بن حمادي فقد تم تلخيصها في الشكل أدناه:

شكل (9): مؤسسات بن حمادي



يعرض الشكل المؤسسات التابعة لمجمع بن حمادي، وهي:

- 1- مؤسسة Aglotubes لإنتاج القنوات.
- 2- مؤسسة Argilor لإنتاج الآحور.
- 3- مؤسسة HondaMétal تنشط في مجال المواد المعدنية.
- 4- مؤسسة ENICAB تنشط في مجال الكابلات والأسلاك الكهربائية.
- 5- مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.
- 6- مؤسسة Gipates لإنتاج العجائن.
- 7- مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- 8- مؤسسة Travocovia تنشط في مجال الأشغال العمومية.
- 9- مؤسسة ELBORD JConst تنشط في مجال البناء.
- 10- مؤسسة Gemac وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

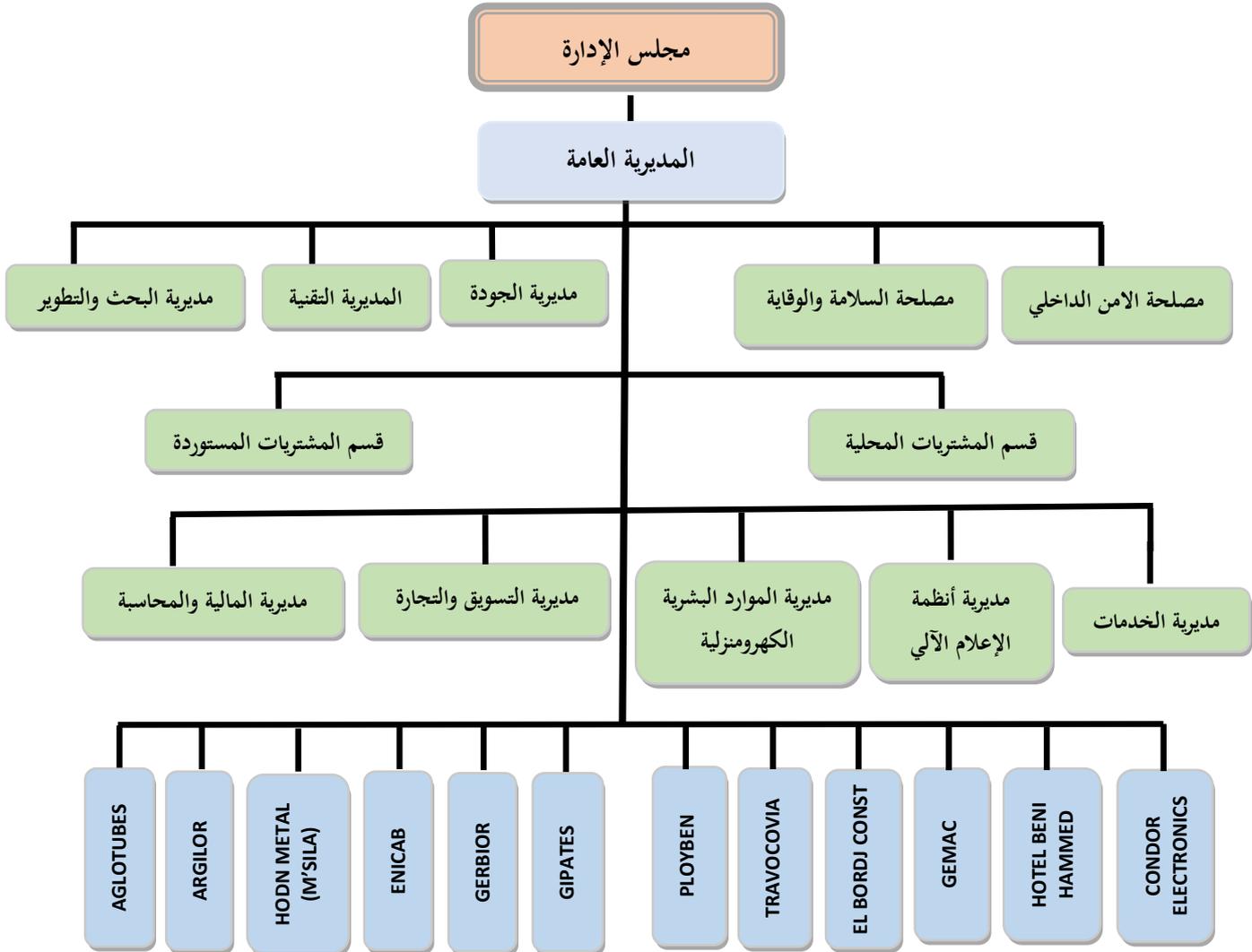
11- مؤسسة hotel ben hammedi تنشط في مجال الفنادق.

12- مؤسسة Condor إنتاج و تسويق الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية.

IV-1-3. الهيكل التنظيمي للمجمع

يبين الهيكل التنظيمي مختلف الوحدات والفروع المسيرة لهذا المجمع والشكل أدناه يوضح ذلك.

شكل(10): الهيكل التنظيمي لمجمع بن حمادي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المجمع

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الهيكل التنظيمي هرمي الشكل حيث أن مجلس الإدارة والمديرية العامة تحتلان قمة الهرم ليندرج بعدهما المديرية، المصالح والأقسام المختلفة للمجمع ثم يليهم في قاعدة الهرم مختلف المؤسسات والوحدات المكونة لمجمع بن حمادي، فالمستوى الأعلى الذي يلي المديرية العامة هي مديريات كل من التقنية، البحث والتطوير ومصالح كل من الأمن الداخلي، والسلامة والوقاية. وما قرب هذا المستوى إلى هرم السلطة

إلا دليل على أهميته وقيمه فيما يخص إستراتيجية المجمع. في المستوى الأوسط هناك أقسام المشتريات بنوعها المحلية والمستوردة ومجموعة من المديريات الهامة في التسيير تتمثل في كل من المالية والمحاسبة، التسويق والتجارة، الموارد البشرية وأنظمة الإعلام الآلي والخدمات، وهي كلها مديريات تعتبر محور التسيير والتنظيم في المجمع. وفي القاعدة المؤسسات والوحدات المكونة للمجمع والتي تمثل سبب وجوده، وبقائه، حيث تمثل الأساس التي من خلاله يستطيع تنفيذ مختلف استراتيجياته وتطلعاته.

IV-1-4. مهام واستراتيجيات مديريات مجمع بن حمادي

1-مهام مديريات مجمع بن حمادي¹

أ-المديرية العامة: لها عدة مهام أهمها:

- ضمان ديمومة استمرارية المجمع.
 - الدفاع على فائدة وحقوق المجمع.
 - الدفاع على صورة وسمعة المجمع.
 - تطوير المجمع وتحسين نتائجه.
 - العمل على تحقيق أقصى الجهود لتحقيق الأهداف السنوية والاستراتيجية العامة.
- ب-مديرية الجودة والتنمية المستدامة: ويتمثل أهم وظائفها فيما يأتي:
- التطوير والتنسيق بين أنشطة المديرية من أجل ضمان جودة المنتجات.
 - المراقبة الذكية للمنتجات واكتشاف الأخطاء والمشاكل الحاصلة والعمل على حلها.
 - إجتنب الأخطاء التي قد تقع في المنتجات الجديدة.
 - توجيه عمليات إنتاج المجمع من أجل الحصول على جودة عالية، تتماشى مع ما هو معمول به في المجمعات الصناعية العالمية.

ج-مديرية الخدمات: مهامها أساسية نلخصها فيما يأتي:

- ضمان عرض منتظم وفق خطة ممنهجة لكل من المادة الأولية، قطع الغيار... إلخ .
- توفير المستلزمات الضرورية التي تخص كل وحدات ومؤسسات المجمع للقيام بأعمالها.
- الإشراف على عمليات الطلبات، والتوزيع خارج المجمع.

1 وثائق مديريةية الموارد البشرية لمجمع بن حمادي.

د-مديرية الموارد البشرية: تهتم بأفرادها العاملين من خلال:

- ضمان الاستعمال العقلاني لكل الأفراد العاملين.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- توفير وخلق مناصب للمواهب والكفاءات المميزة تليق بقدراتهم وقيمهم، وتتيح لهم فرصة إظهار مواهبهم.
- وضع خطة مناسبة لتطوير قدرات العاملين من خلال القيام بعمليات تكوين وتطوير فعالة.
- ضمان جودة حياة وظيفية تساعد العاملين وخاصة المميزين منهم على أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية.
- تعريف كل العمال على واجباتهم وحقوقهم.

ه-مديرية التسويق: يتمثل أهم وظائفها في:

- وضع وتطوير نظام إعلام الآلي للتسويق يواكب التطور التكنولوجي الحاصل.
- القيام بدراسات أساسية لكل من الأسواق والمنافسين.
- المشاركة في وضع سياسات تخص السعر والمبيعات.
- وضع وتحديد خريطة الطلب.
- تحليل مبيعات المجمع، وتوقع اتجاهات الزبائن.
- تحليل زيادة السعر وتأثيره على المبيعات.

