



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز  
تنافسية المؤسسة الصناعية  
- دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ الدكتور :  
غوفي عبد الحميد

إعداد الطالب :  
بوزناق عبدالغني

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د / موسي عبد الناصر
مقرر	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د / غوفي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د / يحيياوي مفيدة
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د / برحومة عبد الحميد

السنة الجامعية :

2012 - 2013



قال الله تعالى :

﴿وَمَا أَوْتِيْتَهُم مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيْلًا﴾

سورة الإسراء، الآية 85.

## إهداء

لمن ربباني صغيرا وعلمانني كبيرا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله؛

إلى زوجتي التي كانت خير عون وسند؛

إلى الذي أنار البهجة والسعادة في قلوبنا

ابني العزيز "أيمن لؤي الدين"؛

إلى البراعم "أنيس، نهال، معتز بالله"؛

إلى اخوتي : وليد، يسين، طاهر؛

إلى أخواتي : مدينة، مريم، هناء؛

إلى كل قريب إلي؛

إلى كل أصدقاء المشوار الدراسي في الجامعة؛

إلى كل مناخل في سبيل العلم و المعرفة.

محمد الغني

## شكر و عرفان

أتقدم بشكري وعظيم امتناني للمولى عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل

المتواضع مصدقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم"؛

كما أتقدم بشكري وتقديري الكبير إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور

خوفى عبد الحميد " على توجيهاته ونصائحه القيمة؛

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية؛

كما أشكر أعضاء اللجنة الذين تحملوا عناء قراءة وتصحيح وإثراء هذه

المذكرة؛

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



**travers des conventions de coopération avec d'autres établissements,  
afin de développer et de diversifier ses produit pour acquérir d'autres  
avantages qui lui permettront de faire face à la concurrence dans ce  
secteur.**

**Les mots clés : L'innovation, la technologie, l'innovation  
la recherche et développement, La concurrence, la technologique,  
compétitivité, l'avantage concurrentiel, entreprise condor.**



# خطة البحث

مقدمة عامة.....أ-هـ

**الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي.....(1-38)**

تمهيد.....2

**المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي.....3**

**المطلب الأول : مدخل للإبداع التكنولوجي.....3**

أولا : تعريف الإبداع التكنولوجي.....3

ثانيا : خصائص الإبداع التكنولوجي.....6

ثالثا : أهداف الإبداع التكنولوجي.....7

**المطلب الثاني : أنواع الإبداع التكنولوجي.....8**

أولا : الإبداع التدريجي.....8

ثانيا : الإبداع الجذري.....9

**المبحث الثاني : الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.....12**

**المطلب الأول : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه.....12**

أولا : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي.....12

ثانيا : عوائق الإبداع التكنولوجي.....14

**المطلب الثاني : مراحل عملية الإبداع التكنولوجي.....15**

أولا : توليد الأفكار وتصنيفتها.....15

ثانيا : التبرني وتهيئة البيئة للتنفيذ.....16

ثالثا : تنفيذ المشروع.....16

رابعا : تقييم النتائج والتغذية العكسية.....17

**المطلب الثالث : طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة.....17**

أولا : البحث والتطوير الداخلي.....17

ثانيا : المقابلة الباطنية.....20

ثالثا : عقود واتفاقيات التعاون.....20

رابعا : اقتناء الرخصة.....21

23.....	المبحث الثالث : استراتيجية الإبداع التكنولوجي في نموذج الاقتصاد الصناعي
23.....	المطلب الأول : الاستراتيجية في نموذج SCP
23.....	أولا : ظهور الاقتصاد الصناعي وتطور أفكاره
25.....	ثانيا : منهج التحليل في الاقتصاد الصناعي
28 .....	ثالثا : الإستراتيجية
28.....	المطلب الثاني : استراتيجية الإبداع التكنولوجي وأنواعها
28.....	أولا : تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي
30.....	ثانيا : أنواع استراتيجية الإبداع التكنولوجي
32 .....	المطلب الثالث : حماية وقياس الإبداع التكنولوجي
32.....	أولا : حماية الإبداع التكنولوجي
34.....	ثانيا : قياس الإبداع التكنولوجي
36.....	المطلب الرابع : آثار الإبداع التكنولوجي
36.....	أولا : الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي
37. ....	ثانيا : اثار الإبداع التكنولوجي في المؤسسة
38.....	خلاصة الفصل الأول
(83-39) .....	الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي
40.....	تمهيد
41.....	المبحث الأول : الإطار العام للمنافسة والتنافسية
41.....	المطلب الأول : مدخل حول المنافسة
41.....	أولا : تعريف المنافسة
41.....	ثانيا : تحليل المنافسة
43.....	ثالثا : أنواع المنافسة
44.....	المطلب الثاني : أشكال هيكل الصناعة
44.....	أولا : سوق المنافسة التامة

45.....	ثانيا : سوق الاحتكار التام.....
46.....	ثالثا : سوق المنافسة الاحتكارية.....
46.....	رابعا : سوق احتكار القلة.....
49.....	<b>المطلب الثالث : الأساس النظري لمفهوم التنافسية.....</b>
49.....	أولا : تعريف التنافسية.....
50.....	ثانيا : أنواع التنافسية.....
50.....	ثالثا : مؤشرات قياس التنافسية.....
51.....	رابعا : تحليل القوى التنافسية لـ porter.....
59.....	<b>المبحث الثاني : الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية.....</b>
59.....	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها.....
59.....	أولا : تعريف الميزة التنافسية.....
.....	ثانيا : أنواع الميزة التنافسية.....
60.....	ثالثا : محددات الميزة التنافسية.....
64.....	<b>المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية.....</b>
64.....	أولا : الكفاءة.....
64.....	ثانيا : الجودة.....
64.....	ثالثا : الاستجابة لحاجات العميل.....
65.....	رابعا : المعرفة.....
65.....	خامسا : الإبداع.....
66.....	<b>المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.....</b>
66.....	أولا : استراتيجية قيادة التكلفة.....
68.....	ثانيا : استراتيجية التمييز.....
69.....	ثالثا : استراتيجية التركيز.....
71.....	<b>المبحث الثالث : دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة.....</b>

المطلب الأول : تأثير الإبداع التكنولوجي على القوى التنافسية لـ  
Porter.....71

أولا : تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع.....72

ثانيا : تأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين.....72

ثالثا : تأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة.....74

رابعا : تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن.....74

خامسا : تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين.....74

المطلب الثاني : دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية  
Porter.....75

أولا : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف.....76

ثانيا : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز.....77

ثالثا : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التركيز.....78

المطلب الثالث : أثر الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة.....79

أولا : زيادة الأرباح.....79

ثانيا : تحسين الإنتاجية.....80

ثالثا : تخفيض التكاليف.....80

رابعا : زيادة الحصة السوقية.....80

خلاصة الفصل الثاني.....83

الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور... (84-122)

تمهيد.....85

المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور.....86

المطلب الأول : تقديم مؤسسة كوندور.....86

أولا : المراحل التي مرت بها المؤسسة.....86

ثانيا : تعريف مؤسسة كوندور.....87

ثالثا : أهداف المؤسسة.....87

88.....	المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
88.....	<u>أولا</u> : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
90 .....	<u>ثانيا</u> : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
92.....	المطلب الثالث : عرض وتحليل نشاط المؤسسة.....
92.....	<u>أولا</u> : عرض وتحليل نشاط الإنتاج .....
93.....	<u>ثانيا</u> : عرض وتحليل النشاط التجاري.....
94.....	<u>ثالثا</u> : تسيير الموارد البشرية.....
96.....	المبحث الثاني : دراسة المنافسة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.....
96.....	المطلب الأول : تطور القطاع والمؤسسات العاملة فيه في الجزائر.....
96.....	<u>أولا</u> : تطور القطاع.....
96.....	<u>ثانيا</u> : المؤسسات العاملة في الصناعة.....
97.....	المطلب الثاني : سوق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.....
97.....	<u>أولا</u> : المنافسة في سوق الأجهزة الإلكترونية .....
97.....	<u>ثانيا</u> : المنافسة في سوق الأجهزة الكهرومنزلية
101.....	
105.....	المطلب الثالث : تحليل قوى المنافسة لبيئة المؤسسة من خلال نموذج Porter.....
105.....	<u>أولا</u> : القوة التفاوضية للموردين.....
106.....	<u>ثانيا</u> : القوة التفاوضية للعملاء.....
106.....	<u>ثالثا</u> : المنتجات البديلة.....
106.....	<u>رابعا</u> : المنافسة في القطاع.....
107.....	<u>خامسا</u> : المنافسون المحتملون.....
107.....	المبحث الثالث : واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة كوندور.....
107.....	المطلب الأول : التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع التكنولوجي.....
107.....	<u>أولا</u> : البرنامج التكنولوجي للمؤسسة وأهدافه.....
108.....	<u>ثانيا</u> : تصنيف التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة.....
109.....	<u>ثالثا</u> : تقييم التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة.....

110.....	المطلب الثاني : تحليل واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة
110.....	أولا : تطور ثقافة التطوير في المؤسسة
111.....	ثانيا : طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة
112.....	ثالثا : العوائق التي تواجه نشاط الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة
112.....	المطلب الثالث : إصلاحات المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي
112.....	أولا : الموارد البشرية
113.....	ثانيا : الموارد المادية
113.....	المبحث الرابع : تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية مؤسسة كوندور
114.....	المطلب الأول : تأثير الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
114.....	أولا : تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف
116.....	ثانيا : تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التركيز
117.....	المطلب الثاني : تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية مؤسسة كوندور
117.....	أولا : تأثير الإبداع التكنولوجي على تكلفة المؤسسة
118.....	ثانيا : تأثير الإبداع التكنولوجي على إنتاجية المؤسسة
119.....	ثالثا : تأثير الإبداع التكنولوجي على أرباح المؤسسة
120.....	رابعا : تأثير الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة
121.....	المطلب الثالث : إستراتيجية التقليد الخيار التنافسي لمؤسسة كوندور
122.....	خلاصة الفصل الثالث
(127-123).....	خاتمة عامة
(134-128).....	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الفرق بين طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي	1.1
48	أشكال هيكل الصناعة	2.1
92	تطور كمية الإنتاج للمنتجات الرئيسية بمؤسسة كوندور	3.1
93	تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور	3.2
94	رقم أعمال المنتجات الرئيسية في مؤسسة كوندور	3.3
95	تطور عدد عمال مؤسسة كوندور	3.4
97	أهم المؤسسات العاملة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	3.5
98	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة جهاز التلفاز	3.6
99	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	3.7
100	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة الثلاجات	3.8
101	تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة المكيفات الهوائية	3.9
102	الموردون الذين تتعامل معهم مؤسسة كوندور	3.10
111	أسعار بعض المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية لمؤسسة كوندور وبعض المؤسسات المنافسة لها	3.11
114	أرباح مؤسسة كوندور	3.12
115	تطور الحصة السوقية لمؤسسة كوندور	3.13

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي	1.1
11	الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي	1.2
19	مراحل البحث والتطوير	1.3
26	نموذج SCP	1.4
52	القوى التنافسية لـ Porter	2.1
63	محددات الميزة التنافسية	2.2
71	الاستراتيجيات العامة للتنافس	2.3
82	المجال الاقتصادي والتكنولوجي للإبداع التكنولوجي	2.4
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	3.1

# مقدمة

تواجه المؤسسات الكثير من التحديات في ظل البيئة التنافسية الراهنة، والمتغيرات الاقتصادية المعقدة، مما أدى إلى حاجتها أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقرارات من جهة، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة، تتسابق من خلالها الدول والمؤسسات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها وتعزيز تنافسيتها.

ولتحقيق ما تصبوا إليه، ركزت المؤسسات جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها، بهدف خلق وعرض منتجات جديدة ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، بفضل معارفها وخبراتها الإنتاجية، وأدركت بذلك أن تحقيق الميزة التنافسية يكون بامتلاكها قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها دون الحاجة المستمرة للجهات الخارجية، فنشاط البحث والتطوير يتخصص بتحديد نوع التكنولوجيا المطلوبة، وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة، وأكثر تكنولوجيا مناسبة هي التي تخدم المجتمع والمؤسسة على حد سواء، حيث تحقق التميز للمنتجات والخدمات المعروضة مما يعزز قدرة المؤسسات على التنافس.

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

وفي الجزائر نجد بأن المؤسسات الوطنية خاصة الخاصة منها تسعى جاهدة من أجل القيام بالإبداع التكنولوجي وذلك من خلال لجوءها إلى العديد من المصادر سواء الداخلية أو الخارجية، إذ تمكنت هذه المؤسسات من إنشاء العديد من القواعد التكنولوجية والعلمية، إلا أنها تبقى قليلة أمام الثورة التكنولوجية المتسارعة.

### إشكالية البحث :

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

**كيف يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية ؟**

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما مفهوم الإبداع التكنولوجي ؟ وما هي مختلف الحثيات المتعلقة به ؟
- 2- ما المقصود بالمنافسة وتنافسية المؤسسة ؟ وما أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة ؟
- 3- ما أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية مؤسسة كوندور ؟

### فرضيات البحث :

- 1- يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية؛
- 2- تسعى المؤسسة لتحقيق أحسن أرباح وحصص سوقية بالإضافة إلى أفضل إنتاج للوصول إلى أفضل تنافسية لها؛
- 3- يمكن أن يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية مؤسسة كوندور في السوق الوطنية.

### أهمية البحث :

تظهر أهمية دراستنا في عدة جوانب وهي :

- 1- نظرا للفترة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وتشجيع الاستثمار الأجنبي، وما سيجلبه من تحديات تنافسية مفروضة على المؤسسة الاقتصادية؛
- 2- معرفة مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لمفهوم الإبداع التكنولوجي وأثاره على الاستراتيجيات التنافسية لها؛
- 3- فتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة جوانبه المتعددة والمتداخلة.

### أهداف البحث :

من خلال دراسة هذا الموضوع حاولنا تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي :

- 1- التعرف على الميزات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال اعتمادها على الإبداع التكنولوجي؛
- 2- التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه؛
- 3- نشر ثقافة الإبداع في المؤسسات الوطنية.

### حدود الدراسة :

من خلال دراسة الحالة قمنا بتحليل عمل مؤسسة كوندور في إطار مكاني شمل سوق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، أما فيما يخص الإطار الزمني فقد تم التركيز على المعلومات المتوفرة خلال الفترة 2008-2011.

### أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب ومبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالآتي :

- 1- بحكم تخصصنا في الاقتصاد الصناعي من خلال دراستنا الجامعية، وميلنا لدراسة مثل هذه المواضيع؛
- 2- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها الجلية على المؤسسة الجزائرية؛
- 3- قلة البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع ذات الصلة المباشرة بالإبداع التكنولوجي.

### منهجية البحث :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات أو رفضها، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي بإحدى المؤسسات الاقتصادية والجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

### أدوات الدراسة :

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- 1- الدراسة النظرية : استخدمنا المسح المكتبي بجمع المراجع والوثائق المكتبية، وذلك بغرض الوقوف على ما تناولته المصادر العربية والأجنبية. وكذا بعض المجالات والدراسات السابقة من خلال بعض مذكرات الماجستير واطروحات الدكتوراه، إضافة إلى استخدام شبكة الإنترنت في بعض الأحيان لجمع إحصائيات أو بيانات أو معلومات أخرى تخدم الموضوع؛
- 2- الدراسة الميدانية : تم استخدام المقابلة مع رؤساء المصالح والمدراء بالمؤسسة محل الدراسة، هذه المقابلات ساعدتنا كثيراً في رسم الخطوط العريضة للدراسة، إضافة إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المنافسة لها في السوق.

هيكل البحث :

من أجل معالجة لهذا الموضوع بعد مقدمة عامة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول و أخيرا خاتمة عامة لما جاء في المذكرة.

1- الفصل الأول : اشتمل على الإبداع التكنولوجي وعملياته، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث نتناول في الأول مدخل إلى الإبداع التكنولوجي من خلال تعريفه وأنواعه، أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية من خلال دوافع المؤسسات لتبني هذا المدخل ومختلف عوائقه على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتقني، ثم تطرقنا إلى مختلف مراحل عملية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، لنبين بعدها طرق لجوء المؤسسات على الإبداع التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي أو الاعتماد على الخارج، وأكملنا بالمبحث الثالث الذي يبين استراتيجيات الإبداع التكنولوجي حيث أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة ويعود قرار اتباع إحدى الاستراتيجيات أو مزيج منها على القدرات المادية والبشرية للمؤسسة، و أكدنا على أن الإبداعات التكنولوجية بدون حماية لا معنى لها وأضافنا بعض الطرق في قياس الإبداع التكنولوجي.

2- الفصل الثاني : تعرضنا فيه إلى دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار العام للمنافسة والتنافسية حيث استعرضنا بعض المفاهيم المتعلقة بهما والفرق بينهما وأشارنا إلى أشكال هيكل الصناعة، بالإضافة إلى التحليل الهيكلي التنافسي لبورتر، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية من خلال تعريفها محدداتها ومصادرها، كما تطرقنا على الاستراتيجيات التنافسية لبورتر من خلال تبيان شروطها مزاياها ومخاطرها. أما المبحث الأخير من هذا الفصل فهو الأهم من حيث أنه يشرح اثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة، بحيث وضحنا كيف أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تفعيل المنافسة السوقية وكيف يؤثر على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، لنصل في الأخير إلى تأثيره على مؤشرات تنافسية المؤسسة حيث نبين الدور الذي يلعبه هذا المدخل في تحسين تنافسية المؤسسة.

3- الفصل الثالث : حيث تمت محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة كوندور من خلال دراسة واقع الإبداع التكنولوجي فيها، وقد اشتمل الفصل على أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة من خلال تقديمها وتحليل هيكلها التنظيمي وتحليل نشاطها . وكان المبحث

الثاني خاصا بتحليل المنافسة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر والوضع التنافسي للمؤسسة أما المبحث الثالث فحاولنا من خلاله إبراز واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة وكيفية لجوء المؤسسة إليه وإضافة إلى الإصلاحات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي لدعم قدرتها لمواجهة المنافسين وتحسين ميزتها التنافسية. أما المبحث الرابع فقد تم التعرض فيه إلى أهم آثار الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وتنافسياتها والوصول إلى أن المؤسسة تتبنى استراتيجية التقليد في منتجاتها من حيث إنتاج التكنولوجيات المتواجدة في الأسواق. وسيتم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة عامة تتضمن جملة من النتائج التي سيتم التوصل إليها، وكذلك أهم التوصيات، وأخيراً تقديم مقترحات ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد لموضوعنا.

# الفصل الأول :

## الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

### تمهيد :

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم تطرح الكثير من التحديات والفرص، ولعل أهم التحديات يتمثل في ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات حول الأسواق في بيئة تنافسية متغيرة، أين تزايدت أهمية المعرفة والتكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير حيث أصبحت الميزة الغالبة للاقتصاديات المعاصرة، وأصبحت قوة الدول والمؤسسات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير.

وأصبح من الضروري تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وتزيد من إنتاجية المؤسسة؛ فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف كسب ولائهم، ولن يكون لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بعمليات الإبداع التكنولوجي، ردا على احتياجات السوق.

فجميع المؤسسات الصناعية في الوقت الحالي معنية به، خاصة مع التطورات التكنولوجية ووقوعها المتسارع والمستمر، كما أن اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التركيز على المعرفة كأساس لتوليد القيمة المضافة يفرض على المؤسسات الأخذ بمفهوم الإبداع التكنولوجي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها واستغلاله بشكل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية.

وللإلمام بالموضوع سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي.
- المبحث الثاني : الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثالث : استراتيجية الإبداع التكنولوجي في نموذج الاقتصاد الصناعي.

### المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي

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

### المطلب الأول : مدخل للإبداع التكنولوجي

#### أولاً : تعريف الإبداع التكنولوجي

نلاحظ أن مصطلح الإبداع التكنولوجي يتكون من جزئين : الإبداع والتكنولوجيا، حيث عادة ما يستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وحتى فريد من نوعه، ويدور موضوعه حول المنفعة.

وقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي :

الإبداع بمفهومه العام هو "كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها(إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج)، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة".<sup>1</sup>

كما عرفه Marquis & Myers بأنه "ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة".<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110.  
<sup>2</sup> - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة- مدخل استراتيجي متكامل وعصري-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 10.  
<sup>3</sup> - طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002، ص 18.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

إن يمكن القول بأن الإبداع هو "كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات للحصول على نتائج إيجابية في مختلف الميادين". ويجب أن يخضع إلى قواعد وأسس منها :<sup>4</sup>

1- القواعد العلمية كالدقة والضبط؛

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

أما مصطلح التكنولوجيا فهو تعريب لكلمة Technology وهي كلمة يونانية تتكون من مقطعين Techno التي تعني الفن، و Logos التي تعني علما. وعليه فإن التكنولوجيا تربط ذهن الإنسان وإبداعه الفكري أو خياله العلمي بالتطبيق المادي وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لإحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معا.<sup>1</sup>

تعرف التكنولوجيا بأنها "مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقة أو المتوقعة".<sup>2</sup>

ويعرفها Daft بأنها " الأدوات و الأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة".<sup>3</sup>

وبمفهوم أشمل تجمع التكنولوجيا بين الجوانب المادية وغير المادية لتتضمن معارف ومعدات وأدوات وتقنيات وطرائق ومهارات وقواعد لتحويل المواد إلى منتجات أو خدمات، لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة.<sup>4</sup>

تأسيسا على ما تقدم فإن مفهوم التكنولوجيا يتمحور حول ثلاث اتجاهات هي :<sup>5</sup>

1- المعارف والمهارات التطبيقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وإنتاج السلع أو تقديم الخدمات؛

2- التركيز على تكنولوجيا المواد الخام وكيفية معرفة صفاتها بما فيها من أساليب وإجراءات علمية؛

3- التركيز على المفهوم الآلي للتكنولوجيا من حيث الأجهزة والمعدات وأنماط الإنتاج المستخدمة في المؤسسة.

<sup>4</sup>- أوكيل محمد سعيد، مرجع سابق، ص 111.

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

<sup>2</sup>- Pierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa, **Technologie et Stratégie D'entreprise**, édition internationale, paris, 1994, p 13.

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

<sup>4</sup>- اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا- مفاهيم و مداخل، تقنيات، تطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

<sup>5</sup>- نفس المرجع، ص 29.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

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

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

كما يعرف على أنه "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"<sup>2</sup>.

وتعرف مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية (\*NSF) الإبداع التكنولوجي على أنه "إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق"<sup>3</sup>.

وبمفهوم أشمل يعرف على أنه "كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية"<sup>4</sup>.

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

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

والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة :

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

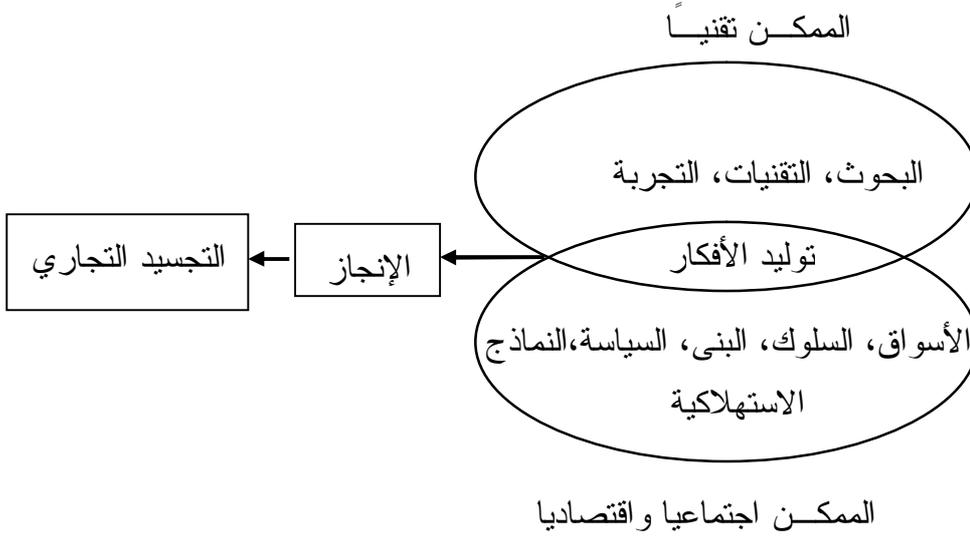
<sup>2</sup> - أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

\* National science foundation.

<sup>3</sup> - العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005، ص 149.

<sup>4</sup> - أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 111.

