

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

مساهمة الابداع التكنولوجي في تحسين الميزة
التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة:

هاني نوال

إعداد الطالب:

شريف عبد اللطيف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	نوي فاطمة الزهرة	أستاذ محاضر -ب-	رئيسة	جامعة بسكرة
2	هاني نوال	أستاذ محاضر -ب-	مشرفة	جامعة بسكرة
3	مودع ايمان	أستاذ محاضر -ب-	مناقشة	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان

قال الله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

الشكر الأول لله تعالى خالق الإنسان وواهب العقل والبيان الذي هدانا بخير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم وبسر لنا سبل النجاح وأخرجنا من ظلمات الجهل الى نور العلم، أقدم شكري وامتناني الى الأستاذة المشرفة "هاني نوال".

الى جامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص قسم العلوم الاقتصادية.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر الى جميع زملائي وزميلاتي.

وجزا الله خيرا كل من كان له دورا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.

شريف عبد اللطيف

الملخص:

مع التطورات الحالية أين أصبحت المنافسة تعرف قوة حادة في ظل هذا لم تجد المؤسسة لمواجهة هذه المنافسة التي تعني العنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين ويكون ذلك بتقديم سلع ومنتجات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرز التميز، الأمر الذي جعلها مجبرة على التكيف مع التغيرات البيئة الخارجية. فمن أجل التكيف في البيئة التنافسية المميزة بالتطور التقني والتكنولوجي أسرع جدا عليها تبني الابداع التكنولوجي الذي أصبح من الأدوات الأساسية لمواجهة المنافسة.

وتعتبر مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB من بين المؤسسات العامة في قطاع جد هام (صناعة الكوابل) حيث تبذل المؤسسة مجهودات هامة في ميدان الابداع التكنولوجي للتحسين أكثر فأكثر ولكي تكون في مستوى أكبر المؤسسات المنافسة.

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

الكلمات المفتاحية: الابداع، الابداع التكنولوجي، التنافسية، الميزة التنافسية، مؤسسة صناعة الكوابل أيونكاب بسكرة.

Résumé :

Avec les changements actuels ou la concurrence a connu une forte intensité, les établissements se sont retrouvés en face d'une concurrence qui différencie l'entreprise aux concurrents par donner des biens ou produits aux moindres prix ou prix élevés justifient sa particularité, intense et leur existence

est devenue liée par l'adaptation obligée aux changements, environnementaux, et pour s'adapter à cet environnement concurrentiel technologique rapide, l'innovation technologique est devenue l'un des outils essentiels face à la concurrence.

La Cable Industry Corporation ENICAB est considérée parmi les institutions publiques dans un secteur très important (l'industrie du câble), où la société fait des efforts importants dans le domaine de l'innovation technologique pour s'améliorer de plus en plus et se situer au niveau des plus grandes institutions concurrentes.

En conséquence, l'entreprise cherche à adopter une innovation technologique bénéficiant d'avantages concurrentiels (coût le plus bas, prix bas), en s'appuyant sur le développement interne, le développement et la diversification de sa gamme de produits, afin d'acquiescer d'autres avantages compétitifs pour faire face .à la concurrence qui lui est imposée dans le secteur

Les mots clés : Innovation, innovation technologique, compétitivité, avantage concurrentiel, ENICAB Biskra Cable Industry Corporation.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر والعران
II	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول والمشاكل
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية للمؤسسة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأسس النظرية للإبداع التكنولوجي
7	المطلب الأول: ماهة الابداع التكنولوجي
11	المطلب الثاني: أنواع الابداع التكنولوجي
15	المطلب الثالث: طرق الاعتماد على الابداع التكنولوجي
17	المطلب الرابع: أساليب حماية وقياس الابداع التكنولوجي
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
19	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: المقاربات الفكرية التي تستند اليها الميزة التنافسية
29	المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية
31	المبحث الثالث: دعم الميزة التنافسية من خلال الابداع التكنولوجي
31	المطلب الأول: تأثير الابداع التكنولوجي على قوى التنافسية
34	المطلب الثاني: تأثير الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية ل Porter
36	المطلب الثالث: تأثير الابداع التكنولوجي على مؤشرات الميزة التنافسية
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة	
41	تمهيد

42	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
42	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
44	المطلب الثاني: أهداف الاستراتيجية للمؤسسة
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
49	المبحث الثاني: واقع الابداع التكنولوجي في المؤسسة
49	المطلب الأول: مديرية البحث والتطوير في المؤسسة
52	المطلب الثاني: أشكال الابداع التكنولوجي لدى المؤسسة
57	المطلب الثالث: مقومات الابداع التكنولوجي في مؤسسة
62	المبحث الثالث: تأثير الابداع التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسة ENICAB
62	المطلب الأول: الابداع التكنولوجي ونموذج قوى المؤسسة
67	المطلب الثاني: الابداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
68	المطلب الثالث: تأثير الابداع التكنولوجي على بعض مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة
74	المطلب الرابع: تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة
76	خلاصة الفصل الثاني
78	الخاتمة
82	قائمة المراجع

فهرس الأشكال والجداول:

الأشكال:

رقم الشكل	عنوان	الصفحة
(1-1)	نموذج هيكل الصناعة ل Porter	27
(2-1)	سلسلة القيمة	28
(3-1)	الاستراتيجيات التنافسية ل Porter	31
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	48
(2-2)	الهيكل التنظيمي لدائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية	52
(1-3)	قائمة بأهم الزبائن لدى المؤسسة ونسبة تعاملهم	65
(2-3)	قوى التنافسية حسب نموذج بورتر لمؤسسة ENICAB	66
(3-3)	علامة المؤسسة	68

الجداول:

رقم الجدول	عنوان	الصفحة
(1-1)	عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة ENICABISKRA	54
(1-2)	تطور قيمة المبيعات من مختلف منتجات المؤسسة	69
(2-2)	تطور رقم الاعمال مؤسسة ENICABISKRA (2019/2010)	70

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم الاقتصادي الكثير من التطورات التكنولوجية التي تطرح الكثير من التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل البيئة التنافسية الراهنة، والمتغيرات الاقتصادية المعقدة مما أدى إلى حاجتها أكثر فأكثر للإرتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية و العالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات و العابرة للقارات من جهة، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة تتسابق من خلالها الدول و المؤسسات لكسب أكثر المزايا التنافسية المتاحة و الممكنة حفاظاً على مكانتها .

من أجل تحقيق ذلك أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لإقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، حتى تحافظ على مركزها التنافسي ولا يكون لها ذلك إلا عن طريق إيجاد آلية لزيادة معدل الإنتاج والأداء وتقديم المنتج بالسعر المناسب وفي المكان والزمن المناسب وبالجودة المطلوبة، والعمل على تلبية رغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم قبل المنافسين، ولبلوغ ذلك لا بد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد، فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها و تحديثها و تحديث أساليب عملها لتحسين النتائج و تحقيق التميز و كل هذا عن طريق الإبداع عملية مستمرة من خلالها تسعى المؤسسات إلى تطبيق طرق و ممارسات و تقنيات جديدة.

ويعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم أنواع الإبداع إذ يلعب دوراً محورياً وهاماً على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فنجاحها في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يتوقف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة خاصة في مجال التكنولوجيا، وإحداث إبداعات تقنية في منتجاتها وتحديث عملياتها وأساليبها الإنتاجية الأمر الذي يضمن نجاعة أدائها وديمومة ميزتها التنافسية.

فالمؤسسات الاقتصادية وفي سبيل التفوق لا بد أن تمتلك ما يميزها عن منافسيها، لكن عنصر التفوق لا يمكن الاحتفاظ به دائماً، إذ يجب السعي إلى تطويره وتنميته بصفة مستمرة وهذا ما يوفره الإبداع التكنولوجي للمؤسسة.

وبناء على ما سبق تتمثل إشكالية البحث في:

كيف يمكن أن يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية: للوصول الى الإجابة عن التساؤل الرئيسي السابق لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة؟

- هل يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة؟

فرضيات البحث:

-يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الدعائم الأساسية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يمكن لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة من تحسين ميزتها التنافسية من خلال الاعتماد على الإبداع التكنولوجي من اجل المحافظة على المركز التنافسي.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من منطلق أن الإبداع في الوقت الحالي لم يعد عملية اختيارية بل ظاهرة حتمية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، التي أدت الى منافسة شديدة بين المؤسسات للاستحواذ على الأسواق و الاحتفاظ بالزبائن، هذه التحديات فرضت على المؤسسات واقعا ينبغي مجارته لتحقيق إدارة ناجحة وتجنب المخاطر و الفشل و المحافظة على بقائها نموها و استمراريتها، فالإبداع يلعب دورا بارزا في مساعدة المؤسسات على إجراء التغيرات الجوهرية اللازمة و الاستباق نحو كل ما هو جديد يحسن من جودة منتجاتها و يحافظ على عناصر التميز لديها لتتسجم مع متطلبات المتجددة للزبائن.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة لتحقيق الازدهار والتقدم في منتجاتها وأساليب الإنتاج مما يميزها عن باقي المنظمات.

- إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية.

- محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية من خلال المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB-بسكرة.

حدود الدراسة:

وتتمثل فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور الإبداع التكنولوجي في الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسات.

الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني بالدراسة الميدانية على مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB- بسكرة.

أسباب اختيار الموضوع:

1- بحكم تخصصنا في الاقتصاد وتسيير المؤسسات ومن خلال دراستنا الجامعية، وميلنا لدراسة مثل هذه المواضيع.

2- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها الجلية على المؤسسة الجزائرية.

3- وإن اختيارنا للمؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB- بسكرة كدراسة حالة، جاء اعتمادا على كونه مناسباً مع إشكالية الموضوع.

منهجية البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها ونتائجها والاجابة 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 سابقا.

صعوبات الدراسة:

واجه الطالب أثناء إعداد هذه الدراسة بعض الصعوبات أهمها:

الظروف التي تشهدها الجزائر حول جائحة كورونا الذي أدى بنا إلى صعوبة في التنقل والتواصل مع الأساتذة المشرفة والجامعة للحصول على المراجع الخاصة بالدراسة، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة لذلك اضطررنا إلى الحصول على بعض المعلومات من أبحاث أخرى وقمنا بتحليلها.

دراسات سابقة:

-دراسة هاني نوال البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، (2010/2011).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور البحث والتطوير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل تحديد كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة. بالإضافة إلى دراسة حالة مجمع صيدال من خلال جمع المعلومات الخاصة بالمجمع وتحليلها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المجمع يولي أهمية خاصة للبحث والتطوير باعتباره المحرك الرئيسي في الصناعة الدوائية، وذلك من خلال الاعتماد على التطوير الداخلي، اقتناء التراخيص، أو من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى لتطوير وتنويع تشكيلة منتجاته، من أجل كسب مزايا تنافسية لمواجهة المنافسة المفروضة عليه في القطاع.

-دراسة زووي حميدة.الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2018.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال أثر أنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة.

تم إجراء دراسة حالة على إحدى المؤسسات للصناعة الإلكترونية الكهرومنزلية (مؤسسة كوندور)، وقد تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة لتشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بهذه المؤسسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، وإبداع العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التسليم، التكلفة، والمرونة).

دراسة بوسهمين أحمد دحماني مصطفى. (مارس، 2017). تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الجزائرية لتعزيز مكانتها السوقية وإثراء ثرواتها. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، حيث قام الباحثان بجمع المعلومات اللازمة عن طريق استبيان خاص

لعمال مؤسسة موبيليس فرع بشار، وهذا بغية الوصول إلى النتائج المستهدفة، وتم استخدام برنامج SPSS.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإبداع في العملية الإنتاجية وعناصر أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، التميز، الوقت)، وكذا إثبات صحة وجود علاقة ارتباط وذات دلالة معنوية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان **الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية**، ويتضمن ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي وأهميته في المؤسسة، وفي المبحث الثاني تناولنا الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من مفهوم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية وكل ما يتعلق بهم، ثم في المبحث الثالث قمنا بالربط بين المتغيرين الإبداع التكنولوجي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما في الفصل الثاني كان بعنوان **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ENICAB بسكرة**، وتضمن ثلاثة مباحث أيضا، حيث في المبحث الأول جاء فيه تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني كان حول دراسة واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة ENICAB بسكرة، أما في المبحث الأخير قمنا بدراسة دور الإبداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة.

وفي الأخير ختمنا دراستنا بعرض النتائج المتوصل لها وتقديم توصيات واقتراحات.

**الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي
والميزة تنافسية للمؤسسة**

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات التي يفرضها واقع البيئة التي تنشط بها، كسرعة التطور التكنولوجي والتغير السريع في حاجات ورغبات الزبائن وإزدياد حجم الضغوط التنافسية، مما طلب منها العمل على تقوية موقعها التنافسي بتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

وبالتالي فإنه على المؤسسة إيجاد الآليات التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال معرفة المصادر المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية، ويكون لها ذلك إلا من خلال الإهتمام بعمليات الإبداع التكنولوجي، ردا على احتياجات السوق.

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

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى المباحث التالية:

-المبحث الاول: الأسس النظرية للإبداع التكنولوجي.

-المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

-المبحث الثالث: دعم الميزة التنافسية من خلال الإبداع التكنولوجي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للإبداع التكنولوجي

يعد الإبداع التكنولوجي أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات التي تحرص دائماً على مواجهة المنافسة في الأسواق. فهي تعمل في بيئة أعمال تشهد تغيرات سريعة وظروف تنافسية حادة ومعقدة جعلتها تركز على الإبداع التكنولوجي كضرورة استراتيجية من أجل النجاح، البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي

أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي

نلاحظ أن مصطلح الإبداع التكنولوجي يتكون من جزئين: الإبداع والتكنولوجيا، ولهذا قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع التكنولوجي سوف نقوم بتعريف المصطلحين.

1) تعريف الإبداع: حيث يعرف الإبداع لغة بـ: أبدعت الشيء أي أنشأته على غير مثال سابق وهو يعني "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة". وقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى: "بديع السماوات والأرض" (الآية 117 من سورة البقرة) أي خالقهما على غير مثال سابق. (حنة مبروكة، 2015/2014، صفحة 3).

أما اصطلاحاً: فقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وأول من إهتم بمفهوم الإبداع وكما يتعلق به هو الاقتصادي النمساوي JOSEPH SCHUMPTER من خلال كتابة The theory of développement حيث عرف الإبداع من منظور اقتصادي على أنه "استخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة تهدف إلى خلق سلع وخدمات جديدة" (Durand Rodolphe, 2003, p. 73).
_ كما يعرف بأنه "ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث إبتكار بشيء جديد، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة." (حوي رابع فرحاتي لويزة، 2016، صفحة ص 351).

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

1- القواعد العلمية كالدقة والضبط.

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

2) تعريف التكنولوجيا: أما مصطلح التكنولوجيا فهو تعريب لكلمة Technology وهي كلمة يونانية تتكون من مقطعين Techno التي تعني الفن، و Logos التي تعني علماً. وعليه فإن التكنولوجيا تربط

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

ذهن الإنسان وإبداعه الفكري أو خياله العلمي بالتطبيق المادي وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لإحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معا.

_ وتعرف كذلك بأنها: " الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة." (Daft Richard, 1992, p. 50).

_ 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.