و-مديرية المالية والمحاسبة: وظائفها عديدة ومتعددة أهمها:

- وضع وتوفير الإمكانيات المالية اللازمة للمجمع من أجل تحقيق أهدافه ورسالته.
- تسيير، متابعة ومراقبة خزانة المجمع.
- وضع الميزانيات السنوية وضمان الميزانيات اللاحقة.
- القيام بتحليل دورية على مالية كل مؤسسات المجمع وإمداد المسؤولين والملاك به.
- وضع نظام عادل للأجور، وتحفيز المواهب والكفاءات النادرة.
- وضع تقديرات دقيقة للوضع المالي المستقبلي للمجمع.
- المشاركة في وضع خطط لتحسين الوضع المالي للمجمع.

ز-مديرية أنظمة الإعلام الآلي: يتمحور أهم نشاطاتها في:

- وضع وتوفير الإمكانيات البشرية والمالية لتطوير أنظمة الإعلام الآلي للمجمع.

- وضع خطط تماشى واحتياجات المجمع في مجال الإنترنت، بنك معلومات المجمع، النظام التسويقي... إلخ.
- اقتراح برامج معلوماتية تساعد في تطوير المجمع من الناحية الإلكترونية والتكنولوجية.
- المساهمة في تحسين مناخ العمل بفضل الاتصالات السريعة والفعالة.

ح-مديرية البحث والتطوير: لها وظائف عدة منها:

- تطوير الأفضليات التنافسية وفق تصورات مدروسة تماشى واستراتيجية ملاك المجمع.
- تحقيق التصورات في شكل ملموس، يساعد المجمع على تحقيق القيمة المضافة.
- المشاركة في تطوير قطع غيار الأجهزة والمكينات، ما يمكن المجمع في تخفيض ميزانية الاستيراد.
- استغلال أنشطة البحث والتطوير في إدخال التكنولوجيا الحديثة لمختلف عمليات الإنتاج.
- المشاركة في تخفيض تكلفة المجمع.

ط-مصلحة الوقاية والأمن الصناعي: تعتبر جزء رئيسي وهام في سيرورة أعمال المجمع من خلال:

- توفير المعدات والملابس اللازمة للعمال من أجل تجنب أخطار العمل.
 - توعية العمال من أخطار المواد الكيميائية وغيرها من الموانع.
 - المراقبة المستمرة للعمال في أوقات العمل.
 - تعريف وتعميم نصوص السلامة لكافة عمال المجمع.
- ي-مصلحة الأمن الداخلي:** مهامه واضحة، حيث يلتزم بتوفير الأمن داخل المجمع، يساعد في العمليات التنظيمية، يمد الإدارة العليا بكل التقارير الخاصة بالأمن داخل المجمع.¹

2-استراتيجيات أهم محاور مجمع بن حمادي

يعتبر مجمع بن حمادي من بين الجمعيات الصناعية الرائدة في مجال أعمالها، وتمكن في فترة قصيرة من السيطرة على جزء هام من السوق الوطني، ويسعى إلى زيادة صادراته نحو الخارج، حيث حقق أرقاما مرضية في هذا المجال ويتطلع إلى تحسينها في السنوات القليلة المقبلة، من خلال الوصول إلى الأسواق الآسيوية التي تبقى هدفا يحاول المجمع تحقيقه بعدما وصل إلى الأسواق الإفريقية والأوروبية.

1 وثائق مديريةية الموارد البشرية بمجمع بن حمادي.

ومن أجل التوغل أكثر في الاقتصاد العالمي المعقد وشديد التنافس، يسعى مجمع بن حمادي إلى تجهيز وتطوير قوة بشرية ومادية هامة لمواكبة هذه التحديات، خاصة في ظل تنامي وتطور الحصة السوقية للمنافسين، لهذا يحضر مجمع بن حمادي مجموعة من العوامل التي تميزه وتجعله يحقق الأحسن ومنها¹:

- تكوين قوة عمالية تتميز بالمرونة والليونة من أجل تأقلمها مع مختلف استراتيجيات المجمع، خاصة في ظل التنوع الصناعي الذي يتميز به المجمع.

- عروضه ذات الجودة العالية والتنافسية، دليل واضح على مطابقته للمواصفات العالمية.

- نظام تسيير رقمي متطور يواكب تطور المجمع.

- توسع محفظة ممتلكاته الصناعية.

- تواجده في مختلف ربوع الوطن من خلال شبكة توزيعه التي تصل لكل نقاط يتواجد فيها الزبائن.

- الموقع الاستراتيجي الهام لجل مؤسساته ووحداته.

ومن أجل تحقيق أداء عالي يضمن التواجد المستمر للمجمع، تعمل مديرياته بطريقة إستراتيجية، حيث تصب

كلها في تحقيق رسالته وغاياته، وفيما يلي نوضح استراتيجيات أهم محاوره وأقسامه²:

أ- المحور التسويقي

يعد أهم محور يشارك في تحقيق إستراتيجية المجمع من خلال الكشف الصحيح والدقيق لأذواق المستهلكين، وتوقع تغيرات تفضيلات الزبائن في المستقبل، كما تعمل مديرية التسويق إلى كسب ثقة زبائنها الحاليين والحفاظ عليهم، كما يهتمها كثيرا استقطاب وجذب زبائن جدد، والتركيز على سمعة وصورة المجمع لتحقيق ذلك.

ب- المحور التقني

تعمل بانتظام وبشكل دقيق وفق خطة، حيث تحاول البحث عن منابع الفرص، وتعمل على تطوير العلاقات الخارجية حيث تم إبرام العديد من الشراكات مع مختلف الشركات، كما تعمل المديرية التقنية على تحديد دراسة مجالات الصناعات الجديدة على المجمع وذات الإيرادات العالية، خاصة في ظل إستراتيجية التنوع التي ينتهجها مجمع بن حمادي، كما تعمل المديرية على تحسين المنتجات، وأساليب وطرائق الإنتاج.

1 وثائق مجمع بن حمادي.

2 وثائق مديريةية الموارد البشرية مجمع بن حمادي.

ج-محور الموارد البشرية

وضع تحت تصرف المجمع مواهب وكفاءات قادرة على جلب القيمة المضافة، كما تشارك الموارد البشرية في تحقيق استراتيجيات المجمع، وتعمل بكل جد على تعزيز القدرة التنافسية للمجمع، حيث يستثمر مجمع بن حمادي كثيرا في موارده البشرية، وتمثل كتلته النقدية تكاليف كبيرة جدا بالنسبة للتكاليف العامة، إضافة إلى ذلك هناك مصاريف التكوين والتطوير التي قد تدفع أيضا بالعملة الصعبة، لهذا كان دور الموارد البشرية هاماً ومفصلياً في بقاء وتطور المجمع، خاصة في الوضع الحالي الذي يشهد منافسة شديدة.

د-محور المالية

تقدم الوضعية المالية والمحاسبة الدقيقة في كل شهر لإدارة المجمع متمثلة في المديرية العامة، كما تقوم بتحرير تقارير خاصة بالوضع المالي، وإبلاغ المسؤولين بالحالات غير القانونية، والعمل بكل دقة في تجسيد إستراتيجية المجمع بخصوص التكاليف وغيرها من المؤثرات المالية، كما أكد لنا مدير المالية والمحاسبة أنه في السنوات القليلة الماضية شهد مجمع بن حمادي تطورا كبيرا في رقم أعماله مواكبة مع التوسعات الكبيرة التي قام بها. وبذلك يكون المجمع قد كون قاعدة صحيحة تمكنه من تنفيذ استراتيجياته بكل كفاءة وفعالية من خلال مديريات وأقسام ومصالح تقوم بوظائفها على أحسن ما يرام، هدفها الأول والأخير تدعيم تنافسية المجمع والعمل على ديمومة استمراريته وتفوقه¹.

3-أهم المنافسين المباشرين للمجمع الصناعي محل الدراسة في الجزائر:

نعلم جميعا أن المجمع الصناعي بن حمادي يعتبر من أهم الجمعيات الصناعية في الجزائر، بل يحتل أرقى المراتب في مجالات أعماله، بفضل الاستراتيجية المحكمة التي سطرها الأسرة المالكة، وفي مقدمتها عبد الرحمان بن حمادي رئيس مجلس الإدارة.

وينشط مجمع بن حمادي في بيئة تنافسية جد صعبة، كون مجالات المجمع والمختصة في التكنولوجيا التقنية الحديثة والبحث والتطوير، تحتم عليه تنافسية كبيرة للبقاء والتطور، ونعلم جيدا أن هذا الميدان صعب نظرا لتمكن العلامات العملاقة منه جيدا، وهذا لعشرات السنين كعلامة sony أو samsung، لهذا كان على مجمع بن حمادي العمل على اكتساب قدرات تنافسية تمكنه من التصدي لخطر المنافسة المحلية والخارجية. وفيما يأتي نوضح بعض الجمعيات الصناعية الهامة والمنافسة لمجمع بن حمادي خاصة لفرع الإلكترونيك:

1 وثائق مديرية الموارد البشرية لمجمع بن حمادي.

من داخل الوطن:

Geant: وهي مؤسسة خاصة تأسست عام 1998 مقرها الرئيسي برج بوعريبيج، الجزائر وهي تدرج من مجموعة مباركية هذه الأخيرة التي باتت من أهم المنافسين لمجمع بن حمادي كونها تنشط في نفس الصناعة خاصة فرع الالكترونيات حيث أن أهم منتجاتها هي: **playerDVD**، صمامات التلفزيون، السينما المنزلية، مبردات الماء، أجهزة الاستقبال الفضائية، أفران الميكرويف، الطابعات، التلفزيونات، الثلاجات.....الخ.