الشكل رقم 1.1 : المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي



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

### ثانياً : خصائص الإبداع التكنولوجي

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي و المتمثلة في<sup>1</sup>:

1- أن يكون مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح؛

2- أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها إبداعاً تكنولوجياً؛

3- أن الجهود الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة

<sup>1</sup> - أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص ص : 111-112.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحوية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة؛

4- أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية. حسب النظرة الشمولية فإن الإبداع التكنولوجي عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية لا بد أن يكون له آثارا أوسع ما يكون.

### ثالثا : أهداف الإبداع التكنولوجي

يفترض دائما أن كل إبداع تكنولوجي لابد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه (عائد اقتصادي) سواء من وجهة نظر المبدع أو من تبنى الإبداع أو المجتمع ككل، وهذا الخط الفكري يقوم على الروابط التالية:<sup>1</sup>

1- تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إما عن منتجات جديدة ( الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج)، أو عمليات إنتاجية جديدة ( الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية)؛

2- أن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج؛

3- أن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية؛

4- أن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع؛

5- إن المزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وبين أهداف المجتمع ككل؛

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

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

<sup>1</sup> - سعيد بيس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص ص : 694-695.

### المطلب الثاني : أنواع الإبداع التكنولوجي

يميز عادة بين نوعين أساسيين من الإبداع التكنولوجي هما :

#### أولاً : الإبداع التكنولوجي الجزئي (التدريجي)

يتمثل هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات (تحسين منتج موجود) وأساليب الإنتاج (تحسين عملية موجودة)، ويكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة.<sup>1</sup>

ومن أبرز خصائص الإبداع التكنولوجي الجزئي هي أنه :<sup>2</sup>

- 1- لا يتطلب وقتاً طويلاً؛
- 2- لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة؛
- 3- لا يحتاج إلى موارد بشرية ومادية كبيرة.

على الرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي إلا أن له عيوباً تتعلق بالقيام به تتمثل في :<sup>3</sup>

- أ- أنه في أغلب الحالات هو إتياع للقائد في السوق فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في بعض الحالات خاصة عندما تتراكم التحسينات لتصبح تحسينات جوهرية؛
- ب- أنه في الغالب يعمل في ظل الحالة القائمة والفن التكنولوجي السابق؛
- ت- عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فإنه يمكن أن يكون خطراً في حالة السوق سريعة التغيير كما في سوق الإلكترونيات أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد؛
- ث- أن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون، فلقد قامت شركة ماتسوشيتا (Matsushita) بتقديم 220 نوعاً من التلفزيونات ما جعل الزبون في

<sup>1</sup>- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 113.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص: 167-169.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

حيرة عند الاختيار وإلى الحاجة إلى وقت أطول فيه، خاصة أن (10 في المائة) منها فقط كان يباع بشكل جيد مما اضطر الشركة في النهاية إلى تخفيض عدد الأنواع إلى 62 نوعاً؛

ج- إن التحسينات الكثيرة التي يمكن اقتراحها والعمل على إدخالها عادة ما تنتهي من أجل الأخذ بها كتحسينات للتسوية (حلول وسط)؛

ح- التحسين المستمر يعتمد على أوسع مشاركة للعاملين، ولكن ميل المؤسسات لإدخال التكنولوجيا الحديثة (الآلة)، سيؤدي إلى إحلال الآلة محل العاملين، وبالتالي فإن العاملين لا يمكن أن يواصلوا إلى حد بعيد عملية تميل باستمرار إلى الاستغناء عنهم.

### ثانياً : الإبداع التكنولوجي الجذري (النافذ)

يهتم هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في خلق منتجات وعمليات جديدة (تقديم منتجات جديدة وإدخال أو تصميم عمليات إنتاجية جديدة)، وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.<sup>1</sup>

كما أنه يؤدي إلى استخدام معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى انقطاع في التكنولوجيا القديمة، كما في الفاكس لتحل محله تكنولوجيا جديدة هي البريد الإلكتروني وذلك من أجل أداء أفضل للمؤسسة.<sup>2</sup>

للإبداع التكنولوجي الجذري خصائص عديدة تسعى المؤسسة لاستغلالها من أجل تحقيق أهدافها تتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماماً تحرك النمو الاقتصادي وتعطي الشكل الكلي للصناعة، وهو كما يقول **Chandy and Tellis** هو الذي يحقق الفرق بين بقاء المؤسسات وزوالها؛
- 2- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة للتكنولوجيا والمنتجات الجديدة؛
- 3- في أغلب الحالات الطويلة الأمد فإنه يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح كبيرة، وخاصة في ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية، حيث يمكن أن يستمر لفترة طويلة قد تصل إلى عشرين سنة وذلك حسب فترة الحماية المحددة قانوناً.

بالرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي فإن له مخاطر تتمثل في :

<sup>1</sup>- اللامي غسان قاسم، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 172.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

أ- الاحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطور ما يقارب عشرة آلاف منتجاً جديداً كل سنة وأن (80 في المائة) منها تموت في مرحلتها الأولى، وأن المتبقي من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على (5 في المائة) منها منتجاً جديداً مثلت تقدماً تكنولوجياً ذو دلالة وتلبي طلباً اقتصادياً في السوق؛

ب- التكلفة العالية، حيث أن هذا النوع من الإبداع التكنولوجي يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحله، مما يعني أن المؤسسات يمكن أن تتعرض للمخاطرة العالية في ظروف عدم التأكد العالية؛ أو احتمالات الفشل العالية؛

ت- الفترة الزمنية الطويلة، حيث قد تصل مدة الإبداع التكنولوجي الجذري من الفكرة إلى وصوله في شكله النهائي عدة سنوات وأحياناً تصل إلى عقدين من الزمن، والواقع أن المنافسة القائمة على الزمن ترى فيه العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجذري الذي يتطلب وقتاً طويلاً يصبح ذا مخاطرة عالية؛

ث- التأخيرات غير المتوقعة، ففي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكثر بكثير من الميزانية المخصصة. إن نفق سكك الحديد سويكان الذي يربط بين جزيرة هوكايدو باليابان أكمل في 14 عاماً متأخراً لأكثر من سنة ومكلفاً عشرة ملايين باوند وهذا يمثل ضعف المبلغ المتوقع؛

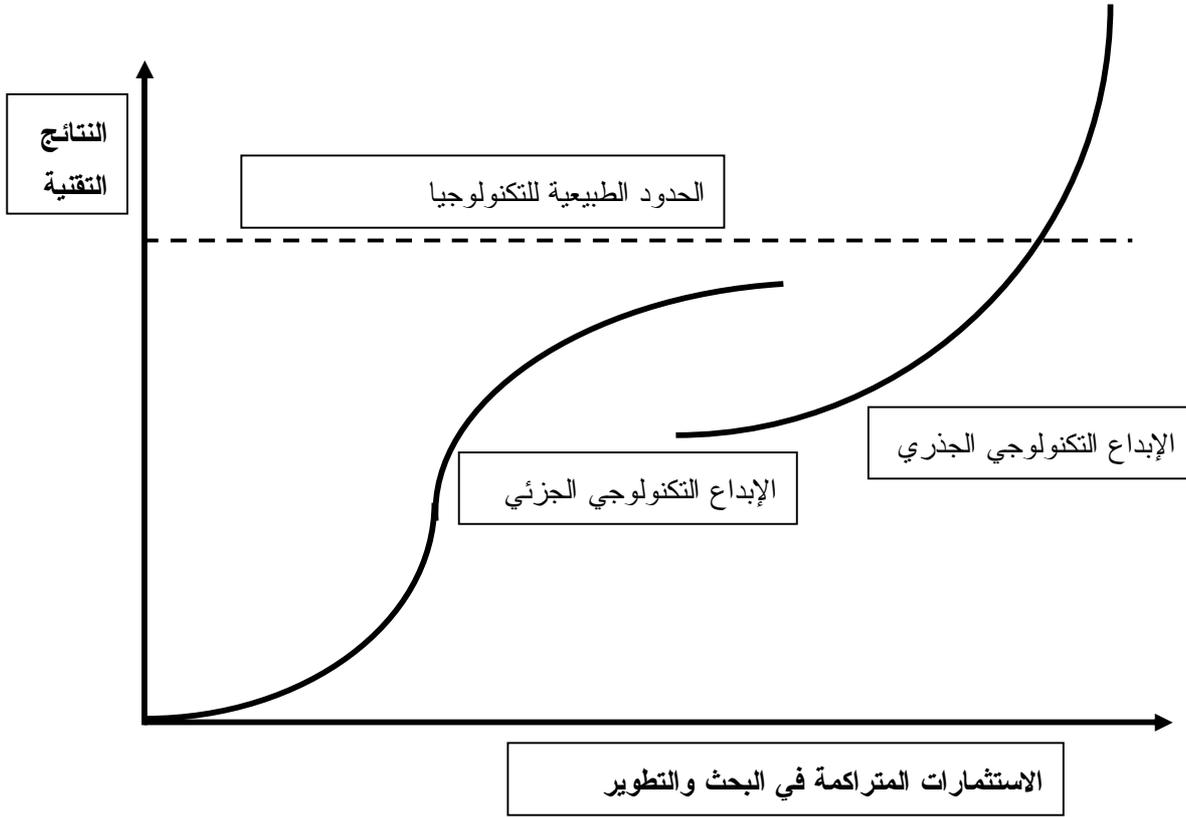
ج- مشكلة التقليد، حيث أن التقليد الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الأصلي إلى الخطر القادم من بعض المقلدين الذين لديهم قدرات عالية، حيث يصبح التابع تهديد حقيقي لأن يحتل مركز القائد؛

ح- إن الكثير من المؤسسات تميل إلى الاعتماد على الإبداع التكنولوجي الناجح الوحيد الذي تحقق فيه الأسبقية التنافسية وتكسب أرباحاً كبيرة. وبدلاً من أن يكون ذلك دافعاً قوياً على أهمية الإبداع التكنولوجي ومواصلته، فإن هذه المؤسسات تنتقل للاهتمام بالتسويق لإبداعها السابق وسرعان ما يظهر المنافسون بإبداعاتهم المتفوقة، ليحققوا النجاح التجاري المعقول وميزة مستدامة في مقابل المؤسسة التي تعتمد على الإبداع الوحيد.<sup>1</sup>

والشكل الآتي يوضح الفرق بين الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي من حيث التكلفة أي الاستثمارات في البحث والتطوير والنتائج التقنية المتوقعة.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص : 173-176.

الشكل رقم 1.2 : الإبداع التكنولوجي الجزئي والجزئي



المصدر : دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، ص : 43.

إن الإبداع التكنولوجي الجزئي يتسم بالتكلفة العالية والانقطاع وطول فترته الزمنية، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجزئي يقدم حلا جيدا سواء على مستوى إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى، أو في التقاط فرص الأسواق الجديدة. وإذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية، هندسية فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي، إنتاجي وفي جانب آخر تسويقي لأنه عادة ما تكون التحسينات على أساس حاجات السوق وفرصه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص ص : 35-36.

### المبحث الثاني : الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى دوافع تبني المؤسسات للإبداع التكنولوجي ومختلف العوائق التي تمنعها من تطبيقه، ومختلف مراحل عملية الإبداع التكنولوجي وطرق اللجوء إليه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي وعوائقه

##### أولاً : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي

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

##### 1- المنافسة الحادة في الأسواق

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

##### 2- الاستجابة لحاجات العميل

إن استثمار المؤسسة في الإبداعات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج والمنتج يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل السعر الأقل أو الجودة الأعلى، أو

<sup>1</sup> - عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 32.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

خدمات أكثر بعد البيع، ضمان أطول، أو ملاءمة أحسن، وذلك لتلبية احتياجات ورغبات العملاء الحاليين و المحتملين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من المحافظة على مركزها التنافسي وتعزز تنافسيتها.<sup>2</sup>

### 3- مواكبة التقدم التكنولوجي

لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية. فإذا تغاضت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها، فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية، بحيث لا يمكن إنقاذها إلا من خلال التدخل الحكومي من خلال منح إعانات أو التعريفية الجمركية التفضيلية، أو الإشراف على الصناعة، وبالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة، مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا يمكن الدفاع عنه.<sup>1</sup>

### 4- أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقوية

إن أزمة الطاقة كان لها فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث أن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة عام 1973. وقد أثبت الحال أن الأزمات في كثير من الدول كانت سببا في الإبداع التكنولوجي حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة على تلك الأزمات.<sup>2</sup>

### 5- التسهيلات والمساعدات الحكومية

التسهيلات والمساعدات الحكومية التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سابق، 693.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سابق، 694.

<sup>2</sup> - العامري صالح مهدي محسن، مرجع سابق، ص 150.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 150.

### 6- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط ( السمعية، البصرية، النصية)<sup>1</sup>. إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع أو خدمات كالتي تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع للكثير من المنتجات. هذه التكنولوجيا تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

### ثانياً : عوائق الإبداع التكنولوجي

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

#### 1- على المستوى الاقتصادي

يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي يمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، إضافة إلى عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو التطوير والتي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي.<sup>2</sup>

#### 2- على المستوى الاجتماعي

تتمثل أهم العوائق التي تحد من الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها

<sup>1</sup> الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، (المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، 12-13 نوفمبر 2005، ص 238.

<sup>2</sup> دويش محمد الطيب، مرجع سابق، ص 45.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبلهم ومستقبل المؤسسة.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عاملاً حاسماً لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح الكبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع التكنولوجي.<sup>1</sup>

### 3- على المستوى التقني

إن صعوبة تدفق المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، وصعوبة جلب الكفاءات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى نقص الخبرة خاصة بتركيبة التجهيزات الجديدة؛ تعتبر عوائقاً تقنية تحد من عملية الإبداع التكنولوجي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مراحل عملية الإبداع التكنولوجي

تمر عملية الإبداع التكنولوجي بالمراحل التالية :

#### أولاً : توليد الأفكار وتصنيفها

تبدأ عملية الإبداع التكنولوجي بتوليد الأفكار من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد، وقد تكون هذه الأفكار نتيجة للقدرة الذاتية أو نتيجة لدراسة البيئة وإدراك المشاكل والفرص فيها.<sup>3</sup> والحصول على هذه الأفكار يكون من المصادر الداخلية (العاملين بالمؤسسة) و/أو الخارجية (الندوات العلمية، المؤتمرات، الموزعين، مقترحات وشكاوى الزبائن، المنافسين، المعارض التجارية، الوكلاء... الخ).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - Bertrant Bellon, **L'innovation Créatrice**, Economica, Paris, 2002, p 16.

<sup>3</sup> - Angelo Bonomi, George Haour, **l'innovation Technologique et sa Promotion dans l'entreprise**, Edition Daloz, Paris, 1999, p 45.

<sup>4</sup> - نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص ص : 267-268.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

بعد توليد الأفكار مباشرة تتم تصفيتهَا وغربلتها، والمشكلة التي تواجه المؤسسة هي كيفية فرز عدد الأفكار المطروحة، فقد تقوم بقبول أفكار سيئة في حين يجب رفضها أو على العكس من ذلك رفض أفكار جيدة كان من الممكن تطويرها إلى منتجات ناجحة.<sup>1</sup>

وتتم تصفية الأفكار حسب معايير مختلفة ومتنوعة، من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، وفي ضوء هذا الاختلاف قد يكون من الصعب إعداد قائمة شاملة بمعايير غربلة الأفكار.

وعلى الرغم من ذلك فهناك عدد من المعايير المستخدمة في تصفية الأفكار بواسطة غالبية المؤسسات وتتمثل هذه المعايير أساسا في:<sup>2</sup>

القدرة الإنتاجية، إستراتيجية المؤسسة، الخبرة الفنية ومستوى المهارة، تحليل الحاجات، البيئة، المنافسة، قنوات التوزيع الحالية، قدرة المؤسسة المالية.

والأهم من ذلك كله أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار منها الأفضل، إذ أنها المسؤولة على إستراتيجية المؤسسة في مجال التطوير.

### ثانيا : التبنى وتهيئة البيئة للتنفيذ

يتم تحويل الأفكار الجديدة للتنفيذ وذلك من خلال تشكيل فريق عمل ووضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع وسائل العمل أي نوع الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن.

إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الإبداع التكنولوجي من تكاليف البحث والتطوير، والتكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الإبداع التكنولوجي، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أي لحظة.<sup>3</sup>

### ثالثا : تنفيذ المشروع

<sup>1</sup> - بلولة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2006، ص 53.

<sup>2</sup> - Marie Camille Debourg, Joel Clavelin, Olivier Perrier, **Pratique du Marketing**, Berti édition, Alger, 2004, p 166.

<sup>3</sup> - طرطار أحمد، حلبي سارة، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 13.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

تتألف هذه المرحلة من مجموعة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة، حيث تقوم بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها بالتأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة والمواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، حيث أن هذا المنتج سيسمح للمؤسسة بتحليل آراء ورد فعل الزبائن والموزعين.

بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية الإنتاج بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أي تعديلات جديدة في أي لحظة أثناء الإنتاج، بعد اكتمال عملية الإنتاج يصبح المنتج جاهزا لدخول السوق.<sup>1</sup>

### رابعا : تقييم النتائج والتغذية العكسية

إن كل مرحلة من المراحل السابقة تحتاج إلى تدفق معلومات للتأكد من أن العملية تسير بالشكل المخطط لها، للتأكد من عدم وجود الصعوبات والمشاكل التي تعترض سير الأنشطة بالشكل المطلوب. وفي حالة وجودها يجب إيجاد الحلول المناسبة بالوقت المناسب وتجاوز العقبات وحل المشاكل. ولذلك لا بد أن يكون هناك تقييم للنتائج وتكون هناك تغذية عكسية مستمرة للتأكد من نجاح الإبداع التكنولوجي وتحقيقه للنتائج المرجوة ويكون هناك تقييم مستمر للإبداع التكنولوجي للتأكد من مقابله للحاجات المحددة (حاجات الزبائن)، وتحقيقه لأهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

وتكتسب عملية تحديد مراحل عملية الإبداع التكنولوجي أهمية خاصة لكونها تعطي الإطار العام لكيفية إدارة كل مرحلة من هذه المراحل، وكيفية تجاوز الفشل وتعزيز النجاح. إن مشاركة الإدارة في كل مرحلة من هذه المراحل يساهم في نجاح الإبداع التكنولوجي وبشكل كبير.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

إن الممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير (على مستوى المؤسسة) ليست الطريقة الوحيدة لإحداث الإبداع التكنولوجي، حيث هناك طرق وأساليب أخرى يمكن للمؤسسة اللجوء إليها وهي قابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة، وعملا بمبدأ ترشيد الموارد، الوقت والمجازفة يجب على المؤسسة المفاضلة في اختيار أحسن البدائل، ويمكن حصر مختلف طرق اللجوء لإنتاج الإبداعات

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص ص : 13-14.

<sup>2</sup>- بلبولة إيمان، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 59.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

التكنولوجية في ما يلي :

### أولاً : إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار لحجمها.<sup>1</sup> إن إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة يعطيها استقلالية كبيرة لوضع برنامج إيداعي يضمن لها جانباً من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من تطلعات المقلدين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع.<sup>2</sup>

ويتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية:<sup>3</sup>  
1- اقتراحات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛

2- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع؛

3- تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق.

هذا بالإضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير، تتمثل في:<sup>3</sup>

أ- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا وخارجيا؛

ب- تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

ت- التقيد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة، مع نوع من الاستقلالية لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.

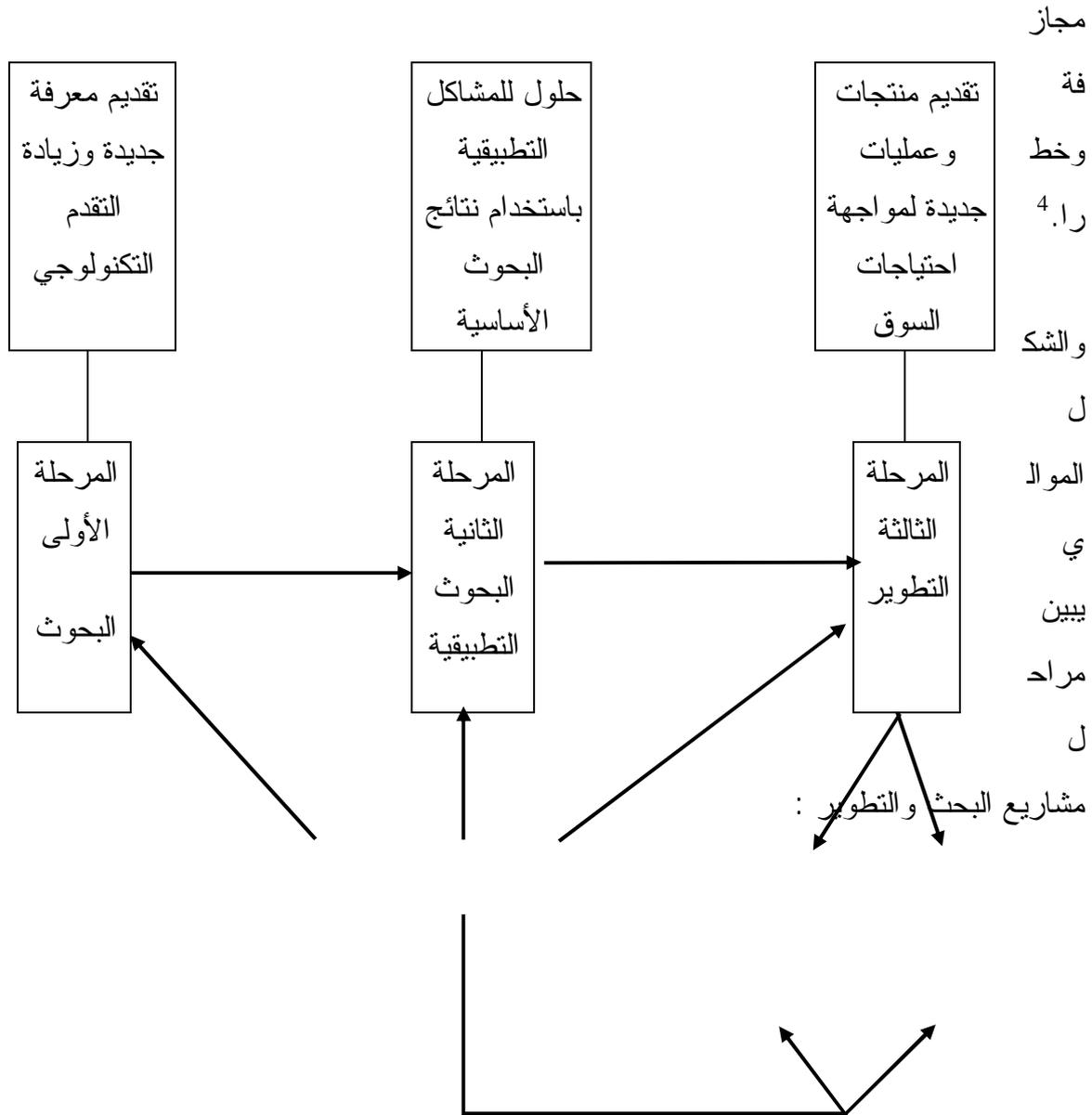
كما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة لنتائج جيدة ومعتبرة وبالمقابل يعتبر الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى

<sup>1</sup>- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup>-Joel Broustail, Frederic Frery, **le Management Stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Paris, 1993, P147.

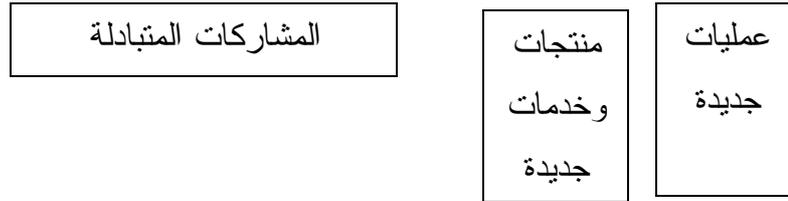
<sup>3</sup> - Jean Claude Tarondeau, **Recherche et Développement**, édition vuibert, Paris, 1994, P 70.

<sup>3</sup>- Ibid, p 71.



الشكل رقم 1.3 : مراحل البحث والتطوير

<sup>4</sup> - Ibidem.



المصدر : اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا- مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات علمية-، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 62.

حيث تعنى المرحلة الأولى والثانية بالبحث و تعنى الثالثة بالتطوير، إذ تقوم المؤسسات بالبحوث الأساسية لتقديم أفكار جديدة ومعرفة متقدمة لتطبيقها مستقبلا بينما تهتم البحوث التطبيقية بحل المشاكل العلمية التي تواجهها لتحويل الأفكار إلى منتجات جديدة.<sup>1</sup>

### ثانيا : عقود واتفاقيات التعاون

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات التطوير، المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى، تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين.