تأسيسا على ما تقدم فإن مفهوم التكنولوجيا يتمحور حول ثلاثة اتجاهات هي:

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

(3) تعريف الإبداع التكنولوجي: بعد ما تطرقنا لتعريف الإبداع والتكنولوجيا، سوف نتطرق الآن إلى تعريف الإبداع التكنولوجي. بحيث أن هناك عدة تعاريف حاولت توضيح معنى الإبداع التكنولوجي نذكر منها:

استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي JOSEPHE SCHUMPTER سنة 1939 بقوله أن: "الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري " ،وقد

ورد هذا التعريف في القاموس الإنجليزي (L OXFORD ENGLISH DICTIONARY)

_وعرف في قاموس (Petit Robert، 1992) على أن الإبداع التكنولوجي " هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف ". (بوسهمين أحمد دحماني مصطفى، 2017، صفحة ص 192).

_وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأن: "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب) ، إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية (OCED, 1994, p. 43)."

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

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

ثانياً: خصائص الإبداع التكنولوجي

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص الخصائص الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي والمتمثلة في: (بوزناق عبد الغاني، 2013/2012، صفحة 6)

1- أن يكون مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لا يعد إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح.

2- أنه نتيجة تطبيق معارف تكنولوجية فنية جديدة معترف بها، معنى 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 النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة.

4- أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية حيث يعتبر عاملاً أساسياً في المنافسة.

ثالثاً: أهمية الإبداع التكنولوجي

تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي فيما يلي: (العامري سلوى مهدي عبد الجبار صالح مهدي، 2003، صفحة 8) :

1- تحسين لخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.

2- تنمية رأسمال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير.

3- تحسين أداء المؤسسات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

السوق التي تتميز بميزة التكلفة على منافسيها، حيث تكون قادرة على الحصول على هامش ربح أفضل عن السعر الموجود في السوق.

4-يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة، هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذا الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق.

5-تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد.

رابعاً: أهداف الإبداع التكنولوجي

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية الإبداع التكنولوجي نذكر:

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

2-إن الإرتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.

3-إن 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-إن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.

5-إن من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهدافاً 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. (سعيد يس عامر، 2001، صفحة

:695/694)

المطلب الثاني: أنواع الإبداع التكنولوجي

هناك عدة معايير قسمت الإبداع إلى أنواع مختلفة وأهمها:

أولاً: حسب درجة الإبداع التكنولوجي

وينقسم إلى نوعين هما:

(1) 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 تجزئية، سواء في المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة، (أوكليل محمد سعيد، 1994، صفحة 113).

• **مزايا الإبداع التكنولوجي التدريجي:** هناك عدة مزايا لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي نوجزها فيما يلي:

1- لا يستغرق وقتاً طويلاً، وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد؛
2- لا يحتاج إلى موارد (مادية، بشرية، مالية) كبيرة. (بوسهين أحمد دحماني مصطفى، 2017، صفحة 212).

• **مخاطر الإبداع التكنولوجي:** بالرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي إلا أن له مخاطر تتمثل في:

1- إن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون.
2- إن التحسين هو في اغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات خاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها الإبداع جذرياً. (مصطفى عجيله محمد بن نوي، 2010، صفحة 5).

(2) 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. 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

مزايا الإبداع التكنولوجي الجذري: وتتمثل في:

1- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة للتكنولوجيا والمنتجات الجديدة، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة.

2- في أغلب الحالات طويلة 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. (نجم عبود، 2003، صفحة 169/167)

• مخاطر الإبداع التكنولوجي الجذري: وتتمثل في:

1- الاحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطور ما يقارب عشرة آلاف منتجاً جديداً كل سنة وأن (02 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 ذودلالة وتلبي طلباً اقتصادياً في السوق.

2- 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.

3- 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.

4- التأخيرات غير المتوقعة، ففي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكثر بكثير من الميزانية المخصصة. إن نفق سكك الحديد سويان الذي يربط بين جزيرة هوكايدو باليابان أكمل في 44 عاماً متأخراً لأكثر من سنة ومكلفاً عشرة ملايين باوند وهذا يمثل ضعف المبلغ المتوقع.

5- 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.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

6- إن الكثير من المؤسسات تميل إلى الاعتماد على الإبداع التكنولوجي الناجح الوحيد الذي تحقق فيه الأسبقية التنافسية وتكسب أرباحا كبيرة. وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا على أهمية الإبداع التكنولوجي ومواصلته، فإن هذه المؤسسات تنتقل للإهتمام بالتسويق لإبداعها السابق وسرعان ما يظهر المنافسون بإبداعاتهم المتفوقة، ليحققوا النجاح التجاري المعقول وميزة مستدامة في مقابل المؤسسة التي تعتمد على الإبداع الوحيد.

7- 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 استمرار إلى الاستغناء عنهم. (نجم عبود، 2003، صفحة 169)

ثانيا: حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي

وينقسم إلى نوعين هما:

1) الإبداع التكنولوجي للمنتج

أ- تعريف الإبداع التكنولوجي للمنتج: ويعرف على انه "عبارة عن إحداث تغيير في مواصفات المنتج وخصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن" (بن عاتق حنان حجاوي توفيق، 2010، صفحة 05).

كما يهدف أيضا إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد مقارنة مع المنتجات الأخرى المتواجدة. ويمكن أن يكون الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في شروط استعماله.

ب- أنواع إبداع المنتج: يشير هذا التعريف إلى أن إبداع المنتج يأخذ شكلين هما: (زواوي حميدة، 2018، صفحة 97)

1- تقديم منتج جديد: هو عبارة عن المنتج الذي تكون خصائصه التكنولوجية أو استعماله المقصودة تختلف عن تلك التي أنتجتها المؤسسة سابقا، حيث يمكن أن تتطوي هذه الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات الجديدة وذلك نتيجة للاستفادة من المعارف الجديدة.

2- تحسين منتج قائم: هو عبارة عن منتج موجود تمت ترقبته أو تحسينه بشكل كبير، حيث يمكن تحسين منتج بسيط (تحسين الأداء أو تخفيض التكاليف) من خلال استعمال مكونات أو مواد يكون لها أفضل أداء، أو تحسين منتج معقد (الذي يتضمن الكثير من النظم الفرعية المتكاملة) بواسطة إحداث تغييرات جزئية في هذه الأنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

من خلال كل ما تم ذكره يمكن إيضاح أهم الأسباب التي تؤدي إلى تقديم منتج جديد وتطوير منتج قائم هي ما يلي: (محمد زين عبد عون محمد فاضل، 2011)

- 1-التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات.
- 2-التوسع في أعمال المؤسسات وكان مصدره الأساسي المنتجات الجديدة.
- 3-التعرف على دورة حياة السلعة أو الخدمة وما إذا كانت وصلت إلى مرحلة النضوج وهل هناك بدائل أفضل للسلعة في السوق.
- 4-مساهمة السلع الجديدة في تحقيق أهداف النمو لمنظمات الأعمال.
- 5-مساهمة السلع الجديدة والمطورة في زيادة الأرباح.

(2) الإبداع التكنولوجي للعملية الإنتاجية

أ-تعريف الإبداع التكنولوجي للعملية الإنتاجية: يشير إبداع العملية الإنتاجية إلى "التغييرات التي تحدثها المنظمة في الطريقة التي تصنع من خلالها المنتجات، ويرتبط إبداع العملية مع الطبيعة المتسلسلة لعمليات التصنيع لتحسين إنتاجية وكفاءة أنشطة الإنتاج." (إسحاق محمود الشعار، 2014، صفحة ص 227)

وتعرف كذلك بأنها "استحداث طريقة إنتاج جديدة أو تحسين طريقة قائمة، يجب أن تكون نتائج الطريقة مهمة بالنسبة لمستوى الإنتاج، الجودة، وتكلفة التصنيع ولا يأخذ بعين الاعتبار التحسينات التي تتم على مستوى التنظيم وتسيير المؤسسة". (بن بريكة عبد الوهاب بن تركي زينب، 2010، صفحة ص 08)

ب-أنواع إبداع العملية الإنتاجية: من هذه التعاريف نجد بأن إبداع العملية الإنتاجية يمكن أن يأخذ شكلين هما: (الشعار اسحاق محمود، 2014، صفحة 227).

1-تقديم عملية جديدة: هي إدخال أساليب عمل جديدة أو تحسين جوهرية للمواد الداخلة في الإنتاج، المعدات والآلات، أو إجراء تحسينات جوهرية على العمليات الإنتاجية بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.

2-تحسين عملية قائمة: إجراء تعديلات أو تحسين تدريجي لعناصر الإنتاج، المعدات والآلات، أو إجراء تحسينات تدريجية وبسيطة على العمليات الإنتاجية في المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.

إن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية متداخلة فيما بينها فإحداث تغيير في المنتجات قد يتطلب ضرورة إحداث تغيير في طريقة إنتاجها، وتتوقف هذه العلاقة على عاملين أساسيين هما: (مقران يزيد زايددي عبد السلام، 2010، صفحة 07)

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

- طبيعة المنتج (استثماري أو استهلاكي)

- درجة الإبداع التكنولوجي (جذري أو جزئي).

فالمنتجات الصناعية أو الاستثمارية يتطلب فيها تغييرا في طريقة إنتاجها بينما المنتجات الاستهلاكية لا يتطلب التغيير فيها ضرورة إجراء تغيير في طريقة إنتاجها. وبالنسبة لدرجة الإبداع التكنولوجي، فالمنتج الذي أبداع فيه جذريا يتطلب تغيير في طريقة إنتاجه.

المطلب الثالث: طرق الاعتماد على الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحقيق والوصول إلى الإبداع التكنولوجي، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

أولاً: التطوير الداخلي

يتم من خلال تطوير الإبداع التكنولوجي من داخل المؤسسة عن طريق وظيفة البحث والتطوير وهي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع، حيث توفر للمؤسسة في حالة نجاح الإبداع استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق منها مكاسب معتبرة كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها لكنها الطريقة الأكثر خطورة، فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها المرتفعة والأخطار المتعلقة بالفشل وتقليد المنتج الإبداعي من طرف المؤسسات المنافسة.

ويتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية: (نوال هاني، 2010/2011، صفحة ص 63)

1- اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والنيرة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛

2- وسط مشجع ومدعم للإبداع والتجديد؛

3- تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث والتطوير، الإنتاج، والتسويق.

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

1-الإلام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا وخارجيا.

2-تجنيد الطاقات والإمكانات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (نذير نصر الدين منصور الزين، 2011، صفحة ص 20).

ثانياً: عقود التعاون

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

نعني بها ضم وتضافر جهود عدة مؤسسات لتطوير تكنولوجيات جديدة في صورة مشروع موحد يكتسي صيغة عقد بين المؤسسات، (زياني محمد، 2009، صفحة ص100).

وتعتبر التحالفات والشراكات من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات التي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي وصناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عولمة الأسواق، تتلخص الإيجابيات الناتجة من اتفاقيات التعاون في:

- 1- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.

- 2- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة.

- 3- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها. (زواوي حميدة، 2018، صفحة ص102):

ثالثا: التعاقد من الباطن

المقولة الباطنية للإبداع التكنولوجي تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة والجامعات، ففي هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع التكنولوجي خارجيا بواسطة هيئات مختصة ونتائجها جد متغيرة، فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها.

رابعا: عقود اقتناء التراخيص

يعتبر شراء أو استعمال التراخيص الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجيا، وهي عبارة عن "اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم المؤسسة الدولية بالتصريح لمستثمر وطني بالدولة المضيفة باستخدام براءة اختراع، الخبرة الفنية، نتائج الأبحاث، ... الخ، مقابل عائد مادي (عبد السلام أبو قحف، 2004، صفحة ص235)،"

وذلك لاقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات، وهذه الطريقة أقل خطورة وأقل تكلفة، ويكون ذلك مفضلا لدى المؤسسات التي لا تتوفر على موارد مالية كافية لإدماج وظيفة البحث والتطوير داخليا.

فبإنتشار خبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعنية لمصدر الإبداع الأصلي (صاحب الإبداع) بطلب شراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

عليها الطرفان بصفة إدارية، ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، وعادة يضم العقد بنودا وشروطا معينة منها: (أوكليل محمد سعيد، 1994، صفحة 107).

موضوع العقد، مدة العقد، مجال الاستغلال، المكافأة المالية، شروط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها وشروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين.

المطلب الرابع: أساليب حماية وقياس الإبداع التكنولوجي

أولاً: أساليب حماية الإبداع التكنولوجي

1) براءة الاختراع: وهي عبارة عن شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما وتخول لصاحبها حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال (أوكليل محمد سعيد، 1994، صفحة 165)

يعد منح براءة الاختراع إصدارا لحقوق الملكية القانونية للمخترع (فرد أو مؤسسة)؛ ما يتيح له بأن يقيد استخدام اختراع حتى يحصل على ربح المحتكر، حيث أن نظام براءة الاختراع يضمن احتكار استخدام اختراع معين لمدة محددة (تصل إلى 20 سنة)، كما يتيح لصاحب البراءة بأن يرخص للمؤسسات الأخرى استخدام براءته لصناعة الإبداع وبيعه وذلك بدفع المقابل (عادة ما يكون مبلغا من المال) وبالتالي تقديم الحافز على الإبداع التكنولوجي لتحقيق التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي (روجر كلارك، 1994، الصفحات ص 247-249).

وحتى يتم ذلك هناك إجراءات أساسيان هما: (أوكليل محمد سعيد، 1994، الصفحات 165-166)

أ- إيداع طلب لدى الهيئات المختصة وطنيا أو دوليا، حيث يشكل تاريخ الإيداع أولوية هامة للمؤسسة؛ إذ أن الأسبقية في الإيداع تعتبر إثباتا أوليا 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 وذلك 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، واثبات توفر الموضوع المراد حمايته على عناصر الجهد الفكري، الأصالة، وإمكانية التطبيق الصناعي.

2) العلامة التجارية: هي عبارة عن اسم أو رمز يمنح ويتم استخدامه لتمييز منتجات مؤسسة ما عن منتجات مؤسسات أخرى، وذلك لتوضيح مصدر تلك المنتجات ويتمتع مالکها بحق استبعاد أي مؤسسة أخرى تستخدم تلك العلامة التجارية في المجال الذي تستخدم فيه . كما يمكن ترخيص حقوق العلامة

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

التجارية مثل حقوق البراءة تماما، وهكذا يمكن لحماية العلامة التجارية أن تدوم لفترة أطول من حماية البراءة. ويترتب عن هذا النوع من الحماية حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك..(أوكليل محمد سعيد، 1994، صفحة 167).