Iris: وهي مؤسسة من مؤسسات مجموعة (**IRIS SAT**) تأسست سنة 2004 مقرها الرئيسي سطيف، الجزائر وتوجت بجائزة أفضل مؤسسة من حيث الابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني. أما أهم منتجاتها فهي: الأجهزة الكهرومنزلية، الأجهزة الالكترونية، أجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية، كاميرات المراقبة، إكسسوارات الكترونية، المكيفات.....الخ.

وغيرها من المجمعات والمؤسسات مثل: **Eniem ; Stream system; Starlight**....الخ.

من خارج الوطن:

LG: أي مجموعة **LG** الكورية تأسست عام 1947 في كوريا الجنوبية في بدايتها كانت شركة تصنيع مواد كيميائية ثم تطورت لتصبح كذلك شركة تصنيع الكترونيات وأجهزة كهرومنزلية سنة 1958 وهي من أكبر المجمعات في العالم ومن أهم منتجاتها: جميع الأجهزة الكهرومنزلية بأنواعها والأجهزة الالكترونية.

Samsung: وهي شركة كوريا الجنوبية متخصصة في صناعة الالكترونيات تأسست سنة 1938 في أكثر من 50 دولة حول العالم مقرها الرئيسي في مدينة سامسونج في كوريا الجنوبية ومن أهم منتجات هذه الأخيرة: جميع الأجهزة الكهرومنزلية كالثلاجات، المطابخ، أدوات الطبخ، المكيفات.....الخ، والأجهزة الالكترونية كالهواتف الذكية، واللوحات الالكترونية....الخ.

وللإشارة هنا دراستنا هذه اقتصرنا على قسم الالكترونيات بالمجمع محل الدراسة وبالأخص الوحدات التالية:

Condor multimedea: حيث أن أهم منتجاتها: أجهزة التلفاز، المعدات للاتصالات الفضائية، الهواتف النقالة والألواح الالكترونية، أجهزة الكمبيوتر.

Produits de cuissons: أهم منتجات هذه الوحدة هو: ميكرويف، معدات الطبخ.....الخ.

Réfrérateurs(مركب الثلاجات): تنتج الثلاجات والمجمدات.

Machine a laver: تنتج معدات الغسيل للاستخدام المنزلي.

IV-2. خصائص أفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول(6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	221	77%
	أنثى	66	23%
	المجموع	287	100%
العمر	أقل من 30 سنة	96	33.4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	168	58.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	7.3%
	من 50 سنة فأكثر	2	7%
	المجموع	287	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	108	37.6%
	ليسانس	73	25.4%
	مهندس	46	16.0%
	ماستر	58	20.2%
	دراسات عليا متخصصة PGS	2	0.7%
	المجموع	287	100%
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	71	24.7%
	إدارة وسطى	174	60.6%
	إدارة عليا	42	14.6%
	المجموع	287	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	144	50.2%
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	106	36.9%
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	34	11.8%
	15 سنة فأكثر	3	1.0%
	المجموع	287	100%
التحكم في أجهزة الحاسوب	ضعيف	5	1.7%

متوسط	113	39.3%
جيد	169	58.9%
المجموع	287	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال النتائج المبينة في الجدول (6) يتضح جليا أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية. إذ تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (77%)، في حين كانت نسبة الإناث (23%) وهذا راجع إلى طبيعة العمل والصناعة التي تحتاج الذكور أكثر.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن أغلب عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي مثلت نسبة (58.5%) أما الفئة التي أقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتها (33.4%) من أفراد عينة الدراسة، بينما أولئك الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فهم بنسبة (7.3%)، بينما الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فهم بنسبة (7%)، وما سبق نلاحظ أن (91.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب.

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن (37.6%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة شهادة تقني سامي، ليأتي بعدها الفئات الذين يحملون شهادة الليسانس بنسبة (25.4%)، لتليها بعد ذلك الأفراد المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة (20.2%)، أما حملة شهادة المهندس في اختصاصاتهم فقد كانوا بنسبة (16%) ثم ليأتي في الأخير حملة شهادة دراسات عليا متخصصة بنسبة ضئيلة جدا تبلغ (0.7%)، وفي الأخير نشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي جيد وهذا ما يزيد من مصداقية النتائج لأنهم على دراية بمتغيري الدراسة (الابتكار التكنولوجي والتنافسية).

وبالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية فقد أشارت نتائج التحليل أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة كانوا من الإدارة الوسطى بنسبة (60.6%)، في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا قدرت بـ (24.7%)، أما نسبة الباحثين الذين يعملون في الإدارة العليا فقد كانت نسبتهم (14.6%).

وفيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن نصف الباحثين (50.2%) لهذه الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، ونجد أن (36.9%) من مبوحي الدراسة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، في حين أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بلغت (11.8%)، وفي الأخير نجد أن أفراد عينة

الدراسة الذين سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر بلغت (1.0%) وهذا يبين أن (87.1%) من الباحثين خبرتهم تقل عن 10 سنوات لأنهم من الفئة الشابة.

وفيما يتعلق بمتغير التحكم في أجهزة الحاسوب فنجد أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة (58.9%) مستواهم جيد، في حين أن (39.3%) منهم مستواهم متوسط، بينما (1.7%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم ضعيف وهذا راجع إلى أن المجمع محل الدراسة يعتمد على التقنيات الحديثة (الحاسوب) أثناء مزاولة النشاط.

IV-3. تحليل محاور الاستبانة واختبار التوزيع الطبيعي

IV-3-1. تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي "1-5" لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: الابتكار التكنولوجي والتنافسية وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1- إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33- إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66- إلى 5) دالا على مستوى "مرتفع" من القبول.

ويظهر الجدولان (7) و(8) تلك النتائج كما يلي:

1- السؤال الأول: ما هو مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل في مجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببنج بوغريج؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (7): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الابتكار التكنولوجي

رقم العبارة	أبعاد متغير الابتكار التكنولوجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أولا. الابتكار التكنولوجي					
1. تقديم منتج جديد					
1	يسعى المجمع دائما إلى تقديم منتجات لم يسبق إنتاجها.	3.94	0.838	2	مرتفع
2	يعمل المجمع على تقديم منتجات جديدة بهدف تحقيق ميزة تنافسية على المجمعات الأخرى.	3.99	0.953	1	مرتفع
3	يسعى المجمع إلى تقديم منتجات جديدة من خلال عمل البحوث الاستشارية وتطوير الأعمال.	3.78	1.026	3	مرتفع
2. تحسين المنتج الحالي					
4	يعمل المجمع على تطوير منتجاته بالاعتماد على دراسات السوق وتحديد حاجات زبائنه.	3.95	0.822	2	مرتفع
5	يتم تطوير منتجات المجمع بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة.	3.82	1.043	3	مرتفع
6	يخصص المجمع مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاته.	4.01	0.887	1	مرتفع
3. تصميم عملية جديدة					
7	يعمل المجمع على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.	3.90	0.849	3	مرتفع
8	يقوم المجمع بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.	3.94	0.843	2	مرتفع
9	يسعى المجمع إلى تحديد وتنظيم الموارد المادية لغرض تصميم عمليات جديدة.	3.96	0.812	1	مرتفع
4. تحسين العملية الحالية					
10	يسعى المجمع إلى تحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة فيها.	4.05	0.814	2	مرتفع
11	يسعى المجمع إلى إتباع الأساليب العلمية في تصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.	4.03	0.892	3	مرتفع
12	يسعى المتخصصين في الإنتاج لتحسين العمليات الإنتاجية القائمة في المجمع.	4.06	0.806	1	مرتفع
الابتكار التكنولوجي ككل					
		3.952	0.600	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول (7) يتبين أن بعد:

1- تحسين العملية الحالية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.045) بانحراف معياري قدره (0.677)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.03-4.06)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.806-0.892)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة وبالأخص فرع الالكترونيك يعطي الأولوية إلى تحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الخبرات والإمكانيات المتاحة وإتباع الأساليب العلمية في تصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الحاسوب.

2- تصميم عملية جديدة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.935) بانحراف معياري قدره (0.731)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90-3.96)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.812-0.849)، وهذا ما يؤكد أن فرع الالكترونيك بمجمع بن حمادي يعمل على تصميم عمليات جديدة وتسخير كل إمكانيات وموارد المجمع بغية إنتاج منتجات جديدة تلبي كافة احتياجات العملاء.

3- تحسين المنتج الحالي: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.925) بانحراف معياري قدره (0.762)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.82-4.01)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.822-1.043)، وتبين هذه النتيجة أن إدارة المجمع تعمل على تطوير المنتجات وتحسينها بالاعتماد على كل من جهود البحث والتطوير والخبرات والمهارات الموجودة لديه بهدف إنتاج منتجات وفق ما يحتاجه الزبون.