إن أساس القيام بإنشاء علاقات تعاون يتمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل

<sup>1</sup> - اللامي غسان قاسم مرجع سابق، ص 62.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

طرف، وتوحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات واختصار مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن جهة أخرى إن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما في مجال ومكان معينين، فهذه العلاقات تشكل مرجعا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير.<sup>1</sup>

والأهم هو استغلال العلاقات الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي والفعال بنشاطات البحث والتطوير، وذلك باستغلال المعارف والأفكار المكتسبة والمتاحة، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار وتقليل مدة إنجاز مشاريع البحث التطبيقي؛ أي العمل على دعم عمليات الإبداع التكنولوجي والإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج والمنتجات تعزز مكانة المؤسسة في السوق.

### ثالثا : المقولة الباطنية

إن الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقولة الباطنية، يعني قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية. ونجد ضمن هذه المنظمات مثلا : مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة، الجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية.<sup>2</sup>

فالمقولة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الإبداع؛ فنشاط الجامعات يتمثل في التدريس والبحث العلمي بنوعيه - البحث العلمي الأساسي ويتناول التوسيع في مجال المعرفة العلمية، والبحث العلمي التطبيقي الذي يحول المعارف العلمية إلى حلول فنية- أما مراكز البحث العامة والخاصة تقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا وإلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات الفنية المجابهة للمؤسسات الاقتصادية وإنتاج الإبداعات بصفة عامة، فإبرام اتفاقيات للإنجاز الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث و التطوير مع المنظمات المتخصصة في إنجاز الإبداعات والمعارف العلمية البحتة، تعتبر من الإجراءات التيسيرية الفعالة، وتمكن المؤسسات من تخفيض

<sup>1</sup> - Joel Broustail, Frederic Frery, Op.cit, P 148.

<sup>2</sup> - Jean Claude Tarondeau, op.cit, P 72.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

التكاليف وترشيد الموارد المتاحة لديها.<sup>1</sup>

### رابعاً : اقتناء الرخصة

إن اقتناء رخصة الإبداع، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي مقابل عائد مادي، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.<sup>2</sup>

فباننتشار الخبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعنية لمصدر الإبداع الأصلي بطلب للشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان، ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، وعادة يضم العقد بنوداً وشروطاً معينة منها:<sup>3</sup>

1- موضوع العقد؛

2- مدة العقد؛

3- مجال الاستغلال؛

4- المكافأة المالية (مبلغ جزافي و/أو نسبة مئوية)؛

5- شرط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها؛

6- شروط أخرى تخص مثلاً العلامات التجارية للطرفين.

والجدول الآتي يوضح الفرق بين مختلف طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي من حيث مدة الإنجاز، التكلفة، المخاطرة ومدة الإنجاز.

### الجدول رقم 1.1 : الفرق بين طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي

<sup>1</sup> - هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص 64.

<sup>2</sup> - Joel Broustail, Frederic Frery, op.cit, P 150.

<sup>3</sup> - أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص : 107-108.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

Source : Joel Broustail, Frederic Frery, **le Management Stratégique de l'innovation**,  
édition Dalloz, Paris, 1993, P151.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إدماج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة يستلزم وقتاً طويلاً

الطرق	معايير المقارنة	مدة الإنجاز	التكلفة	المخاطرة	النتيجة المحققة
التطوير الداخلي	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود واتفاقيات التعاون	غير محددة	غير محددة	غير محددة	ضعيفة	غير محددة
المقاولات الباطنية	غير محددة	غير محددة	غير محددة	ضعيفة	غير محددة
اقتناء الرخصة	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

للتفويض، استثمارات كبيرة ومخاطرة عالية؛ إلا أنه في المقابل يمنح المؤسسة استقلالية تكنولوجية  
ويمنحها مكانة تنافسية قوية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.

أما بالنسبة لعقود واتفاقيات التعاون والمقاولات الباطنية فتتسمان بعدم التأكد من حيث مدة الإنجاز،  
التكلفة والنتيجة المتوقعة ولكن بمخاطرة أقل وذلك نتيجة التحمل المشترك للتكاليف.

وفي ما يخص اقتناء الرخصة فإنها الأسرع من حيث التنفيذ والحصول على الإبداع، وتتميز بتكلفة  
أقل مما يسمح بتقليل المخاطرة، ولكنها في المقابل تضعف الاستقلالية التكنولوجية للمؤسسة.

### المبحث الثالث : استراتيجية الإبداع التكنولوجي في نموذج الاقتصاد الصناعي

إن التطورات والتحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، تدفع المؤسسات إلى وضع استراتيجيات  
وتطويرها بما يضمن بقاءها واستمرارها في السوق، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات استراتيجية  
الإبداع التكنولوجي التي تتطوي على توجيه نشاطات المؤسسات على مسار يمكنها من تحقيق أهدافها،  
ولضمان فعالية هذه الاستراتيجية يجب حماية الإبداعات التكنولوجية.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

### المطلب الأول : الاستراتيجية في نموذج SCP

#### أولاً : ظهور الاقتصاد الصناعي وتطور أفكاره<sup>1</sup>

إن الأفكار الأولى للاقتصاد الصناعي تعود للأعمال التي قام بها **Alfred Marshall**، من خلال رغبته في إيجاد حلول للنقائص التي ظهرت حول النظريات الاقتصادية آنذاك والتي عجزت عن إيجاد تفسير للوقائع الاقتصادية التي شهدتها نهاية القرن 19.

حيث قام بمحاولة المزج بين النظريات الاقتصادية البحتة والوقائع الاقتصادية المشاهدة وهو الاتجاه نفسه الذي نادى به جملة من الاقتصاديين في ذلك الوقت، فاستعان مارشال بإسهامات المدارس الوصفية وحاول صياغتها في قالب نظري أكثر تعقيداً من أجل الوصول إلى إطار تحليلي أكثر وصفاً للواقع.

ولقد أخذ مارشال بعين الاعتبار دور الهياكل الإنتاجية في عملية النمو وحدد مفاهيم المرونة وقدم مجموعة من الأدوات التي تسمح بفهم جيد للواقع الصناعي، كما شدد على أهمية إستراتيجيات المؤسسات المبتكرة، وطور اقتصاديات الحجم، وكذلك قام بتعميق التحليل فيما يخص فكرة تناقص الغلة، وأشار إلى مفاهيم حواجز الدخول.

وبعد كل هذه الإسهامات التي قدمها مارشال في حقل الاقتصاد الصناعي توقف مارشال عند بعض التساؤلات التي لم تظهر من قبل والتي تمثلت في :

هل من الأفضل أن نسمح للمقاولين الرأسماليين بتكوين مجموعات كبرى لتركيز قواهم وتشكيل احتكارات أو أن نحفظ بدرجة معينة من المنافسة ؟

بالإضافة إلى التساؤلات المتعلقة بقضية الاكتفاء بمراقبة التركيز داخل الأسواق أو ضرورة إصدار قوانين منع الاحتكار (anti trust)، خاصة أن نقطة الانطلاق لأعمال مارشال جاءت نتيجة قانون منع الاحتكار (Sherman act) الذي أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1890. حيث ظهرت ردود أفعال للعلاقات بين التنظيم العام للصناعة وقرارات المؤسسة.

وحاول بعض الاقتصاديين الذين جاءوا بعد مارشال الإجابة عن التساؤلات التي طرحها مارشال من خلال الاعتماد على نفس الإطار التحليلي الذي استخدمه هذا الأخير، ففي الفترة الممتدة ما بين

<sup>1</sup> - بوسنة محمد رضا، التسويق المصرفي كاستراتيجية في ظل التحرير المصرفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008، ص 07.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

1930 و نهاية الحرب العالمية الثانية زادت الحاجة إلى إطار للتحليل الاقتصادي يسمح بتفسير الوقائع الحالية في ميدان الصناعة ومحاولة استعمالها من أجل استخلاص منهج نظري يسمح بتطوير تلك الصناعات وتشجيع المنافسة داخل الأسواق.

حيث تعددت الإسهامات التي قدمها بعض الاقتصاديين في ذلك الوقت من أهمها إسهامات كل من **E.Mason** (1939) وتلميذه **J.Bain** سنة (1951).

إسهامات **Bain** و **Mason** : انطلاقاً من فكرة أن النظرية تحدد المتغيرات التي تشكل الظاهرة والتحليل التجريبي يبين العلاقة بين هذه المتغيرات ويختبرها، وكذلك فرضية أن سلوكيات المنشآت الناشطة في صناعة ما لها علاقة مع هياكل تلك الصناعة، حاول **E.Mason** وضع المبادئ الأولى لمنهج جديد يسمح بتفسير العلاقة بين هياكل الصناعة وسلوك المنشآت داخلها كما اقترح إمكانية وجود علاقة لهما مع أداء المؤسسات داخل الصناعة.

بعد الأعمال التي قدمها كل من **Bain** و **Mason** ظهرت أعمال جديدة لاقتصاديين آخرين كانت تهدف في مجملها إلى تطوير إطار التحليل الذي عرف به الاقتصاد الصناعي، وانقسمت تلك الأعمال إلى مجموعتين، الأولى انطلقت من نفس الطرح الذي جاء به مارشال، وأما الثانية فقد حاولت الوصول إلى طرح جديد للاقتصاد الصناعي وتمثلت تلك الأعمال فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- المجموعة الأولى :** من خلال إتباع اقتصاديي هذه المجموعة لنفس المنهج المتبع من قبل مارشال حاولوا تبين بعض الظواهر الحديثة ومن أهم إسهامات هذه المجموعة نجد إسهامات المارشاليين الجدد والمتمثلين في اقتصاديي مدرسة أكسفورد (Oxford) وإسهامات **Hall** و **Hitch** التي بينت ضعف فرضية أن تعظيم الربح يعتبر كأساس عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى إسهامات **JM clark** الذي عرف المنافسة على أنها عملية حيث تساهم في تحديد كيفية تأثير وعلاقة التغيرات الهيكلية للبيئة على اختراع وابتكار التكنولوجيات الحديثة.

**2- المجموعة الثانية :** والتي سعى أفرادها إلى إيجاد طرح جديد يغير طريقة التحليل في الاقتصاد الصناعي، حيث تمثلت إسهامات هذه المجموعة في نظريات السلوكيات الإستراتيجية، والتي ضمت مجموعة من النظريات مثل سلطة المحترق ونظريات احتكار القلة، ونظرية الألعاب والتي وفرت أدوات مهمة لدراسة التفاعل الاستراتيجي بين المتعاملين خاصة في ظل الديناميكية ونقص المعلومات،

<sup>1</sup> - بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص ص : 8-9.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

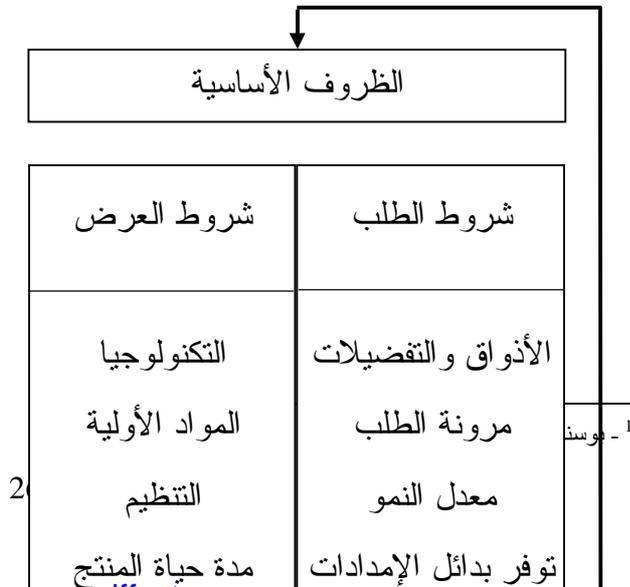
إلى جانب نظرية الأسواق التنافسية ونظرية تكاليف المعاملات وتدويل أنشطة المنشآت وتطوير المنافسة الغير سعريّة وتجديد السياسة الصناعية.

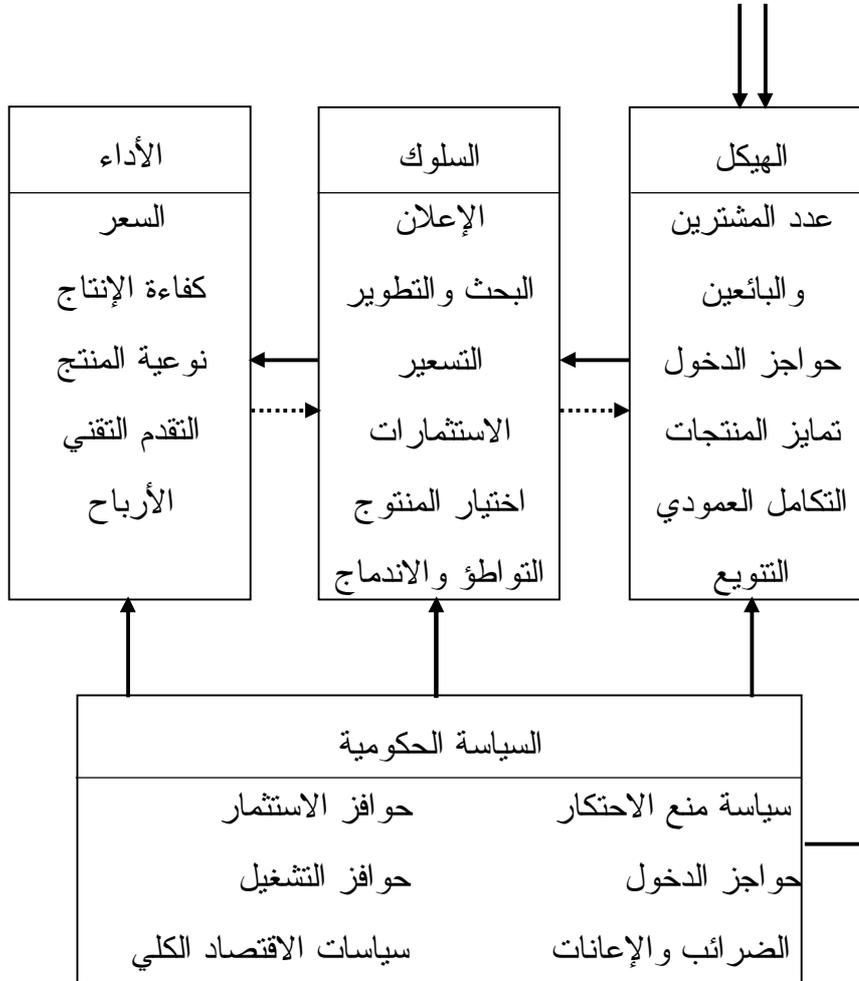
وبالرغم مما قدمته هذه الإسهامات من تجديد لأفكار الاقتصاد الصناعي، إلا أنها لم تحقق الغاية المنشودة والمتمثلة في تفسير الظواهر المشاهدة في الواقع بواسطة نظريات متكاملة، حيث لم تستطيع تبين النشاط الديناميكي داخل الأسواق وكيفية الانتقال من توازن إلى آخر، إلى جانب بعض الأعمال الأخرى التي جاءت بعد ذلك والتي أهملت جانبي التوازن والأمثلية في استغلال الموارد إلا أنها حاولت تقييم النشاط الديناميكي داخل الأسواق على غرار أعمال نيلسون وونتر، وفي الأخير يمكن القول أن الاقتصاد الصناعي عرف جملة من الأعمال الغير متجانسة فيما بينها والتي كان ينقصها عنصر التوفيق فيما بينها.<sup>1</sup>

### ثانياً : منهج التحليل في الاقتصاد الصناعي (SCP)

بعد سنوات من أعمال Mason وبعد ملاحظات إحصائية أجراها Bain، تمكن هذا الأخير من استنتاج وجود علاقات سببية في اتجاه واحد يؤثر من خلال بعضها هيكل السوق على سلوك المنشآت وأخرى يؤثر من خلالها سلوك المنشآت على أدائها داخل السوق، حيث اكتشف Bain وجود ارتباط إحصائي بين معدل الربح في الصناعة ودرجة التركيز داخلها، وكذلك الحال مع قوة عوائد الدخل وبذلك استنتج Bain وجود علاقة غير مباشرة بين أداء المنشآت وهيكل السوق الذي تنشط به مرورا بسلوكها ومن هنا برز الإطار العام للتحليل في الاقتصاد الصناعي وهو نموذج SCP (Structure, Comportement, Performance).

### الشكل رقم 1.4 : نموذج SCP





Source : John Lipezynski, John Wilson & John Goddard, **Industrial Organisation An Analysis of Competing Markets**, 2nd Edition, Pearson Education, 2005, P 07.

1- **هيكل الصناعة** : يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنشآت التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المنشآت ومن ثم أدائها في المستقبل، ويعبر عنه الاقتصادي "Bain" بأنه " تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"<sup>1</sup>، وتهدف عملية تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة فيما بين مختلف العناصر الفاعلة داخل

<sup>1</sup> - مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 27.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

الصناعة<sup>1</sup>، ويمكن للصناعة أن تأخذ هيكلًا واحدًا من بين أربعة هياكل المعروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، والاحتكار التام، ويتحدد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل أو الأبعاد التي تتمثل في درجة التركيز داخل السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل الرأسي.

2- **سلوك المنشآت** : يقصد بسلوك المنشآت مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

3- **الأداء** : يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها، ويقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، حيث ليس هناك اتفاق عام ويمكن استخدام ثلاث مؤشرات وهي : الربحية والكفاءة والتطور التقني لقياس أداء المؤسسات داخل الصناعة.<sup>3</sup>

4- هذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية وذلك من خلال (التشريعات، القوانين، السياسات الضريبية، السياسات الاقتصادية، السياسات المالية... الخ) المفروضة من قبل الدولة. كما أن هيكل الصناعة يتحدد بالشروط الأساسية للصناعة، وهي عبارة عن مجموعة من العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف الطلب والعرض داخل الصناعة.<sup>4</sup>

### ثالثًا : الإستراتيجية

كانت الخطوات الأولى في إظهار الإستراتيجية في الاقتصاد الصناعي في جامعة هارفرد من خلال الاعتماد والإقرار بنموذج "هيكل، سلوك، أداء"، ودراسة الحالة من أجل إعطاء الطابع الرسمي للأسواق ذات العلاقة بالمنافسة وتركز هيكل الصناعة.

<sup>1</sup> - Jean Pierre Angelier, **Economie Industrielle**, Office des Publication Universitaires, Alger, 1993, P 65.

<sup>2</sup> - بامخرمة احمد سعيد، **اقتصاديات الصناعة**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص 126.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 210.

<sup>4</sup> - Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, **Economie Industrielle**, 2eme Edition, Traduit par Fabrice Mawerolle, Groupe de Boeck, Bruxelles, 2008, P 6.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

أما الجانب الثاني هو إظهار شروط المحيط من امتلاك اقتصاديات الحجم وهيكل تكاليف الصناعة، ودور الدولة والتكنولوجيا المتاحة في المؤسسة، مرونة الطلب بالنسبة للسعر، أما الجانب الثالث فهو تحديد عوامل تكيف المؤسسة مع ظروف بيئتها.

الدراسات النهائية المحصل عليها للأداء باستخدام تحاليل الاقتصاد الجزئي، المعايير القطاعية تسمح بمقارنة النتائج المحصل عليها من قبل المؤسسات المتنافسة، بعد ذلك تأتي نظرية الألعاب كمرحلة وسطية بين الاستراتيجية المتولدة أساسا من المحيط والمقاربة التي تستند إلى تشكيل ميزة تنافسية، وهي تبحث في الاتفاق والاستقرار بين مؤسسات القطاع، وبالأخص فهي تستخدم في نشر التهديدات في وجه المنافسين، التصليل في الحالات الغير تكافئية بين المتنافسين، في هذا النموذج تكون المعلومات كاملة وخيارات العمل قابلة للتنبؤ، وفي حالة ألعاب ديناميكية مع معلومات ناقصة يمكن أن تحدث تهديدات والإشارات المنبعثة من المؤسسات تغير الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات، وبذلك تغير التوازن في الصناعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : استراتيجية الإبداع التكنولوجي وأنواعها

#### أولا : تعريف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

##### 1- تعريف الإستراتيجية

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الدارسين والباحثين اتجاه هذا المصطلح، حيث ظهرت الاستراتيجية في البداية كمفهوم عسكري، وازداد الاهتمام بهذا المصطلح من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المؤسسات، وهكذا انتقل مفهوم الاستراتيجية لمجال العلوم الاقتصادية والإدارية.

حيث يرى **Chandler** أن الإستراتيجية هي " إعداد الأهداف والغايات الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف".<sup>2</sup> وتعرف مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) الاستراتيجية بأنها "خطة لاستخدام وتخصيص الموارد المتاحة بهدف ترجيح التوازن التنافسي وتعديله لخدمة مصلحة المنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فرحي السعيد، أثر السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هياكل السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص ص : 6-7.  
<sup>2</sup> - دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 8.  
<sup>3</sup> - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 10.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

ويمكن القول إجمالاً أن الإستراتيجية هي الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات البيئية وكذا الموارد المتاحة.

لقد أصبح وضع الاستراتيجيات وتطويرها من المسائل الهامة للمؤسسة؛ فالاهتمام يمتد من إستراتيجية النشاط بصفة عامة إلى استراتيجيات الوظائف، لذلك فإنه يفترض أن تكون للمؤسسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي، تتمكن من خلالها المؤسسة من توجيه نشاطها لتتمكن من تحقيق أهدافها و حماية مصالحها.<sup>1</sup>

### 2- تعريف استراتيجية الإبداع التكنولوجي

يمكن تعريف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي للمؤسسة بأنها " الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد (نقاط القوة) بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية ".<sup>2</sup>

يمكن للمؤسسة الحصول على العديد من المزايا التي تتولد عن وجود إستراتيجية للإبداع التكنولوجي أجمالها Rothweil بالآتي :

أ- مواجهة المنافسة المحلية والعالمية؛

ب- تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية؛

ت- تخصيص جهود البحث والتطوير؛

ث- تحديد بدائل التغيير التكنولوجي؛

ج- تسريع التقدم التكنولوجي من خلال تعظيم معدلات التوافق مع المعرفة والتكنولوجيا والميزة الموجودة؛

ح- ضمان كون الإبداعات التكنولوجية استجابة لاحتياجات الخصائص التكنولوجية.<sup>3</sup>

### ثانياً : أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

<sup>1</sup>- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص : 163-164.  
<sup>2</sup>- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار ، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق 1999، ص 116.  
<sup>3</sup>- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سابق، ص 117.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

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

وقد تم التمييز بين الأنواع التالية من إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي :

- الإستراتيجية الهجومية
- الإستراتيجية الدفاعية
- الإستراتيجية المقادة
- الاستراتيجية الفرصية
- الاستراتيجية التابعة
- المزيج الاستراتيجي

### 1- الاستراتيجية الهجومية

تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف أن تكون الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً، وهذا بالاعتماد على الإبداعات التكنولوجية الجذرية خصوصاً. وهذه الاستراتيجية تتطلب جهوداً كثيفة من البحث والتطوير، لأن القيادة تستلزم موارد كبيرة ووقتاً طويلاً ومقدرة على تحمل المخاطر.<sup>1</sup>

### 2- الاستراتيجية الدفاعية

وتدعى أيضاً إستراتيجية اتباع القائد، فلأن الإستراتيجية الهجومية خطيرة ومكلفة فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناتجة عن الإبداع التكنولوجي الجذري.<sup>2</sup> لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تبوء مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها، بتتبع ودراسة خطوات الرواد في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، والاستفادة من سوق مهياً مسبقاً من قبل الرواد وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص : 30-32.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 32.

<sup>3</sup>- بلبولة إيمان، مرجع سابق، ص 124.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

إن هذه الإستراتيجية تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكن المؤسسة من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور، كما أنها تعتمد على الإبداع الجزئي أي إدخال تحسينات فقط دون اللجوء إلى الإبداعات الجذرية.<sup>1</sup>

### 3- الاستراتيجية المقلدة

في هذه الإستراتيجية تهدف المؤسسة إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، إما عن طريق الحصول على ترخيص في المدى القصير، أو من خلال استغلال المعرفة الحرة في المدى الطويل، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم، فمثلاً مؤسسة AIRBUS في مجال الطيران هو منتج أعيدت صياغته بشكل تام، بينما المنتج المنافس BOEING تولد بوصفه نتاج نماذج موجودة سابقاً، فالمنتج الأول يسمح باستجابة أفضل لحاجات السوق، بينما المنتج الثاني هو حل سريع وغير مكلف.<sup>2</sup>

### 4- الإستراتيجية الفرصية (الموجهة للتطبيقات)

هذه الإستراتيجية تعكس البحث عن فئة معينة في السوق، وتتطلب تخصص المؤسسة بإنتاج منتج معين، وأن تقوم بالبحث عن الفرص السوقية من خلال مراقبة حاجات زبائنها في ذلك السوق الذي تستهدفه. والمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والتي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وتقوم بإدخال تعديلات عليه وتكيفه على وفق حاجات زبائنها في ذلك السوق، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهداً كبيراً في هندسة الإنتاج.<sup>3</sup>

### 5- الاستراتيجية التابعة

تقع ضمن هذه الإستراتيجية التعاقدات الفرعية، حيث لا توجد ريادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن، حيث لا تمتلك هذه المؤسسات الموارد، أو  
نشاط البحث والتطوير الذي يمكنها من

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> - Jean Bernard, Maurice Catin, **Les Condition Economiques du Changement Technologique**, Edition l'harmattan, Paris, 1998, p p : 70-71.