3)التصاميم أو النماذج الصناعية: هي عبارة عن مجموعة من الأشكال والألوان ذات طابع فني خاص، يتم تطبيقها على المنتجات عند صنعها لإضفاء الجمال عليها وبالتالي جذب الزبائن لشرائها وتفضيلها على مثيلا؛ تضعها المؤسسة لتحديد الخصائص الرسمية والمميزات الأساسية للمنتجات لمنع أي تقليد بنفس المواصفات ونفس الأبعاد، حيث يتم التصريح بالملكية الصناعية لهذا النموذج مما يسمح لها بالاستفادة من كل محاولات استغلال النموذج. تجد النماذج مجال تطبيقها في الصناعة والحرف اليدوية كصناعة الأجهزة التقنية والطبية والساعات والآلات والأجهزة المنزلية والكهربائية والسيارات والتصاميم الهندسية والرسوم الموضوعية على الأقمشة، كما يمكن إدراج أي شيء آخر يحتاج في صناعته أو تجسيده إلى تصميم أو رسم أو نموذج يميزه. (بوسلامي عمر، 2013، صفحة ص46)

مما تقدم نستنتج أن على المؤسسة العمل دائما على حماية إبداعاتها التكنولوجية المختلفة وذلك باستخدام توليفة مناسبة من أساليب الحماية السابقة الذكر، لأن هذه الأساليب تجعل منه صعب التقليد باعتباره بعد من الأبعاد الاستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا: مؤشرات الإبداع التكنولوجي

نعتد في قياس الإبداع التكنولوجي على ثلاث مؤشرات وهي:

1) نفقات البحث والتطوير: تمثل هذه النفقات إجمالي المبالغ المنفقة على البحث والتطوير سواء كان ذلك على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة ككل وهي تستعمل بشكل واسع كمقياس للاستثمارات في الإبداع التكنولوجي لكن هذه المعطيات ليست دوما متوفرة بالدقة المطلوبة في العديد من الدول وفي العديد من المؤسسات.

2) تعداد الإبداعات التكنولوجية: هي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدولة؛ يوجه انتقاد لهذا التعداد بسبب طابع العشوائية الذي يميزه، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل الإبداع وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات المهمة وغير المهمة، ونشير إلى

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

أن تعداد الإبداعات معلومة غير متوفرة في معظم الدول، وهي أرقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الإبداع.

3) عدد براءات الاختراع: يمكن قياس الكثافة الإبداعية لدولة ما من خلال عدد طلبات البراءة المودعة من طرف المقيمين بهذه الدولة، وأغلب الإبداعات المنجزة من طرف الأشخاص المقيمين أو المؤسسات هي ثمرة نشاط إبداعي تمت مزاولته ببلد الإقامة، بالرغم من أن هذه الإبداعات لا تنقل دائما اختراعات توصل إليها أشخاص مقيمون، وذلك لاحتمال التوصل إلى اختراع في دولة أجنبية (في إطار المقابلة من الباطن على سبيل المثال) فيتم إيداعه في دولة أخرى من طرف الأمر المقيم بها؛ لكن كل طلب براءة إيداعه لا يتعلق دائما باختراع حقيقي مستوفى لشروط استصدار البراءة، مما يؤدي إلى ضرورة ربط الكثافة الإبداعية بعدد البراءات المسلمة للأشخاص المقيمين، وعند مقارنة الكثافة الإبداعية بين الدول باستعمال هذا المؤشر يطرح مشكل بسبب الاختلافات الموجودة بين طرق تسليم البراءات المستعملة عبر العالم، منها نظام التسجيل البسيط مقابل نظام الفحص من حيث الموضوع. (دويس محمد الطيب بختي إبراهيم، 2012، الصفحات ص 286-287)

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة 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: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: تعريف المنافسة

لقد تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، بحيث أن هناك العديد من التعاريف التي أوردها الكتاب فمن هم من يعرفها على أنها "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل". (علي السلمي، 2001، صفحة 101).

وهناك من يرى بأنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلا 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". (عبد العزيز حسن امين، 2001، صفحة 20).

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛
- الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته؛
- التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج، ...الخ.

ثانياً: تعريف التنافسية

تعرف تنافسية المؤسسة على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا، ...الخ). (مسعداوي يوسف، 2007، صفحة ص05)

كما تعرف بأنها "القدرة على إنتاج منتجات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" (محمد وديع عدنان، 2001، صفحة 14)

من التعاريف السابقة نستخلص النقاط التالية:

- 1-يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافس.
- 2-وأن تحقيق التنافسية يعني تحقيق التفوق.

ثالثاً: ماهية الميزة التنافسية

1) تعريف الميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية حسب porter على أنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". (Porter Michael, 2000, p. 8)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن porter يؤكد على دور الإبداع في تحقيق التميز وإحراز ميزات تنافسية في المؤسسة.

كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها "مهارة فنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون". (Porter Michael, 2000, p. 9)

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

وتعرف أيضا "بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (خليل نبيل مرسي، 1996، صفحة ص 85).".

من خلال التعاريف السابقة هناك اختلاف في تحديد مفهوم الميزة التنافسية فهناك من يرى أن تحقيقها يتم من خلال:

- أي شيء يميزها عن منافسيها من وجهة نظر الزبائن.
 - إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون (بتكلفة أقل، ومنتج متميز).
 - الريادة وتحقيق مراكز تنافسية متقدمة من خلال صياغة وتطبيق خياراتها الاستراتيجية.
- وبالتالي يمكن القول بان الميزة التنافسية هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والطرق والأساليب التي تختلف بها المؤسسة اختلافا كليا أو جزئيا عن غيرها من المنافسين نتيجة تسخير كافة إمكانياتها وقدراتها مما يؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين وبالتالي زيادة حصتها السوقية وبشكل مستمر.

(2) خصائص الميزة التنافسية:

- تتميز أي ميزة تنافسية تتبناها المؤسسة بالخصائص التالية:
- أنها نسبية وليست مطلقة بمعنى أنها تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
 - أنها تؤدي إلى تحقيق النفوذ والأفضلية على المنافسين. (جنطيط خديجة، 2016-2017، الصفحات 155-156)

- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو قيمة ما تقدمه للزبائن.
- أنها تؤدي إلى التأثير في الزبائن وتحفزهم على الشراء.
- متغيرة وليست ثابتة، اعتماد على جهود الإدارة والإبداع والتطوير كما يجب أن تكون متجددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
- أنها تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
- تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- أنها تتصف بالديمومة وصعوبة التقليد من طرف المنافسين

(3) أنواع الميزة التنافسية:

لقد حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية وهما: (بوزناق عبد الغاني، 2013/2012، صفحة 63)

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليفها إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة من طرف منافسيها بمعنى قيامها بتصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ب- **ميزة التميز:** تصل المؤسسة إلى هذه الميزة عندما تقدم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة عند الزبون نظرا لما يمتاز به من جودة عالية وخصائص فريدة وله قيمة مرتفعة عند الزبون نظرا يمتاز به من جودة عالية وخصائص فريدة وخدمات ما بعد البيع وغيرها، وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها بتوصلها إلى الحياز على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة.

4) مصادر الميزة التنافسية:

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في أهم العوامل التي تساعد على تحقيقها وتتمثل في:

أولاً: التكلفة

إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها إن الكلفة الأقل هي الهدف لعملياتي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. إن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المؤسسة لتكون قائمة في مجال الكلفة. إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق. (بوزناق عبد الغاني، 2013/2012، صفحة 65/64).

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

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء 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. (أحمد سيد مصطفى، 1999، صفحة 54).

ثالثاً: المرونة

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- 1- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- 2- مرونة الميزج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- 3- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- 4- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. (أكرم أحمد الطويل رغد إبراهيم إسماعيل، 2014، صفحة 14).

رابعاً: التسليم

إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت. ممكن أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي:

- 1- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- 2- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

3-سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق. (أكرم أحمد الطويل رغد إبراهيم إسماعيل، 2014، صفحة 14).

خامسا: الإبداع

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير 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 جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، والذي يقصد به "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"، 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. (جونز شارلز وجارث، 2001، صفحة 201)

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للتعبير عن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، ومن بين أهم المؤشرات الكمية المعتمدة بشكل واسع في تقييم اكتساب الميزة التنافسية نجد:

1-الربحية: يعد مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، فإن كانت الربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجية النسبية وتكلفة عوامل الانتاج، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

لقياس الربحية تستخدم أربعة مؤشرات رئيسية، ويتم حساب هذه المؤشرات كما يلي: (نجم عبود، 2003، صفحة 126/124)

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

العائد على الأصول = (صافي الربح + الفوائد) / متوسط إجمالي الأصول . يهدف هذا المؤشر إلى قياس كفاءة التشغيل في المؤسسة.

معدل العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

معدل العائد على الاستثمار = النتيجة الصافي الربح / الأموال المستثمرة. يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس ربحية المؤسسة، وأكثرها مصداقية واعتمادا في المؤسسات.

معدل هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

2- الحصة السوقية: من الممكن لمؤسسة ما تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس الى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب غلق السوق، يجب مقارنة تكاليف تعطي مؤشرات الحصة السوقية نظرة عن نصيب المؤسسة من مبيعات السوق، ويمكن قياس الحصة السوقية بالاعتماد على مؤشرات التالية:

الحصة السوقية الإجمالية = إجمالي المبيعات / إجمالي مبيعات الصناعة

الحصة السوقية النسبية (القوة التنافسية) = إجمالي المبيعات / إجمالي مبيعات أكبر المنافسين.

كلما كانت النتيجة أقرب إلى الواحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، وإذا كانت النتيجة مساوية للواحد فهذا معناه أن المؤسسة هي الأقوى والسائدة في السوق، كون قيمة مبيعات تكون ذاتها قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

حصة السوق المستهدفة = إجمالي المبيعات / إجمالي المبيعات في السوق المستهدفة (السوق الذي تركز

عليه المؤسسة في نشاطها).

3- النمو السنوي للمبيعات: تعد المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات، حيث يتم من خلالها تحقيق

الأرباح وبذلك ضمان الاستمرارية والنمو في قطاع النشاط، كما يعد النمو السنوي للمبيعات مؤشرا هاما

على نجاح المؤسسة في أنشطتها؛ ويتم حسابه وفقا لما يلي: (نجم عبود، 2003، صفحة 124/126)

النمو السنوي للمبيعات = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) / مبيعات السنة المرجعية

المطلب الثالث: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

أولاً: مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter

قدم "Porter" من خلال تحليله لهيكل الصناعة، مجموعة القوى التي تحكم المنافسة. والتي تتمثل في:

(1) المنافسون الحاليون (حدة المنافسة): يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى، فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المؤسسات. وتقاس حدة المنافسة باستخدام عدة معايير منها عدد المنافسين، حجم منظمات الصناعة، هامش الربح، ثقافة العميل، مرونة الإنتاج وعوائق الخروج. (حجازي إسماعيل عبداوي نوال، 2015، صفحة 63،64)

(2) المنافسون المحتملون: إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، لذلك يجب على تدرس احتمال دخول المؤسسة أن هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أن تساعد على دخول الصناعة، وتتمثل هذه العوائق في (اقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات، متطلبات رأس المال، تكاليف التبديل أو التحويل، الوصول إلى قنوات التوزيع، سياسة الحكومة). (حجازي إسماعيل عبداوي نوال، 2015، صفحة 65)

(3) القوة التفاوضية للزبائن: تتوقف قدرتهم في التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع على مجموعة من العوامل، نذكر من بينها:

1- كلما زادت المعرفة المتاحة لدى المشتريين بالموردين أسعارهم وتكاليفهم كلما زادت قوتهم التفاوضية. نمطية منتجات القطاع. (أحمد عبد السلام سليم، 2007، صفحة ص 59)

2- عندما يكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، ازداد قوتهم التفاوضية. الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي (زكريا مطلق الدوريس، 2005، صفحة 106).

(4) القوة التفاوضية للموردين: تأتي قوة مساومة الموردين من قدرتهم على استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية:

1- عندما تكون منتجات المورد متميزة، وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة تحول دون التحول من مورد لآخر.

2- التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة. (نبيل محمد مرسى أحمد عبد السلام سليم، 2007، صفحة 60)

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

3-الإطلاع الكافي على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بها.

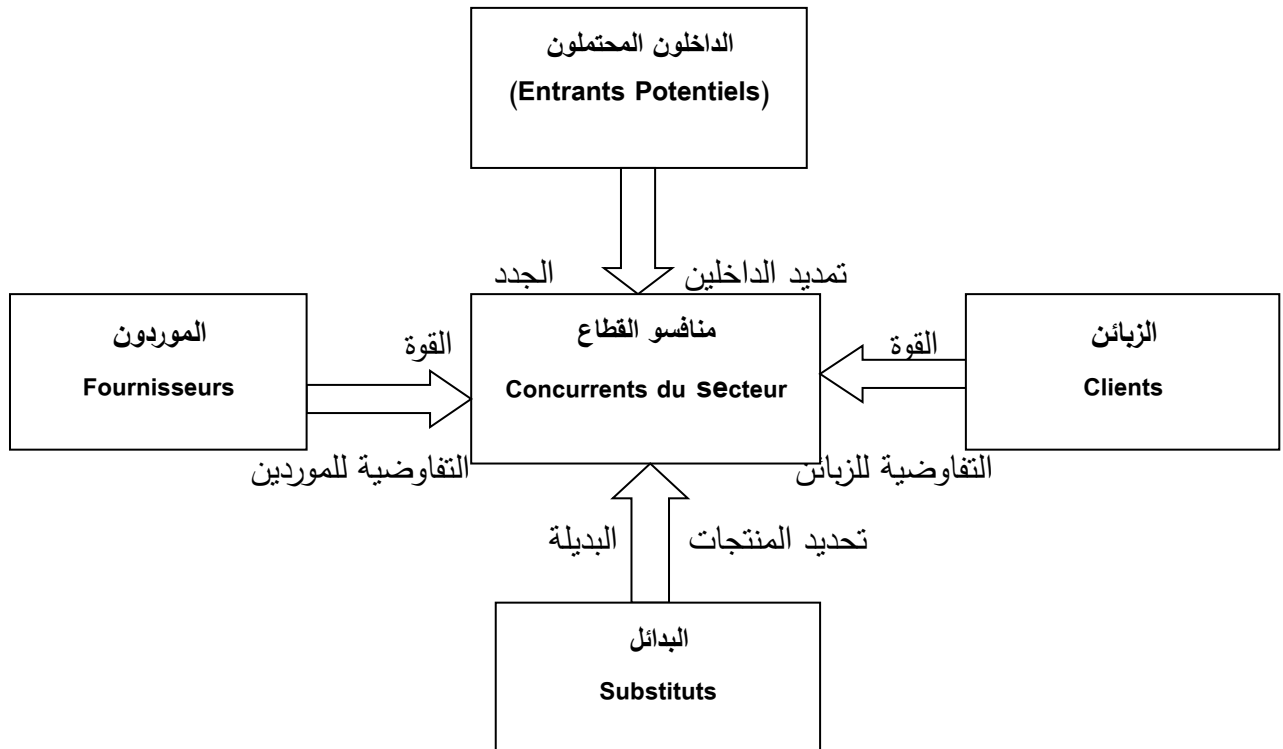
4-عدم تركيز خدماتهم على عدد محدود من المؤسسات.

5-توفر عدد قليل من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة.(أحمد القطامين، 2002، صفحة 23)

(5) المنتجات البديلة (الإحلال): هي المنتجات التي يمكن أن يتحول إليها المشتري، لتحل محل السلعة التي يشتريها عادة من المؤسسات المتواجدة في السوق، مثل تحول الكثير من الناس إلى استخدام الهاتف الجوال بدلا من الهاتف الثابت، والحاسوب المحمول بدلا من الحاسوب الثابت، وهكذا تلعب في هذه الحالات الأسعار وجودة السلعة، وسمعة المؤسسة وولاء العميل دورا كبيرا في عملية التحول (سليم الحسنية، 2001، صفحة 63).

وقد لخص Porter هذه القوى في الشكل التالي.