4- تقديم منتج جديد: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.903) بانحراف معياري قدره (0.766)، ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.78-3.99)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.838-1.026)، وهذا ما يشير إلى أن فرع الإلكترونيك بالمجمع محل الدراسة يبذل مجهودات كبيرة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها من قبل بغية تحقيق ميزة تنافسية. تأسيساً على ما تقدم، نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل في مجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- بمرج بوعريريج جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الابتكار التكنولوجي مجتمعة (3.952) بانحراف معياري قدره (0.600) هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المجمع محل الدراسة بالابتكار التكنولوجي والدور الذي يلعبه في تقوية مركزه التنافسي للمجمع من خلال تصميم عمليات إنتاجية جديدة وتحسين القائمة منها بغية تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية التي تلبي كافة احتياجات ورغبات العملاء.

ونستنتج كذلك أن انتهاج المجمع لعملية ابتكار المنتج جعله يخرق السوق ويحتله ليصبح في الصدارة لتمييزه إما في طرح منتجات جديدة تماماً أو منتجات محسنة خالية من العيوب وذات جودة عالية. كذلك بالنسبة لابتكار العملية الذي يتخلله تصميم عمليات جديدة باستخدام تقنيات حديثة أو تحسين العمليات القائمة في المجمع حيث أن هذه الأخيرة هي من أتاح للمجمع محل الدراسة التفنن في التجديد والتنوع في المنتجات المقدمة للسوق.

2- السؤال الثاني: ما مستوى تنافسية مجمع بن حمادي-فرع الإلكترونيك- بمرج بوعريريج؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (8): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التنافسية

رقم العبارة	أبعاد متغير التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. تخفيض التكلفة	3.879	0.676	5	مرتفع
1	يحرص المجمع على خفض تكلفة تقديم المنتج مقارنة بالمنافسين.	3.94	0.879	1	مرتفع
2	يستخدم المجمع أساليب ترويجية متعددة بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الترويج.	3.86	0.841	4	مرتفع
3	يدعم المجمع أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي إلى خفض التكلفة.	3.81	0.964	5	مرتفع
4	يعتمد المجمع مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد مما يؤدي إلى تقديم	3.89	0.868	3	مرتفع

				منتجات بتكاليف منخفضة.	
مرتفع	2	0.875	3.90	يعتمد المجمع على مجموعة من الأنشطة الالكترونية بغية تخفيض تكاليف المنتجات.	5
مرتفع	1	0.625	4.109	2. تحسين الجودة	
مرتفع	1	0.735	4.22	يسعى المجمع إلى تحسين وتطوير جودة المنتجات المقدمة إلى زبائنه.	6
مرتفع	2	0.803	4.19	يسعى المجمع إلى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيه.	7
مرتفع	4	0.815	4.08	يحرص المجمع على أن تتوافق جودة المنتج مع الوعود التي يعطيها للزبون.	8
مرتفع	5	0.898	3.96	يتميز العاملون في المجمع بمهنية عالية.	9
مرتفع	3	0.785	4.09	يحرص المجمع على تقديم كل ما هو جيد على مستوى المنتجات.	10
مرتفع	2	0.655	4.008	3. الكفاءة	
مرتفع	2	0.817	4.06	يسعى المجمع لتطبيق تقنيات حديثة بما يساعد سرعة إنجاز العمليات.	11
مرتفع	3	0.832	3.94	يقوم المجمع بتقديم منتجات خالية من العيوب وبالمواصفات المطلوبة.	12
مرتفع	4	0.823	3.93	يعمل المجمع على تصميم عمليات جديدة ذات كفاءة عالية.	13
مرتفع	1	0.800	4.10	يسعى المجمع إلى تدريب العمال للخروج بكفاءات مميزة.	14
مرتفع	4	0.731	3.949	4. المرونة	
مرتفع	5	0.903	3.84	يستجيب المجمع بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات الزبائن.	15
مرتفع	1	1.937	4.21	يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة.	16
مرتفع	4	0.898	3.85	للمجمع القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة في تصميم منتجاته بما يخدم رغبات الزبائن.	17
مرتفع	2	0.792	3.93	تتنوع الآلات والمكينات التي يستخدمها المجمع بأنها ذات أغراض متعددة.	18
مرتفع	3	0.870	3.93	يستجيب حجم الإنتاج في المجمع للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصاناً.	19
مرتفع	3	0.686	3.987	5. سرعة الاستجابة لحاجات العملاء(التسليم)	
مرتفع	3	0.879	3.98	يتمتع المجمع بالقدرة على تلبية رغبات الزبائن بسرعة كبيرة.	20
مرتفع	1	0.812	4.05	يملك المجمع القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	21
مرتفع	4	0.818	3.93	لدى المجمع سرعة في تقديم المنتجات تفوق سرعة المنافسين.	22

مرتفع	2	0.842	4.00	يسعى المجمع جاهدا لتقديم منتجات حسب طلب العملاء.	23
مرتفع	6	0.753	3.816	6. التميز	
متوسط	4	1.112	3.41	تتوفر منتجات المجمع على مزايا يصعب تقليدها من قبل المجمعات المنافسة له.	24
مرتفع	3	0.974	3.80	للمجمع قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة.	25
مرتفع	2	0.912	3.93	يتميز المجمع باستعمال تكنولوجيا عالية.	26
مرتفع	1	0.818	4.11	يتميز المجمع بتغطية كاملة في السوق.	27
مرتفع	/	0.549	3.960	التنافسية ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول (8) يتبين أن بعد:

1- تحسين الجودة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.109) بانحراف معياري قدره (0.625)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.96-4.22)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.735-0.898)، وهذا ما يدل على أن المجمع يحرص على تحسين وتطوير جودة منتجاته بغية كسب العميل من جهة والتفوق على منافسيه من جهة أخرى.

2- الكفاءة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.008) بانحراف معياري قدره (0.655)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93-4.10)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.800-0.832)، وهذا ما يبين أن المجمع يسعى لتطبيق تقنيات حديثة تساعده في زيادة سرعة إنجاز العمليات وتقديم منتجات خالية من العيوب وبالمواصفات المطلوبة.

3- سرعة الاستجابة لحاجات العملاء (التسليم): جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.987) بانحراف معياري قدره (0.686)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93-4.05)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.812-0.879)، وهذا ما يدل على أن فرع الإلكترونيك يمنح المجمع محل الدراسة القدرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء في الوقت المحدد وبسرعة تفوق سرعة المنافسين.

4- المرونة: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.949) بانحراف معياري قدره (0.731)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.84-4.21)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.792-1.937)، وهذا ما يدل على أن المجمع يقوم بتدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل في أماكن مختلفة، أيضاً يمتلك آلات وماكينات لها أغراض متعددة هذا بالإضافة إلى أن حجم الإنتاج في المجمع يستجيب للتغيرات الحاصلة في الطلب السوقي.

5- تخفيض التكلفة: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.879) بانحراف معياري قدره (0.676)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-3.94)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.868-0.964)، تدل هذه النتيجة على أن المجمع يعتمد على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد مما يؤدي إلى تقديم منتجات بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين، هذا بالإضافة إلى أنه يستخدم أساليب ترويجية متعددة ويعتمد على مجموعة من الأنشطة الإلكترونية التي من شأنها تخفيض من مختلف التكاليف.

6- التميز: جاء بالترتيب السادس (الأخير) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.816) بانحراف معياري قدره (0.753)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.41-4.11)،

وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.818-1.112)، وهذا ما يبين أن المجمع محل الدراسة يتميز باستخدام تكنولوجيا عالية تجعله يطرح في السوق منتجات منفردة يصعب تقليدها من قبل المجمعات المنافسة له. وتأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الالكترونيك- برج بوعرييج جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التنافسية بمجمعة (3.960) بانحراف معياري قدره (0.549) هذه النتيجة تفسر مدى قوة المركز التنافسي الذي يحتله المجمع في السوق جراء تدعيمه للأنشطة الابتكارية التي أدت إلى سرعة استجابته لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة بفضل استعمال تقنيات جديدة ومتطورة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

هناك عدة أساليب لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وفي دراستنا هذه سوف نستخدم أسلوب معامل الالتواء والتفلطح، فلنحرم أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا لا بد أن يكون معامل الالتواء يكون ضمن المجال (-3,3) ومعامل التفلطح يكون ضمن المجال (-7,7)، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V19 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

kurtosis		Asymétrie		المتغيرات الأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0.287	2.197	0.144	-0.953	الابتكار التكنولوجي
0.287	1.007	0.144	-0.994	تقديم منتج جديد
0.287	0.681	0.144	-0.785	تحسين المنتج الحالي
0.287	1.327	0.144	-0.949	تصميم عملية جديدة
0.287	1.453	0.144	-0.888	تحسين العملية الحالية
0.287	0.919	0.144	-0.734	التنافسية
0.287	0.846	0.144	-0.792	تخفيض التكلفة
0.287	0.919	0.144	-0.745	تحسين الجودة
0.287	0.847	0.144	-0.803	الكفاءة

0.287	1.6698	0.144	1.309	المرونة
0.287	1.230	0.144	-0.921	التسليم
0.287	-0.075	0.144	-0.481	التميز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.v19

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الالتواء لأبعاد الابتكار التكنولوجي تقع في الفئة -3،3، وكذا لأبعاد التنافسية تقع في نفس الفئة ومن جهة أخرى فإن معامل التفلطح تقع في الفئة -7،7، وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم نستطيع اختبار الفرضيات.