<sup>3</sup> - السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سابق، ص 117.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

القيام بالأنشطة الإبداعية للمنتجات أو أجزاء معينة. ومن الأمثلة على ذلك التعاقدات الفرعية لبعض المؤسسات اليابانية مثل تويوتا.<sup>1</sup>

### 6- المزيج الاستراتيجي

إن الاستراتيجية المثلى للإبداع التكنولوجي لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الاستراتيجية الملائمة حسب الظروف الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الاستراتيجية التي تضمن لها البقاء والنمو.<sup>2</sup>

ومن خلال تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحليل سلوك المؤسسة في قطاع صناعي معين والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وبهذا يعد الإبداع التكنولوجي كبعد إستراتيجي مهم بالمستقبل، وهذا ما أكدته ولرايت (S.C. Whilewright).<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : حماية وقياس الإبداع التكنولوجي

#### أولاً : حماية الإبداع التكنولوجي

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

كما أن هناك مفهومين في غاية الأهمية يجب الأخذ بهما و هما :<sup>4</sup>

1- ليست هناك حدود لما يمكن حمايته؛

2- يعتبر الانشغال بالإبداع التكنولوجي غير ذي جهد أو جهداً مهدراً إذا لم يتم اتخاذ الخطوات اللازمة والكافية لحمايته.

ويمكن تحقيق تلك الحماية من خلال : براءة الاختراع، النموذج، العلامة التجارية، وسنتطرق إلى كل وسيلة من الوسائل السابقة بشيء من التفصيل.

<sup>1</sup> - السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 26.

<sup>4</sup> - برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 269.

### 1- براءة الاختراع

وهي عبارة عن شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما وتخول صاحبها حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال.<sup>1</sup>

يعد منح براءة الاختراع إصدار الحقوق الملكية القانونية للمخترع (فرد أو مؤسسة)؛ ما يتيح له بأن يقيد استخدام اختراعه حتى يحصل على ربح المبتكر، حيث أن نظام براءة الاختراع يضمن احتكار استخدام اختراع معين لمدة محدودة (تصل إلى 20 سنة)، كما يتيح لصاحب البراءة بأن يرخص للمؤسسات الأخرى استخدام براءته لصناعة الإبداع وبيعه وذلك بدفع المقابل (عادة ما يكون مبلغاً من المال) وبالتالي تقديم الحافز على الإبداع التكنولوجي لتحقيق التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي.<sup>2</sup> وحتى يتم ذلك هناك إجراءات أساسيان هما:<sup>3</sup>

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

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

### 2- العلامة التجارية

وهي عبارة عن اسم أو رمز يمنح ويتم استخدامه لتمييز منتجات مؤسسة ما عن منتجات مؤسسات أخرى، وذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات و يتمتع مالكوها بحق استبعاد أي مؤسسة أخرى تستخدم تلك العلامة التجارية في المجال الذي تستخدم فيه.<sup>4</sup>

كما يمكن ترخيص حقوق العلامة التجارية مثل حقوق البراءة تماماً، وهكذا يمكن لحماية العلامة التجارية أن تدوم لفترة أطول من حماية البراءة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup>- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994، ص ص : 247-249.

<sup>3</sup>- أوكيل محمد سعيد، مرجع سابق، ص ص : 166-165.

<sup>4</sup>- برفين جويتا، مرجع سابق، ص 273.

<sup>5</sup>- نفس المرجع، ص 274.

ويترتب عن هذا النوع من الحماية حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك.<sup>1</sup>

### 3- النموذج

ترتبط حماية النموذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، والأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح له أو لها من تحقيق غايات معينة ليست مادية شرطاً، مثل هذه الفوائد قد تنتج عندما يحتاج مستعملون معينون مساعدة لتطوير ذلك النموذج، فيقدمون من المنتج الأصلي لإبرام العقود التي تتضمن دفعا مالياً أو غير ذلك.<sup>2</sup>

### ثانياً : قياس الإبداع التكنولوجي

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

#### 1- نفقات البحث والتطوير

يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير استثماراً يحتاج إلى التخطيط وفق أساليب علمية، حيث أن القسم الأول من الوظيفة (البحث) أقل تكلفة من (التطوير) ومعرفة التكاليف أمر هام للمؤسسة من أجل تقييم أدائها.

وتستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمار في الإبداع التكنولوجي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، بحيث تتوفر على معطيات مهمة تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الإستراتيجية أم لا.<sup>3</sup>

أما في دول أخرى، فإن إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تنفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup>- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص ص : 167-168.

<sup>3</sup>- دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 45.

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص 45.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

أن مؤسسة Du Point تحملت ما يقارب 100 مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديدة للسوق، ومع ذلك لم يحقق الأهداف التجارية المحددة له.<sup>1</sup> والانتقاد الوحيد لهذا المقياس كونه مقياس خارجي للإبداع التكنولوجي، وليس تعداداً أو قيمة للإبداعات التكنولوجية الحقيقية الناتجة.

### 2- عدد براءات الاختراع

يمثل هذا المقياس عدد براءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشراً مهماً للإبداع التكنولوجي باعتباره منتج البحث والتطوير. ولكن ليست كل براءات الاختراعات التي تمنح لأصحابها تنفذ وتحول إلى إبداعات تكنولوجية، فقد يبقى الاختراع دون تنفيذ لسنوات طويلة، ومن ثم فإن عدد براءات الاختراع لا يوضح فاعلية الاستفادة منها في مجال الإنتاج، حيث يؤكد جوزيف شومبيتر أنه طالما لم توضع الاختراعات موضع التطبيق فلا معنى لها اقتصادياً، وقد يكون من المضلل تماماً التركيز على جانب الاختراع.<sup>2</sup> ولذا يتعين مقارنة النسبة المنفذة من الاختراعات خلال فترة زمنية معينة لقياس الإبداع التكنولوجي.

### 3- تعداد الإبداعات التكنولوجية

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

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع تكنولوجي وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عسكري أحمد شاكر ، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 42.

<sup>2</sup> - فريدريك م. شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثيره بالابتكار التكنولوجي، ط1، ترجمة علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002، ص 46.

<sup>3</sup> - دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 46.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

المطلب الرابع : آثار الإبداع التكنولوجي

أولاً : الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي

تتنوع وتختلف الآثار الاقتصادية الناجمة عن القيام بالإبداعات التكنولوجية، وتتعلق بالخصوص بالتنمية الاقتصادية أو النمو، ونستطيع تقسيمها إلى ثلاث أنواع<sup>1</sup>:

### 1- الآثار على التكلفة النهائية :

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

#### أ- حالة ارتفاع حجم المخرجات :

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

#### ب- حالة تقليص التكلفة الأصلية للوحدة :

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

### 2- الآثار على الاستهلاك والاستعمال :

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

### 3- الآثار على التصدير :

أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة، وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينجر عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها

<sup>1</sup> - أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص ص : 37-41.

## الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها، وتحقيق أرباح أكبر ويتم توزيع هذه الأرباح على المساهمين وإعادة الاستثمار وتمويل البحث التطبيقي والإبداع التكنولوجي.

### ثانياً : آثار الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

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

#### 1- تحسين أداء المؤسسة :

يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة ، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.<sup>1</sup>

#### 2- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة :

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

#### 3- مواكبة التطور التكنولوجي :

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.<sup>2</sup>

1- بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2009، ص 81.

2- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 30.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف حيثيات الإبداع التكنولوجي بشكل عام، حيث سمح لنا هذا الفصل بالتطرق إلى الجوانب التالية :

تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للإبداع التكنولوجي وبعض المفاهيم المرتبطة به، ومختلف الدوافع التي جعلت المؤسسات تقوم به، إضافة إلى المعوقات التي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي. ثم تطرقنا إلى مراحل عملية الإبداع التكنولوجي، كما أشرنا أيضا إلى طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي حيث منها ما هو داخلي وما هو خارجي، حيث يمكن أن يتحقق على مستوى المؤسسة من خلال التطوير الداخلي لنشاطات البحث والتطوير، أو قد يتحقق خارجها من خلال التفويض لعمليات البحث والتطوير بشكل كلي أو جزئي لممول خارجي، أو من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى، أو عن طريق اقتناء التراخيص. إضافة إلى أن الإبداعات التكنولوجية بدون حماية تصبح بدون فائدة، ومن وجهة نظر النمو الاقتصادي ليس مجديا أن تقوم المؤسسات الصناعية بإنتاج الإبداعات التكنولوجية إذا لم يتم استغلالها (التجسيد التجاري)، كما بينا الآثار الاقتصادية للإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أثره على المؤسسة.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية، وفي ظل التغيرات الحديثة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي الدولي، يستوجب على المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها الاعتماد أكثر على استراتيجيات واضحة.

**الفصل الثاني :**  
**دعم تنافسية المؤسسة من خلال**  
**الإبداع التكنولوجي**

تمهيد :

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع، وهذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط، بل امتدت إلى المستوى العالمي، خاصة في ظل انفتاح الأسواق بعضها على بعض، وتسارع وتيرة تطور التكنولوجيا، والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة وتعدد أشكالها.

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية، لأن المنافسة أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية، باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة في اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها، وتحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة هذه التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، كل هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي لرفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وهذا يعني خلق واكتساب مزايا تنافسية لمنتجاتها، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية مما يسمح لها بالبقاء والاستمرار.

ومن بين هذه الآليات والأدوات التي يمكن أن تسمح للمؤسسة بتعزيز تنافسياتها والحفاظ على مركزها التنافسي الإبداعي التكنولوجي، الذي يعتبر أحد أهم العوامل الأساسية ضمن البيئة التكنولوجية.

وللإمام بالموضوع سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : الإطار العام للمنافسة والتنافسية.
- المبحث الثاني : الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث : دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة.

### المبحث الأول : الإطار العام للمنافسة والتنافسية

تعتبر المنافسة والتنافسية حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، واستمرارها والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها، وعليه سنحاول في هذا المبحث تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بهما.

#### المطلب الأول : مدخل حول المنافسة

##### أولاً : تعريف المنافسة

لقد تعددت تعريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، بحيث أن هناك العديد من التعاريف التي أوردها الكتاب، فمنهم من يعرفها على أنها "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من أثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل".<sup>1</sup>

وهناك من يرى بأنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات".<sup>2</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر".<sup>3</sup>

ويتعلق موضوع المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الاقتصادي"، حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة، وعليه تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها.<sup>4</sup>

#### ثانياً : تحليل المنافسة

يمكن تحليل المنافسة من خلال دراسة الجوانب التالية :

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101.  
<sup>2</sup> - أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001، ص 20.  
<sup>3</sup> - زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص 5.  
<sup>4</sup> - الماجي حسين، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 54.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

1- **تعرف المؤسسة على منافسيها** : وهناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة تحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها، والتقرب منهم أكثر، وهي من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد على تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة وهي :

أ- **تحديد المنافسين** : إن تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعلا ضمن القطاع، بل يتعدى إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى القطاع، والذين يشكلون خطرا عليها، لكن المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس، بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها.<sup>1</sup>

ب- **تحديد استراتيجيات المنافسين** : إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات ويشكلون ما يعرف "بالمجموعة الإستراتيجية" داخل القطاع، وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:<sup>2</sup>

- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة كالجودة، درجة التعقيد،... الخ؛
- التعرف على إستراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس؛
- تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، وبناءا عليه يتم تحديد الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها.
- ت- **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين** : إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها يساعد على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، إذ يعبر جانب القوة عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل أفضل بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين في القطاع، أما جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.<sup>3</sup>

2- **متابعة البيئة التنافسية** : إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي :

<sup>1</sup> نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002، ص ص 29، 30.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 31.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 32.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

أ- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية :

والتي تخص النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛

- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛

- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛

- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، ومصادر إنتاجها؛

- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين؛

- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛

- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.

ب- كشف وتحليل الفرص والتهديدات : تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي

اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات

والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التوقع بسلوك واتجاهات

المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود

مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص

والتهديدات مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.<sup>2</sup>

### ثالثا : أنواع المنافسة

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات الصناعية هي:<sup>3</sup>

1- المنافسة غير المباشرة : تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع

ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية

والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من

ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة

<sup>1</sup> - نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص ص 32، 33.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 34.

<sup>3</sup> - غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص : 71-72.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

المنافسة، وعليه نستنتج بأن  
المنافسة غير

المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2- المنافسة المباشرة : تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

### المطلب الثاني : أشكال هيكل الصناعة

#### أولاً : سوق المنافسة التامة

إن النموذج الاقتصادي الذي يُصور المنافسة التامة يعتبر نظرياً إلى حد بعيد، ولكنه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي، ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في الواقع، كما أن هناك شروطاً لابد من توافرها لهذه السوق وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- وجود عدد كبير من البائعين في السوق ينبغي أن يكون هناك عدد كبير من البائعين، بحيث لن يتيسر لسلوك أي واحد منهم أن يؤثر في سعر السوق؛
- 2- تجانس المنتجات المباعة في السوق وهذا يعني أن كل منتج يباع في السوق متماثل ومتجانس مع المنتجات الأخرى؛ وبالتالي فإن كل منتج هو بديل تام للمنتجات الأخرى؛
- 3- سهولة الحصول على المعلومات من السوق؛ أي توفر المعلومات لدى الباعة حول كل ما يتعلق بحالة السوق، خاصة تلك المتعلقة بالأسعار، والتكنولوجيا وفرص تحقيق الربح؛
- 4- حرية الدخول والخروج من السوق وهذا يعني عدم وجود قيود تمنع أو تحد دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق وتقيده من الإنتاج.

وتكمن الأهمية الاقتصادية لدراسة نموذج المنافسة التامة في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - النور إباد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي مفاهيم ونظريات وتطبيقات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 243-244.  
<sup>2</sup> - صخري عمر ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص11.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

أ- تُرود الباحث الاقتصادي بنموذج مُبسط لهيكل السوق، مما يساعد كثيرا في تفهم الأوضاع الأخرى الأكثر تعقيدا والأقرب إلى واقع الحياة الاقتصادية؛

ب- إن الاقتصاد تسييره يد سحرية على حد تعبير أصحاب المدرسة الكلاسيكية التي يتزعمها آدم سميث والذي ينادي بأن الاقتصاد التقليدي قد قام على فكرة الحرية الاقتصادية، وان اقتصاد أي بلد ينظم نفسه بنفسه دون تدخل الدولة طالما أنه ينهج على منوال المنافسة التامة. ولا ريب أن الفائدة من الدراسة الاقتصادية لا تكتمل إلا بإدراك طبيعة هذا الاقتصاد السحري ومدى الاختلاف بينه وبين واقع الاقتصاد الحديث.

### ثانيا : سوق الاحتكار التام

يعتبر الاحتكار التام أحد صور تنظيم السوق، حيث توجد مؤسسة واحدة تقدم منتجا ما في السوق، حيث تسيطر على السوق أمام العملاء؛ وبالتالي فهي تمثل الصناعة.

ويتصف سوق الاحتكار التام بعدد من الخصائص نذكر منها :<sup>1</sup>

1- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة المنتجة؛ أي أن المحتكر يمثل سوق السلعة؛

2- عدم وجود بدائل قريبة للسلعة التي يقوم المحتكر بإنتاجها؛

3- السعر غير ثابت في السوق، ويتحدد من قبل المحتكر استنادا إلى تحكمه في الكمية المعروضة من السلعة؛

4- وجود عوائق دخول إلى الصناعة مثل : التراخيص والامتيازات الحكومية الممنوحة لمؤسسات معينة، براءات الاختراع، ملكية عناصر الإنتاج، مزايا كلفة الإنتاج... الخ.

وينشأ الاحتكار نتيجة لعدد من الأسباب التالية :<sup>2</sup>

أ- قد تحتكر مؤسسة ما إنتاج مادة أولية استراتيجية؛

ب- براءة الاختراع و الاكتشافات العلمية : فإذا اخترعت مؤسسة ما آلة جديدة فإنه لا يحق لأي مؤسسة أخرى استعمال نفس الآلة إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، ويترتب على براءة الاختراع هذه الحق في احتكار إنتاج السلعة موضوع الاحتكار؛

<sup>1</sup> - النصور إيباد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص : 275-276.

<sup>2</sup> - صخري عمر، مرجع سابق، ص 100.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

ت- ربما تتخذ حكومة ما إجراءات محددة من شأنها الحد من استيراد سلع معينة للحفاظ على صناعة وطنية ناشئة من المنافسة الأجنبية (كفرض رسوم جمركية، الحصص... الخ) ، مما يسمح للحكومة أو مؤسساتها العاملة باحتكار إنتاج هذه السلع المعينة؛

ث- نتيجة للرغبة في تحقيق الوفورات الاقتصادية أو وفورات الحجم التي لا تتحقق إلا إذا كان حجم المؤسسة كبيراً، لأن حجم السوق ربما لا يسمح بوجود أكثر من منتج واحد أو مؤسسة واحدة كبيرة، كما هو الحال في المنافع العامة كالغاز، الكهرباء... الخ.

### ثالثاً : سوق المنافسة الاحتكارية

إن سوق المنافسة الاحتكارية هو السوق الذي يجمع بين بعض سمات سوق المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، إلا أنه أقرب عادة إلى سوق المنافسة التامة.

ويمكن إيجاز خصائص هذا السوق فيما يلي :<sup>1</sup>

- 1- كثرة عدد المنتجين في الصناعة، وإن كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة؛
- 2- عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة؛
- 3- مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة أساسية في سياسات التمييز في المنتجات التي تتبعها المؤسسات المنتجة للمنتج من خلال جهود الدعاية، الإعلان أو الماركات المسجلة... الخ.

### رابعاً : سوق احتكار القلة

لعل أهم ما يميز به هذا السوق الذي يوصف باحتكار القلة هو أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جداً، بحيث أنها تغطي حاجة السوق من الإنتاج الصناعي، الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي، ومن أمثلتها الصناعات النفطية، شركات إنتاج الطائرات،... الخ.

ويمكن أن نميز بين نوعين من احتكار القلة :<sup>2</sup>

- 1- احتكار القلة المميز : يتسم بقلة الباعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج سلع غير متجانسة، سواء من حيث النوعية، أو وسائل الدعاية والإعلان، مثل صناعة الكيماويات، السيارات،... الخ.

وتتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في :

أ- وجود عدد قليل من المؤسسات المنتجة للسلعة في السوق؛

ب- عدم التجانس في السلعة المنتجة (وجود تمييز في المنتجات)؛

<sup>1</sup> - بامخرمة احمد سعيد ، مرجع سابق، ص ص : 153-154.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص : 159-165.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

ت- وجود عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة تتمثل أساساً في التمييز في المنتجات؛  
ث- تشابه تكاليف الإنتاج للمؤسسات في الصناعة.

إن هذا السوق يمثل تلك الصناعات التي تتسم بعدد قليل من المنتجين، حيث تستخدم طرق إنتاج متقاربة وتتبع سياسات تمييزية لمنتجاتها عن طريق الدعاية والإعلان ووسائل تنمية المبيعات الأخرى لتشكيل أسواق خاصة بها.

2- احتكار القلة التام : هو السوق الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين، ويتسم بإنتاج سلع متماثلة، مع وجود عوائق دخول أمام منتجين جدد إلى الصناعة، مع إمكانية اختلاف تكاليف الإنتاج بين المؤسسات القائمة.

حيث أن المنتجين في هذا السوق يتصرفون وكأنهم مؤسسة واحدة في سوق احتكار القلة، ما يتيح لهم فرص تحقيق الأرباح المرتفعة ومن الأمثلة عن ذلك اتحاد الدول المنتجة والمصدرة للبتترول أوبك.<sup>1</sup>

والجدول الآتي يبين مقارنة بين أشكال هيكل الصناعة من حيث عدد المؤسسات المتواجدة بالسوق، وطبيعة المنتجات ما إذا كانت متجانسة أو غير متجانسة، إضافة إلى عوائق الدخول إلى الصناعة، وقدرة التحكم في السعر.

<sup>1</sup> - النور إباد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 319.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

الجدول رقم 2.1 : أشكال هيكل الصناعة.

الاختكار التام	المنافسة غير التامة		المنافسة التامة	هيكل الصناعة الخصائص
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية		
منتج واحد يحتل الإنتاج أو البيع.	عدد قليل من المؤسسات.	عدد كبير من المؤسسات.	عدد كبير جدا من المؤسسات القائمة.	عدد المؤسسات
المنتج ليس لها بديل.	المنتجات متجانسة أو غير متجانسة (التمييز في المنتج).	غير متجانسة (التمييز في المنتجات).	متجانسة.	طبيعة المنتج
استحالة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.	مستوى عوائق الدخول إلى الصناعة منخفض.	سهولة الدخول والخروج من وإلى الصناعة.	عوائق الدخول
التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	عدم القدرة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على سحنون محمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

### المطلب الثالث : الأساس النظري لمفهوم التنافسية

#### أولاً : تعريف التنافسية

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

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

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

كما تعرف على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>2</sup>

إن هذا التعريف يضيف بعدا آخر، وهو البعد الزمني أو آجال التسليم للمستهلك، فلا حديث عن تنافسية مؤسسة تعتمد مواقيت تسليم لا توافق المستهلك أو إدخال منتجات - خاصة الجديدة - إلى الأسواق متأخرة عن المنافسين، وكما هو معروف فإن مؤسسات الدول المتقدمة الأوروبية واليابانية أصبحت اليوم تعتمد على تنافسية ترتكز على الوقت و آجال التسليم والإنتاج بالوقت المحدد.

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

<sup>1</sup> - كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2007، ص 105.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 105.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

### ثانيا : أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية هي :<sup>1</sup>

- 1- **التنافسية السعرية** : تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري باقتناء المنتج.
- 2- **التنافسية غير السعرية** : تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج،..الخ).
- 3- **التنافسية النوعية** : وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.
- 4- **التنافسية التقنية** : حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

### ثالثا : مؤشرات قياس التنافسية

تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ما يلي :<sup>2</sup>

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

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

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

$$\text{وتحسب من خلال العلاقة التالية : } \text{CM} = \text{CT}/\text{Q}$$

<sup>1</sup> - وديع محمد عنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 7.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص : 11-12.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

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

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

وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:  $PTF = Y/K^\alpha \cdot L^\beta$

حيث : PTF تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، Y يمثل الإنتاج، L يمثل العمل، K يمثل رأس المال،  $\alpha$  و  $\beta$  المرونات الإنتاجية.

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

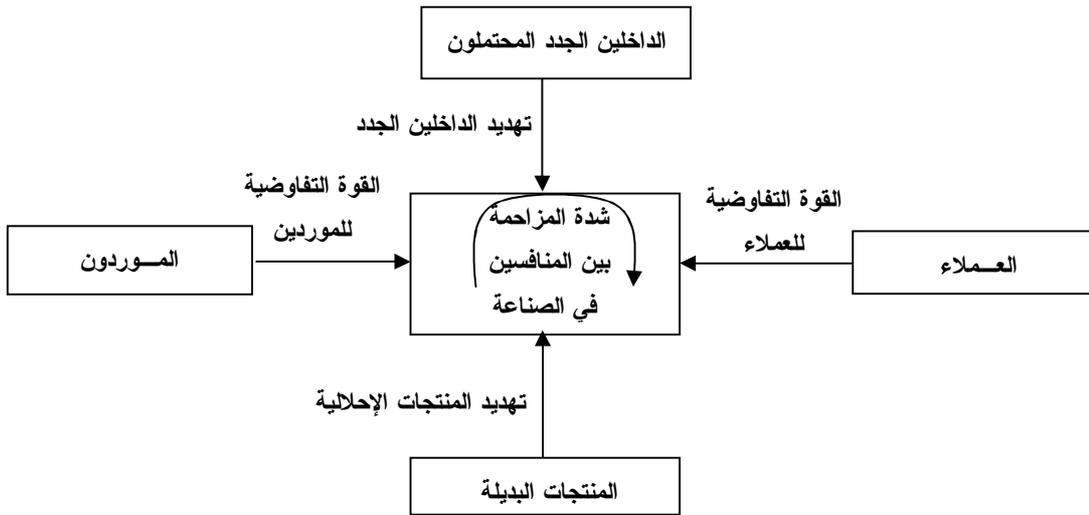
ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية :  $PM_E = CA_E/CA_I$

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

### رابعاً : تحليل القوى التنافسية لـ Porter

تستمد نظرية Porter مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، حيث يرى بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب، بل تتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا. وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس حيث يمكن توضيحها كالآتي :

الشكل رقم 2.1 : القوى التنافسية لـ Porter



المصدر : روبرت. أ.بتس-ديفيد.لي، الإدارة الاستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-، ط1، ترجمة الخزامي عبد الحكم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 139.