شكل رقم (1-1): نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ Porter



Source: (Porter Michael, Choix Stratégique et Concurrence, 1982, p. 4)

ثانياً: تحليل سلسلة القيمة: يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم، إنتاج، تسويق، تسليم

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وإن الاختلاف بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002، صفحة 232) يمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (1-2): سلسلة القيمة



Source : (Porter Michael, 2000, p. 53)

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

1) الأنشطة الأساسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتشمل: (طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، 2007،، صفحة 319، 320)

أ- **الإمداد الداخلي:** يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.

ب- **الإنتاج:** هو تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ج- **الإمداد الخارجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.

د- **التسويق والبيع:** يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.

هـ- **الخدمات:** تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

(2) الأنشطة الداعمة: تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:

أ- البنية التنظيمية للمؤسسة: تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

ب- تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

ج- التموين: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة (سعد غالب ياسين، 2002، صفحة ص 89)

د- تسيير الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل. (نبيل محمد المرسي، 2006، صفحة 106)

إن الملاحظة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المقام هي أنه من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى، وعلى العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة هي مصدر للقيمة، وتحقق الميزة التنافسية الصناعية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. (كربالي بغداد، 2002، صفحة 7)

المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية

لقد حدد Porter ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أولاً: استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع.... الخ، فحسب بورتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر هذه الاستراتيجية تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر وقد يتحقق ذلك من خلال (داودي الطيب رحال سلاف شين فيروز، 2007، صفحة 18):

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة.
- اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية.
- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.
واختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الاستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

ثانيا: استراتيجية التميز

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الاستراتيجية هي: (داودي الطيب رحال سلاف شين فيروز، 2007، صفحة 19)

- يجب أن يضيف التميز قيمة للخدمة أو المنتج بحيث يلاحظ المستهلك ويبرز هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك.
- اقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير.
- تقديم الجديد والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها.
- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية في المنتج.
- الاستماع الجيد لحاجات السوق.

ثالثا: استراتيجية التركيز

عندما تسعى المنظمة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها بديلين هما: (مؤيد سعيد السالم، 2005، صفحة 148)

- إما التركيز مع خفض التكلفة: أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

-التركيز مع التمايز: يعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشتريين دون غيرهم.

وتحمل هذه الاستراتيجية مجموعة مزايا هي: (حوي رايح فرحاني لويوة، 2016، صفحة 357)

- الحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار.
- القدرة الدفاعية وتجنب المنافسة المعتمدة على الأسعار.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

ويمكن توضيح مختلف هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): الاستراتيجيات التنافسية ل Porter

	تكلفة الأقل	الميزة التنافسية	التمييز
كل القطاع			
النطاق التنافسي (السوقي)	استراتيجية القيادة بالتكلفة	استراتيجية التمييز	
جزء من القطاع	استراتيجية التركيز		

Source : (Porter Michael, Choix Stratégique et Concurrence, 1982)

المبحث الثالث: دعم الميزة التنافسية من خلال الإبداع التكنولوجي

نتعرض في هذا المبحث إلى الأثر الذي يؤديه الإبداع التكنولوجي على دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، وذلك من خلال إبراز هذا الأثر على الجوانب التالية:

المطلب الأول: تأثير الإبداع التكنولوجي على قوى المنافسة

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على منافسي القطاع

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

1- عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، تنمو وتزيد الضغوط لتخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة 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

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

الصناعة؛ إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو ببراءات الاختراع، فإن المنافسين لن يتمكنوا من الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو تقليدها.

2- عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء هذه المنتجات، فإن من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية 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. (سعيد يس عامر، 2001، صفحة 702)

ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء لعلامتها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وأن تحقق أرباحاً كبيرة؛ كما أن هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق من بينها:

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

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

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

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

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

- بالإضافة إلى أن الإبداع التكنولوجي يستطيع أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة للحاق بالمنتجات عالية الجودة. (رجراج الزوهير، 2015، صفحة 95)

ثالثا: تأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة

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 والألمنيوم والبلاستيك باعتبارها من مكونات صناعة السيارات وقطع غيارها؛ كما دخل الألمنيوم 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 تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول أرباح إضافية(سعيد يس عامر، 2001، صفحة 705).

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: (رجراج الزوهير، 2015، صفحة 96)

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

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

خامسا: تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين

يبرز تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين من خلال النقاط التالية:

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

1- إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد إلى آخر الأمر الذي يجعل المنافسة شرسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية لديهم أمام الزبائن.

2- إذا توفرت لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص معينة بها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة، ويمنح الموردين قوة تفاوضية كبيرة على زبائنهم. (محمد قريشي، 2008، صفحة 06)

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية السيطرة بالتكاليف

يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التكلفة الأقل في حالتين هما:

- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.

- يبرز الأثر بوضوح من الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه (Joseph Schumpeter) بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلاً وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة وتتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تتحكم أكبر في الأسعار والهوامش، وهذا ما قد يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها بصفة عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة. (بارك نعيمة براينيس عبدالقادر، 2010، صفحة 09)

لهذا يرى الباحثين (أندرسون وريني كامب) أن الإبداع يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربع طرق هي: (بارك نعيمة براينيس عبدالقادر، 2010، صفحة 10)

1- المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة.

2- نشر الإبداع وبيعه للمحتاجين.

3- تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث.

4- تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها كالمنافسين والزبائن وغيرهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

وترتبط كل هذه العناصر بالتكاليف بصفة مباشرة أو غير مباشرة حيث يؤدي إدخال طرق جديدة إلى استعمال أفضل للموارد، بينما يعمل نشر الإبداع على مساعدة المؤسسة في تخفيض تكاليفها واستغلال إمكانياتها بطريقة فعالة.

ثانيا: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التمييز:

تسعى بعض المؤسسات إلى تعزيز تنافسيتها من خلال إتباعها استراتيجية 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، وبشكل عام يمثل البحث والتطوير مصدرا أساسيا لاستراتيجية التمييز، ويساهم في تمتيتها من خلال:

1- تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتجات يؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أفضل، وإنتاج منتجات مميزة وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين؛

2- زيادة استخدامات المنتجات وتنوع تشكيلاتها وطرح منتجات جديدة في زمن أقل، هذه العوامل تعطي مبررا يدفع المستهلكين لدفع أسعار عالية للحصول على هذه المنتجات تغطي تكاليف البحث والتطوير التي تكبدتها المؤسسة؛

3- يعمل البحث والتطوير على تحسين جودة المنتجات، عن طريق تحسين عملية التصنيع التي تؤدي إلى تقليل العيوب والأخطاء التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها، والى استخدامات مرنة للمنتجات، مما يعطي للمستهلك دافعا لشرائها ولو كانت بأسعار مرتفعة؛

وتزداد العلاقة بين استراتيجية البحث والتطوير والتمييز قوة، في حالة عزز المنافسين على إتباع استراتيجية البحث والتطوير التي تعتمدها المؤسسة، وهذا يعني تمتعها بميزات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، أو اعتمادها على الوقت واستغلال الفرص في التحرك وإحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسوها إلى ذلك. (خليل نبيل مرسي، 1996، صفحة 113)

ثالثا: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز:

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 خدماتهم 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، أول الإبداع في المنتجات أو

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجتهم ورغباتهم حسب ما يطلبون. بالإضافة إلى ذلك فإن للإبداع التكنولوجي دور في تثمين وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تسطيعه المؤسسة المنافسة التي تتبنى استراتيجية التمييز، خاصة وأن المنتجات التي تعرضها المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

فكما سبق وذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على استراتيجية 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.

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 الاستراتيجية. (محمد قريشي، 2008، الصفحات 93-94)

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات الميزة التنافسية

أولا: زيادة الأرباح

يهدف الإبداع التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة. قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولومؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة. (نجم عبود، 2003، صفحة 124)

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 (نجم عبود، 2003، صفحة 124)

ثالثا: تخفيض التكاليف

يعمل الإبداع التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال: _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. _إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة؛ مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها. (نجم عبود، 2003، صفحة 226)

رابعا: زيادة الحصة السوقية

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

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي والميزة تنافسية للمؤسسة

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 الاستراتيجيات 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. (نجم عبود، 2003، صفحة 226)

خلاصة الفصل:

لم يعد هناك شك من أن الميزة التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء و استمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات و تطورات سريعة إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها في القطاع، ويعتبر الإبداع التكنولوجي إحدى اليات تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة لذا جاء هذا الفصل حول مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث تطرقنا الى بعض المفاهيم حول الإبداع التكنولوجي وذلك من خلال التطرق الى مفهوم وتحليل الإبداع التكنولوجي خصائصه وأنواعه وطرق الاعتماد على الإبداع التكنولوجي أساليب حماية وقياس الإبداع التكنولوجي والمؤشرات.

ثم قمنا بدراسة الميزة التنافسية حيث تطرقنا الى مفهومها وأنواعها ومصادرها ومؤشرات قياسها والمقاربات الفكرية التي تستند اليها الميزة التنافسية وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لدى المؤسسة التي تميزها عن منافسيها من حيث الكفاءة والجودة الاستجابة لحاجات العميل المعرفة والإبداع كما بيننا الاستراتيجيات التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف، التميز، التركيز.

وفي الاخير تناولنا تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية وذلك من خلال الجوانب التالية: توصلنا إلى أن الإبداع التكنولوجي يعمل على تأثير على المؤسسة من الناحية تخفيض التكاليف تأثير الإبداع التكنولوجي على قوى المنافسة

تأثير الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات الميزة التنافسية

وأخيرا وتحسين مستوى الانتاجية وزيادة الارباح ورفع الحصص السوقية وكل هذه المتغيرات تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي

في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة

ENICAB بسكرة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية بالدراسة والتحليل لمتغيري البحث "الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية" والتطرق إلى العلاقة بينهما في الفصل النظري، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع وذلك بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

وسنتطرق إلى كل ذلك من خلال دراسة المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: النظرة العامة حول المؤسسة

المبحث الثاني: واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسة ENICA.BISKRA

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: نشأة المؤسسة (مصلحة تسيير المستخدمين)

تم تأسيس المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية "SONELEC" بالقرار رقم 83/69 الصادرة بتاريخ 1969/10/31 بهدف تعزيز قاعدة اقتصادية متينة في إطار استراتيجية التنمية الاقتصادية المتبعة بعد الاستقلال لتلبية احتياجات السوق الوطنية بخلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية. وقد تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية "SONELEC" بمقتضى المرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 بهدف تطبيق مبدأ اللامركزية في تسيير المؤسسات العمومية وإحداث التوازن الجهوي للتنمية المحلية لتتقسم إلى عدة مؤسسات كما يلي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية (ENIEM)

- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENGP)

- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL)

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (ENIE)

- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB)

ونتيجة هذا التقسيم أصبحت المؤسسة لصناعة الكوابل ذات شخصية قانونية مستقلة مقرها

الاجتماعي بالجزائر العاصمة وتضم الوحدات الثلاث التالية:

1- وحدة جسر قسنطينة بالقبة (الجزائر العاصمة): المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية

المعزولة ذات التوتر المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها: 26.000 طن سنويا.

2- وحدة وادالسمار بالحراش (الجزائر العاصمة): المختصة بدورها في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية

وتبلغ طاقتها الإنتاجية: 5.500 طن سنويا.

3- وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة والتي تصل طاقتها الإنتاجية إلى

حوالي 28.000 طن سنويا.

وتعد وحدة بسكرة - المؤسسة محل الدراسة - الأهم من بين هذه الوحدات من حيث المساحة، الطاقة

الإنتاجية وتنوع منتجاتها، حيث تم إنشاؤها بموجب المخطط الخماسي الأول 1980-1984 بغلاف مالي

يقدر ب 1520 مليون دينار جزائري وبسبب عدم كفاية الإمكانيات المالية والتكنولوجية لإنجاز مثل هذا

المشروع الضخم، قامت مؤسسة "SONELEC" بإبرام عقود مع عدة مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية لتساهم في عملية الإنجاز، إما فيما يخص المؤسسات المساهمة فقد كانت على النحو التالي:

1-المؤسسات الوطنية : بلغت مساهمتها 60 وتمثلت هذه المؤسسات فيما يلي :

GENI SIDER : اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.

BATIMETAL : اهتمت بالبناء للمصنع.

ENP : اهتمت بأعمال الدهن و الطلاء.

ENETEC : اهتمت بأعمال التكيف و الهواء.

ENITEL : اهتمت بتزويد المركب بالكهرباء والإنارة.

SNMETAL : قامت بإعداد وتركيب الأعمدة الكهربائية.

ENMGP : اهتمت بأعمال النجارة.

2-المؤسسات الأجنبية: بلغت مساهمتها 40%، وتمثلت في المؤسسات التالية:

SKET : وهي مؤسسة ألمانية مختصة في إنجاز مثل هذه المشاريع كلفت بدراسة وتجهيز

المشروع بالآلات و المعدات وكذا تكوين الأيدي العاملة المحلية بألمانيا.

INVEST-IMPORT : مؤسسة يوغسلافية مهمتها تركيب الآلات.

SOGELERG : مؤسسة فرنسية مهمتها دراسة أشغال الهندسة المدنية كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.

VINCOTTE : مؤسسة بلجيكية اختصت بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

بدأت وحدة بسكرة أشغالها سنة 1981 واستمرت في نشاطها كفرع للمؤسسة الأم المؤسسة الوطنية

لصناعات الكوابل المتواجد مقرها بالجزائر العاصمة إلى نهاية شهر ديسمبر سنة 1997 حيث تمت إعادة

هيكل المؤسسة الأم وذلك طبقا لقرارات الشركة القابضة العمومية في: 1997/12/31 وبذلك أصبحت

وحدة بسكرة مؤسسة مستقلة وإدارتها المركزية في مدينة بسكرة ابتداء من 1998/01/01.

في نهاية السداسي الأول من 2008 تم تحويل الملكية بنسبة 70% لـ جنرال كابل الأمريكية لتبقى 30%

ملكا للدولة وهو ما يعادل قيمة الأراضي.

وفي سنة 2014 تم تحويل الملكية وشراء أسهم بنسبة 70% لـ CONDOR الجزائرية والمدير العام

الحالي بن حمادي عبد المالك لتبقى 30% ملكا للدولة إلى يومنا هذا. (مصلحة تسيير المستخدمين)

ثانيا: الموقع والمساحة

تعتبر المؤسسة Enicab من أكبر المصانع على مستوى الوطني والإفريقي في مجال صناعة الكوابل وتقع في المنطقة الصناعية الواقعة غرب مدينة بسكرة وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تتمثل في: المباني الإدارة ورشات الإنتاج المخازن، وغيرها. أما القسم الباقي والذي يمثل 26 هكتار، فهو عبارة عن: موقف للسيارات ومختلف المعدات الأخرى مساحات خضراء وهناك مساحات حرة تستعمل في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حال عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات التامة. (مصلحة تسيير المستخدمين)

المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- المحافظة على مكانتها كمورد أول للسوق الوطنية.
- العمل على تطوير علاقات جيدة وطويلة الأمد مع مورديها وذلك من أجل إدارة مخازن المواد الأولية بأكثر فاعلية.
- الحفاظ على استمراريتها ومواجهة المنافسة الموجودة.
- العمل على تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتجات لتحقيق ميزة تنافسية.
- زيادة كفاءة وفاعلية مختلفة العمليات الإدارية والإنتاجية وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة بمكوناتها المختلفة.
- العمل على إرضاء الزبائن والحفاظ عليهم كسب ثقتهم وإيجاد فرص تسويقية جديدة.
- تحسين ظروف العمل الخاصة بالعمال والاهتمام بهم والمحافظة عليهم.
- العمل على تقليص نسبة الفضلات.
- الحفاظ على شهادة ("ISO" ايزو 9001) وزيادة التحكم في مقاييس الجودة وذلك لتطوير مكانتها في السوق العالمية.
- زيادة التنوع في التشكيلة منتجاتها.
- العمل على تصدير منتجاتها بدء بدول الجوار وبعدها باقي دول العالم. (مصلحة تسيير المستخدمين)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يبين الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية والوظائف والعلاقة بين مختلف الوظائف الموجودة بشكل متسلسل، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل Enicab كما هو موضح في الشكل من ستة مديريات وذلك كما يلي:

1-المديرية العامة(DG): تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديریات إذا تتكون من الأمانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

أ-**السكرتارية:** علاقتها مباشرة مع المدير العام، إذ أنها تمثل حلقة وصل بين باقي المديریات والمدير.