IV-4. اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي - فرع الإلكترونيك- ببرج بوعريبرج".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة F	قيمة F محسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	337.618	46.842	1	46.842	الانحدار
		0.139	285	39.541	الخطأ
			286	86.383	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.542$

معامل الارتباط $R = 0.736$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتضح أن قيمة F المحسوبة (337.618) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "الابتكار التكنولوجي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (54.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التنافسية" وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل على أن هناك دور معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك-برج بوعرييج. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك-

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التكلفة المنخفضة	0.650	0.055	0.577	11.923	0.000*	0.577	0.333
تحسين الجودة	0.652	0.048	0.625	13.526	0.000*	0.625	0.391
الكفاءة	0.689	0.050	0.632	13.751	0.000*	0.632	0.399
المرونة	0.678	0.060	0.557	11.310	0.000*	0.557	0.310
التسليم	0.699	0.054	0.611	13.033	0.000*	0.611	0.373
التميز	0.686	0.062	0.547	11.034	0.000*	0.547	0.299
الابتكار التكنولوجي كمجموعة	0.674	0.037	0.736	18.374	0.000*	0.736	0.542

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.19

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (11) ما يلي:

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (18.374) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.736$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير الابتكار التكنولوجي (54.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تنافسية المجمع محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمع محل الدراسة، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (بوزناق، 2013/2012) ودراسة (بوبة، 2013/2012).

- عند بحث دور الابتكار التكنولوجي على كل بعد من أبعاد التنافسية على نحو مستقل للمجمع الصناعي- فرع الإلكترونيك- ببرج بوغريج تبين مايلي:

أ- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تخفيض التكاليف بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (11.923) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين " التكلفة المنخفضة" و " الابتكار التكنولوجي" بلغت (0.577).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجمع بن حمادي فرع الإلكترونيك يحرص على تخفيض التكاليف من خلال تدعيم أنشطة البحث والتطوير المؤدية بدورها إلى الابتكار والاعتماد على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد.

ب- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحسين الجودة بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (13.526) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المجمع محل الدراسة عامة وفرع الإلكترونيك خاصة عند قيامه بالابتكار التكنولوجي مكنه من تحسين المنتجات الحالية وطرح منتجات جديدة في السوق ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات العملاء.

ت- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق الكفاءة بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (13.751) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

ونصل من خلال هذه النتيجة إلى أن تطبيق تقنيات حديثة في المجمع مثل (CAD. CAM.....الخ) ينتج عنه سرعة في انجاز العمليات وكفاءة عالية مما ينجر عنه توليد منتجات جديدة وخالية من العيوب.

ج- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق المرونة بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (11.310) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة.

ويمكن ترجمة هذه النتيجة إلى أن تطبيق التكنولوجيات الحديثة في المجمع محل الدراسة مكنه من زيادة سرعة استجابته للتغيرات وطلبات العملاء.

د- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في زيادة سرعة الاستجابة للعملاء بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (13.033) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها.

ويمكن ترجمة هذه النتيجة إلى أن تفعيل الأنشطة والتقنيات المبتكرة في المجمع محل الدراسة أكسبه القدرة على سرعة تسليم طلبات العملاء وفي الوقت المحدد.

هـ- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق التميز بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (11.034) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ونقبل بديلتها.

ويمكن ترجمة هذه النتيجة إلى أن تبني المجمع محل الدراسة لابتكارات تكنولوجية مختلفة مكنته من انتاج منتجات متميزة ومنفردة وهذا ما أضفى عليه صفة التميز عن باقي المجمعات الأخرى سواء في المنتجات المقدمة إلى السوق أو العمليات الإنتاجية المنجزة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Sample T Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب

متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-0.831	0.407	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) نجد أن قيمة T المحسوبة (-0.831) ومستوى الدلالة المحسوب (0.407) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بمجمع بن حمادي تعزى لمتغير الجنس. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13).

الجدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.449	3	0.483	1.345	0.260
داخل المجموعات	101.650	283	0.359		
المجموع	103.099	286			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول(13) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.345) والدلالة الإحصائية كانت (0.260) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر على مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة.

ت- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14).

الجدول(14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.511	4	0.378	1.049	0.382
داخل المجموعات	101.588	282	0.360		
المجموع	103.099	286			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول(14) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.049) والدلالة الإحصائية كانت (0.382) وهي أكبر

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة.

ث- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول

مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.618	2	1.809	5.164	0.006*
داخل المجموعات	99.481	284	0.350		
المجموع	103.099	286			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.164) والدلالة الإحصائية كانت (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير "مجال الوظيفة الحالية" على مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة، ويكون بذلك لصالح الباحثين الذين يمارسون أعمال ضمن الإدارة العليا وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (4.19) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16).

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.785	3	0.595	1.662	0.175
داخل المجموعات	101.315	283	0.358		
المجموع	103.099	286			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.662) والدلالة الإحصائية كانت (0.175) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الحاسوب". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (17).

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي حسب متغير التحكم في أجهزة الحاسوب

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.493	2	2.247	6.471	0.002*
داخل المجموعات	98.606	284	0.347		
المجموع	103.099	286			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.986) والدلالة الإحصائية كانت (0.002) وهي أقل من

مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير "التحكم في أجهزة الحاسوب" على مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة، ويكون بذلك لصالح المبحوثين الذين لديهم تحكم جيد في الحاسوب وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم البالغ (4.04) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ونقبل بديلتها.

خلاصة

- تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز التنافسية بأبعادها المختلفة بمجمع بن حمادي- فرع الالكترونيك- بـرج بوعريـريـج وتوصلنا إلى عدة نتائج، من بينها نذكر:
- تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل في المجمع محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الابتكار التكنولوجي مجتمعة (3.952) بانحراف معياري (0.600).
 - تصورات المبحوثين حول مستوى التنافسية الحاصلة في المجمع محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التنافسية مجتمعة (3.960) بانحراف معياري (0.549).
 - وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
 - إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبيا بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية بلغت (0.736)، فيما فسر متغير الابتكار التكنولوجي (54.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تنافسية المجمع محل الدراسة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: مجال الوظيفة الحالية، التحكم في أجهزة الحاسوب.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الخاتمة

(النتائج والاقتراحات)

الخاتمة (النتائج والاقتراحات)

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

أولاً. النتائج:

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والأثر بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته. وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين، نظرية وميدانية:

1- النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتج الباحث ما يلي:

- الابتكار هو عملية تحمل في طياتها تطبيق لأفكار جديدة على أرض الواقع بغية إثراء بعض التجديد و التحسينات لتقدم منتجات جديدة للسوق.
- للابتكار التكنولوجي أهمية كبيرة في بناء ميزة تنافسية مهما كان نوعه سواء ابتكار المنتج أو ابتكار العملية.
- الابتكار التكنولوجي من أهم الأساليب التنافسية لأي مجمع صناعي كونه يزيد من إنتاجيته وربحيته ويحسن من جودة منتجاته بما يميزها عن منتجات المنافسين.
- يتجلى ابتكار المنتج في إحدى الصورتين: إما تحسين منتج حالي أو تقديم منتج جديد، بينما ابتكار العملية فيكون إما بتحسين عملية حالية أو تصميم عملية جديدة.
- تميز المؤسسة لا يتحقق دائماً بالمنتج الجديد وإنما قد يكون بانتهاجها لتكنولوجية جديدة.
- إن كلا من ابتكار المنتج وابتكار العملية يحقق للمؤسسة محل الدراسة تخفيض في التكلفة والوقت.
- يعد الابتكار أهم الأساليب التنافسية التي تنتهجها المؤسسة بغية طرح أفكار جديدة تتجسد في شكل منتج جديد أو عملية جديدة.
- تعدد التقنيات الحديثة التي تؤدي إلى تصميم عمليات جديدة أو إنتاج منتجات جديدة وأهمها هو: CAD ، CAM.... الخ.
- يمكن قياس تنافسية أي مجمع صناعي إما بتحديد ربحيته أو إنتاجيته أو حصته السوقية.

الخاتمة (النتائج والاقتراحات)

- تتعدد مصادر الميزة التنافسية ولكن أبرزها: الكفاءة، التكلفة، المرونة، سرعة التسليم، الجودة والتميز.
- الابتكار هو أحد أهم مصادر الميزة التنافسية حيث يظهر في صورة تقديم منتج جديد.
- يسهم الابتكار التكنولوجي وبشكل كبير في تقديم منتجات جديدة متميزة ومنفردة.
- يؤدي الابتكار التكنولوجي في المجمع الى سرعة استجابته لطلبات العملاء.
- تنافسية المؤسسة هي قدرة هذه الأخيرة على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها على الآخرين.
- الميزة التنافسية هي القيمة التي تخلقها المؤسسة للزبون والتي تؤثر بها على سلم تفضيلاته.
- تتعدد مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة لكن أبرزها: التكلفة المنخفضة، الجودة، التميز، الكفاءة، سرعة الاستجابة للعملاء، المرونة.