### 1- شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة :

المنافسين في الصناعة هم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما (مثلا صناعة الإلكترونيك)، والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للعملاء. ومثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة. وتتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يأتي<sup>1</sup> :

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

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

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

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

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

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

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

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

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

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

### 2- تهديدات الداخلين الجدد :

قد تشكل المؤسسات الجديدة خطرا على المؤسسات العاملة في القطاع، حيث يمكن أن تخفض المؤسسات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تحمل طاقة إنتاجية جديدة تزيد من المعروض من المنتجات أو الخدمات في السوق، كما تستطيع أن تتال من حصص المؤسسات القائمة في السوق، وبهذا تؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي تفرضها المؤسسات القائمة، وبناءً على ذلك نجد عدة عوامل كبرى تشكل حواجزا للدخول أمام المؤسسات الجديدة وهي : الحاجة إلى رأس المال، اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، مرجع سابق، ص : 119-121.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

أ- **الحاجة إلى رأس المال** : عندما يكون مبلغ رأس المال كبيرا لدخول الصناعة، تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبذلك تصبح المؤسسات التي لا تملك الأموال غير قادرة على الدخول وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، حيث كلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.<sup>1</sup>

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

ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحديد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.<sup>2</sup>

ت- **تمييز المنتج** : ويشير إلى الفروق التي تجعل المنتج خاص أو متفرد بالنسبة للعملاء، مما يعني أن المؤسسات القائمة تستطيع خلق انطباع لدى العملاء بأن منتجاتها متفردة في خصائصها، وبالتالي كسب ولائهم، مما يؤدي إلى وضع حواجز أمام المنافسين الجدد في الدخول إلى مجال نشاط القطاع.<sup>3</sup>

ث- **تكاليف التبديل** : وهي تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها العميل، نظير انتقاله من منتج إلى منتج آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل : تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتأمين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 120.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 120.

<sup>4</sup> - بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-مصادرها، تسميتها وتطويرها-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 3.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

ج- الوصول إلى قنوات التوزيع : بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.<sup>1</sup>

ح- السياسات الحكومية : يمكن للسياسات الحكومية أن تقيد عملية دخول المؤسسات الجديدة إلى قطاع نشاط معين من خلال إجراءات الحماية التي توفرها للمؤسسات القائمة؛ كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة. كما بإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً.<sup>2</sup>

### 3- تهديدات المنتجات البديلة :

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

أ- انخفاض أسعار المنتجات البديلة بالمقارنة مع المنتجات الأصلية؛

ب- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للعملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛

ت- عدم وجود تمييز واضح بين النوعين من المنتجات البديلة والأصلية.

<sup>1</sup>- بوشناف عمار، مرجع سابق، ص 3.

<sup>2</sup>- رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهب، مرجع سابق، ص 121.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 124.

### 4- قوة تفاوض العملاء :

إن إشباع حاجات العملاء يمثل جوهر العمل التسويقي، ولهذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيتها. ويمكن أن يصنف هؤلاء العملاء إلى العميل الصناعي والعميل النهائي؛ فالعميل الصناعي هو الذي يشتري المنتج قصد استخدامه في العملية الإنتاجية، ويمتاز بمعرفته العالية للمنتجات المعروضة في الأسواق؛ وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها. أما العميل النهائي فهو الذي يشتري المنتج قصد إشباع حاجاته الإنسانية؛ وبالتالي فإن قدرته على التأثير في المؤسسات المنتجة أقل من العميل الصناعي الذي يحرص على شراء المنتجات التي يحتاجها بالجودة والأسعار المناسبة، وهذا الأمر يؤدي بحد ذاته إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة.<sup>1</sup>

وتتأثر قوة العملاء التفاوضية بالعناصر الآتية:<sup>2</sup>

- أ- **حجم المشتريات من القطاع** : إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات العميل تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية؛
- ب- **منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل** : يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءاً بسيطاً من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون - عموماً - أقل حساسية للسعر؛
- ت- **نمطية منتجات القطاع** : تسمح نمطية منتجات القطاع للعملاء أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض العملاء تنازلات على الموردين فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية؛
- ث- **ضعف ربحية العملاء** : يدفع ضعف ربحية العملاء إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشدداً في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموماً عندما تكون مردودية القطاع معتبرة، فإن العملاء لا يبدون اهتماماً كبيراً للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم.

<sup>1</sup> - رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> - بوشناق عمار، مرجع سابق، ص ص : 7-8.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

وعليه فإنه بإمكان العملاء اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الحصة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلاً؛

**ج- العملاء يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي :** فإذا كان العملاء يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة العملاء التفاوضية -ولو جزئياً- إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديداً للتكامل الأمامي في قطاع العملاء.

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

### 5- قوة تفاوض الموردين :

تحتاج عملية إنتاج المنتجات إلى المواد الأولية والتجهيزات الأخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة والجهات الموردة لهذه المتطلبات؛ ولهذا فإن مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه نشاطاتها.<sup>1</sup>

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:<sup>2</sup>

- أ- **درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء :** يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لعملاء متفرقين - عموماً - التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن؛
- ب- **غياب المنتجات البديلة :** حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية. ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن ومن ثم تزيد ربحيتهم؛

<sup>1</sup> - رشيد صالح عبد الرضا، جلاب حسان دهش، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> - بوشناق عمار، مرجع سابق، ص ص : 8-9.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

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

ث - يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري : في هذه الحال يلعب المنتج دوراً كبيراً في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردّين التفاوضية وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه؛

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

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

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

وفي هذا الإطار قام Austin بإجراء تعديلات على النحو التالي<sup>1</sup>:

- إضافة القوة الكبرى وهي سياسات الحكومة، فهي تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته، فهي التي تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية وتحديد الأسعار... الخ.
- إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، ومنها العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية، التكنولوجية... الخ، والتي لها تأثير على قوى التنافس الخمس في نموذج Porter والعلاقات بين هذه القوى.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 76.

### المبحث الثاني : الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية

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

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها

#### أولاً : تعريف الميزة التنافسية

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

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

وعرفت **McGahan** بأنها "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين".<sup>2</sup>

ويتفق كل من **Fahey & Lynch** في أن أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة يمكن اعتباره ميزة تنافسية، حيث عرفها **Fahey** بأنها "أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها". وعرفها **Lynch** بأنها "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين".<sup>3</sup>

ويعرف كل من **Pitts & Lei** الميزة التنافسية انطلاقا من نتائج تحليل البيئة الداخلية، فالميزة التنافسية هي "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".<sup>4</sup>

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

<sup>2</sup>- القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 79.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 80.

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص 80.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

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

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالأخر، وتتمثل هذه الشروط في الآتي: أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين، وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.<sup>1</sup>

### ثانياً : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما:<sup>2</sup>

**1- ميزة التكلفة الأقل :** هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة في التكلفة.

**2- تمييز المنتج :** وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

### ثالثاً : محددات الميزة التنافسية

اكتشف Porter من خلال دراسة لـ 10 دول أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم الأرباح. وقد وضع Porter عدة محددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل، تتفاعل من خلاله كل المحددات وتتشابك مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى.<sup>3</sup>

وتنقسم محددات الميزة التنافسية كما صاغها Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مكملية، حيث تشمل المحددات الرئيسية أربعة عوامل وهي : ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، ظروف

<sup>1</sup>- G.Garibaldi, *Stratégie concurrentielle- choisir et gagner-*, édition d'organisation, Paris, 1996, PP : 95-96.

<sup>2</sup>- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص : 85-86.

<sup>3</sup>- لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية. دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 71.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

الصناعات المرتبطة والمساندة، إستراتيجية وهيكل وتنافسية المؤسسة، ومحددات مكملة تتمثل في :  
دور الصدفة والحكومة.

### 1- المحددات الرئيسية :

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

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسات،

غير أن وفرة وأهمية هذه العوامل لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الإبداع والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الإبداع والتطوير بما يخلق ميزة تنافسية، لذا يرى Porter أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطاً لتحقيق ميزة نسبية في صناعة ما، وإن كان غير كافٍ لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها.<sup>1</sup>

ب- **ظروف الطلب** : تستطيع المؤسسات والصناعات على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه، تأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال أثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما زادت الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، الابتكار، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية المزايا التنافسية المحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سمالي بخصية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 37.

<sup>2</sup> - Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982, P04.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

لذا على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكييفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخرى.

**ت- ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة :** ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك "الصناعات التي تشترك معا في التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع والعملاء، أو تلك الصناعات المنتجة لموارد مكتملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج".<sup>1</sup> للصناعات المرتبطة والمساندة دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها.

ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، ويرى **Porter** أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض، وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة ارتباطها فيما بينها.<sup>2</sup>

**ث- إستراتيجية، 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 الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى **Porter** أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - لحول سامية، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 73.

<sup>3</sup> - سمالي بحضية، مرجع سابق، ص 39.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

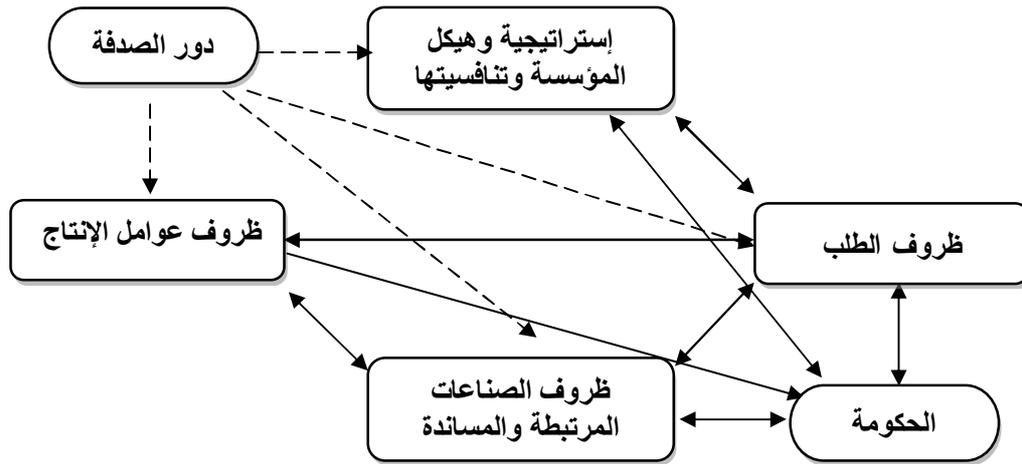
### 2- المحددات المساعدة :

أ- دور الحكومة : على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى.<sup>1</sup>

ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط الإنتاج مثلا من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعات المرتبطة والمساندة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضا فالحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على إستراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها، من خلال أدواتها المتمثلة في:<sup>2</sup> تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف، فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة.

ب- دور الصدفة : تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغييرات في الوضع التنافسي.<sup>3</sup>

### الشكل رقم 2.2 : محددات الميزة التنافسية.



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

<sup>1</sup> - لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> - نوبر طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية - حالة مصر -، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002، ص 09.

<sup>3</sup> - لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 73.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

### المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

#### أولاً : الكفاءة

المقصود بالكفاءة في المؤسسة درجة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة،<sup>1</sup> وكنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

#### ثانياً : الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني " توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء،<sup>2</sup> فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد. ومما لا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في الكثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

#### ثالثاً : الاستجابة لحاجات العميل

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل

<sup>1</sup> - احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات- في الصناعة والخدمات، ط 4، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 543.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني " القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء"<sup>1</sup> وترتبط هذه الاستجابة بـ:<sup>2</sup>

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

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

### رابعاً : المعرفة

شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للعميل، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتماداً على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.

### خامساً : الإبداع

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى

<sup>1</sup> - لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> -Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, enter édition, Paris, 1993, P 43.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

جانبا التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية لـ "Porter"

من أكثر الاستراتيجيات التنافسية شيوعا الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter، والذي يرى بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة الذي تعمل فيه، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء يأتي من امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية. ويرى Porter أن أمام المؤسسة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي : قيادة التكلفة، التمييز، والتركيز المستند إما إلى التكلفة أو التمييز يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

#### أولا : إستراتيجية قيادة التكلفة

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها في كل مجال من مجالات أنشطتها مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية بحيث تتمكن من بيع منتجاتها بأسعار أقل من تلك الخاصة بالمنافسين.<sup>3</sup>

ويقدم Thompson & Strickland مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون استراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وهي على النحو التالي:<sup>4</sup>

- 1- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة سوقية؛
- 2- تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛
- 3- تكون هناك محدودية لتحقيق التمييز؛

<sup>1</sup> - شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل،- ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 201.

<sup>2</sup> - القطب محيي الدين، مرجع سابق، ص ص : 101-102.

<sup>3</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم حالات تطبيقية،- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 224.

<sup>4</sup> - القطب محيي الدين، مرجع سابق، ص 103.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

- 4- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف العملاء كلفا إضافية؛
- 5- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.

أما الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات لتنفيذ هذه الاستراتيجية فيمكن إيجازها في الآتي<sup>1</sup>:

أ- تحقيق اقتصاديات الحجم؛

ب- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم؛

ت- الاستغلال الأمثل للطاقة؛

ث- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

ج- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل (الاستثمار الأمثل في الموارد)؛

ح- خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في<sup>2</sup>:

- احتلال المؤسسة موقع أفضل بين المتنافسين من حيث المنافسة على الأسعار؛

- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات مواجهة تهديدات الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءات تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الأساسية؛

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا جيدا يمكنها من تخفيض الأسعار لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة؛

- تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح لمواجهة السلع البديلة.

غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها<sup>3</sup>:

\* سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة؛

\* انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من عملائها؛

<sup>1</sup>- خليل نبيل مرسي ، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 108.

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

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

\* عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛

\* تحمل خسائر كبيرة؛ لأن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، وبحجم إنتاج كبير.

### ثانياً : إستراتيجية التمييز

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

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

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لفترة أطول نذكر:<sup>2</sup>

- 1- التمييز على أساس التفوق التقني؛
  - 2- التمييز على أساس الجودة؛
  - 3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
  - 4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- وتبني المؤسسة ميزتها التنافسية اعتماداً على استراتيجية التمييز من خلال عدة متطلبات وطرق تضمن خلق قيمة مؤثرة لدى العملاء ومن أهم هذه الطرق:<sup>3</sup>
- أ- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر؛
  - ب- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية للبحث والتطوير والإبداع؛
  - ت- الاهتمام بالموصفات والإضافات للمنتج والسيطرة عليه بصورة دقيقة؛
  - ث- تصميم المنتج اعتماداً على بحوث مبدعة، والتركيز على جودته عند تصميمه؛

<sup>1</sup> - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit, P 26.

<sup>2</sup> -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص112.

<sup>3</sup> - القطب محيي الدين، مرجع سابق، ص 105.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

ج- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى، فضلا عن الاهتمام بنظام التسليم بحيث يكون بأسرع وقت.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في :<sup>1</sup>  
- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محصنة إزاء رد أفعال منافسيها؛  
- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة العملاء، خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية،... الخ؛  
- أما بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛

- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة؛  
- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوف يحد من درجة هذا التهديد.

ولكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدد من الصعوبات نذكر منها :<sup>2</sup>

- \* فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة العملاء لعامل التمييز؛
- \* ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
- \* قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
- \* محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الاستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة على التكلفة أو التمييز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء.<sup>3</sup>

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال :<sup>4</sup>

1- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية..، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 38.

<sup>2</sup>- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية..، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 255.

<sup>3</sup>- القطب محيي الدين، مرجع سابق، ص ص : 106-107.

<sup>4</sup>- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتوج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

3- التمييز والتكلفة الأقل معا.

ويرى كل من **Thompson & Strickland** أن استراتيجية التركيز المرتكزة على التكلفة أو التمييز

تكون ملائمة للمؤسسة في ظل توفر الشروط التالية:<sup>1</sup>

أ- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛

ب- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛

ت- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛

ث- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛

ج- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها.

ومن أهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية نذكر:<sup>2</sup>

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو

التغيرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين؛

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف؛

- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الإستراتيجية على نفس أجزاء القطاع؛

- إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز، وذلك بطرح منتج يفي احتياجات العملاء.

والشكل الموالي يبين مختلف الاستراتيجيات العامة لـ **Porter**.

<sup>1</sup> - القطب محيي الدين، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 280.

الشكل رقم 2.3 : الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الميزة الاستراتيجية

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

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 104.

### المبحث الثالث : دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة

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

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

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

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

سنحاول التطرق إلى كل عامل من العوامل السابقة بشيء من التفصيل.

### أولاً : تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع

ويتجلى أثر الإبداع التكنولوجي في التأثير على المنافسين داخل الصناعة من خلال<sup>1</sup>:

- 1- عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيداً عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تذهب إلى تحقيق خسائر. وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة التكاليف تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة؛ إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو ببراءات الاختراع، فإن المنافسين لن يتمكنوا من الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو تقليدها؛
- 2- عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء هذه المنتجات، فإن من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين باتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة الإبداعات التكنولوجية مبكراً، كلما مكنها ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسون أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المماثلة.
- 3- كلما قامت الإبداعات التكنولوجية على درجة كبيرة من التعلم من خلال أداء العمل وعلى الخبرة المكتسبة من التكنولوجيا كلما أدى ذلك لتوسيع التكنولوجيا المكتسبة للمؤسسة. وإذا كان استخدام هذه التكنولوجيا يخص مؤسسة واحدة، فإنها تستطيع أن تحقق بعداً تنافسياً من خلال مزاياها التكنولوجية وهذا التفوق التكنولوجي في الإنتاج يؤدي إلى زيادة في المبيعات وارتفاع في الحصة السوقية للمؤسسة على حساب منافسيها.

### ثانياً : تأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين<sup>2</sup>

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وأن تحقق

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 702.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص : 704-703.



## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبدعة بذلك ترفع من حواجز الدخول وتتمتع بقدرة تنافسية عالية.<sup>1</sup>

### ثالثا : تأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة<sup>2</sup>

قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من الأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، فعلى سبيل المثال : المنافسة المتزايدة بين الصلب والألومنيوم والبلاستيك باعتبارها من مكونات صناعة السيارات وقطع غيارها؛ كما دخل الألومنيوم كبديل للنحاس في صناعة المنتجات الكهربائية. وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول أرباح إضافية.

### رابعا : تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن، كما في الحالات التالية:<sup>3</sup>

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

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

### خامسا : تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع التكنولوجي على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين، كما في الحالات الآتية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 704.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 705.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 704.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 705.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

1- إذا كانت تكنولوجيا إنتاج المواد أو الأجزاء أو قطع الغيار أي بعبارة أخرى إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر تكون منخفضة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن؛

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

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

إن المؤسسة حفاظا على بقاءها وتفوقها في ظل سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة من جهة أخرى، توجب عليها امتلاك مزايا تنافسية وذلك بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تعزيز تنافسيتها، وفي الوقت الحالي أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات الصناعية تعد عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع؛ الذي يمثل حافزا قويا لأي مؤسسة للابتكار والتجديد، بحيث يدفعها لتبني منتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة تمكنها غالبا من تحقيق أرباحا معتبرة، وبالتالي يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ يعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، أي أنه إذا أرادت ألا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، تلبي حاجات زبائنها الحاليين والمرتقبين.<sup>1</sup>

على سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل: آبل كمبيوتر، ودل كمبيوتر، وتويز يو أس، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة "آبل" كان لها السبق في تقديم الحاسب الشخصي، وأما مؤسسة "دل" فقد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية عن طريق البريد.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup>- تشارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 160.

### أولاً : الإبداع التكنولوجي واستراتيجية السيطرة بالتكاليف

إن استراتيجية التكلفة الأقل تعد مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال : الاستثمار الأمثل للموارد، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ونصف المصنعة، كفاءة العمليات التسويقية... الخ.<sup>1</sup>

يمتلك الإبداع التكنولوجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة، وقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه تكاليف الإنتاج الثابتة، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضا لمؤسسات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامها، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتوج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.<sup>2</sup>

لأنه في ظل المنافسة الحرة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم المنتجات (الإتيان بالتحسينات أو إدخال التغييرات) بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليص عدد الأجزاء المكونة للمنتوج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة،<sup>3</sup> حيث يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي

<sup>1</sup> - القطب محي الدين، مرجع سابق، ص ص : 102-104.

<sup>2</sup> - بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مرجع سابق، ص 10.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 10.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

للإبداع التكنولوجي يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يستطيع الإبداع التكنولوجي بأن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال جعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا - TOYOTA تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.<sup>2</sup>

وما يجب الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائد في مجال التكلفة) ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد بأن المؤسسات ذات التكلفة الأقل (أي المؤسسات التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى نظرا لانخفاض تكاليفها، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار، وأخيرا يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالإبداع التكنولوجي قد تساهم في إرساء عوائق الدخول، ومن ثم تدعيم التنافسية وتحقيق البقاء في سوق شديد المنافسة.<sup>3</sup>

### ثانيا : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز

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

1 - أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص ص : 38-39.

2- تشارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص : 258-259.

3- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005/2004، ص 92.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

ويقوم الإبداع التكنولوجي بتمييز المنتجات من خلال :<sup>1</sup>

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

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

وعليه يتعين على المؤسسة كي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إيداعه في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة.<sup>2</sup>

إن التمييز في المنتجات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار عالية، مما يعني أن للإبداع التكنولوجي دور في منح المؤسسة فرصة لتمييز منتجاتها قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في خلق عوائق للدخول إلى السوق أمام المؤسسات الأخرى المنافسة التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع.

### ثالثا : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التركيز

<sup>1</sup> - مأمون نديم، عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 95.  
<sup>2</sup> - تشارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 194.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التقنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، حيث يوفر الإبداع التكنولوجي من جهته للمؤسسة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة للإبداع في خطوط الإنتاج، أو للإبداع في المنتجات أو التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجتهم و رغباتهم حسب ما يطلبون. بالإضافة إلى ذلك فإن للإبداع التكنولوجي دور في تثمين وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تستطيعه المؤسسة المنافسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، خاصة وأن المنتجات التي تعرضها المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة في السوق.<sup>1</sup>

فكما سبق وذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح الدور الفعال وأهمية الإبداع التكنولوجي في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على خلق وابتكار تكنولوجيا جديدة مميزة للإنتاج، فالملاحظ في كثير من المؤسسات العملاقة والمشهورة عالميا، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة والتي تملك قدرات هائلة على الإبداع التكنولوجي بشكل مستمر مثل : مؤسسات صناعة الأدوية، السيارات والصناعات الإلكترونية، مما ساهم بصورة عالية في تعظيم حصصها في الأسواق وتكوين قاعدة معرفة مميزة بها، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : أثر الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة

#### أولا : زيادة الأرباح

<sup>1</sup> - قرشي محمد، مرجع سابق، ص ص : 93-94.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 94.

<sup>3</sup> - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 6.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

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

### ثانيا : تحسين الإنتاجية

إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات الإبداع التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثا : تخفيض التكاليف

يعمل الإبداع التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال :<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 226.

## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة؛ مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها.

### رابعاً : زيادة الحصة السوقية

يمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتوزيع.