ب-**رئيس مشروع المعلوماتية:** يهتم بالجوانب الإعلامية في المؤسسة، من تكوين العمال على استخدام أجهزة الإعلام الآلي، وكل ما يتعلق بهذا الجانب.

ج-**مساعدة الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات:** يتجلى دوره فيعده مهام منها: تدقيق حسابات المؤسسة من حيث متابعة رقم أعمال المؤسسة ومعرفة ضرائبها المستحقة.

د-**مساعدة المدير العام لمشروع ب ف ك:** يتجلى دوره في السهر على عملية إنتاج PVC.

هـ-**مساعدة الرئيس المدير العام لضمان النوعية:** يتجلى دوره في السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقا لمعايير الجودة (ايزو 9001)، بحيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المناسبة.

و-**مساعدة الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات:** يتجلى دوره في معالجة وحل النزاعات الداخلية والخارجية التي تقع بين العمال والإدارة، أو بين المؤسسة والأطراف الخارجية كالعملاء والموردين. يندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات هي:

2-المديرية التقنية(DT): تعتبر من أكبر المديریات على مستوى المؤسسة، وتضم أربعة دوائر:

أ-**دائرة إنتاج الكوابل:** مهمتها تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية، وذلك من دخول المواد الأولية للورشات إلى غاية تعبئة المنتج في البكرات الخشبية وتضم خمسة مصالح: مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل والتلفيف، مصلحة التجميع والتغليف.

ب-**دائرة إنتاج الملحقات:** تقوم بعملية تصنيع الملحقات حسب برنامج مخطط من طرف مصلحة تخطيط وتسيير الإنتاج وتضم ثلاث مصالح هي: مصلحة تحضير حبيبات PVC، مصلحة صناعة البكرات والاسترجاع، مصلحة المنافع.

ج- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: مهمتها مراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات العالمية، كما تهتم أيضا بمراقبة المواد المشتراة محليا أو خارجيا وتضم ثلاث مصالح هي: مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، ومصلحة التجارب.

د- دائرة الصيانة: تعمل على حماية وصيانة مختلف وسائل ومعدات المؤسسة وتضم أربعة مصالح هي: مصلحة صيانة الميكانيكية، والكهربائية، مصلحة عتاد النقل والتكييف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

3- مديرية الشراء (DA): حيث توسعت من دائرة الى مديرية، وتهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية في عملية الإنتاج وتضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة المشتريات والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

4- المديرية التقنية التجارية (DC): وتضم دائرتين:

أ- دائرة تسيير المنتج النهائي: تهتم بتوجيه الكوابل حسب نوعها والحاجة إليها إلى المخازن الخاصة بكل نوع، وترتيبها من أجل تقديمها جاهزة للزبون وتضم مصلحتين: مصلحة تسيير الكوابل، ومصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

ب- دائرة التسويق: تهتم بتوزيع المنتج النهائي، وتضم مصلحتين: مصلحة التسويق، مصلحة البيع.

5- مديرية المالية والمحاسبة (DFC): تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية وتضم دائرتين:

أ- دائرة المالية والميزانية: مهمتها تخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات وتضم مصلحتين: مصلحة الميزانية، مصلحة المالية.

ب- دائرة المحاسبة: مهمتها تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة داخليا أو خارجا. وتضم مصلحتين: مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة.

6- مديرية الموارد البشرية والوسائل (DRHM): مهمتها الأساسية تحديد السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية والوسائل، تحديد سياسة الأجور ونظام الحوافز، وتسيير سياسات التكوين واقتراح برامج لتكوين الإطارات ومتابعتها. تضم هذه المديرية ما يلي:

أ- دائرة المستخدمين والتكوين: مهمتها تسيير المسار المهني للعامل. وتضم مصلحتين: مصلحة تسيير المستخدمين، ومصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

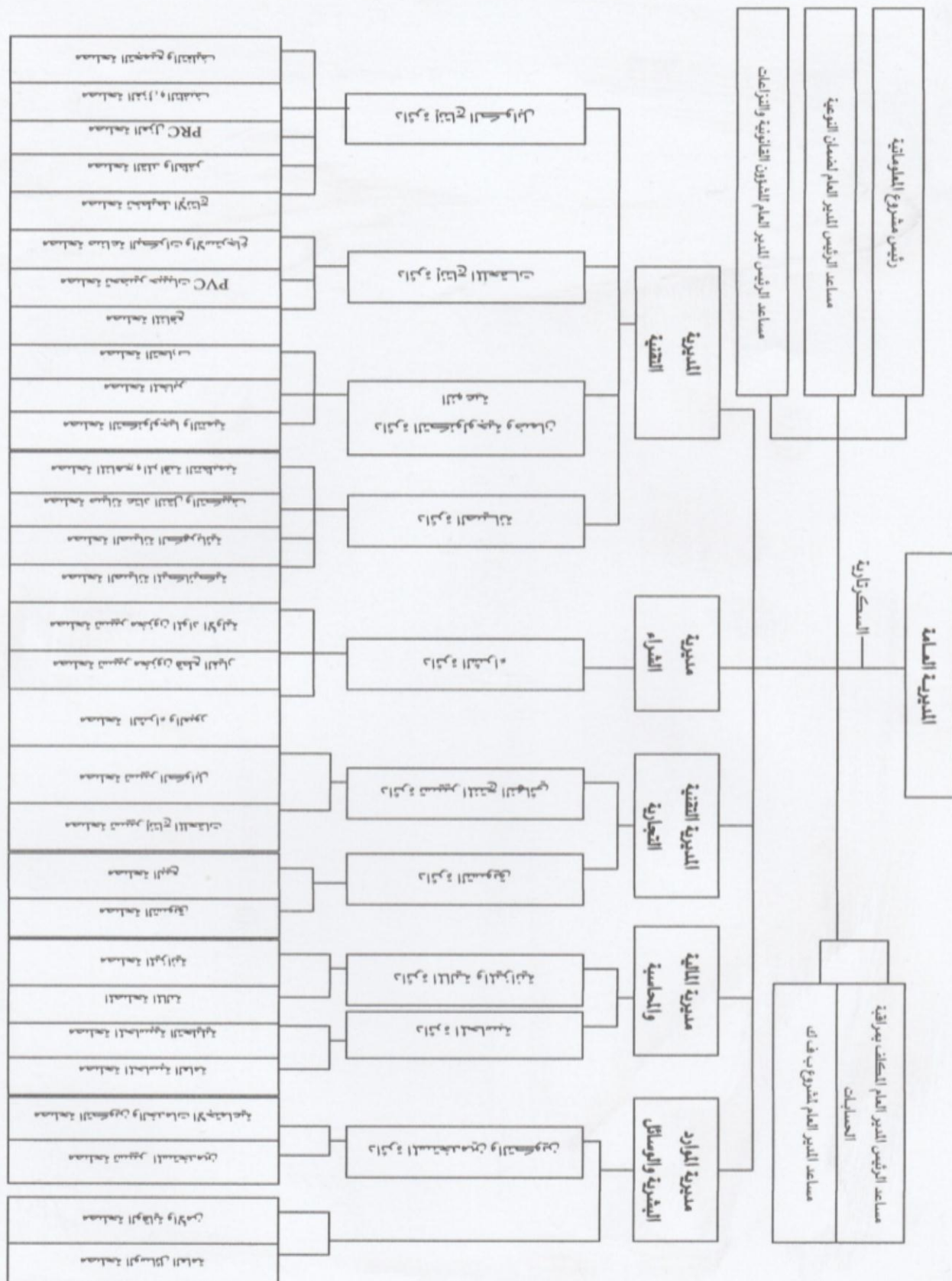
ب- مصلحة الوسائل العامة: مهمتها السهر على توفير نقل العمال وصيانة المباني، النظافة، تسيير الأثاث والسكنات الوظيفية.

ج- مصلحة الوقاية والأمن: مهمتها وقاية العمال من الأخطار، والسهر على الحفاظ على أمن وسلامة المؤسسة. (مصلحة تسيير المستخدمين)

شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (EN.I.CA Biskra)

(مصلحة تسيير المستخدمين)

الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة



المبحث الثاني: واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

المطلب الأول: مديرية البحث والتطوير في المؤسسة

أولاً: تطور ثقافة التطوير في المؤسسة

إن التطور الذي شهدته مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، وتعاضم حجمها وزيادة تقسيم العمل وتجزئة العملية الإنتاجية وما صاحبها في زيادة الخبرة المهنية والانتقال من عمل لآخر، والتعامل مع الأنواع العديدة من الآلات التكنولوجية والمعدات المختلفة التي تتطور وتزداد تعقيدا يوما بعد يوم، قد تساعد العمال على اكتساب ثقافة صناعية (التكنولوجية) وتنظيمية تؤهلهم من أن يكونوا عمالا صناعيين. وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى تبني سياسة واضحة للتطور التكنولوجي خصوصا في السنوات الأخيرة مع قدوم المستثمر الجديد وهذا من أجل التحسين المستمر في وجود منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية، والاستجابة لمتطلبات السوق. لكن المشكل الوحيد هو أن الإمكانيات المادية المخصصة لذلك تقريبا غير كافية وبالتالي على المؤسسة أن تتفطن لهذا من أجل العمل أكثر فأكثر والخروج بمنتجات أخرى لم تكن موجودة أصلا، خاصة والجامعة مكدسة بالبحوث والانتاجات العلمية التي تخدم المؤسسة لو استغلتها.

ثانياً: مركز البحث والتطوير في المؤسسة

يعتبر تطوير المنتجات من النشاطات المهمة في مؤسسة صناعات الكوابل، حيث تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابرة ومن طرف إطارات متخصصة، إذ تسهر مصلحة المخابرة، ومصلحة التجار ومصلحة التكنولوجيا على تحقيق الجودة، من خلال التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات، والتأكد من صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وكذا الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس. ومن بين ما حققته المؤسسة في مجال البحث والتطوير: كوابل غير قابلة للاشتعال، كوابل مدة حياتها 100 سنة في كل الظروف الطبيعية. تدرج هذه الوظيفة ضمن المهام التي تقوم بها دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية وهي تابعة إلى المديرية التقنية بالمؤسسة، والتي تعطي الاهتمام الكبير للجودة من خلال المصالح المتكونة من ها كما يلي: (وثائق خاصة بدائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية)

(1) مصلحة التكنولوجيا والتطوير: تتمثل مهامها في:

- تحسين وتطوير المنتجات وإعداد الدراسات والتقارير الاقتصادية والتقنية للمشاريع المراد القيام بها.
- تحسين وتطوير طرق وأساليب التصنيع من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

وبالتالي يمكن القول بأن هذه المصلحة تقوم بمراقبة المنتجات المصنعة من أجل التأكد من جودتها وذلك قبل عملية تسويقها، وهنا نخص بالذكر:

- الجودة الهندسية (géométriques)

- الجودة الكهربائية (électriques)

بالإضافة إلى مراقبة مدى مطابقة هاته المنتجات للمعايير العالمية المعمول بها:

CEIVDE ، NFC

(2) مصلحة المخابر: للمؤسسة عدة مخابر معدة لمراقبة دخول المواد الأولية بالإضافة إلى متابعتها طول مدة الإنتاج (مراقبة النوعية)، حيث تنقسم هذه المخابر إلى:

- **المخبر الميكانيكي:** يهتم بالتجارب الميكانيكية والكهربائية كاختبار قوة التحمل والتمدد والتوصيل الكهربائي والمقاومة.

- **المخبر الكيميائي:** تركز الاختبارات على المواد الكيميائية بالإضافة إلى اختبار الظروف المناخية (حرارة أو ماء).

- **المخبر البلاستيكي:** يتم فيه اختبار التمدد الحراري والقياسات وسمك طبقات المواد العازلة بالإضافة إلى مراقبة المواد الأولية، نصف المصنعة وحببيات PVC.

ومن أهم مهام مصلحة المخابر:

- ضمان الجودة والمصادقة والتأكيد على نوعية المنتجات والمواد الأولية.
- استغلال هاته المخابر في أعمال البحث والتطوير فيما يخص التجهيزات والمنتجات.
- إعداد ودراسة بحوث تعاونية مع الجامعات الجزائرية.

(3) مصلحة التجارب: تم إنشاء هذه المصلحة منذ تأسيس المؤسسة، إذ تشرف على حقول للتجارب، حيث تملك المؤسسة ثلاثة حقول للتجارب وهي متخصصة في كل أنواع عائلات الكوابل الكهربائية:

- كوابل منزلية.
- كوابل 1 كيلو فولت.
- كوابل الضغط المتوسط.

حيث أن كل حقل من هاته الحقول مجهز بكافة وسائل المراقبة ومطابق تماما للمقاييس المعمول بها، هذا من أجل القيام بكافة التجارب المحددة وذلك طبقا لمعايير التجارب المستعملة في المؤسسة،

.CEI ، NFC ، VDE

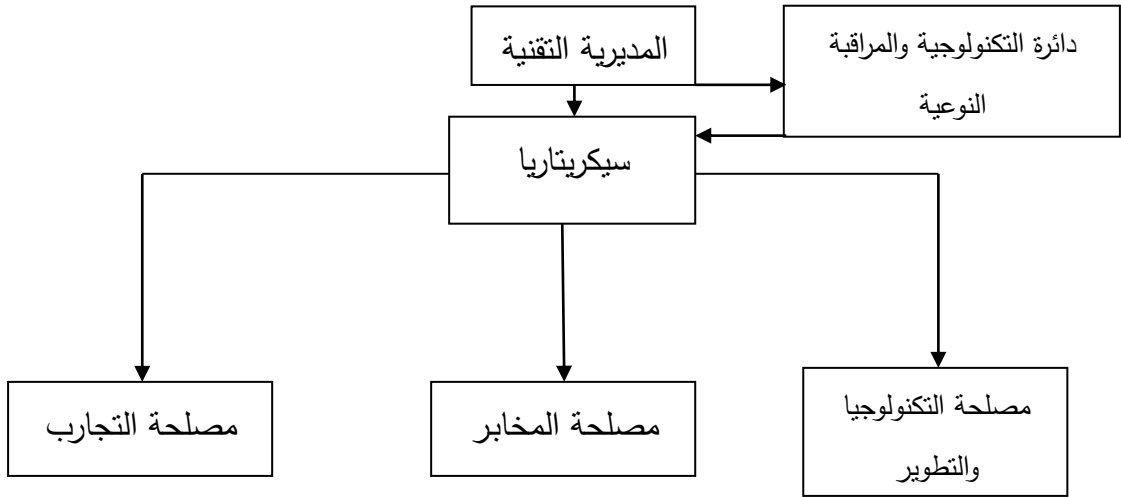
وتتمثل مهام هذه المصلحة في:

- إجراء التجارب اللازمة لمراقبة جودة المنتجات (كالتأكد من المقاومة الكهربائية للناقل، قياسات الكابل ومكوناته، التسرب الجزئي، وأخيرا المصادقة على جودته).
- المراقبة والمراجعة الكهربائية للكوابل قبل التوزيع التجاري.
- مراقبة المواد نصف المصنعة خلال إنتاجها.