2-النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- مجمع بن حمادي-فرع الالكترونيك-يمتلك تقنيات حديثة تسهل له تفعيل الابتكار.
- يحتل مجمع بن حمادي مكانة كبيرة في السوق كونه في كل مرة يطرح منتجات جديدة او يحسن من المنتجات الحالية.
- قام المجمع في الآونة الأخيرة بتحسين العمليات الحالية وابتكار عمليات إنتاجية جديدة.
- تصورات المبحوثين لمستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل في مجمع بن حمادي-فرع الالكترونيك-جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الابتكار التكنولوجي(3.952) بانحراف معياره قدره (0.600).
- يعمل مجمع بن حمادي على تصميم عمليات جديد في ضوء تصميم منتج جديد.
- يسعى مجمع بن حمادي إلى اتباع التكنولوجيات الحديثة والأساليب العلمية في تصميم وتحسين العمليات الحالية بمساعدة لحاسوب.
- يعمل المجمع محل الدراسة على حسن استغلال جميع موارده المادية والمالية والبشرية لتقديم كل ما هو جديد من اجل التميز.
- تصورات المبحوثين لمستوى التنافسية الحاصلة في مجمع بن حمادي-فرع الالكترونيك-جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التنافسية (3.960) بانحراف معياره قدره (0.549).

الخاتمة (النتائج والاقتراحات)

- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي- فرع الالكترونيك-برج بوعريبيج، كذلك وجدنا أن هناك علاقة ارتباط كبيرة بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية في حين فسر متغير الابتكار التكنولوجي (54.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تنافسية المجمع محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تخفيض التكاليف بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحسين الجودة بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق الكفاءة بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في تحقيق المرونة بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي في زيادة سرعة الاستجابة للعملاء بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للابتكار التكنولوجي على تحقيق التميز بالمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: مجال الوظيفة الحالية، التحكم في أجهزة الحاسوب.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار التكنولوجي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ثانيا: الاقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- على المجمع أن يغرس دائما روح المبادرة والابتكار والتجديد أكثر في العاملين.
- يجب أن يشجع المجمع على تدريب العمال لإخراج الطاقات والمواهب الكامنة كي تصرح وتطرح ما لديها من أفكار جديدة.
- يجب أن ينوع المجمع في تقنياته المستعملة والسعي إلى تحديثها دائما.
- يجب على المجمع أن يعمل على تدريب عماله بشكل مستمر لاستغلال مواهبهم بما يخدمها.
- حث العمال على استخراج والبوح بأفكارهم ومواهبهم لاستغلالها في خدمة المجمع.

أفاق البحث:

- في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالا لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- مساهمة ابتكار المنتج في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الصناعية.
 - دور الابتكار التكنولوجي في تحسين إنتاجية المؤسسة.
 - أثر ابتكار المنتج على الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. أبو النصر، مدحت. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. امين عبد العزيز حسن. (2000). استراتيجيات الثورة في القرن الواحد والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
3. اوكيل، محمد سعيد. (1992). وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. جاد الرب، سيد محمد. (2013). ادارة الابداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية.
5. حامد رضوان، مصطفى احمد. (2011). التنافسية كآلية من اليات العولمة الاقتصادية، ط1، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
6. حريز، هشام، عبد الرحمان، بوشمال. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
7. حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
8. خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
9. السكارنة، بلال خلف. (2008). الريادة وادارة المنظمات، عمان، الأردن: دار المسيرة.
10. السلمي، علي. (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر
11. شارل هيل، جاريت جونز. (2008). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد عبد المتعال واخرون، الرياض: دار المريخ.
12. شماسنة، اياد احمد. (2015). الادارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، الاردن، عمان: دار قضاء للنشر والتوزيع.
13. صالحى، محمد. (2016). التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، ط1، عمان، الاردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.

قائمة المراجع

14. الصميدعي، محمود جاسم. عثمان يوسف، ردينة. (2011). إدارة المنتجات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 15. الطائي، حميد والعلاق بشير. (2008). تطوير المنتجات وتسعيورها، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
 16. العامري، صالح مهدي محسن، والغالي طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال، عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
 17. فليب كوتلر، ترجمة علي سرور ابراهيم. (2007). أساسيات التسويق، الرياض، السعودية: دار المريخ،
 18. قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
 19. كافي، مصطفى يوسف. (2017). اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، قسنطينة، الجزائر: دار ألفا للوثائق..
 20. كاكي، عبد الكريم. (2013). الاستثمار الاجنبي المباشر والتنافسية الدولية، لبنان، بيروت: مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع.
 21. اللامي، غسان قاسم داود(2007). إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية)، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
 22. مأمون نسيم عكروش، سهير نسيم عكروش. (2004). تطوير المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر.
 23. ماهر، أحمد. (2008/2007). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الإسكندرية: الدار الجامعية.
 24. محمود ابو بكر، مصطفى. (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
 25. النجار، تامر فكري. (2017). الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية، مصر: دار الفكر الجامعي.
 26. نجم، نجم عبود. (2011). القيادة وادارة الابتكار. ط2. عمان. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ب. المجلات والدوريات
27. دن، احمد وبن سالم، عبد الحكيم. (2015). "دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر"، مجلة دراسات، بشار، العدد 7.

28. اسماعيل عبد الله، ناهدة (2006). " دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية / نينوي، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، العدد 13.
29. بارك، نعيمة. (2013). " الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر - مؤسسة موبيليس نموذجاً -"، مجلة الباحث الاقتصادي، سكيكدة، المجلد 7، العدد 8.
30. بخليلي، محمد الامين، شلاي، عبد القادر. (2019). دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة- بسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، عين تيموشنت، المجلد 05، العدد 09.
31. بشار محمد خليل، العبيدي وآخرون. (2010). الابداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 84.
32. بلقايد، ابراهيم، سالم، عبد العزيز. (2014). "دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، الجزائر، بسكرة، العدد 15 .
33. بن الزاوي، عبد الرزاق. نعمون، ايمان. (2016). "استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزاي تنافسية مستدامة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، سكيكدة، العدد 6.
34. بن تريح وآخرون. (2018). "أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز: دراسة حالة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية احيدة بن عجيلة بالأغواط، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01.
35. بن خليفة، احمد. بعلي، حمزة. (2017). " فعالية ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، ام البواقي، العدد 8.
36. بن علي، عائشة، جلوي، سهام. (2015). " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة دفاتر بواذكس، مستغانم، العدد الثالث.
37. بن قصير، ايمان، عمرون، سارة. (2018). " دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قالمة، مجلة الباحث الاقتصادي، برج بوغريج، المجلد 5، العدد 1.

قائمة المراجع

38. بهاز، جيلالي، معراج، هوارى. (2019). "أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، العدد 02، المجلد 12.
39. بوبكر، ياسين. (2016). "الانتقال من هيكل المنافسة المجمع الى هيكل المنافسة المجزأ وأثره على المدخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة ANSOFF حسب مصفوفة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، مجلة العلوم الانسانية، بسكرة، العدد 43.
40. بوبكر، ياسين، حلومي، ليلي. (2016). اقتراح تطوير المنتجات الجديدة كأداة مساهمة في التقليل من امكانية ازاحة المقاوله، مجلة اقتصاد المال والاعمال، ميله، المجلد 0، العدد 0.
41. بورنان، فاطمة الزهراء، معراج. هوارى. (2017). "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، مجلة الدراسات، الاغواط، العدد 3.
42. بوزورين، فيروز. (2018). الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء..... ضرورة ام خيار، مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، بسكرة، العدد 23.
43. بوسهوه، نذير. (2013). " رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- (دراسات اقتصادية)، الحلفة، العدد 28.
44. بومدين، يوسف. (2007). " ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 05.
45. بيطاط، نورالدين، بوالزيفة، صابر. (2017). "آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ميله، المجلد 1، العدد 2.
46. تربش محمد، طالب سمية. (2016). سياسات المنتجات بالمؤسسات الانتاجية مع دراسة شركة خزف تافنة بمغنية **CERTAF**، مجلة مجاميع المعرفة، تندوف، المجلد 2، العدد 1.
47. جبلي، حسبية، شاكور، السعيد شوقي. (2019). "دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية على الشركة الافريقية للزجاج بولاية جيجل"، مجلة الحقيقة، الجزائر، المجلد 18، العدد 01.
48. جدي، فراس فرحان. (2014). "إسهامات الإبداع التقني في تعزيز الميزة التنافسية للشركة: دراسة تحليلية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 31.

49. جواد محسن راضي. (2012). المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الالبسة الرجالية /النجف، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 8، العدد 33، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
50. حاييف سي حاييف، شيراز واخرون. (2019). دور اعادة هندسة العمليات في اكتساب الاسبقيات التنافسية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، Global Journal Of Economic and Business، العدد1.
51. حسيب، زكريا، واخرون. (2018). "عمليات ادارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة نينوي"، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 117، المجلد 37.
52. حسين. م. م يسرى محمد. (2010). "علاقة الابداع التقني برضا الزبون (الضيف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد81.
53. حميدي، عبد الرزاق. (2014). الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية -مع الاشارة لحالة الجزائر-، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، العدد34/35.
54. داودي، الطيب. محبوب، مراد. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، بسكرة، العدد 12.
55. راهم، فريد. قاطر، فارس. (2017). "المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الاعمال الجزائرية: دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 7، العدد 2.
56. الراوي، صفوان ياسين. (2007). "أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد 3، العدد 7.
57. روش، ابراهيم محمد، عبد الرحمان عمر، محمد. (2018). دور الاستخبارات التسويقية في تعزيز سياسات المنتج الجديد، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في عدد من معامل المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 24، العدد 106.