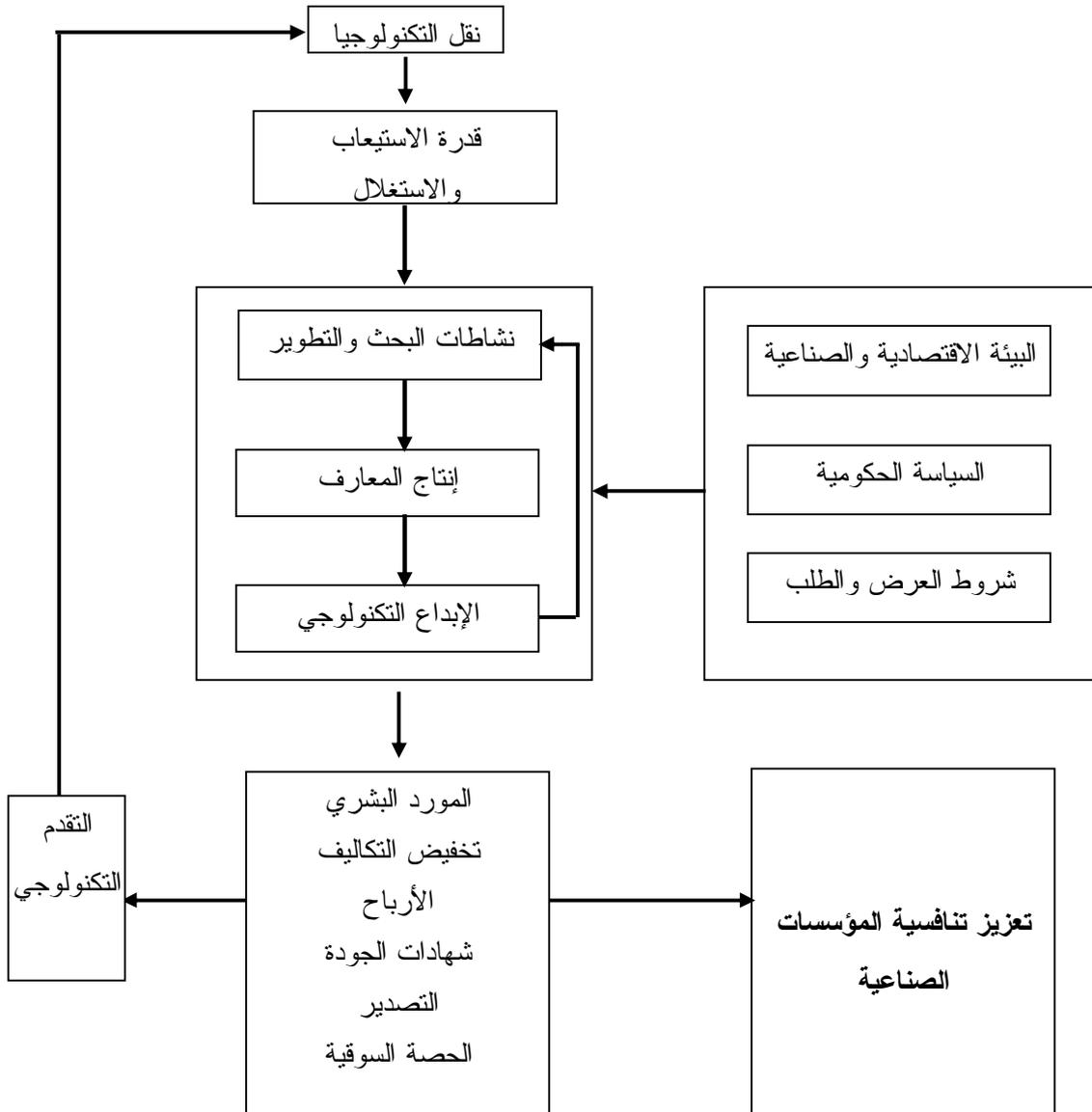
العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية.

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

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

والشكل الموالي يبين المجال الاقتصادي والتكنولوجي للإبداع التكنولوجي.

الشكل رقم 2.4 : المجال الاقتصادي والتكنولوجي للإبداع التكنولوجي



## الفصل الثاني : دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسة النظرية.

### خلاصة الفصل :

لم يعد هناك شك من أن التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات سريعة، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها في القطاع، ويعتبر الإبداع التكنولوجي إحدى الآليات لدعم تنافسية المؤسسة، لذا جاء هذا الفصل حول دعم تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع التكنولوجي، حيث تطرقنا إلى بعض المفاهيم الأساسية حول المنافسة والتنافسية وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم وتحليل المنافسة، أنواعها، وأشكال هيكل الصناعة ثم قمنا بالتطرق إلى مفهوم التنافسية من وجهة نظر المؤسسة وأنواعها ومؤشرات قياسها، والقوى التنافسية في الصناعة لبورتر.

ثم قمنا بدراسة الميزة التنافسية، حيث تطرقنا إلى مفهومها، محدداتها وما تتضمنه من محددات رئيسية وأخرى مساعدة تعمل كنظام متكامل، وتتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر كل محدد بالمحددات الأخرى، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لدى المؤسسة التي تميزها عن منافسيها من حيث الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل، المعرفة، والإبداع. كما بينا مداخل إستراتيجية المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف، التمييز، التركيز.

وفي الأخير تناولنا تأثير الإبداع التكنولوجي على دعم التنافسية وذلك من خلال الجوانب التالية :  
تأثيره على قوى المنافسة في القطاع، تأثيره على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وأخيرا توصلنا إلى أن الإبداع التكنولوجي يعمل على التأثير على المؤسسة من ناحية تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الإنتاجية، زيادة الأرباح، رفع الحصة السوقية، وكل هذه المتغيرات تعبر عن تنافسية المؤسسة.

# الفصل الثالث :

## مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

تمهيد :

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

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

ومن أجل الإلمام بما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور .
- المبحث الثاني : دراسة المنافسة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية .
- المبحث الثالث : واقع الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور .
- المبحث الرابع : تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية مؤسسة كوندور .

## المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور

تحتل مؤسسة كوندور مركزا هاما في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، ومما يدعم هذا هو خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما أن التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تثبت ذلك.

### المطلب الأول : تقديم مؤسسة كوندور

#### أولاً : المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي :

**1- الشراء للبيع (Vente en état) :** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

**2- شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD :** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :  
أ- تخفيض تكلفة الشراء؛

ب- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

ت- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

**3- شراء الجهاز مفككا كليا (Complet Knock Down) CKD :** أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها :  
أ- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

ب- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

ت- توفير مناصب عمل جديدة.

**4- الإنتاج :** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

**ثانيا : تعريف مؤسسة كوندور**

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من المؤسسات التالية :

- 1- مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- 2- مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- 3- مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- 4- مؤسسة Argilor لإنتاج الأجرور؛
- 5- مؤسسة Hodna Métal تنشط في مجال المواد المعدنية؛
- 6- مؤسسة Condor لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

وقد حصلت مؤسسة كوندور على سجلها التجاري في أبريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحت اسم **Antar Trade** وبدأت نشاطها في فيفري 2003. ويوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة تقدر بـ 80104 م<sup>2</sup>، برأس مال قدره 2.540.000.000 دج ويتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة : التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، الحاسب الآلي، آلات الطبخ والغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة... الخ.

**ثالثا : أهداف المؤسسة**

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- 1- تحقيق احتياجات الزبائن (من خلال تطوير المنتجات و الخدمات) والمتطلبات القانونية والبيئية؛
- 2- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- 3- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج؛
- 4- المداومة على تنظيم وتحسين هيكل المؤسسة؛
- 5- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛

6- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة؛

7- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛

8- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛

9- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛

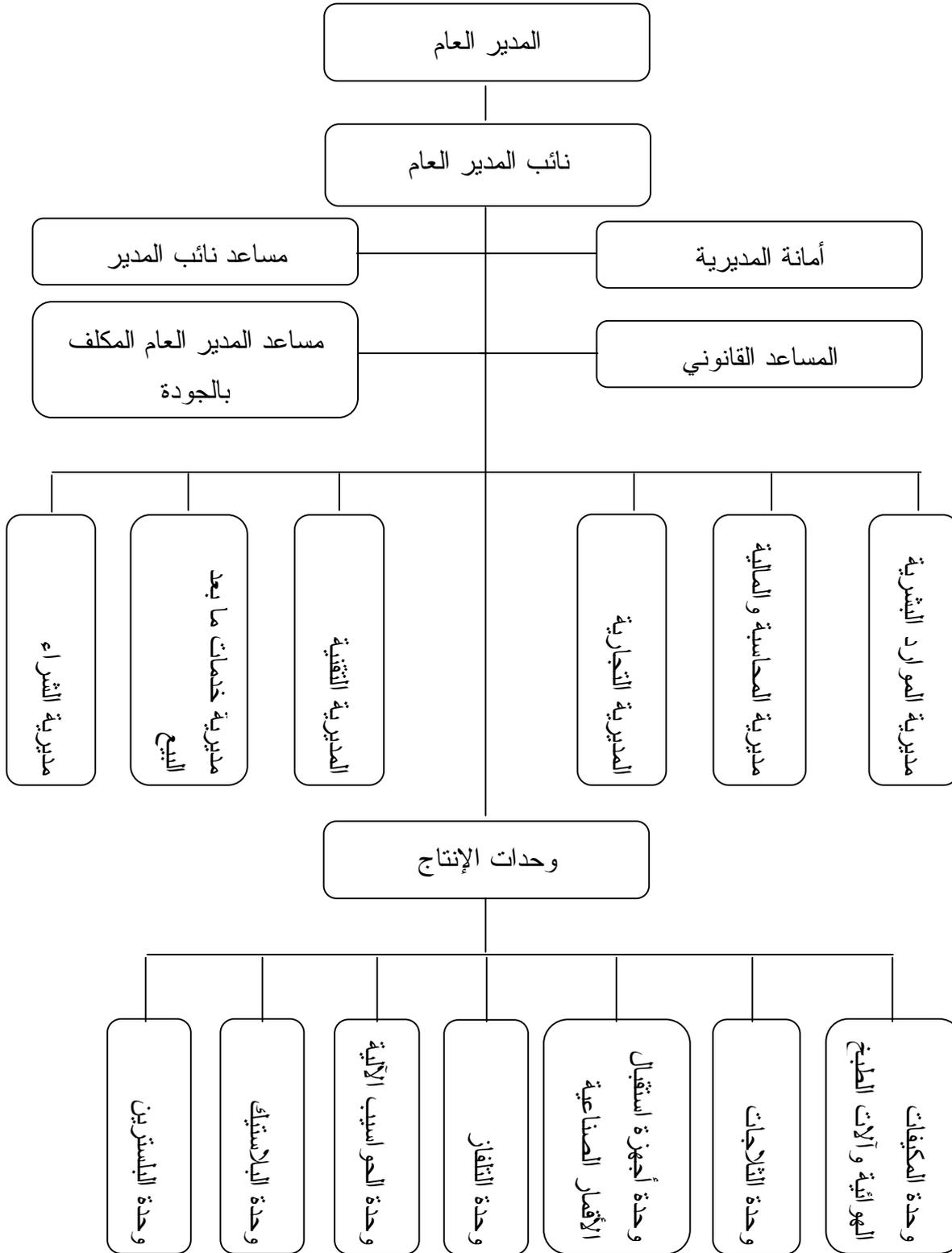
- 10- تطوير الاقتصاد الوطني و توفير منتج وطني جزائري في السوق؛
- 11- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

### المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### أولاً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور .

الشكل رقم 3.1 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر : مديرية الموارد البشرية.

## ثانياً : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 1- المدير العام

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

### 2- نائب المدير العام

يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

### 3- أمانة المديرية

وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

### 4- مساعد نائب المدير والمساعد القانوني

مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

### 5- مساعد المدير العام المكلف بالجودة

وظيفته استشارية وهو يقوم بالمهام التالية :

أ- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو؛

ب- يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

### 6- مديرية الموارد البشرية

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال. كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن؛ بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

### 7- مديرية المحاسبة والمالية

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها

خلال السنة.

#### 8- المديرية التجارية

تتمثل مهام هذه المديرية في :

- أ- الاستماع إلى العملاء؛
- ب- تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد؛
- ت- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها؛
- ث- الإمداد والتكفل بالنقل؛
- ج- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- ح- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- خ- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

#### 9- المديرية التقنية

وتتمثل مهامها في :

- أ- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- ب- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- ت- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
- ث- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

#### 10- مديرية خدمات ما بعد البيع

وتتمثل مهامها في :

- أ- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- ب- توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان؛
- ت- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛

#### 11- مديرية الشراء

تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

## 12- وحدات الإنتاج

تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي :

أ- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء؛

ب- وحدة إنتاج الثلاجات؛

ت- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛

ث- وحدة إنتاج التلفاز؛

ج- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛

ح- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية (وحدة دعم)؛

خ- وحدة إنتاج البليسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته (وحدة دعم).

### المطلب الثالث : عرض وتحليل نشاط المؤسسة

#### أولاً : عرض وتحليل نشاط الإنتاج

يمكن توضيح واقع الإنتاج في مؤسسة كوندور من خلال الجدول الآتي :

**الجدول رقم 3.1 :** تطور كمية الإنتاج للمنتجات الرئيسية بمؤسسة كوندور خلال الفترة 2008-2011 (الوحدة : وحدة منتجة).

المنتجات	السنة	2008	2009	2010	2011
التلفاز		333693	408358	480002	476038
أ/استقبال الأقمار الصناعية		204467	142862	208449	303849
الثلاجات		110390	190288	223621	308715
المكيفات الهوائية		102304	153461	224939	333965

المصدر : تقرير النشاط.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كمية الإنتاج من أجهزة التلفاز في تزايد من سنة 2008 إلى 2009 وهذا نتيجة إدخال المؤسسة لجهاز التلفاز "LCD" وإقبال العملاء على الأجهزة من نوع CRT،

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

كما ارتفعت الكمية المنتجة من سنة 2009 إلى سنة 2010 وهذا نتيجة إدخال المؤسسة لجهاز التلفاز LED إلا أنه في سنة 2011 تراجع إنتاج المؤسسة وهذا راجع إلى حدة المنافسة. وفيما يخص أجهزة استقبال الأقمار الصناعية فقد شهدت انخفاضا سنة 2009 مقارنة بسنة 2008 وهذا راجع إلى حدة المنافسة، ليعود بعد ذلك الإنتاج إلى الارتفاع في سنتي 2010 و 2011 وذلك نتيجة الطلب المتزايد على هذا المنتج خاصة النوعين Carte & HD. أما فيما يخص الثلاجات فنلاحظ أن كمية الإنتاج منها في حالة ارتفاع دائم وهذا نتيجة الإقبال الكبير على هذا النوع من المنتجات خاصة الثلاجات من نوع "2 Porte" بمختلف أحجامها. أما كمية الإنتاج من المكيفات الهوائية فهي في تطور مستمر حيث بلغت نسبة التطور من سنة 2008 إلى 2009 نسبة 50 %، لتتخف هذه النسبة سنة 2010 مقارنة مع سنة 2009 إلى 46.5 % وهذا يعود إلى المنافسة الحادة من قبل المؤسسات المنافسة خاصة علامة Samsung، لترتفع هذه النسبة مجددا سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 إلى 48.46 %، وهذا نتيجة إقبال المستهلك الجزائري على هذه النوع من المنتجات.

#### ثانيا : عرض وتحليل النشاط التجاري

تحقق المؤسسة رقم أعمال متزايد كل سنة، وهذا راجع للاستثمارات الضخمة التي تقوم بها بالإضافة إلى الإقبال الكبير للمستهلكين على منتجاتها.

الجدول رقم 3.2 : تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال الفترة 2008-2011 (الوحدة ألف دج).

البيان	السنة	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال		6.559.449	12.093.404	17.158.916	20.000.000

المصدر : مديرية المحاسبة والمالية.

يتبين من خلال الجدول السابق أن رقم أعمال المؤسسة في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى، وهذا نتيجة الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة نتيجة انتهاء المؤسسة لاستراتيجية تخفيض التكاليف، نتيجة تحقيق اقتصاديات الحجم إضافة إلى اثر الخبرة والتعلم. ومن خلال الجدول الموالي سنحاول توضيح رقم الأعمال المحقق من المنتجات الرئيسية للمؤسسة.

الجدول رقم 3.3 : رقم أعمال المنتجات الرئيسية في مؤسسة كوندور خلال الفترة 2008-2011 (الوحدة ألف دج).

المنتجات	السنة	2008	2009	2010	2011
التلفاز		2.558.636	4.322.071	5.685.906	5.689.371
أ/استقبال الأقمار الصناعية		290.925	402.932	412.505	406.137
الثلاجات		1.598.281	3.593.249	4.852.320	5.003.163
المكيفات الهوائية		1.423.408	2.929.049	4.898.391	6.318.458

المصدر : المديرية التجارية.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال الخاص بأجهزة التلفاز في تزايد مستمر، وهذا نتيجة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية تخفيض التكاليف بالإضافة إلى جودة المنتجات وخدمات ما بعد البيع، مما سمح للمؤسسة باكتساب ثقة العملاء.

وفي ما يخص أجهزة استقبال الأقمار الصناعية فإن رقم أعمالها شهد تزايداً خلال السنتين 2009 و2010، لينخفض بعد ذلك في سنة 2011، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في تخفيض التكاليف، نتيجة التحكم في التقنيات وأساليب الإنتاج.

أما فيما يخص الثلاجات فقد زاد رقم الأعمال الخاص بها من سنة إلى أخرى وهذا نتيجة الإقبال الكبير عليها من طرف المستهلك الجزائري نتيجة أسعارها التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهذا خاصة في الثلاجات من نوع 2 Porte.

أما رقم الأعمال الخاص بالمكيفات الهوائية في تزايد مستمر وهذا نتيجة الإقبال الكبير على هذا المنتج، حيث ارتفع رقم أعمال هذا المنتج سنة 2009 بنسبة 105.77%، وفي سنة 2010 ارتفع بنسبة 67.23%، ليزيد سنة 2011 بنسبة 25.31%، كما أن المؤسسة تقوم بتصدير جزء من هذه المكيفات إلى ليبيا وتونس والأردن.

### ثالثاً : تسيير الموارد البشرية

يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة جد هامة لتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار، حيث أن استراتيجية المؤسسة تستمد نجاحها من المورد البشري المحترف الذي تسهر على تكوينه، حيث تولي

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور أهمية بالغة لتدريب الموارد البشرية وتطويرها لإعداد كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما أن إدخال المعدات والآلات الحديثة (إبداع العملية) يتطلب يد عاملة ماهرة لتشغيلها، ولذلك فإن مؤسسة كوندور تعتمد في أغلب عمليات التدريب المنجزة على المصادر الخارجية (كوريا الجنوبية، الصين، إيطاليا، ألمانيا) خاصة تلك التي تتعلق بطرق وتقنيات الإنتاج مع الدول التي تتعامل معها في استيراد آلات الإنتاج، حيث ترسل المؤسسة سنويا من 18 إلى 25 من إدارتها حسب نوعية الآلات، وهذا فيما يخص المكلفين بعملية الإنتاج، مما سمح للمؤسسة بزيادة كفاءة عمالها المعرفية والتقنية. أما العمال العاديين فيعتمد في تكوينهم على التكوين الداخلي ويتولى تكوينهم المسؤول المباشر (رئيس الوحدة) ولهذه الطريقة في التكوين فعالية ونتائج جيدة في تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة.

ومن خلال التكوين تتمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة الأهداف التالية :

1- أهداف اقتصادية تتمثل في : زيادة الإنتاج والمبيعات وتنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي للمؤسسة؛

2- أهداف تقنية تتمثل في : تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.

والجدول الموالي يبين تطور المورد البشري بالمؤسسة.

**الجدول رقم 3.4 :** تطور عدد عمال مؤسسة كوندور خلال الفترة 2008-2011.

السنة	2008	2009	2010	2011
عدد العمال	1534	1751	1916	2600

المصدر : مديرية الموارد البشرية.

حيث يظهر من خلال الجدول السابق أن المورد البشري بالمؤسسة في تطور مستمر، وهذا نتيجة تنوع المؤسسة تشكيلة منتجاتها وإدخال تكنولوجيات عديدة وجديدة على مستوى وحداتها، بحيث يتكون المورد البشري للمؤسسة من مهندسين وتقنيين سامين في العديد من التخصصات.

## المبحث الثاني : دراسة المنافسة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية

يهدف معرفة المركز التنافسي للمؤسسة، لا بد من تحليل بيئتها التنافسية من خلال استعراض أهم المؤسسات المنافسة لها في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

### المطلب الأول : تطور القطاع والمؤسسات العاملة فيه في الجزائر

يعرف قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تنافس العديد من العلامات المحلية والأجنبية، خاصة مع تدويل الشركات وانفتاح الأسواق العالمية في ظل تحرير التجارة، حيث شهد هذا القطاع في الجزائر عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات العاملة به.

#### أولاً : تطور القطاع

هذا القطاع كان في سبعينيات القرن الماضي ممثلاً بالمؤسسة الوطنية SONELEC، التي كانت تجمع عدة مؤسسات تعمل في هذا القطاع، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية الوطنية، انقسمت هذه المؤسسة وتفرعت منها عدة مؤسسات عمومية كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، والمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE، وفي إطار انفتاح الاقتصاد الوطني وتحرير التجارة الخارجية واجهت هذه المؤسسات صعوبات كثيرة من أجل التأقلم والاستمرار، وذلك لعدم متابعتها للبيئة التكنولوجية المتغيرة والسريعة التطور، مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجاتها، خاصة مع زيادة الطلب على المنتجات الأجنبية وارتفاع نسبة الواردات منها حيث أصبحت تحتل مكانة هامة في السوق الوطنية.

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي شهدت الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تطوراً كبيراً، حيث اتجه الخواص إلى إبرام عقود شراكه مع مؤسسات أجنبية معروفة دولياً بتطورها وخبرتها في هذا المجال من الصناعة.

#### ثانياً : المؤسسات العاملة في الصناعة

تتكون السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية من العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي سمح بارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذه الصناعة (مؤسسات عمومية أو خاصة)، والجدول الموالي يبين أهم المؤسسات العاملة في الصناعة على المستوى الوطني.

الجدول رقم 3.5 : أهم المؤسسات العاملة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

المؤسسة	العلامة	المنتجات الرئيسية	الولاية
ENIE	ENIE	TV.	سيدي بلعباس
ENIEM	ENIEM	REF, CLIM.	تيزي وزو
BYA	BYA, Sony	TV, CLIM	وهران
Essalem	Essalem, starlight	TV, REF, CLIM, RES.	تبسة
Cobra	Cobra	TV, CLIM, RES	برج بوعريريج
Cristor	Cristor	TV, REF, CLIM, RES.	برج بوعريريج
Sentrax	TCL	TV, REF, CLIM, RES.	برج بوعريريج
Sodinco	HAIER	TV, REF, CLIM.	الجزائر
Stream Systems	Stream	TV, RES	الجزائر
Antar trade	Condor	TV, REF, CLIM, RES.	برج بوعريريج
Saterax	Iris Sat	TV, REF, CLIM, RES.	سطيف
Samha	Samsung	TV, REF, CLIM.	سطيف
Mebarkia	Géant	TV, REF, CLIM, RES.	برج بوعريريج

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 15-01-2012.

ويختلف مجال تخصص كل مؤسسة من المؤسسات السابقة في إنتاج المنتجات الإلكترونية و/أو الكهرومنزلية، كما أن هذه المؤسسات تمارس بعض النشاطات الأخرى المختلفة عن بعضها البعض. بالإضافة إلى هذه العلامات توجد عدة علامات أخرى يتم استيرادها من الخارج، ومن بين هذه العلامات ( Sharp, Wirlpool, Mont-Blanc...) والتي تعتبر علامات منافسة للعلامات الأخرى.

### المطلب الثاني : سوق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية

#### أولاً : المنافسة في سوق الأجهزة الإلكترونية

إن أهم المنتجات التي تقوم مؤسسة كوندور بإنتاجها هي جهاز التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمية، بحيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة.

## 1- سوق أجهزة التلفاز

بدأت مؤسسة كوندور بإنتاج أجهزة التلفاز سنة 2003، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة من حيث الحجم والتكنولوجيا، وهناك العديد من العلامات المنافسة للمؤسسة في هذه السوق، حيث تتنافس هذه المؤسسات من خلال عدة استراتيجيات منها :

أ- تشكيلة المنتجات : إن السوق الجزائرية تتوفر على عدة تكنولوجيات لصناعة أجهزة التلفاز، حيث أن لكل تكنولوجيا أحجام عديدة والجدول الموالي يبين تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في هذه الصناعة.

الجدول رقم 3.6 : تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة جهاز التلفاز (الوحدة بوصة).

Plasma	LED	LCD	CRT	المنتج العلامة
/	33, 40, 46.	22 , 24, 26, ,32(2), 42, 47 55.	37(2), 55(4), 74.	Condor
42.	32.	32.	55, 75.	Samsung
/	/	26, 32, 40, 42, 46.	,37(2), 55(5) 74(2).	Cobra
/	/	19, 26.	,37, 55(2) 74(2).	Cristor
/	/	,26, 32(2), 42 46.	55(2), 74.	TCL
42, 50.	/	32, 40.	51, 55(2), 74.	BYA
/	/	,22, 26, 32(2) 42(2).	15,21(2) 29(2).	Géant
/	/	,22, 26, 32 42(3).	37(2), 55(2) 74, 89.	Iris Sat
/	32(3), 40(2), 42, 46(2), 47(2), 55(2).	22, 26, 32(3), 37, 42(3), 47(2).	,37, 55(3) 74(2).	ENIE

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 2012-01-27.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل مؤسسة تسعى إلى إنتاج مختلف التكنولوجيات المتوفرة في السوق العالمية، وبالنظر إلى عينة المؤسسات نجد أنها تنتج كلها النوعين CRT & LCD، حيث أن

## الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

هذين النوعين لا يتطلبان تكنولوجيا عالية بالمقارنة مع LED & Plasma اللذان يمتازان بتكنولوجيا متطورة إضافة إلى ارتفاع سعرهما.