ثالثا: هيكل التنظيمي لدائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية

تدرج دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لدائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (وثائق خاصة بدائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية)

رابعا: الهدف من إنشاء دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية

وتتمثل الأهداف التي دفعت المؤسسة لإنشاء هذه الدائرة فيما يلي:

- الحرص على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج، أو آلات الرقابة والفحص.
- تحسين طرق الإنتاج الحالية وإدخال أنظمة حديثة لتسيير الإنتاج.
- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء.
- البحث وتطوير المنتجات التي تعتبر من النشاطات المهمة التي تقوم بها في إطار تطوير منتجات المؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل، وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابرات من طرف إطارات متخصصة.

المطلب الثاني: أشكال الإبداع التكنولوجي لدى المؤسسة

كما سبق وأن ذكرنا بأن المؤسسة لديها سياسة واضحة وجادة تجاه البحث والتطوير الإبداع التكنولوجي بصفة خاصة، إذن أن السهر على السير العادي لهاته السياسة يلعب دورا هاما في رفع الكفاءة من جانبين:

الأول: تصميم منتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عند الأجزاء المكونة للمنتج، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.

الثاني: جعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هاته في إعطائها ميزة تنافسية.

وتتمثل أشكال الإبداع التكنولوجي في المؤسسة في:

أولا: الإبداع التكنولوجي في المنتجات

إن أغلب الإبداعات التكنولوجية في المنتجات التي قامت بها المؤسسة تميزت بأنها:

- إبداعات موفرة للمواد.

- إبداعات موفرة للعمل.

- إبداع منتجات جديدة ذات وظائف تقنية وتشغيلية جديدة.

وتتمثل مختلف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها فيما يلي:

(1) التعريف بمنتجات المؤسسة الحالية: تقوم مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات والتي تتمثل في: (وثائق خاصة بالمؤسسة)

- كوابل مختلفة الخصائص والاستخدامات، يصل إنتاج المؤسسة إلى أزيد من 400 نوع من الكوابل مقسمة على مجموعات.

- حبيبات PVC .

- بكرات ذات أبعاد مختلفة، من أجل نقل الكوابل.

أ- مجموعة الكوابل المنزلية: وهي كوابل يتراوح توترها ما بين 250 و 750 فولط، وتصنع من مادة النحاس ومادة PVC وتستخدم هذه الكوابل في البنايات والاستخدامات المنزلية.

ب- مجموعة الكوابل الصناعية: ويتراوح توترها ما بين 600 و 1.000 فولط، وتصنع من مادة النحاس والألمنيوم وتستخدم فيه كعازل مادة PVC و PRC وذلك حسب النوع المطلوب. تستخدم هذه الكوابل

لتشغيل الآلات الصناعية كالمحركات.

ج-مجموعة الكوابل ذات التوتر المتوسط: ويتراوح توترها ما بين 1.000 و 3.000 فولط، وتصنع من مادتي الألمنيوم والنحاس وتعزل بمادة، PRC تستخدم هذه الكوابل في نقل الكهرباء من مكان لآخر.

د-مجموعة الكوابل ذات التوتر العالي: هي تلك الكوابل التي تفوق شدة توترها 3.000 فولط، وتصنع من مادتي الألمنيوم والنحاس وتستخدم في نقل الكهرباء عبر المناطق المختلفة.

هـ-مجموعة كوابل التوزيع: تنتج المؤسسة منها حوالي 70 نوع وتتنقل تيارا شدته حوالي 1.000 فولط، وتصنع هذه الكوابل من الألمنيوم وخليط AGC الذي يتكون من المغنيزيوم والسيليسيوم والألمنيوم. تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد لآخر.

لقد استطاعت المؤسسة إنتاج أنواع جديدة من الكوابل تمثلت في كوابل ALU/ACIER هي كوابل معزولة بمادة PRC، وكوابل ALEMELEC وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ حيث يتمتع هذان النوعان من الكوابل بخفة الوزن والنوعية الجيدة.

تقوم المؤسسة أيضا بإنتاج بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل وذلك في ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات، وتستعمل في إنتاجها الخشب والمسامير وغيرهما من المواد المساعدة، وفي السنوات الأخيرة أضافت المؤسسة إلى منتجاتها إنتاج مادة PVC التي صارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى استعمالها في إنتاج الكوابل الكهربائية.

ويوضح الجدول الموالي أهم عائلات الكوابل المنتجة في المؤسسة، وتصنيفاتها:

الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة

جدول رقم (1-1): عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة (ENICA Biskra)

التصنيف	النوع	المنتج
خيوط وكوابل صلبة معزولة ب PVC	كوابل منزلية	كوابل الضغط المنخفض (BT)
خيوط وكوابل مرنة معزولة ب PVC		
كوابل صناعية معزولة ب PVC	كوابل صناعية	
كوابل صناعية معزولة ب PRC		
كوابل الشبكة	كوابل التوزيع	
كوابل التوصيل		
كوابل محكمة	كوابل	كوابل الضغط
كوابل غير مسلحة		

كوابل مسلحة	أحادية	المتوسط (MT)
كوابل غير مسلحة	كوابل ثلاثية	
كوابل مسلحة		
كوابل بالنحاس غير معزولة		كوابل الضغط العالي (HT)
كوابل بالألمنيوم / الفولاذ غير معزولة		
كوابل بخيط الألمنيوم غير معزولة		
كوابل بخيط الألمنيوم والفولاذ غير معزول		

المصدر: (وهيبة ديجي، 2019، صفحة 189)

جميع منتجات المؤسسة هي منتجات تخضع لمعايير عالمية، فمختلف هذه المنتجات تخضع للمعايير التالية:

- NFC (Normes Françaises)
- ECI (Commission Internationale de l'Electrotechnique)
- V D E (Norme Allemande)

وقد وجدت هذه المعايير الرضى لدى زبائن المؤسسة ومن أهمهم مؤسسة سونلغاز وكل فروعها، وما يعزز جودة منتجات المؤسسة موافقة لـ (centre de recherche et de développement CREDEG de l'électricité et du gaz) مركز الأبحاث وتنمية الكهرباء والغاز، والمتخصص في تصنيف المنشآت الصناعية ونقل الطاقة.

2) بعض المنتجات الحديثة (بعد خوصصت المؤسسة): في إطار تحسين النوعية والاستجابة لمتطلبات السوق ومواكبة التطور التكنولوجي ومن أجل ضمان الأمن والسلامة قامت المؤسسة بتطوير عدة منتجات وذلك خلال السنوات الأخيرة تمثلت في الأنواع التالية:

أ-كوابل بدون هالوجين: وهي كوابل غير ناقلة للحريق ذات خاصية عدم إصدار دخان ومقاومة لأشعة الشمس وهي مخصصة للأماكن العمومية: إدارات، مستشفيات...الخ.

ب-كوابل مضادة للحريق: ولها نفس خصائص الكوابل الأول زيادة على ذلك تمكن من مواصلة نقل الكهرباء لمدة تزيد عن ساعتين تحت حريق يفوق 1080 °C، وتستعمل في إضاءة المصاعد، وخروج الطوارئ مثل: باخرة طارق بن زياد، ميترو الجزائر، مطار الجزائر، فندق هيلتون... الخ.

ج-: CABEL TROLLEY حيث تعتبر المؤسسة المحتركة لإنتاج هذا النوع من الكوابل في السوق الجزائرية وهو مخصص للقطار الكهربائي.

د-الكوابل النحاسية غير معزولة مغطاة بطبقة حماية

3) تطوير منتجات جديدة: بالإضافة إلى ذلك، إبداع منتجات جديدة أخرى ذات وظائف جديدة نجد: -البحث عن كيفية تجديد للمادة العازلة PVC تكون أقل تكاليف، نذكر على سبيل المثال كل من خليط العزل، 12، 4، وخليط الغلاف M3، M5.

البحث عن مقادير بديلة، مثل إستبدال PVC K65 - PVC K 70 لأغراض إقتصادية

وفي إطار التحسين المستمر: قامت المؤسسة بعدة دراسات وبحوث حيث أنها:

أ- أنتجت كوابل جديدة مثل: كوابل الاستعمالات الخاصة المتمثلة في:

- كوابل مقاومة الهيدروكربونات (Câbles résistants aux hydrocarbures) .

- كوابل لمنع سيلان الماء طوليا (Câbles à étanchéité longitudinale) .

ب- تجري دراسات قاربت من النهاية (نماذج الكوابل قد أنجزت) تتعلق ب:

- Câbles de commande .

- كوابل غير معزولة ذات ضغط مرتفع من مادة (Câbles Nus H.T en AGS) .

- كوابل مرنة (PVCCâbles souples PVC).
 - كوابل صناعية من الألمنيوم (Câbles industriels en Aluminium).
 - ج -منتجات جديدة في طور الإنجاز: مثل إنتاج:
 - كوابل ثنائية الوظيفة لنقل الطاقة الكهربائية والاتصالات في نفس الوقت مثل الألياف البصرية Câbles OPGW (de garde et fibre de verre).
 - كوابل بدون مولدات الملح (Câbles sans halogènes).
 - كوابل اصطناعية مطاطية (Câbles élastomères).
 - كوابل لمنع إفراز غازات سامة
- بالإضافة إلى كل هذا هناك مخططات سنوية تضعها المؤسسة للتطوير المستمر في المنتجات.
- كابل مهم للشاشات التلفزيونية (Câbles Cruciale)
 - كوابل شمسية (Câbles Solaire CHEMSSI)
 - كوابل مضادة للحرائق (Câbles Résistant au Feu MOKAWIM)
 - كوابل عربة الأسلاك الترامواي (Fil Trolley Tram)

ثانيا: الإبداع التكنولوجي في العمليات

كانت نتائج محاولات المؤسسة في هذا المجال هو قيامها بالاستثمار في تكنولوجيات جديدة التي تقوم أساسا على طرق حديثة للإنتاج، بالإضافة إلى تدريب وتكوين اليد العاملة من أجل التحكم الجيد في التكنولوجيات الجديدة والحالية الموجودة لدى المؤسسة، وتعميق معارفها الفنية وتحسين أداءهم. هذا من الناحية الفنية، أما من الناحية الاقتصادية فقد كانت التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية دور إيجابي خصوصا على تحسين كمية المخرجات وزيادة المردودية وتخفيض التكاليف الوردوية وهذا ما أدى بطبيعة الحال تحقيق أرباح.

وفي الأخير يمكن القول بأن إدخال التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية مكن المؤسسة من تحقيق عدة نتائج:

1. أنها تكنولوجيا موفرة للعمل.
2. أنها تكنولوجيا موفرة للمواد الخام.
3. أنها تكنولوجيا موفرة لرأس المال.

ثالثا: المراقبة المستمرة على النوعية

إن مؤسسة صناعة الكوابل تعمل جاهدة من أجل تحقيق أفضل نوعية، لأن هذا يدخل ضمن مخططات التطوير لمنتجاتها، وبالتالي هذا الأمر يضمن سوق المنافسة. فالمؤسسة تضع النوعية من اهتماماتها الأولى وفي مخططها الاستراتيجي، لأنها ترى بأن المنتجات عالية الجودة تزيد قيمتها في أعين الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وفرض أسعار عالية لمنتجاتها، فعملية زيادة الإنتاجية تؤدي إلى تخفيض التكاليف الوحيدة، وبالتالي زيادة في الأرباح.

المطلب الثالث: مقومات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

أولا: مساهمة التكنولوجيا في الإبداع التكنولوجي للمؤسسة

1) البرنامج التكنولوجي للمؤسسة وأهدافه

قامت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة منذ نشأتها في 1980 بالحصول على التكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية من أجل إنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالمية وأسعار تنافسية. ويتمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في:

- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات لحديثة ذات التكنولوجيا المتطورة.
- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وأساليب الإنتاج. من خلال تبني المؤسسة لسياسة تكوين اليد العاملة المحلية في الخارج، من أجل التحكم في التكنولوجيات المستوردة.
- وكان هدف مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من وراء استيراد التكنولوجيا هو تطوير استراتيجية الإبداع التكنولوجي للمؤسسة الذي من شأنها تعزيز من ميزتها التنافسية. وذلك من خلال:
 - رفع الإنتاج أو تحسينه من حيث الكمية والنوعية وكذلك الجودة.
 - رفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة.
 - دفع وتحفيز الطاقات على التطوير انطلاقا من قاعدة فنية معترف بها.
 - إنشاء هياكل للتفكير وخلق أجواء للتطوير الملائم للظروف والمعطيات المتعلقة بالمؤسسة.
 - تحسين قدرات الاستقبال، بما في ذلك كفاءات وخبرات المسيرين والمهندسين الفنيين.

- ضمان وتحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات.
- سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.

وبعد استعراض واقع المؤسسة وجدنا بأن كل الطاقات التكنولوجية التي حصلت عليها المؤسسة كان لها الدور الأساسي في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالمية، وبأسعار تنافسية، وفي الآجال المحددة.

(2) **تصنيف التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة:** يمكن تقسيم التكنولوجيات التي بحوزة المؤسسة إلى:

أ- **تكنولوجيا المنتج:** تتميز تكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة بالتقدم، حيث أن أغلبها يعود إلى 1985. لكن في السنوات الأخيرة شرعت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في اقتناء أجهزة جديدة متطورة من أجل تقديم منتجات عالية الجودة للمستهلكين، وذات خصائص ووظائف جديدة، كالبقاء والمرونة وقوة الاحتمال.

وهذا ما سيشجع للمؤسسة دخول سوق جديدة والظفر بحصة سوقية كبيرة حيث سيكون السعر اقل من المستورد، وهو ما سيرجع للمؤسسة بفوائد كبيرة.

أما بالنسبة للتكنولوجيات المتقدمة فإن المؤسسة تعمل دائما على تحسينها من أجل تلبية الحاجات بطريقة أفضل.

ب- **تكنولوجيا أساليب الإنتاج:** إن المؤسسة تتحكم بصفة جيدة في نظم وأساليب الإنتاج، وهذا نظرا للخبرات والتكوينات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إتقان استعمال الوسائل الحالية، والتحكم في التكنولوجيات الجديدة التي تقوم على طرائق حديثة للإنتاج. لكن الشيء الملاحظ هو أن دورة التصنيع طويلة وهذا راجع إلى أن تكنولوجيا إنتاج الكوابل تتطلب ذلك.

ج- **تكنولوجيا الإعلام الآلي:** إن كل وحدات وأقسام وإدارات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي. كما أن المؤسسة مزودة بشبكة للإنترنت من أجل معرفة ما يجري من حولها من كافة التطورات في المجال الصناعي وتعميق اتصالاتها بالزبائن والموردين وترويج منتجاتها. وتقوم المؤسسة سنويا باقتناء وسائل الإعلام الآلي وتجديدها دوريا إذا ما تطلب ذلك.