58. سالم، الياس. (2016). "التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المسيلة، العدد 15.
59. سنية، تركي. كاظم (2017). "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة بغداد، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 23، العدد 96.
60. الشعار، قاسم ابراهيم، النجار، فايز جمعة. (2015). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)»، مجلة دراسات، الاردن، المجلد 42، العدد 2.
61. شلال، عبد القادر. (2015). "دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة معارف، البويرة، العدد 19.
62. الصادق، لشهب. احمد، بوريش. الشيخ هتهات. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بشركة الهندسة بتقوت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، العدد 7.
63. الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، جامعة مؤتة، مج18، العدد 04.
64. طرشاني، سهام. (2019). "ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية-دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى"، مجلة الابحاث الاقتصادية، البلدية، المجلد 14، العدد 02.
65. الطويل، أكرم وآخرون. (2012). "العلاقة بين أبعاد التسويق الالكتروني وأبعاد إبداع المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة بحوث مستقبلية، العراق، العدد 40.
66. العامري، صالح مهدي محسن. (2005). "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي (دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية)", مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، عمان، الأردن، المجلد 21، العدد 2.

قائمة المراجع

67. عبد اللطيف، مصيطفى. عبد القادر، مراد. (2013). "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقة، العدد 4.
68. عبد الله، مهابات. (2009). "انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية: دراسة ميدانية في عدد الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، العدد 23.
69. عقيلي، عمر وصفي، ناصر. محمد ناصر الدين. (2015). "دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية: دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية"، مجلة تنمية الرفادين، العراق، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 106.
70. علياء، محمد خليل. (2016). "أثر الإبداع التقني في تصميم المنتج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية معمل بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق.
71. العنزي، سعد علي حمود، عمير، عراك عبود. (2015). "تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية ادارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العراق، المجلد 21، العدد 83.
72. عوادي، عبد القادر. (2019). "استخدام اسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمركب الملح الوطاية-بسكرة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المسيلة، المجلد 4، العدد 2.
73. غقال، الياس واخرون. (2017). "أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 01.
74. غياظ، شريف، بوقمقوم، محمد. (2009). "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 06، المجلد 03.
75. فراحتية، العيد. (2015). "دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية -برج بوعريريج-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد 15.

قائمة المراجع

76. فرحات، سميرة. خليف، عيسى. (2011). "الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية - الجزائر3، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 2.
77. فرحاتي لويزة، حوني رابع. (2016). الإبداع التكنولوجي استراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 44، جامعة محمد خيضر.
78. قادري. محمد، طيب. سعيدة. (2018). "الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، تبسة، العدد 04.
79. قاسم احمد، حنظل. (2013). التكامل بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأنواع الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 28.
80. قاشي، خالد. (2015). مساهمة الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة: دراسة ميدانية لمنظمة سويتلي بمحافظة الجلفة، مجلة دراسات، الاغواط، المجلد 06، العدد 10.
81. قريشي. محمد. (2016). "دور الابتكار التكنولوجي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 44.
82. قريشي، محمد. (2008). "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية"، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الواد، العدد 6.
83. قريشي، محمد. (2015). "دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، العدد 42.
84. قطاف، ليلي، بوشنقىر، ايمان. (2012). "دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية نحو تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 4، العدد 7.
85. قميحة، فيصل (2018). "أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة)"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مستغانم، المجلد 8، العدد 1.

قائمة المراجع

86. قميحة، فيصل، بومدين، يوسف. (2017). "أثر المزيج الترويجي المبتكر في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته المسيلة)، مجلة البديل الاقتصادي، الجلفة المجلد 4، العدد 2.
87. كباب، منال. (2017). "الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سطيف، العدد 17.
88. اللامي، غسان قاسم. (2015). "أثر تحسين المسارات الانتاجية على سرعة التسليم: دراسة حالة، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 104.
89. لطرش، جمال، هول، فرحات. (2019). "الابتكار في ابعاد المنتج وأثره على قيمة المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عينة من آراء مدراء مؤسسات اقتصادية بالشرق الجزائري"، مجلة البشائر، بشار، المجلد 4، العدد 13.
90. الموسوي، بتول، عطية خلف. (2009). "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 78.
91. يحه، عيسى، العيداني، حبيبة. (2016). "نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة الابداع، البليدة، العدد 6.
92. يونس، زين، بوحديد، ليلي. (2016). "التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ميله، العدد 4.
- ج. الرسائل والأطروحات
93. بوعجاجة، أميرة. (2008/2007). عوائق تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل لبسكرة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
94. بلايلية، ربيع. (2012/2011). دور المرونة الاستراتيجية في تمييز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة: دراسة حالة fertial بعنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف.
95. بن جدو، بن علي. (2015/2014). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

قائمة المراجع

96. بن يامين، خالد. (2013/2012). الابداع التكنولوجي كأداة لرفع تنافسية المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال تخصص استراتيجية المؤسسة غير منشورة، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية.
97. بوبعة، عبد الوهاب. (2012/2011). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
98. بودحوش، عثمان. (2008/2007). "تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، الجزائر.
99. بوزناق، عبد الغني، (2013/2012). مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور بمؤسسة برج بوغريج، رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
100. ترغيني، صباح. (2018/2017). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريج، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
101. جميعع، نبيلة. (2007). استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية: دراسة ميدانية في مؤسسة hodnalait بالمسيلة ومؤسسة condor للإلكترونيات ببرج بوغريج. رسالة ماجستير في الاستراتيجية، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
102. حامدي، محمد. (2016/2015). " دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.
103. حجاج، عبد الرؤوف. (2007/2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر.

قائمة المراجع

104. حجاج، عبد الرؤوف. (2015). "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
105. خنيط، خديجة. (2017/2016). دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
106. رحال، سلاف. (2017/2016). الابتكار والتنافسية المستدامة: دراسة حالة مجموعة سوناطراك. رسالة دكتوراه في التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
107. سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
108. الصادق، لشهب. (2015/2014). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للشركة المدنية للهندسة بتقوت، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
109. عجم، ابراهيم محمد حسن. (2007). "تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي (دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الاهلية والحكومية)". رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
110. عجيات، دانا نادر سليم. (2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
111. العيهار، فلة. (2005). "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بخروبة، الجزائر.

قائمة المراجع

112. فرحات، سميرة. (2016/2015). "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، رسالة دكتوراه في الاقتصاد الصناعي غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، بسكرة.
113. فضل يوسف موسى، كوثر. (2016). "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.
114. قريشي، محمد. (2014/2013). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، بسكرة.
115. قشوط، الياس. (2009). دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة: دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
116. كورتل، نجاة. (2017/2016). تفعيل اليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الابداع التكنولوجي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضاعط والمرصصات، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
117. مغمولي، نسرين. (2016/2015). "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال(ferial)", رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
118. بوازيد، وسيلة. (2012/2011). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.
119. الوافي، خالد. (2019/2018). " أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية: دراسة حالة المجمع الصناعي بن حمادي"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

قائمة المراجع

120. يجاوي، رزيقة. (2013). "الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في ادارة المنظمات غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

د. الملتقيات والندوات

121. امين، محفي، بن شني، يوسف. (2011). "دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.

122. بعاج، الهاشمي. خنيش، يوسف. (2013). "دور الاقتصاد المعرفي في تفعيل الابداع التكنولوجي- دراسة تطبيقية حالة الجزائر"، ورقة مقدمة ورقة إلى الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع (17-18 أبريل)، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البليدة.

123. بن بريكة، عبد الوهاب وبن التركي، زينب. (2010). " مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة"، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي(12/13ماي)، الجزائر، جامعة البليدة.

124. بيري، نورة، دبوش، عبد القادر. (2018). " دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية القطاع الصناعي الجزائري: دراسة نظرية تحليلية"، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي (06-07 نوفمبر)، البليدة، الجزائر، استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر.

125. الحاج، عرابة، تيمحغيدن نور الدين(2007). " وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية". ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي (27/28 نوفمبر). الجزائر، جامعة الشلف: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية.

126. عبد المجيد، بدري. زروقي، ابراهيم. (2013). "الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع (17-18 افريل)، الجزائر، جامعة سعد. حلب، البليدة.

127. غوفي، عبد الحميد وآخرون. (2014). "الابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية تحليل العلاقة(سلوك/أداء) وفق منهج الاقتصاد الصناعي مؤسسة كوندور نموذجا". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول نظم الابتكار الجامعة والإقليم (24/25سبتمبر)، الجزائر، جامعة البشير الابراهيمى بوج بوعريرج.