حيث تنتج مؤسسة كوندور مختلف التشكيلات وذلك للحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب العملاء المحتملين، وبالتالي زيادة نفوذها في السوق ورفع حصتها السوقية.

ب- **الخصائص التقنية للمنتجات** : إن الجهاز الذي يحقق رواجاً من بين أجهزة التلفاز التي تنتجها مؤسسة كوندور هو جهاز LCD 32 الذي يحقق نسبة مبيعات مرتفعة، والجدول الموالي يبين أهم الخصائص التقنية لهذا المنتج مقارنة مع نفس النوع الذي تنتجه مؤسستي كوبرا و TCL.

**الجدول رقم 3.7** : الخصائص التقنية لجهاز LCD 32.

العلامة	الخصائص	Condor	Cobra	TCL
Consommation électrique		165 W.	150 W.	/
Port USB		2 DMP.	/	1 USB 2.0.
Sortie		SPDIF, Audio 6 W.	VCR.	SPDIF.
Entrée		PC Audio, VGA, HDMI, SCART, Y, Audio, Vidéo.	PC Audio, PC Vidéo, VIA, HDMI, SCART, Y, Audio, Vidéo.	VGA, HDMI, Audio, Vidéo.
Angle de vue		176	178	160
HD		Ready	Full HD	Ready
Nombre de chaînes		200	200	/

المصدر : الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 2012-02-03.

من خلال الجدول السابق نستنتج وجود تقارب بين الخصائص التقنية لهذا الجهاز بالنسبة للمؤسسات الثلاثة، غير أنه يمكن أن يظهر التمييز في هذا المنتج من خلال التكلفة، جودة الصورة، التحكم في الألوان، مدة الضمان، وخدمات ما بعد البيع.

### 2- سوق أجهزة استقبال الأقمار الصناعية

بدأت مؤسسة كوندور بإنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية سنة 2003، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة، وهناك العديد من العلامات المنافسة للمؤسسة في هذه السوق، حيث تتنافس هذه المؤسسات من خلال عدة استراتيجيات منها :

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

أ- **تشكيلة المنتجات** : هناك عدة تكنولوجيات لصناعة أجهزة الاستقبال الرقمية، حيث أن لكل تكنولوجيا أنواع عديدة والجدول الموالي يبين تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في هذه الصناعة.

**الجدول رقم 3.8** : تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.

HD	Carte	FTA	المنتج العلامة
6000 X HD ULTIMA, 9090 X HD PLUS.	5000 XCI USB, 5000 X PVR II, 5500 CX.	4500, 5151, 5151M.	Condor
BM-100 HD, BM- 200 HD.	BM 3329 CR, BM 8300, BM 8400, BM 9200 PVR.	BM-350 CAS	Stream
/	GR-X6200 USB, GR-X9595 USB.	X1000, X1400, X2000.	Géant
/	/	M2S-L5, X3, X3S	Cristor
/	/	1200, 3500, 5500, 7100, 7500.	Iris Sat

**المصدر** : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 10-02-2012.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة المؤسسات كلها تنتج الأجهزة ذات التكنولوجيا FTA، أما الأجهزة ذات التكنولوجيا Carte تنتجها ثلاثة مؤسسات من بين الخمسة، أما الأجهزة ذات التكنولوجيا HD فتنتجها مؤسستي Condor & Stream، حيث تمتاز هذه الأجهزة بارتفاع أسعارها بالمقارنة مع الأجهزة الأخرى وهذا نتيجة لتطور التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها.

ومن الملاحظ أن مؤسسة كوندور تقوم بإنتاج مختلف التكنولوجيات وذلك للحفاظ على عملائها الحاليين خاصة في ظل ولاء المستهلك الجزائري لهذه العلامة، ومحاولة المؤسسة استقطاب العملاء المرتقبين من خلال تكثيف جهودها في الدعاية وتحسين خدمات ما بعد البيع.

ب- **الخصائص التقنية للمنتجات** : الجدول الموالي يبين الخصائص التقنية الخاصة بجهاز Démodulateur carte لمؤسسة كوندور، مقارنة مع مؤسسة Stream.

الجدول رقم 3.9 : الخصائص التقنية لجهاز .Démodulateur carte

Stream	Condor	العلامة الخصائص
MPEG-2	MPEG-1 et MPEG-2	Niveau de décodage
RCA/Cinch, Video Output(CVBS)/SCART(CVBS, RGB).	RCA, TV SCART, Magnétoscope SCART.	Connecteurs
QPSK.	QPSK.	Démodulation
950-2150 MHz	950-2150 MHz	Fréquence d'entrée BIS
42	30	Puissance w
2.5	2.3	Poids Kg
0°C/ +50°C	+5°C/ +40°C	Température d'opération

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 18-02-2012.

من خلال الجدول السابق نستنتج وجود تقارب بين الخصائص التقنية لمنتج المؤسستين، غير أن جهاز الاستقبال الرقمي لمؤسسة كوندور يحظى بشهرة واسعة لدى المستهلك الجزائري مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

### ثانياً : المنافسة في سوق الأجهزة الكهرومنزلية

إن أهم المنتجات الكهرومنزلية التي تقوم مؤسسة كوندور بإنتاجها هي الثلاجات والمكيفات الهوائية، بحيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة.

#### **1- سوق الثلاجات**

بدأت مؤسسة كوندور بإنتاج الثلاجات سنة 2004، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة منها من حيث الحجم والنوع، وهناك العديد من العلامات المنافسة للمؤسسة في هذه السوق، حيث تتنافس هذه المؤسسات من خلال عدة استراتيجيات منها :

أ- **تشكيلة المنتجات** : يوجد بالسوق الجزائرية أنواع عديدة من الثلاجات، ولكل نوع أحجام مختلفة والجدول الموالي يبين تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في هذه الصناعة.

الجدول رقم 3.10 : تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة الثلاجات (الوحدة لتر).

المنتج	1 Porte	2 Porte	Side By Side	Combiné	Congélateur
العلامة	Condor	ENIEM	Samsung	Essalem	TCL
	60, 140, 250, 320, 350.	250, 300, 320, 400, 420, 450, 530, 600, 656, 820.	516, 628.	306, 328, 471.	225, 360, 480.
	160, 225, 240, 350.	290, 300, 374, 520.	700.	/	/
	244, 312, 348.	300, 370, 410, 450.	516, 628.	306, 328, 471.	/
	60, 80, 130, 240, 260, 380.	530, 590, 630, 710, 740.	840.	/	260, 340, 360, 380.
	60, 270, 320, 370.	350, 400, 450.	/	/	360.

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 2012-02-23.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسات تنتج تشكيلة متنوعة من الثلاجات وكل نوع بأحجام مختلفة، حيث أن مؤسسة كوندور تقوم بإنتاج كل الأنواع ما عدا Congélateur، وتهدف مؤسسة كوندور من خلال هذه التشكيلة إلى تحسين وضعيتها السوقية خاصة مع وجود مؤسسات منافسة تتمتع بولاء العملاء لها، إضافة إلى خبرتها في هذا المجال ومن هذه المؤسسات مؤسسة ENIEM، التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا المجال من الصناعة.

ب- الخصائص التقنية للمنتجات : الجدول الموالي يبين الخصائص التقنية للثلاجة من نوع 2 Porte حجم 534 لتر الذي تنتجه مؤسسة كوندور مقارنة مع أقرب نوع تنتجه مؤسسة Essalem.

الجدول رقم 3.11 : الخصائص التقنية للثلاجة من نوع 2 Porte.

العلامة	الخصائص
Essalem	Condor
530	534
Defrost	Defrost
1690×660×710	1749×785×758
Capacité	System de refroidissement
Dimension (mm)	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 2012-02-25.

## الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

من خلال الجدول السابق نلاحظ تقارب في الخصائص التقنية للمنتوج بالنسبة للعلامتين، إلا أن مؤسسة كوندور تحقق حصة سوقية معتبرة من هذا المنتوج مقارنة بمنافسيها.

### 2- سوق المكيفات الهوائية

بدأت مؤسسة كوندور بإنتاج المكيفات الهوائية سنة 2004، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة منها من حيث الحجم والنوع، وهناك العديد من العلامات المنافسة للمؤسسة في هذه السوق، حيث تتنافس هذه المؤسسات من خلال عدة استراتيجيات منها :

أ- تشكيلة المنتجات : الجدول الموالي يبين تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في هذه الصناعة.

الجدول رقم 3.12 : تشكيلة منتجات أهم المؤسسات المتنافسة في صناعة المكيفات الهوائية (الوحدة : وحدة حرارية بريطانية).

Mobile	Armoire	Cassette	Console	Split System	Mono bloc	المنتوج العلامة
	24000, 44000, 48000, 50000, 60000, 100000.	18000, 28000, 42000.	12000, 18000, 24000.	7000, 12000, 13000, 18000, 24000.	9000, 12000, 18000(2).	Condor
12000.	41000.	12000, 18000.	/	9000, 12000, 24000.	/	Cobra
/	24000, 42000,48000, 90000.50000	24000.	/	9000(3), 12000(3), 18000(2).	/	TCL
	48000.	/	/	9000(2), 12000(4), 18000(2).	/	Essalem
/	18000, 24000.	/	/	9000, 12000(2), 18000(2), 24000(2).	/	Géant
/	/	/	/	7000, 9000, 12000, 18000, 24000.	12000, 15000, 18000.	ENIEM
/	/	/	/	9000, 12000, 18000, 24000.	/	Samsung

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 2012-02-27.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة كوندور تنتج مختلف أنواع المكيفات، وكل نوع بأحجام مختلفة، ما عدا المكيف الهوائي Mobile، في حين أن المؤسسات الأخرى تتفاوت نسبة تنوعها في هذا المنتج.

ب- الخصائص التقنية للمنتجات : الجدول الموالي يبين الخصائص التقنية للمكيف الهوائي Split System 18000 BTU الذي تنتجه مؤسسة كوندور مقارنة مع مؤسستي ENIEM وCobra.

الجدول رقم 3.13 : الخصائص التقنية للمكيف الهوائي Split System 18000 BTU.

Cobra	ENIEM	Condor	العلامة الخصائص
18000	18000	18000	Capacité refroidissement BTU/h
18000	18940	19000	Capacité chauffage BTU/h
1980	1850	2200	Consommation refroidissement w
1920	1950	2150	Consommation chauffage w
850	800	830	Dédit d'air m3/h
2.2	2.2	1.9	Déshumidification l/h
44.5	46	42.5	Poids (kg)
/	290*610*795	250*540*780	Dimension (mm)

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع 03-03-2012.

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود تقارب بين الخصائص التقنية للمنتج بالنسبة للعلامات الثلاثة، وبالرغم من ذلك تتميز المكيفات الهوائية التي تنتجها مؤسسة كوندور بسمعة وشهرة كبيرة لدى المستهلك الجزائري، مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء المنتجة محليا أو المستوردة، وهذا راجع للسياسة التي تنتهجها المؤسسة من خلال توسيع شبكة توزيع منتجاتها عبر مختلف ولايات الوطن بالإضافة إلى تصديرها لهذا المنتج إلى دول الجوار ليبيا وتونس بالإضافة إلى الأردن.

### المطلب الثالث : تحليل قوى المنافسة لبيئة المؤسسة من خلال نموذج Porter

#### أولاً : القوة التفاوضية للموردين

يمكن أن تؤثر قوة تفاوض الموردين على مردودية المؤسسة، وذلك بسبب تحكم الموردين في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة، وتزداد قوة تأثير الموردين عندما يكون تركيزهم كبيراً خاصة عند عدم وجود منتجات إحلالية أو عندما تكون تلك المنتجات ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.

وبسبب تنوع تركيبة المنتجات التي تنتجها مؤسسة كوندور فإنها تتعامل مع العديد من الموردين، والجدول الآتي يبين الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة.

الجدول رقم 3.14 : الموردون الذين تتعامل معهم مؤسسة كوندور.

البلد	المؤسسة	مدخلات
الصين	Hisense	جهاز التلفاز
كوريا الجنوبية	Hivion•Home Cast	جهاز استقبال الأقمار الصناعية
البرازيل تركيا	B/S/H B/S/H	الثلاجات
الصين	Hisense	المكيفات الهوائية
الجزائر	ENGI	الغاز
الولايات المتحدة الأمريكية اليابان	Universal Panasonic	معدات وآلات
ألمانيا إيطاليا بلجيكا الهند فرنسا إسبانيا تونس قطر	Seho Galeleo Elastogram•Petrochemical Selco Faep Mexi Adelc Castle Stars	مواد وقطع غيار أخرى

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع مسؤولي الوحدات، تاريخ المقابلة 2012/03/21.

من خلال الجدول السابق يتبين أن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة موزعون عبر عدة دول من العالم، حيث أن هذا التنوع يساعد المؤسسة في تجنب الضغوط من قبل الموردين وخلق نوع من المرونة في التحول من مورد إلى آخر، إلا أنه على المؤسسة اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة فقدانها لبعض من مورديها نتيجة الأزمات الاقتصادية والسياسية في بعض بلدان العالم.

#### **ثانيا : القوة التفاوضية للعملاء**

يظهر تأثير العملاء على المؤسسة في تفاوضهم من أجل تدنية الأسعار، وللمؤسسة العديد من العملاء منهم المؤسسات العمومية والخاصة، المراكز التجارية، فالمؤسسة توزع منتجاتها على : الجامعات، مراكز البريد، مديريات التسيير العقاري، مديريات الأمن، المجالس الشعبية الولائية والبلدية، سوناطراك... الخ. كما أنها تبيع منتجاتها لتجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف ولايات الوطن. إضافة إلى تصدير المؤسسة لمنتجاتها إلى بعض الدول العربية مثل : ليبيا، تونس والأردن.

بالرغم من التنوع الكبير في عملاء المؤسسة، إلا أن القوة التفاوضية للعملاء قد تزداد بسبب المنتجات البديلة وخدمات ما بعد البيع التي تطورها المؤسسات المنافسة.

#### **ثالثا : تهديد المنتجات البديلة**

تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشكل بدائل كاملة أو غير كاملة لمنتجات المؤسسة، بحيث أن هناك العديد من المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة والتي تعتبر بدائل لمنتجات المؤسسة، إلا أنها لا تشكل تهديدا كبيرا بسبب اكتساب المؤسسة لميزة سعرية.

#### **رابعا : شدة المنافسة في القطاع**

إن السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تحتوي على العديد من العلامات التجارية كما أشرنا سابقا، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات العاملة في الصناعة، سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة.

حيث أن لكل مؤسسة استراتيجيات خاصة بها من حيث الأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع والإعلانات ونقاط البيع. مما يدفع هذه المؤسسات إلى العمل على تحسين صورتها في السوق، من أجل زيادة حصتها السوقية وكسب ولاء العملاء.

## الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

ومؤسسة كوندور من بين المؤسسات التي تسعى دوماً للتجديد في منتجاتها والمعدات المستخدمة، وتكوين إطاراتها وذلك تماشياً مع التقدم التقني الذي يشهده العالم، وذلك للاستمرار ومحاولة الوصول للمراتب الريادية في هذه الصناعة.

### خامساً : المنافسون المحتملون

يتمثل المنافسون المحتملون في المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وفي إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والاتفاقيات الأوروبية والمتوسطية التي ستؤدي إلى خفض الحواجز الجمركية ما سيفتح المجال أمام دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة، إلا أنه توجد بعض العوائق التي يمكن أن تحد من دخول هذه المؤسسات وهي :

1- الاحتياجات المالية الضخمة لإنجاز المركبات الصناعية؛

2- ولاء العملاء لبعض العلامات التجارية نتيجة شهرة العلامات وخدمات ما بعد البيع المقدمة؛

3- وجود منتجات ذات أسعار منخفضة بسبب اقتصاديات الحجم؛

4- ضرورة جودة الموارد البشرية لتسيير هذه الهياكل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن حرية الدخول إلى هذه الصناعة ستضعف من تنافسية مؤسسة كوندور لذلك يجب على المؤسسة السعي دوماً إلى التحسين المستمر واستخدام التقنيات الجديدة لكي لا تتقادم وذلك بإرساء عوائق الدخول من خلال استراتيجية هجومية، وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه مؤخراً من خلال إنشائها مركزاً لدعم التكنولوجيا والإبداع "CATI".

### المبحث الثالث : واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة كوندور

#### المطلب الأول : التكنولوجيا المستوردة ودورها في الإبداع التكنولوجي

أولاً : البرنامج التكنولوجي للمؤسسة وأهدافه

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

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

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

وكان هدف المؤسسة من وراء استيراد التكنولوجيا هو تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي للمؤسسة الذي من شأنه أن يعزز تنافسياتها وذلك من خلال :<sup>2</sup>

أ- رفع كمية الإنتاج وتحسينها من حيث الجودة؛

ب- رفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة؛

ت- دفع وتحفيز الطاقات البشرية على الإبداع؛

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

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

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

### ثانيا : تصنيف التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة

يمكن تقسيم التكنولوجيات التي بحوزة المؤسسة إلى :

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

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد الواهن عبد الحكيم، نائب المدير العام المكلف بالجودة، تاريخ المقابلة 2012/03/21.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد كسال عبد الباقي، مدير التسويق، تاريخ المقابلة 2012/03/21.

**2- تكنولوجيا أساليب الإنتاج :** تتميز البيئة التكنولوجية في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية بتطور تقنيات التصنيع، حيث تغلب على هذه الصناعة التكنولوجية العالية، كما تتطلب هذه الصناعة كثافة عالية لرأس المال، لذا تسعى مؤسسة كوندور إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق المتزايد على الاستثمار الموجه لتحديث معدات وأدوات الإنتاج لتطوير تقنيات التصنيع، حيث تتطلب عملية التوسع في الإنتاج مبالغ معتبرة كل سنة، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بإعادة هيكلة وتجديد تجهيزاتها، ومما يبرر ذلك ارتفاع الاستثمارات الخاصة بوسائل الإنتاج. حيث بلغت حجم الاستثمارات نهاية 2008 مبلغ 5.376.000 ألف دج<sup>1</sup>، وأغلب هذه الاستثمارات موجهة للمعدات والتقنيات الحديثة. وسمحت عقود الشراكة من نقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة واكتساب خبرات عالية ومعارف علمية تؤهل المؤسسة لتعزيز موقعها في السوق المحلية، وتوسيع نطاق تواجدها في مختلف الأسواق العالمية، وقد استطاعت المؤسسة من خلال عقود الشراكة من توسيع تشكيلة منتجاتها وتحسين جودتها والوصول إلى أسعار تنافسية، حيث تتميز أسعارها بالانخفاض مقارنة مع أسعار المنافسين.

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

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

### **ثالثا : تقييم التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة**

تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عديدة، وهذه التكنولوجيا تتجسد من خلال :

**1- التقنيات :** يوجد لدى المؤسسة عدد كبير من التجهيزات والمعدات والآلات الحديثة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى دوما إلى التجديد واستخدام تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات جديدة أو محسنة وذلك لتغطية طلبات السوق. ومن أمثلة ذلك فبعدما كانت هناك آلة واحدة تعمل بطريقة يدوية على تركيب مكونات البطاقة الإلكترونية، ويتناوب عليها ثلاث فرق عمل في حالة زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، قامت المؤسسة بإدخال أربع آلات جديدة وهي :

<sup>1</sup> - مديرية المحاسبة والمالية (وثائق داخلية).

**Jump-wire-Hs(Universal), VCD/Sequencr "insertion des composants axiale", Panasonic (NMRA20A) "insertion des composants Radial", Mutlserter 200 "Réfteuse électrique".**

وهذه الآلات تعمل بطريقة أوتوماتيكية وهي مكلمة لبعضها البعض، وتقوم على تقنيات حديثة ومتطورة مثل (برنامج DOS 2)، بحيث سمحت هذه الآلات بتخفيض وقت الإنتاج والرفع من الكمية المنتجة من البطاقة الإلكترونية، التي تدخل في تركيب العديد من المنتجات الإلكترونية للمؤسسة.

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

### المطلب الثاني : تحليل واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

#### أولا : تطور ثقافة التطوير في المؤسسة

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

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

1- إبداعات موفرة للمواد؛

2- إبداعات موفرة للعمل؛

3- إبداع منتجات جديدة ذات وظائف تقنية وتشغيلية جديدة.

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

وهذا ما سمح للمؤسسة بالتحسين المستمر في جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية، والاستجابة لمتطلبات السوق المحلية والدولية، مما سمح للمؤسسة بالحصول على شهادة الجودة العالمية 2000 : ISO 9001 وهذا في 2007/03/27 من طرف AFAQ AFNOR International، و 2008 : ISO 9001 في 2010/07/21 من طرف TUV Rheinland Product Safety GMBH،

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

لكن المشكل الوحيد هو أن المؤسسة لم تتمكن من الحصول على براءة اختراع خاصة بها في هذا المجال، أي اتباع استراتيجية الإبداع التكنولوجي الهجومية من أجل الخروج بمنتجات أخرى لم تكن موجودة أصلا.

### ثانيا : طرق اللجوء للإبداع التكنولوجي في المؤسسة

تتمثل أهم مصادر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة في :

1- التطوير الداخلي : أي أن المؤسسة تقوم بإدخال التحسينات على مختلف منتجاتها(الوظائف التشغيلية)، وذلك من خلال إنشاء المؤسسة لدائرة للجودة على مستوى كل وحدة من وحدات إنتاجها وذلك لمتابعة سير العملية الإنتاجية، ومتابعة المنتج في مختلف مراحل إنتاجه أو تطويره وفق متطلبات السوق.

وهذه الدوائر تقوم بمراقبة المواد المشتراة من داخل وخارج الوطن وذلك وفقا لمعايير تستدعيها مواصفات الشراء، وهذا من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال، كما تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها.

حيث تم إنشاء دوائر مراقبة الجودة منذ تأسيس المؤسسة، وكان الهدف منها<sup>1</sup> :

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

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

ب- تقليص معدل الأخطاء في العمليات الإنتاجية؛

ت- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء؛

ث- تحسين طرق الإنتاج الحالية والتحكم في أساليب الإنتاج.

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

2- **اقتناء الرخصة** : وهذا ما قامت به المؤسسة من خلال شراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية، وتسجيل منتجاتها ذات العلامة التجارية Condor.

3- **عقود واتفاقيات تعاون** : حيث قامت المؤسسة بالعديد من الاتفاقيات منها اتفاقية تعاون مع كل من جامعة سطيف وبجاية لتكوين عمال المؤسسة، إضافة إلى لجوء المؤسسة إلى مخترع جزائري، متبينة اختراعه المتمثل في جهاز منع تسرب الغاز، لكي يكون نقطة انطلاقاً للمؤسسة في تدعيم الوظائف التشغيلية لبعض منتجاتها. كما قامت المؤسسة بعد اتفاقيات مع مؤسسات أجنبية وذلك لتكوين إطاراتها على التحكم في التقنيات الحديثة مثل مؤسسة Panasonic، Universal.

### **ثالثاً : العوائق التي تواجه نشاط الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة**

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

1- عدم كفاية الأطارات المؤهلة للقيام بنشاطات الإبداع التكنولوجي؛

2- نقص الميزانية المخصصة لهذا النشاط؛

3- عدم كفاية التكوين اللازم للأطارات والباحثين؛

4- صعوبة الحصول على براءات الاختراع، وكذلك تكلفتها الباهظة؛

5- عدم وجود علاقة واضحة بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها في الجامعات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي.

### **المطلب الثالث : إصلاحات المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي**

رغم السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، والنتائج الجيدة التي وصلت إليها في هذا المجال من الصناعة، إلا أنها لا تزال تعمل جاهدة من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق واحتلال مراتب ريادية في مختلف المنتجات.

من هذا المنطلق قامت المؤسسة بوضع برنامج من خلال مجموعة من الدراسات قام بها إطارات المؤسسة والمستشارين وهذا للقيام بمجموعة من الإصلاحات لاعطاء دفعة قوية للمؤسسة للقيام بنشاطات البحث والتطوير على المستوى الداخلي ومن أهم إصلاحات المؤسسة نذكر :

#### أولاً : الموارد البشرية

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

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

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

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

4- إتاحة الفرص لإبراز المجهودات الفردية للباحثين ونتائج أبحاثهم في الميدان، ويجب إعطاء الاعتبار اللائق للباحث ومنحه كافة التحفيزات من أجل العمل؛

5- تطوير البرامج التدريبية والتي تجعل العاملين كأنهم العملاء أنفسهم وهذا كله من أجل تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل.

#### ثانياً : الموارد المادية

قامت المؤسسة في المرحلة الأخيرة باستثمار حوالي 20 مليون أورو لتطوير نسبة الاندماج بالنسبة لكافة المنتجات والتي تتراوح حالياً ما بين 60 إلى 80 بالمائة تنتج محلياً وتوقف استيراد المدخلات والمواد الأولية التي تدخل في صناعة العديد من التجهيزات.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد ادريسي، مدير الموارد البشرية، تاريخ المقابلة 2012/03/27.