(3) **تقييم التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة:** تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عديدة، وهذه التكنولوجيا تتجسد من خلال:

أ- **التقنيات:** يوجد لدى المؤسسة إرث كبير من التجهيزات والمعدات والآلات حيث أن أغلبها تم اقتنائه في الثمانينات، وهذا ما يدل على أن العمر الإنتاجي لهاته الآلات قد انتهى وبالتالي فالمؤسسة تقوم دائما

بالصيانة المستمرة من أجل ضمان السير العادي لهاته الأخيرة. ويمكن القول بأن هذه الآلات في حاجة إلى استثمار لتجديد البعض منها. لكن في السنوات الأخيرة شرعت المؤسسة في شراء تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات فريدة من نوعها.

ب- المعارف والخبرات: نظرا للتكوين الذي يتلقاه إطارات عمال المؤسسة بالخارج وهذا إثر عقود أبرمتها المؤسسة مع مؤسسات أجنبية المرافقة لعقود استيراد التكنولوجيا من نفس الدول، حيث تقوم المؤسسة بإرسال إطاراتها سنويا إلى الخارج وذلك للتكوين والتحكم في التكنولوجيا المستوردة، بالإضافة إلى خبرة المؤسسة في هذا المجال الصناعي، نجد بأن إطارات وعمال المؤسسة يمتلكون مهارات تقنية لا يستهان بها نتيجة الخبرة المتراكمة والتعلم. وما يجب الإشارة إليه هو المؤسسة تقوم دائما بتحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها، إلا أن هذا غير كافي أمام التطورات التكنولوجية المستمرة.

ج- القدرة على الإدارة والتطوير: إن قدرة المؤسسة على الإدارة هي جيدة وذلك على جميع الأصعدة. وهذا نظرا لوجود مسيرين أكفاء متخصصين، وذوي كفاءات عالية في التسيير. أما بالنسبة لقدرة المؤسسة على التطوير أو الإبداع التكنولوجي فهي حسنة وهذا نظرا لمتطلبات السوق الوطنية. إذ أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تطوير منتجاتها من أجل الاستجابة لحاجات الزبائن.

ثانيا: 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 زبائنهم، كله متوقف على المورد البشري لذا على المؤسسة إن تعمل على تنمية الخبرة المعرفية والفكرية والفنية والمهارات لكفاءاتها.

حيث بلغ عدد عمال مؤسسة صناعات الكوابل حوالي 455 عامل (عمري حمزة، 2020)

حيث يشغل حوالي 82.17% منهم في المديرية التقنية بصفة مباشرة أو غير مباشرة، هذا وينقسم عمال المؤسسة إلى:

-الإطارات : و المقصود بهم المهندسين و العمال الحاصلين على شهادة الليسانس وفي بعض الاحيان الأحيان التقنيون السامون الحاصلون على ترقيات.

- أعوان التحكم.

-أعوان التنفيذ.

ومن خلال الحديث مع مسؤول هاته المديرية فقد أكد بأن الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة اكتسبت ثقافة صناعية وتكنولوجية وذلك من خلال تواجدها المستمر بالمؤسسة لتصبح بمثابة سلوكات مميزة لها،

كما تعتمد على التكوين الذي يتلقاه إطاراتها في الخارج وهذا من خلال إبرام عقود تعاون مع مؤسسات أخرى في الدولة اسبانية و ألمانيا وفرنسا)، حيث تقوم المؤسسة بـ 5 دورات تكوينية بمعدل 32 دورة تكوينية في السنة حيث تقوم المؤسسة عند استيرادها لتكنولوجيا معينة بإرسال مجموعة من العمال لاكتساب المعرفة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة المستوردة. (عمري حمزة، 2020)

ثالثا: الموارد المادية

إن الميزانية التي تخصصها المؤسسة لدائرة التكنولوجيات ومراقبة النوعية محدودة وغير كافية، إذ تصرف هاته الميزانية في تجهيز الدائرة بمختلف الآلات والأجهزة والعتاد والوسائل التقنية التي تتطور بشكل مستمر مع تطور الصناعة، فبعض هاته التجهيزات هي قديمة والبعض الآخر هو حديث وقامت المؤسسة بتجهيز هاته الدائرة بمجموعة من التكنولوجيات المتطورة نذكر منها:

- تكنولوجيا التصميم بواسطة الحاسوب.

- تزويد الدائرة بشبكة من الإنترنت من أجل معرفة التطورات الحاصلة في ميدان صناعة الكوابل.

ثانيا: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

تتمثل أهم طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي في مؤسسة Enicab في: (علوي محمداًمين، 2020).

1) التطوير الداخلي: نظرا للتطور الحاصل في العالم والذي صاحبه تطور هائل سيما في مجال التكنولوجيا، ورغبة المؤسسة في مواكبة التطورات التكنولوجية والحصول على شهادات الجودة العالمية حتم عليها إنشاء مديرية خاصة بالإبداع التكنولوجي تمثلت في دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية، حيث أرادت المؤسسة الاعتماد على قدراتها الداخلية في مواكبة التكنولوجيا من خلال:

أ- طلبات السوق: هي تغيير وتطور مستمر وهذا راجع للتطور التكنولوجي الذي ساهم في إغراق الأسواق بكوابل من المنتجات الجديدة والمتنوعة وذات الجودة العالية وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإبداع منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج وعمل جديدة من أجل إلمامها بكافة طلبات زبائنهم.

ب- تطور المعايير والقواعد: Evolution Des Normes Et Règlement أي تصميم منتجات ذات جودة عالية وفقا للمعايير والقواعد المعمول بها.

ج- تتبع نشاط الشركات العالمية: الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية من أجل إنتاج منتجات مماثلة لها وتنافسها في الجودة.

2) عقود التعاون: قامت المؤسسة بالعديد من الاتفاقيات منها اتفاقيات مع الجامعات، مدارس عليا، مراكز التكوين المحلية، ومخابر خاصة بهدف تكوين عمالها.

كما قامت المؤسسة بعقد عدة اتفاقيات مع مؤسسات محلية وذلك لتكوين إطاراتها على التحكم في التقنيات الحديثة مثل مؤسسة كوندور أكاديمي.

ثالثا: العوائق التي تواجه نشاط الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

رغم النشاطات المعتبرة للإبداع التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسة، إلا أن هناك جملة من العوائق تحد من هذه العملية نذكر منها:

1. عدم كفاية الإطارات المؤهلة للقيام بنشاطات التطوير التكنولوجي.
2. نقص الميزانية المخصصة لهذا النشاط.
3. عدم كفاية التكوين اللازم للإطارات والباحثين.
4. صعوبة الحصول على براءات الاختراع، وكذلك تكلفتها باهظة.
5. عدم وجود علاقة واضحة بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها في الجامعات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
6. غياب سياسة وطنية واضحة للإبداع التكنولوجي: فغياب ثقافة إبداعية على المستوى الكلي يؤدي إلى فقدانها على المستوى الجزئي (المؤسسة الصناعية)
7. غياب خلية لليقظة التكنولوجية، التي تهتم برصد الإبداعات التكنولوجية والمعارف العلمية التقنية.
8. نقص التكامل بين مختلف الوظائف (خاصة بين دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية مع مصلحة الإنتاج، وظيفية الصيانة).

المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسة ENICAB

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي ونموذج قوى المنافسة

أولاً: الإبداع التكنولوجي وشدة المنافسة في الصناعة

إن هيكل سوق صناعة الكوابل في الجزائر كان يعتبر سوق احتكار القلة منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2008 ، حيث أصبح السوق أكثر تنافسية مع دخول منافسين جدد لديهم سمعة قوية. ويتمثل أهم المنافسين في سوق صناعة الكوابل في المؤسسات التالية:

1) شركة السويدي لصناعة الكوابل:

تعتبر شركة السويدي في الجزائرهما الأولى من نوعها في سوق صناعة الكوابل في الجزائر، بعد أن كانت السوق تعتبر سوق احتكار قلة بوجود شركات وطنية.

تأسست شركة السويدي في الجزائر سنة 2008 في مدينة الجلفة، وهي شركة تابعة لمجموعة شركات مصرية قوية وتسمى السويدي إلكترونيك، ويخضع إنتاج شركة السويدي الجزائر إلى مواصفات فرنسية، واستغلت شركة السويدي الفجوة الموجودة بين الإنتاج المحلي والطلب وبأسعار تنافسية.

كم أن شركة السويدي تغطي أربع أسواق رئيسية هي: النقل والتوزيع، الطاقة الكهربائية، البتروكيماويات والنفط والغاز، البناء، وقد استفادت هذه الشركة كونها تابعة لشركة قوية في إنتاج الكوابل من خلال الخبرة الطويلة في جميع مراحل الإنتاج والنوعية.

وتنفرد السويدي الإلكترونيك بمكانة رائدة في قطاع الطاقة الكهربائية، حيث تمتلك أكثر من 30 منشأة صناعية حول العالم وتقوم بتصدير منتجاتها إلى 110 دولة، مما يمكنها من المساهمة بشكل فعال في عجلة التنمية الاقتصادية بمصر وبلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكذلك الدول الأوروبية والآسيوية. (موقع مؤسسة <http://www.elsewedyelectric.com>، 2020)

2) مؤسسة كبال (cabel): تم إنشاء مؤسسة CABEL سنة 1998 مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الجزائرية العاصمة وبدأت تصنيعها وفق معايير عالمية: (موقع مؤسسة CABEL، <http://www.cabel-dz.com/index0.html>، 2020).

- IEC (Commission Internationale de l'Electrotechnique)

- ومعايير أجنبية. BSI - VDE (Normes Allemandes) - NF (Normes Françaises)

ويشمل إنتاج الشركة مجموعة من منتجات الكوابل كمايلي: الكابلات المنزلية، كابلات الصناعية: - كابلات الربط، -كابلات التحكم، عدة أنواع من الأسلاك والكابلات (الخالية من الهالوجين، الهيدروليكية،...الخ)، كابلات الجهد العالي (النحاس والألمنيوم والألمنيوم الصلب).

2-مؤسسة CATEL: على الرغم من إنشائها الحديث سنة 1997 من طرف شركة ENICAB، إلا أن لديها خبرة في النشاط تفوق 70 سنة، وذلك من خلال نشاط شركة الكوابل والاتصالات CÂBLERI وقد شهدت السنوات الأخيرة لإنشاء الشركة عدة تطورات منها زيادة رأسمال الشركة في، عدة سنوات منها 2004 و2007، وكما قامت الشركة بعمل شراكة مع شركة MATELEC، لإنتاج كابلات الألياف البصرية، كما شهدت 2010 حصول الشركة على شهادة ISO 9001 نسخة 2008 .

وعموما فإن منتجات شركة كتال المختلفة نوعا ما على منتجات شركة enicab بسكرة، لأن شركة كتال الترك في إنتاجها على كوابل الاتصالات متخصصة في كوابل الألياف البصرية مؤخرا. والعديد من المنافسين الصغار نذكر من هم:

SIDI BEN DHIBA -
CABLESIE ALGERIENNE –
MED CABLE -

ولكل مؤسسة من المنافسين لمؤسسة Enicab استراتيجياتها الخاصة فيما يتعلق بالأسعار والجودة، والإعلانات، التنوع في تشكيلة المنتجات.... الخ، فهي تواجه منافسه حادة، ومن أهم المنافسين للمؤسسة نجد شركة السويدي، التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في صناعة الكوابل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حيث أنها تحتل الريادة في شمال إفريقيا (مصر، الجزائر، ليبيا) بنسبة 25% من إجمالي السوق (وهية ديجي، 2019، صفحة 189).

حيث أن لها طاقة إنتاجية كبيرة واستخدام تكنولوجيا متطورة وأحدث تقنيات التصنيع مما ينعكس ذلك على أسعار وجودة منتجاتها.

على الرغم من شدة المنافسة التي تواجهها مؤسسة Enicab في السوق إلا أنها لا تزال تستحوذ على حصة سوقية معتبرة كما أن لها خبرة ومعرفة وكفاءة طوية في هذا المجال، فهي تعمل على تنوع في تشكيلة منتجاتها الأمر الذي يستدعي استخدام أحدث التكنولوجيا التي تقوم باستيرادها من الدول الأجنبية، الأمر الذي ينعكس على أسعار وجودة منتجاتها وجذب الزبائن.

ثانيا: الإبداع التكنولوجي والداخلين المحتملين

يتمثل المنافسون المحتملون في المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية لصناعة الكوابل، وفي هذا الإطار ومع وجود بعض العوائق التي يمكن أن تحد من دخول هذه المؤسسات وهي:

- 1- الاحتياجات المالية الضخمة لإنجاز المركبات الصناعية ومواكبة التطورات الحديثة.
- 2- ولاء العملاء لعلامة التجارية للمؤسسة.
- 3- تنافسية أسعار منتجات المؤسسة بسبب اقتصاديات الحجم.
- 4- صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع بما ان المؤسسة تستحوذ على مجموعة كبيرة من قنوات التوزيع.

على الرغم من وجود هذه الموانع لدخول منافسين جدد إلى هذا القطاع إلا انه في حالة دخولهم فان ذلك يضعف من تنافسية المؤسسة التي نجحت في تحسين صورة علامتها التجارية من جهة، ومواكبتها المستمرة للتطورات والإبداعات التكنولوجية من خلال دعم دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية. كما أنها تملك مهارات فنية وتراكمات معرفية كبيرة في هذا المجال مكنتها من مواجهة المنافسة الحالية ومواجهة المنافسة المحتملة إن وجدت.

ثالثا: الإبداع التكنولوجي والقوة التفاوضية لموردين المؤسسة

تتمثل القوة التفاوضية للموردين في قدرتهم على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة، وكذلك في أسعار التكنولوجيا المستخدمة، وتزداد هذه القوة تأثير عندما يكون تركيزهم كبيرا خاصة عند عدم وجود منتجات إحلالية أو عندما تكون تلك المنتجات ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها. وبسبب تنوع تركيبة المنتجات التي تنتجها المؤسسة فإنها تتعامل مع العديد من الموردين، وفيما يلي نذكر مجموعة من الموردين الذين تتعامل معهم مؤسسة:

-النحاس يستورد من شركة SARCUYSAN التركية.

-الألمنيوم يستورد من شركة MIDAL CABLE البحرينية.

-مادة PRC تستورد من شركة BOREALIS البلجيكية وكذا شركة PLASCOM السعودية

بالإضافة إلى شركة ASPELL الفرنسية.

-مادة الطباشير تستورد من شركة BOYAMA ANONYME – SOCIETTE الفرنسية.

-شركة ENAB بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب.

-شركة ENG بالخروب تزود المؤسسة بمادة النحاس.

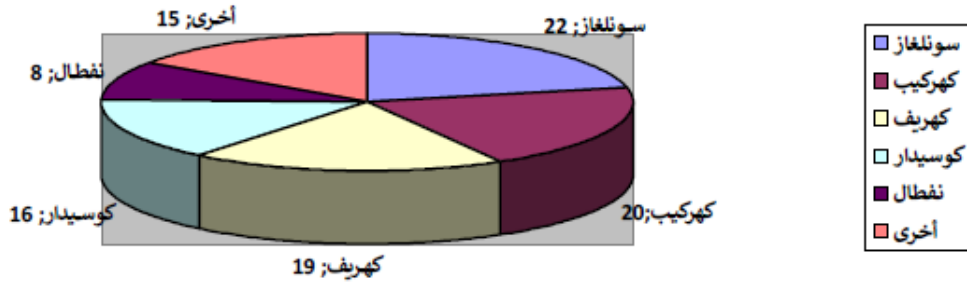
الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة

يتبين لنا أن المؤسسة تتعامل مع موردين موزعين عبر 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، كما أن هذا راجع بالأساس إلى تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة والذي صاحبه تنوع في التكنولوجيا المتطورة.