قائمة المراجع

128. فرحات، سميرة. (2012). الإبداع التكنولوجي والتحالفات الاستراتيجية في الصناعات الدوائية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة (6-7 نوفمبر). الشلف. الجزائر.
129. قصاص، الطيب. (2013). "الابتكار التسويقي وأهمية التوصل إلى منتج جديد"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي (26/27 نوفمبر): دور الابتكار التسويقي في ترقية أداء المؤسسات، الجزائر.
130. لوكريز، سميرة (2014). "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة موبيليس". ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي حول نظم الابتكار، الجامعة والإقليم (23-24-25 سبتمبر). الجزائر، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريريج.
131. مجاهدي، فاتح. (2012). "الذكاء التنافسي اداة تحقيق الميزة التنافسية"، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة يومي (6/7 نوفمبر)، الجزائر، الشلف.
132. معمر قوادري، فضيلة. الحاج نعاس، خديجة. (2011). أثر ادارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.
133. نوال هاني. (2013). "أثر تنمية رأس المال المعرفي على الابداع التكنولوجي وانعكاساته على تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة: بالتطبيق على الصناعة الدوائية (مجمع صيدال)"، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي الاول حول اقتصاديات المعرفة والابداع يومي (17/18 افريل)، البلدية، جامعة سعد دحلب البلدية.

هـ- التقارير

134. المرصد الوطني السوري للتنافسية. (2011). التنافسية في الفكر الاقتصادي.

ثانيا: المراجع الاجنبية

الكتب

135. Joe Tidd , John Bessant ; et Keith Pavit. (2006). **Management de L'innovation :intégration du changement technologique**, commercial et organisationnel, Paris ; DeBoeck.
136. Mark Dodgson ,David Gann and Ammon Salter.(2008). **The management of technological innovation :strategy and practice**, New York, first published, Oxford university Press.

137. Michael ;Porter.(1986). L'avantage concurrentiel ;interedition ,Paris.
138. Michael, Porter. (1986). Les choix Stratégiques et Concurrence, Paris, Economica.
139. MohieddineRahmouni, Murat Yildizoglu.(2011). **Motivations et déterminants de l'innovation technologique :un survol des théories modernes.**
140. Porter.Michael.(1980). **Competitive strategy** : techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, first free press edition, new York.

المجلات و الدوريات

141. V.M.Dzhukha and others.(2017). **Research and Development Intensity in Business**: Russia and EU .EuropeanResearchStudies ; volume 04 ; Issue1 .
142. Anyanitha, Distanont and others.(2018). « **The role of innovation in creating a competitive advantage** »,journal of social sciences , Bangkok, Thailand, article in press, college of innovation.
143. Bouziane, Hassan,Messadaoui,Yousef.(2018). **Impact of product innovation on brand equity : an emprical study on the condor electronics company in Algeria**,magazine of Economics and Human Development,vol 9,number 3.
144. Cherroun ;Reguia.(2014).**Product innovation and competitive advantage**, european scientific journal ; vol 01.
145. Jalal Hanaysha and others.(2014). « **Direct and Indirect effects of product Innovation and product Quality on Brand image : Empirical Evidence from automotive Industry**, international journal and research publications, volume4,issue11.
146. M.C.Ma. Del Rosario Garcia Valazquez and others.(2014). **Relevance of technological innovation in the Business competitiveness of medium enterprises in Hidalgo state**,European Scientific journal, vol10, No 16.
147. Marko D iogo ;NenadStanisic.(2016). Is the global competitiveness report the right measure of macroeconomic competitiveness ;Zb .rad. Econ . fakRjii ,vol 34 ; n1.
148. MihaelaDiaconu .(2011), **Technological Innovation :concept process, typology and Implications in The Economy; Peter andrei**, University of Iasi , theoretical and applied economics, volume 28, N10.
149. Ron, Sanchez.(1995). **SrategicFlexibility in Product Competition**, Strategic Management journal, volume16.
150. Nicola tompson ; Neil ward.(2005)."**Rural areas and regional and competitiveness, centre for rural economy research** report, university of new castle upon tyne.

151. Atalay .M, Sarvan .F. (2013).**The relationship between innovation and firm performance : an empirical evidence from Turkish automative supplier industry**, procedia social and behavioral sciences, 2nd conference, Turkey .
152. Sefer Sener and others. (2011). The effects of science-technology-innovation on competitiveness and economic Growth, procedia social and Behavioral science24, The 7th international strategic management conference, Canakkale 18 Mart university, Turkey.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، وهذه الدراسة استكمالاً ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجمعات الصناعية. هذه الدراسة بعنوان:

"مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية: دراسة ميدانية مجمع بن حمادي ببرج

بوعريبيج"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الابتكار التكنولوجي والتنافسية للمجمع محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نھیطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف:

د. محمد قريشي

الطالبة:

بياضي صفاء

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين بالمجمع محل الدراسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مهندس دراسات عليا متخصصة PGS ماجستير
- 4- مجال الوظيفة الحالية: إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 6- التحكم في أجهزة الحاسوب: ضعيف متوسط جيد

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول (الابتكار التكنولوجي): فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر الابتكار التكنولوجي بالمجمع محل الدراسة وذلك من وجهة نظر عمالها، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الابتكار التكنولوجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. تقديم منتج جديد						
1	يسعى المجمع دائماً إلى تقلص منتجات لم يسبق إنتاجها.					
2	يعمل المجمع على تقديم منتجات جديدة بهدف تحقيق ميزة تنافسية على المجمعات الأخرى.					
3	يسعى المجمع إلى تقلص منتجات جديدة من خلال عمل البحوث الإستشارية وتطوير الأعمال.					

ثانيا. تحسين المنتج الحالي					
					4 يعمل المجمع على تطوير منتجاته بالإعتماد على دراسات السوق وتحديد حاجات زبائنه.
					5 يتم تطوير منتجات المجمع بالإعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة.
					6 يخصص المجمع مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاته.
ثالثا. تصميم عملية جديدة					
					7 يعمل المجمع على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.
					8 يقوم المجمع بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.
					9 يسعى المجمع إلى تحديد وتنظيم الموارد المادية لغرض تصميم عمليات جديدة.
رابعا. تحسين العملية الحالية					
					10 يسعى المجمع إلى تحسين العمليات الإنتاجية بالإعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة فيها.
					11 يسعى المجمع إلى إتباع الأساليب العلمية في تصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.
					12 يسعى المتخصصين في الإنتاج لتحسين العمليات الإنتاجية القائمة في المجمع.

المحور الثاني: التنافسية: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تنافسية المجمع محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التنافسية وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. تخفيض التكلفة					
1					يجرص المجمع على خفض تكلفة تقديم المنتج مقارنة بالمنافسين.
2					يستخدم المجمع أساليب ترويجية متعددة مما يؤدي الى تخفيض تكاليف الترويج.
3					يدعم المجمع أنشطة البحث والتطوير مما يؤدي الى خفض التكلفة.
4					يعتمد المجمع مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد مما يؤدي إلى تقديم منتجات بتكاليف منخفضة.
5					يعتمد المجمع على مجموعة من الأنشطة الالكترونية بغية تخفيض تكاليف المنتجات.
ثانيا. تحسين الجودة					
6					يسعى المجمع إلى تحسين وتطوير جودة المنتجات المقدمة إلى زبائنه.
7					يسعى المجمع إلى تحقيق مستوى جودة أعلى من منافسيه.

					يحرص المجمع على أن تتوافق جودة المنتج مع الوعود التي يُعطيها للزبون.	8
					يتميز العاملون في المجمع بمهنية عالية.	9
					يحرص المجمع على تقديم كل ما هو جيد على مستوى المنتجات.	10
ثالثا. الكفاءة						
					يسعى المجمع لتطبيق تقنيات حديثة بما يساعد سرعة إنجاز العمليات.	11
					يقوم المجمع بتقديم منتجات خالية من العيوب وبالمواصفات المطلوبة.	12
					يعمل المجمع على تصميم عمليات جديدة ذات كفاءة عالية.	13
					يسعى المجمع إلى تدريب العمال للخروج بكفاءات مميزة.	14
رابعا. المرونة						
					يستجيب المجمع بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات الزبائن.	15
					يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة.	16
					للمجمع القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة في تصميم منتجاته بما يخدم رغبات الزبائن.	17
					تتصف الآلات والمكينات التي يستخدمها المجمع بأنها ذات أغراض متعددة.	18
					يستجيب حجم الإنتاج في المجمع للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصانا.	19
خامسا. سرعة الاستجابة لحاجات العملاء (التسليم)						
					يتمتع المجمع بالقدرة على تلبية رغبات الزبائن بسرعة كبيرة.	20
					يملك المجمع القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	21
					لدى المجمع سرعة في تقديم المنتجات تفوق سرعة المنافسين.	22
					يسعى المجمع جاهدا لتقديم منتجات حسب طلب العملاء.	23
سادسا. التميز						
					تتوفر منتجات المجمع على مزايا يصعب تقليدها من قبل المجمعات المنافسة له.	24
					للمجمع قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة.	25
					يتميز المجمع باستعمال تكنولوجيا عالية.	26
					يتميز المجمع بتغطية كاملة في السوق.	27

قائمة الأساتذة المحكمين

رقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مكان العمل
01	العبد قريشي	أستاذ محاضر.أ	جامعة جيجل
02	احسين عثمانى	أستاذ التعليم العالي	جامعة ام البواقي
03	فاروق ابراهيمي	أستاذ محاضر.أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	محمد قريشي	أستاذ محاضر.أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	يزيد تفرارت	أستاذ محاضر.أ	جامعة ام البواقي
06	عادل بوجان	أستاذ محاضر.أ	جامعة بسكرة