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

#### المبحث الرابع : تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية مؤسسة كوندور

سنحاول أن نبين من خلال هذا المبحث أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التكاليف والتركيز عن طريق التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة.

#### المطلب الأول : تأثير الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة كوندور

##### أولاً : تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف

يظهر تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف بالمؤسسة، من خلال إدخال المؤسسة لمعدات وآلات جديدة تستعمل التكنولوجيا المتطورة وتزيد من طاقة المؤسسة الإنتاجية(اقتصاديات الحجم)، هذا ما أدى إلى انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة بالمؤسسة وتمكنها من فرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها.

حيث تعتبر المنافسة السعرية أحد أهم الاستراتيجيات التنافسية في هذه الصناعة وهذا نتيجة التقارب الكبير في الخصائص التقنية لمنتجات مختلف المؤسسات.

والجدول الموالي يبين أسعار منتجات بعض المؤسسات المتنافسة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث قمنا بتقديم أسعار مؤسستين بالإضافة إلى المؤسسة محل الدراسة، ويتعلق الأمر بالعلامتين Cobra وTCL، وهذا لتواجهما بنفس المنطقة الأمر الذي سمح لنا بالحصول على أسعار نفس الأسبوع (الأسعار مع احتساب الرسوم).

الجدول رقم 3.15 : أسعار بعض المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية لمؤسسة كوندور وبعض المؤسسات المنافسة لها ( الوحدة دج).

TCL	Cobra	Condor	العلامة المنتجات
أجهزة التلفاز			
10.500	10.530	8.120	CRT 55 Extra Plat
13.000	12.285	8.975	CRT 55 Super Slim
24.500	23.400	15.385	CRT 74 Super Slim
51.000	50.900	41.000	LCD 32
95.000	91.200	72.650	LCD 42
الثلاجات			
9.000	/	8.500	1 Porte 60 L
24.000	/	22.000	1 Porte 320 L
32.500	/	30.000	2 Porte 400 L
42.000	/	40.000-37.500	2 Porte No Frost 450 L

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

المكيفات الهوائية			
25.500	25.000	25.000	Split System 9000
28.500	29.500	29.000	Split System 12000
46.000	44.500	46.000	Split System 18000

المصدر : المصلحة التجارية للمؤسسات.

من خلال الجدول السابق يتبين أن أسعار أجهزة التلفاز للمؤسسة محل الدراسة هي الأقل في مختلف التكنولوجيات، أما أسعار العلامة TCL هي الأعلى في مختلف التكنولوجيات والأحجام وهذا راجع إلى الجودة العالية لمنتجات هذه المؤسسة مما يزيد من تكاليفها، حيث أن هناك مؤسسات أخرى تضع أسعار منخفضة إلا أننا لم نتمكن من الحصول على المعلومات الخاصة بها.

وفيما يخص الثلاجات فإن أسعار مؤسسة كوندور منخفضة في كل التكنولوجيات والأحجام مقارنة بالعلامة TCL، وهذا راجع إلى تحكم المؤسسة في تقنيات الإنتاج بالإضافة إلى انخفاض جودة منتجاتها مقارنة بالمؤسسة الأخرى.

أما أسعار المكيفات الهوائية فهي متقاربة جدا وهذا راجع إلى المنافسة السعرية الشديدة في هذه الصناعة.

وما يجدر الإشارة إليه هو أن مؤسسة كوندور تتبع استراتيجية تخفيض الأسعار وهذا لزيادة حصتها السوقية والمحافظة على عملائها من خلال التحسينات المستمرة والمتواصلة (الإبداع التكنولوجي الجزئي) للمنتجات الموجودة في السوق؛ فمثلا إنتاج المكيفات الهوائية بمختلف أنواعها من المكيفات الفردية إلى المكيفات الجماعية، التي تتطلب تكاليف معتبرة في تطويرها، مدة زمنية أقصر ومخاطرة أقل وهذا نتيجة للخبرة والتعلم المكتسب من إنتاج المكيفات الفردية.

#### ثانيا : تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز

بالمقابل يظهر أثر عمليات الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التركيز بالمؤسسة، من خلال تركيز المؤسسة جهودها التطويرية في بعض المنتجات من خلال التطوير والتحسين المستمر لوظائفها التشغيلية مع ضمان جودة عالية في هذه المنتجات لمنافسة المنتجات البديلة، فمثلا جهاز التلفاز " LED 3D 55"، الذي يمتاز بخصائص تشغيلية وتقنية متطورة جدا بالإضافة إلى سعره التنافسي بالمقارنة مع

المنافسين الآخرين، بحيث تركز المؤسسة من خلال هذا الجهاز على فئة معينة من العملاء؛ وبذلك تحقق هذه الإستراتيجية ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال السعر التنافسي والجودة العالية.

حيث وضعت المؤسسة الجودة هدفا أساسيا من خلال وضع طرق تسيير وتنظيم أكثر حداثة، تسمح لها بتحسين وضعيتها في السوق الوطنية والدخول التدريجي للأسواق الأجنبية، ولقد ترجم ذلك الهدف في اعتماد مخطط لتسيير الجودة لمجمل وحداتها، بحيث نجد على مستوى كل وحدة من وحدات الإنتاج وحدة لمراقبة ومتابعة الجودة وتعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المؤسسة نحو تحسين تنافسياتها والتميز في السوق، ويتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:

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

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

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

### المطلب الثاني : تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات تنافسية مؤسسة كوندور

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

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

### أولاً : تأثير الإبداع التكنولوجي على تكلفة المؤسسة

لاحظنا خلال تعرضنا للإبداع التكنولوجي في المؤسسة اعتمادها على إستراتيجية إدخال منتجات جديدة للسوق وتحسين وتطوير المنتجات الموجودة(القائمة)، إضافة إلى استيراد المعدات والآلات المتطورة (إدخال عمليات جديدة)، حيث جلبت للمؤسسة العديد من المزايا لعل أهمها تخفيض سعر المنتجات لتصبح في متناول العملاء.

وتتطلب الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية موارد مالية وبشرية هامة لأجل الوصول إلى إبداع جديد في السوق، وهذا ما سخرته المؤسسة من خلال توفير الموارد المالية اللازمة، وتوظيف الإطارات الكفأة، حيث قامت المؤسسة بإدخال معدات وآلات متطورة على مستوى وحداتها، وقامت بتدريب عمالها من خلال دورات تكوينية بالخارج للتحكم بهذه التقنيات، مما سمح للمؤسسة بتطوير كفاءات عمالها وتمكنهم من التحكم في التقنيات الجديدة المتطورة، هذه العوامل سمحت للمؤسسة بربح الوقت، والحصول على اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، حيث تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليفها بنسبة 20 في المائة<sup>1</sup>، ما سمح للمؤسسة بفرض أسعار تنافسية في السوق مقارنة بمنافسيها.

### ثانياً : تأثير الإبداع التكنولوجي على إنتاجية المؤسسة

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

- 1- زيادة خبرة ومهارات العمال كلما زاد عدد المنتجات المطورة؛
  - 2- تعزيز وتدعيم السياسة التكوينية بحسب احتياجات المؤسسة؛
  - 3- زيادة الرصيد المعرفي والعلمي لدى العاملين؛
  - 4- تحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وهذا مع تطوير منتجات أكثر ربحية ونجاحاً في السوق.
- والنتيجة الأساسية التي يمكن استخلاصها هي وعي العاملين بالمؤسسة بأهمية الإبداع التكنولوجي في تنافسية المؤسسة، وارتباطهم بتحسين صورة المؤسسة ومكانتها في السوق، وهذا ما سمح بتحسين إنتاجية المؤسسة، حيث أن إنتاجية العامل ارتفعت من 0.67 دج سنة 2008 إلى 1.3 دج سنة 2011،

<sup>1</sup> - مديرية المحاسبة والمالية (وثائق داخلية).

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

وترجع الزيادة في إنتاجية العامل إلى زيادة القيمة المضافة للمؤسسة، والجدول الموالي يبين القيمة المضافة للمؤسسة.

**الجدول رقم 3.16 :** القيمة المضافة لمؤسسة كوندور خلال الفترة 2008-2011 (الوحدة ألف دج)

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

المصدر : مديرية المحاسبة والمالية.

كما أن الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة كان لها نتيجة مباشرة على كمية الإنتاج، وذلك نتيجة الاستثمار في معدات حديثة ومتطورة تكنولوجيا سمحت بتقليل الأخطاء، وخفضت وقت الإنتاج، مما سمح بزيادة الإنتاج لتلبية طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

### ثالثا : تأثير الإبداع التكنولوجي على أرباح المؤسسة

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

**الجدول رقم 3.17 :** أرباح مؤسسة كوندور (الوحدة ألف دج)

السنة	2008	2009	2010	2011
البيان				
النتيجة الصافية	27.599	254.315	573.616	419.300

المصدر : مديرية المحاسبة والمالية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تحقق أرباح معتبرة حيث نلاحظ أن أرباح المؤسسة ارتفعت خلال السنتين 2009-2010 وهذا راجع لإدخال المؤسسة لمنتجات جديدة على مستوى وحداتها، وتكثيف جهود خدمات ما بعد البيع، إضافة إلى إقبال المستهلك الجزائري على منتجات المؤسسة، كما أن المؤسسة تقوم بتصدير بعض منتجاتها إلى كل من ليبيا وتونس والأردن، خاصة أن المؤسسة تنتهج سياسة تخفيض التكلفة، وفي سنة 2011 انخفضت أرباح المؤسسة عن السنة التي قبلها وهذا راجع إلى فقدان المؤسسة لبعض مورديها نتيجة الأزمات السياسية والاقتصادية في بعض البلدان العربية والغربية، الأمر الذي فرض على المؤسسة الحصول على المادة الأولية بأسعار مرتفعة عن

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

السابق، مما زاد في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة. ولهذا المؤسسة تسعى إلى تحقيق التكامل الخلفي بنسبة 100 بالمائة، وذلك للتحكم في أسعار المادة الأولية والتخلص من التبعية للخارج.

وبمقارنة الأرباح المحققة من طرف مؤسسة كوندور مع مؤسستي Cobra و TCL نجد أن مؤسسة كوندور تحقق أكبر الأرباح وهذا ما يدعم تنافسيتها مقارنة بمنافسيها والجدول الموالي يبين النتيجة الصافية لمؤسستي كوبرا وTCL.

**الجدول رقم 3.18 : أرباح مؤسستي كوبرا وTCL خلال الفترة 2008-2011 (الوحدة ألف دج)**

السنة	2008	2009	2010	2011
المؤسسة				
Cobra	88.762	125.344	113.525	119.283
TCL	93.542	136.520	141.235	149.253

المصدر : المصلحة التجارية للمؤسستين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أرباح المؤسستين في ارتفاع إلا أنه ليس بالحجم الكبير مقارنة بمؤسسة كوندور، وفيما يخص سنة 2008 فإن مؤسسة كوندور قامت بتغطية الخسائر الناتجة عن احتراق وحدة إنتاج التلفاز من نوع CRT لذلك جاءت النتيجة الصافية لسنة 2008 منخفضة.

#### **رابعاً : تأثير الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة**

إن إدخال المؤسسة للتقنيات الجديدة على مستواها سمح لها بفرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها الأمر الذي سمح لها بتحقيق حصة سوقية معتبرة في السوق، وحسب تقديرات مدير التسويق فقد كانت الحصة السوقية للمؤسسة كما يلي :

**الجدول رقم 3.19 : تطور الحصة السوقية لمؤسسة كوندور (الوحدة بالمائة)**

السنة	2008	2009	2010	2011
البيان				
الحصة السوقية	20%	26%	35%	37%

المصدر : مقابلة مع السيد كسال عبد الباقي، مدير التسويق، تاريخ المقابلة 2012/03/27.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة في تزايد مستمر، وهذا راجع لثقة وولاء العملاء لمنتجات المؤسسة، بحيث تستجيب منتجات المؤسسة تقنيا لكل متطلبات العملاء وتتمتع بكل خصائص المنتجات الموثوق بها والجيدة الأداء، إضافة إلى توسيع شبكة الممثلين المعتمدين للمؤسسة عبر ولايات الوطن والتكوين المستمر لأعوان خدمات ما بعد البيع سمح للمؤسسة ببلوغ

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

الامتياز في نوعية الخدمات المقدمة. ومن خلال مقارنة الحصة السوقية لمؤسسة كوندور مع كل من Cobra و TCL نجد أن مؤسسة كوندور تحقق أكبر حصة سوقية مقارنة بهما وهذا ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم 3.20 : تطور الحصة السوقية لمؤسستي Cobra و TCL خلال الفترة (2008-2011)

البيان	السنة	2008	2009	2010	2011
Cobra	% 12	% 16.5	% 15	% 16	
TCL	% 14	% 17	% 18.3	% 19.2	

المصدر : المصلحة التجارية للمؤسستين.

### المطلب الثالث : إستراتيجية التقليد الخيار التنافسي لمؤسسة كوندور

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

تنافسية(التكلفة الأقل، والسعر المنخفض) في الأوقات المناسبة، ويجب أن تقوم باختيار الطريقة الأسرع من أجل كسب الوقت في التطوير والتحسين، وذلك من أجل تحقيق حصص سوقية أكبر .  
ومما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية تقليد المنتجات هي الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة في الوقت الحالي ولكن بشرط أن تكون السباقية والأسرع في هذا التقليد. بالإضافة إلى ضرورة توفير هيكل لنظام المعلومات فعال، الأمر الذي يحقق لها التميز عن المنافسين العاملين في مجال قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية واستدامة لمزاياها التنافسية.

### خلاصة الفصل :

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

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

تحاول مؤسسة كوندور تبني إستراتيجية الإبداع التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي للمنتجات الموجودة، والقيام بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع الجامعات والخبراء، حيث تسمح لها هذه المدخل

### الفصل الثالث : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية مؤسسة كوندور

---

من الدفاع عن حصتها السوقية واكتساب التكنولوجيات الجديدة في ميدان الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

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

خاتمة

تواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة نظرا للتحويلات التي يشهدها العالم، خاصة التحويلات التكنولوجية منها. ولذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من اجل البقاء والاستمرار، وذلك من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين، وسبق الأحداث وإنتاج ما لم يفكر فيه الآخرون، وذلك للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت أهداف المؤسسات هي كيفية الحفاظ على مكانتها في السوق وليس الدخول إليه.

وبما أن التسابق ما بين المؤسسات يؤدي إلى زوال المزايا التنافسية، فإن الإبداع التكنولوجي المستمر من شأنه أن يجدد هذه المزايا، ويبقى للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، الإدراك أن الإبداع التكنولوجي يعد مصدرا أساسيا تسعى من خلاله المؤسسات إلى تدعيم مركزها التنافسي في السوق، والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة والسريعة.

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

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

### أولا : النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- 1- إن الغرض من تحليل المنافسة هو التعرف على أهداف المنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، تحديد إستراتيجياتهم، فالتفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة؛
- 2- إن تحليل "Porter" يساعد المؤسسة للتعرف على عوامل النجاح الرئيسية للقطاع الذي تعمل فيه والواجب توفرها من أجل إعداد إستراتيجية فعالة لضمان بقائها في هذا القطاع؛
- 3- تنافسية المؤسسة هي قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما عن بقية المنافسين؛

- 4- تهدف المؤسسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معا؛
- 5- يعبر الإبداع التكنولوجي عن الجهود المتضمنة اكتساب المعارف الجديدة، وتجسيدها في شكل منتجات وعمليات إنتاج جديدة، مع العمل على تطوير هذه المنتجات والعمليات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزات تنافسية؛
- 6- تجد المؤسسة نفسها أمام العديد من الاستراتيجيات التنافسية الممكنة للإبداع التكنولوجي، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في الإستراتيجية الهجومية، الدفاعية، إستراتيجية التقليد والإستراتيجية التابعة؛ واستراتيجية التخصص أو المزيج الإستراتيجي؛
- 7- يقوم الإبداع التكنولوجي بدعم تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى المنافسة.

### ثانيا : النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- 1- تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية؛
- 2- في ظل البيئة التنافسية لقطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر تواجه مؤسسة كوندور منافسة حادة من قبل المنافسين في القطاع؛
- 3- تواجه المؤسسة تهديدات كبيرة وبشكل خاص من قبل المؤسسات الرائدة، التي بفضل إمكانياتها البشرية والمالية الكبيرة في مجال البحث والتطوير، تمكنت من الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الإبداع التكنولوجي الجذري الذي يعتبر أساس نشاط الصناعة؛
- 4- تعتمد المؤسسة على سياسة تطوير وتحسين المنتجات وتوزيعها عن طريق مجموعة من المصادر المختلفة، بينما تعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على المعدات والآلات الإنتاجية الجديدة لزيادة طاقتها الإنتاجية؛
- 5- كما أن المؤسسة لتنفيذ نشاطات الإبداع التكنولوجي تعتمد على عدة طرق والمتمثلة في إقامة اتفاقيات تعاون مع الجامعات، اقتناء الرخص، بالإضافة إلى التطوير الداخلي لمنتجاتها من خلال دوائر الجودة؛

6- إتباع المؤسسة إستراتيجية التقليد نفس المنتج بأقل سعر، والتي تعتبر حسب موقف المؤسسة التنافسي الإستراتيجية الملائمة حاليا من أجل الانتقال إلى الإستراتيجية الهجومية مستقبلا لتحقيق سبق في السوق واستدامة مزاياها التنافسية.

### اختبار الفرضيات :

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

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

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

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

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

**الفرضية الثالثة :** يمكن أن يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية مؤسسة كوندور في السوق الوطنية.

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

### التوصيات :

انطلاقا مما سبق نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية بالنسبة لمؤسسة كوندور :

1- بما أن الإبداع التكنولوجي يقود إلى اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، فعلى مؤسسة كوندور الاهتمام به أكثر، خاصة وأنها تواجه منافسة قوية من طرف المؤسسات العالمية المتواجدة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر؛

2- العمل أكثر على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة، والعمل على تطوير هذه النماذج وعدم الاكتفاء باستيرادها واستغلالها على حالها؛

3- نشر ثقافة الإبداع بين العاملين في المؤسسة، لأن المورد البشري يعتبر جوهر عملية الإبداع التكنولوجي، وعليه نقترح على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر بهم، رغم ما تبذله المؤسسة حاليا في ذلك؛

4- نقترح على مؤسسة كوندور إقامة نظام معلومات للإبداع التكنولوجي يعنى بالتطورات الخاصة بالمكونات التي تدخل في صناعة المنتجات الإلكترونية، ومتابعة كل التطورات الخاصة بالصناعة الإلكترونية على المستوى المحلي والعالمي؛

5- ضرورة قيام مؤسسة كوندور بتحالفات وشراكة مع المؤسسات الإلكترونية الأخرى ذات القدرات التكنولوجية العالية، من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها؛

6- ضرورة التواصل مع جميع هيكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي، باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات في قطاع الصناعة؛

7- يمكن في الأخير أن نقترح خيارا جديدا تنافسيا للمؤسسة، وهو زيادة الأبحاث بتطوير المنتجات، وهو ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية قد تكون دولية.

### أفاق البحث :

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

مستقبلية في هذا المجال وهي :

1- الإبداع التكنولوجي وهيكل الصناعة؛

2- آليات تشجيع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية

#### I- الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات - في الصناعة والخدمات-، الطبعة الرابعة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999.
- 2- إدريس ثابت عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 3- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 4- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 5- بامخرمة احمد سعيد، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994.
- 6- برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 7- حسن أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001.
- 8- دادى عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 9- الدوري زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10- روبرت.أبتس-ديفيد.لي، الإدارة الاستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-، ط1، ترجمة الخزامي عبد الحكم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 11- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994.
- 12- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006.
- 13- السلمى علي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

- 14- السويديان طارق محمد، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002.
- 15- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم حالات تطبيقية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 16- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 17- صخري عمر، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 18- عبد الرضا رشيد صالح، جلاب حسان دهش، الإدارة الاستراتيجية-مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- عسكري أحمد شاكر، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 20- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 21- فريدريك م. شرر، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ط1، ترجمة علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002.
- 22- القريشي مدحت كاظم، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 23- القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 24- اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا- مفاهيم و مداخل، تقنيات، تطبيقات علمية-، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 25- الماجي حسين، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
- 26- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 27- مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 28- معروف هوشيار، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، ط 2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- 29- نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 30- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 31- نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهير ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 32- النسور إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي- مفاهيم ونظريات وتطبيقات -، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## II - المجالات والدوريات

- 1- بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار تليجي الاغواط، 2009.
- 2- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008.
- 3- العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2005.
- 4- محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
- 5- نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية - حالة مصر -، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002.

## III - الرسائل والأطروحات

- 1- بلبولة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
- 2- بن قطاف أحمد، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006./2007.

- 3- بوسنة محمد رضا، التسويق المصرفي كاستراتيجية في ظل التحرير المصرفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008.
- 4- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-مصادرها، تنميتها وتطويرها-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 5- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005.
- 6- زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005./2004
- 7- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق 1999.
- 8- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 9- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 10- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005./2004
- 11- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008./2007
- 12- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003./2002
- 13- هاني نوال، البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010.

#### IV - الملتقيات والمؤتمرات الدولية

- 1- بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلية، الجزائر، 13/12 ماي 2010.
- 2- الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير، 12-13 نوفمبر 2005.
- 3- رزيق كمال، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2007.
- 4- طرطار أحمد، حلبي سارة، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب، البلية، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- 5- عطية العربي، تدينه التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

#### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

##### 1 - باللغة الفرنسية

#### I- Les ouvrages

- 1- Angelo Bonomi, George Haour, **l'innovation Technologique et sa Promotion dans l'entreprise**, Edition Daloz, Paris, 1999.
- 2- Bertrant Bellon, **L'innovation Créatrice**, Economica, Paris, 2002.
- 3- Dennis W. Carlton, Jeffrey M.Perloff, **Economie Industrielle**, 2eme Edition, Traduit par Fabrice Mawerolle, Groupe de Boeck, Bruxelles, 2008.
- 4- G.Garibaldi, **Stratégie concurrentielle- choisir et gagner-**, édition d'organisation, Paris, 1996.
- 5- Jean Bernard, Maurice Catin, **Les Condition Economiques du Changement Technologique**, Edition l'harmattan, Paris, 1998.
- 6- Jean Claude Tarondeau, **Recherche et Développement**, édition vuibert, Paris, 1994.

- 7- Jean Pierre Angelier, **Economie Industrielle**, Office des Publication Universitaires, Alger, 1993.
- 8- Joel Broustail, Frederic Frery, **le Management Stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Paris, 1993.
- 9- Marie Camille Debourg, Joel Clavelin, Olivier Perrier, **Pratique du Marketing**, Berti édition, Alger, 2004.
- 10- Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982.
- 11- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Inter édition, Paris, 1986.
- 12- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, enter édition, Paris, 1993.
- 13- Pierre Dusauge ,Bernard Ramanantsoa , **Technologie et Stratégie D'entreprise** ,édition international , paris, 1994.

## 2- باللغة الإنجليزية

### I- The Books

- 1- Daft Richard I, **organization theory and design**, west publishing company, USA, 1992.
- 2- John Lipezynski, John Wilson & John Goddard, **Industrial Organisation An Analysis of Competing Markets**, 2end Edition, Pearson Education, 2005.
- 3- Stevenson William J, **Production / Operations Management**, 8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press, 2007.

### II- Reviews

- 1- Michael Porter, **New Global Strategies For competitive Advantage**, Planning Reviews, Paris, May/Jun 1990.

### ثالثا : المواقع الإلكترونية

- |  |                 |                              |
|--|-----------------|------------------------------|
| <a href="http://www.bya-electronic.com">www.bya-electronic.com</a>           | BYA electronics | 1- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.cobra.com/dz">www.cobra.com/dz</a>                       | Cobra           | 2- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.condor.dz">www.condor.dz</a>                             | condor          | 3- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.cristor-dz.com">www.cristor-dz.com</a>                   | cristor         | 4- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.enie-dz.com">www.enie-dz.com</a>                         | ENIE            | 5- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.eniem.dz/com">www.eniem.dz/com</a>                       | ENIEM           | 6- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.geant-dz.com">www.geant-dz.com</a>                       | Géant           | 7- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.iris-sat.dz">www.iris-sat.dz</a>                         | Iris-Sat        | 8- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.essalem-electronics.com">www.essalem-electronics.com</a> | Essalem         | 9- الموقع الإلكتروني لمؤسسة  |
| <a href="http://www.samsung.fr">www.samsung.fr</a>                           | Samha           | 10- الموقع الإلكتروني لمؤسسة |
| <a href="http://www.sodinco.dz">www.sodinco.dz</a>                           | Sodinco         | 11- الموقع الإلكتروني لمؤسسة |
| <a href="http://www.tclalgeria.com">www.tclalgeria.com</a>                   | TCL             | 12- الموقع الإلكتروني لمؤسسة |