رابعاً: الإبداع التكنولوجي والقوة التفاوضية لزبائن المؤسسة

استطاعت المؤسسة عن طريق الاهتمام المتزايد بالإبداع التكنولوجي أن تتوسع في تشكيلة منتجاتها، من خلال إضافة العديد من الخصائص والتميز في منتجاتها (من ناحية الجودة، والسعر التنافسي) التي تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار منتجاته، فهي بذلك تستهدف مجموعة كبيرة من الزبائن مما أدى إلى خلق تفضيل قوي من جانبهم وتضييق نطاق القوة التفاوضية. وللمؤسسة العديد من الزبائن والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3-1): قائمة بأهم الزبائن لدى المؤسسة ونسبة تعاملهم



(وثائق خاصة بالمؤسسة)

من خلال الشكل يتبين لنا أن شركة سونلغاز تعتبر من أهم زبائن المؤسسة وذلك بنسبة تقدر بـ 22% من تعاملاتهم، ثم تأتي كل من مؤسستي كهركيب وكهريف بنسبتي 20% و 19% على التوالي، ثم تأتي بعد ذلك مؤسسة كل من كوسيدار ونفظال بنسبة 16% و 8% على التوالي أما نسبة 15% لباقي المؤسسات الأخرى.

- وما يميز زبائن المؤسسة بكون هم أشخاص معنويين وشركات بالمقام الأول.
- ويتمثل أهم الموزعون المعتمدين للمؤسسة حسب رقم أعمال المؤسسة كالتالي:
 - 70% للوكلاء المعتمدين.
 - 22% قطاع سونلغاز وفروعه.
 - 8% مشاريع في طور الانجاز.

الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة

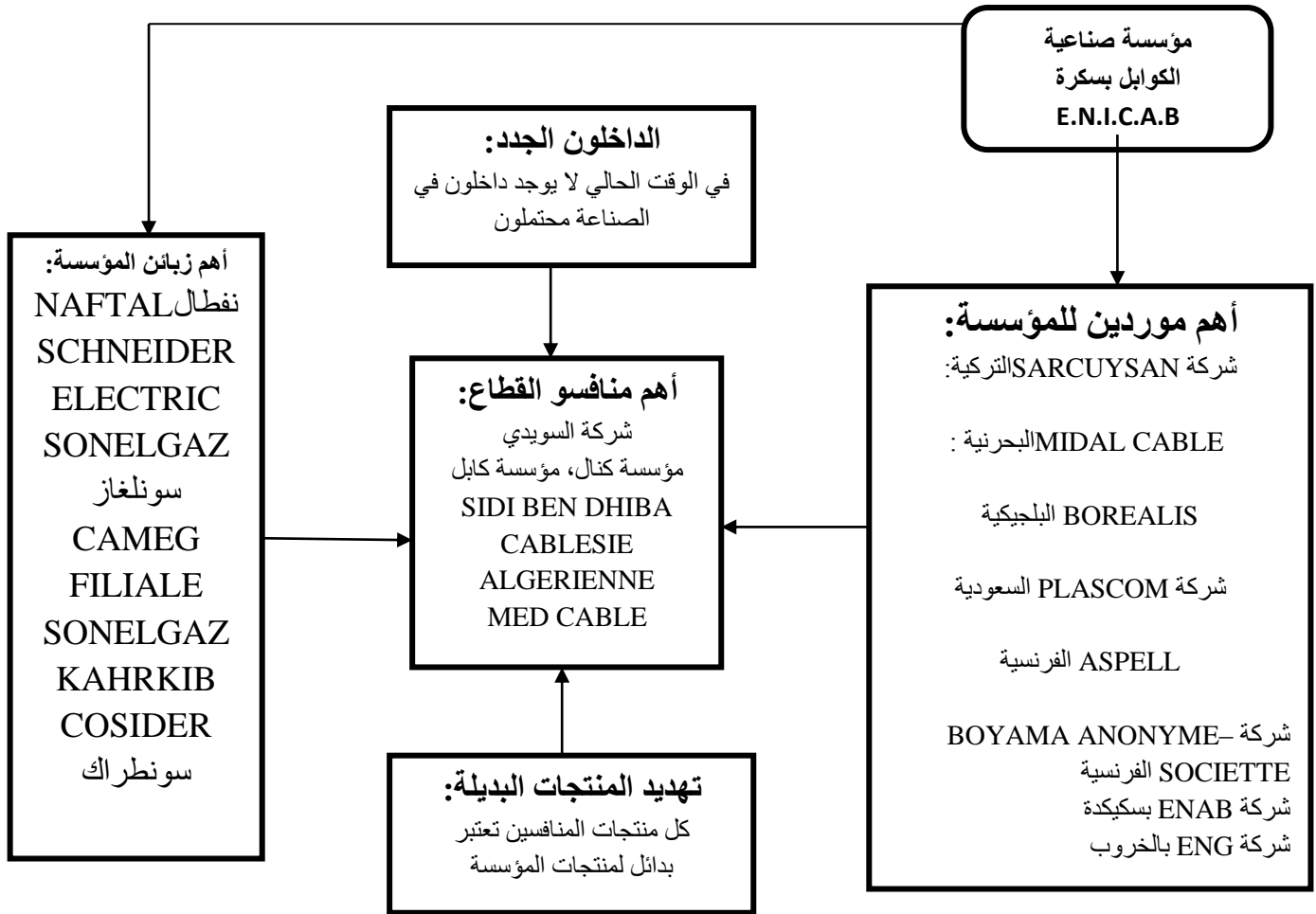
وقد بلغ عدد الموزعين لمنتجات المؤسسة 29 موزع عبر التراب الوطني في سنة 2017 ليصل إلى 42 موزع خلال سنة 2018 ، وذلك راجع إلى سياسة التي اتبعتها الدولة في أواخر سنة 2017 والتي شرعت في تنفيذها في 20/01/2018 بمنع استيراد بعض المواد وتشجيع المنتج الوطني حيث زاد الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي يجب توسيع رقعتها الجغرافية وتقريب منتجاتها أكثر للعملاء.

خامسا: الإبداع التكنولوجي وتهديد المنتجات البديلة للمؤسسة

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 وقاعدة أساسية من الزبائن.

ومن خلال ماسبق يمكن تلخيص الهيكل التنافسي للمؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): قوى المنافسة حسب نموذج بورتر لمؤسسة E.N.I.C.A.B



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي في مؤسسة على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها حيث تتمثل في:

أولاً: الإبداع التكنولوجي والسيطرة بالتكاليف

يظهر تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التكاليف بالمؤسسة، من خلال إدخال المؤسسة لمعدات وآلات جديدة وإدخال التكنولوجيا المتطورة من خلال التحديثات التي قامت بها حيث أن المؤسسة تتفق سنويا أموال ضخمة في شراء الآلات وبتقنيات حديثة جدا وهذا سوف يؤدي إلى زيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الوحودية لمنتجات المؤسسة وتمكنها من فرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها. وهذا راجع إلى تحكم المؤسسة في نظم وأساليب الإنتاج، وهذا نظرا للخبرات والتكوينات التي تقوم بها المؤسسة من أجل التحكم في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة. وهذا ما سيتيح للمؤسسة دخول أسواق جديدة والظفر بحصة سوقية كبيرة حيث سيكون السعر أقل من المستورد، وهو ما سيرجع للمؤسسة بفوائد كبيرة.

ثانياً: الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التمييز

تعمل المؤسسة من خلال استراتيجية التمييز على تطوير منتجاتها بالتطوير والتحسين المستمر لوظائفها التشغيلية مع ضما جودة عالية في هذه المنتجات لمنافسة منتجات المنافسين. وذلك من خلال إدخال تكنولوجيات حديثة في مجال العملية الإنتاجية حيث تهتم دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية باهته العمليات. وتتمثل أشكال التمييز لدى المؤسسة في:

(1) **التمييز عن طريق جودة المنتج:** نظرا لحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصها، شرعت منذ سنة 1999 بتبني سياسة خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج التي تمكنها من التحكم في نوعية المنتج. 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، وتعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المؤسسة نحو تحسين تنافسياتها والتميز في السوق

(2) **التمييز عن طريق التوزيع:** تعكس طرق التوزيع المتبعة الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لإيصال منتجاتها للزبائن، وفي هذا الإطار تتبع مؤسسة Enicab طريقتين لتوزيع منتجاتها هما:

- طريقة التوزيع المباشر.

- طريقة التوزيع غير المباشر.

3) التمييز عن طريق الأفراد: حيث تعي المؤسسة بأن تنمية قدرتها التنافسية متوقف على المورد البشري(العمال)، ولتحقيق ذلك وضعت عدة خطوات من أجل تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة من خلال الاهتمام المستمر بجانب التكوين، وخاصة أمام التطورات التكنولوجية المستمرة والتغيرات التي تشهدها الآلات التقنية التي تفتنيها المؤسسة.

4) التمييز عن طريق العلامة والغلاف: تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها بإسم المؤسسة لما لها سمعة ممتازة في وسط منافسها، كما أن المؤسسة تعتبر الرائدة في مجال صناعة الكوابل على المستوى الوطني فإسمها مميز ومعروف بجودة منتجاتها، والشكل التالي يوضح رمز والعلامة التي تميز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى

الشكل رقم:(3-3) علامة المؤسسة



المصدر: (<http://www.enicab.dz/index.html>)

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على بعض مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة

نحاول هنا إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية من خلال دراسة لبعض مؤشراتها:

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على تكلفة المؤسسة

لاحظنا خلال تعرضنا للإبداع التكنولوجي في المؤسسة اعتمادها على استراتيجية 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

الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة

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، مما سمح للمؤسسة بفرض أسعار تنافسية في السوق مقارنة بمنافسيها.

ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على قيمة مبيعات المؤسسة

يمكن استعراض تطور قيمة مبيعات المؤسسة من مختلف منتجاتها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-1): تطور قيمة المبيعات من مختلف منتجات المؤسسة خلال ال فترة 2010-2016 الوحدة: دينار جزائري

المنتجات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alu acier AGS	4579798	503836	197979	1628584	1853501	65245	572943
AUTRES	-	5079	169536	20711	118583151	207138	12911
Cu Nu	138860	136123	187376	81124	451117	2892051	48637
Domestique	3586829	3543923	3698741	3374765	3187020	1269035	1819443
Industriel	748398	875507	1100052	1302807	1168487	880779	680188
M.Tension	425812	847957	3191340	1726547	997999	656306	727858
Torsadé	858919	1236080	618782	911580	797308	850152	388360
المجموع	10338615	148/03	9163806	9049118	85/4014	6821005	4250340

المصدر: (وهيبة ديجي، 2019، صفحة 191)

من الجدول نلاحظ أن الكوابل المنزلية التي تحتل الصدارة في مبيعات المؤسسة، تليها الكوابل الصناعية في المرتبة الثانية، وإجمالاً نلاحظ هناك تذبذب في قيمة مبيعات المؤسسة من سنة لأخرى، حيث نلاحظ أن هناك نقص في مبيعات من سنة 2010 إلى سنة 2011 وذلك راجع إلى إتباع النظام المحاسبي الجديد وتبعاته، لترتفع قيمتها سنة 2013 إلى 9163806 دج، ثم تبدأ في الانخفاض تدريجياً من سنة 2014 إلى غاية سنة 2016 وذلك يعود إلى السياسة التي تبعتها المؤسسة من خلال شراء بعض الآلات التكنولوجية المتطورة مما أدى إلى ظهور تكاليف مرتفعة أدت إلى ارتفاع أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنافسين، وبالتالي انخفاض مبيعاتها خاصة منتجات شركة السويدية التي تمتاز بأسعارها التنافسية، وكذلك الفترة التفاوضية وانسحاب الشريك الإسباني من المؤسسة.

ثالثا: تأثير الإبداع التكنولوجي على رقم أعمال المؤسسة

يمكن تلخيص تطورات رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2010-2017، في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-2): تطور رقم أعمال مؤسسة E.N.I.CA.Biskra خلال الفترة(2010-2017)

السنة	رقم الأعمال المحقق دج	نسبة التغير
2010	6.716.399	/
2011	6.821.005	1.55
2012	8.574.014	25.70
2013	9.049.117	11.06
2014	9.163.806	10.12
2015	7.148.703	21.98
2016	10.338.615	44.62
2017	4.835.528	53.22
2018	7.000.000	44.76
2019	4.800.000	31.48

المصدر: (وثائق خاصة بالمؤسسة)

ما يمكن استخلاصه من خلال الجدول، رقم أعمال المؤسسة في تطور إيجابي منذ سنة 2011، فقد بلغ معدل النمو السنوي لرقم أعمال المؤسسة أقصاه سنة 2016 حيث قدرت نسبة الزيادة بـ 44.62% وهذا بفضل المجهودات التسويقية المطبقة تمكنت المؤسسة من عرض تشكيلة متنوعة وواسعة من المنتجات وبأسعار تنافسية، من حيث السعر والجودة.

لكن نلاحظ أن هناك انخفاض في سنة 2015 بنسبة 21.98% ويرجع ذلك لظروف تتعلق بالمفاوضات ورغبة الشريك الإسباني في بيع ملكية المؤسسة خوفا من الاستقرار المغربي العربي الذي مس كل من ليبيا وتونس.

وانخفاض شديد أيضا في سنة 2017 بنسبة 52.22% وهذا بسبب بيع المؤسسة في أواخر سنة وما ينتج عنه من بيع الأصول وخروج الشركة الإسبانية للمتعامل كوندور.

وبالنسبة لسنة 2018 فنلاحظ ارتفاع ونمو لرقم الاعمال وذلك راجع لدخول وامتلاك شركة كوندور بن حمادي على المؤسسة بالنسبة 70% وان نسبة التغير 44.76% في استقرار تقريبا.

وانخفاض شديد مري اخرى في سنة 2019 بنسبة 31.48% وانخفاض رقم الاعمال وذلك بسبب انخفاض الانتاج ودخول البلاد في ازمة سياسية.

رابعاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة

تعد مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة الممول الرئيسي للعديد من ولايات الوطن، غير أنه خلال السنوات الأخيرة بدأت تعاني من ضغوط منافسة شديد تهدد مكانتها في السوق من طرف مؤسسات وطنية وأجنبية، واهم مشكل عانت منه المؤسسة هو:

مؤسسة المستثمر المصري (سويدي) بعين الدفلى. حيث أن هذا المستثمر استفاد من امتياز القانون المشترك بين دول شمال إفريقيا حيث ينص القانون على الإعفاء الجمركي بين دول شمال إفريقيا، وهذا المستثمر يستورد المواد الأولية من مؤسسته الأم الموجودة في مصر، وهذا ما سينعكس على سعر +9- المنتجات.

وكذلك مؤسسات وطنية وأهمها:

- Soufaf في سطيف
- CABAL في الجزائر.
- Sarl SofmeIndusie فيروبية.
- البراق في عنابة.... الخ

بالإضافة إلى الخواص المستوردين للمنتجات الأجنبية والمستثمرين الأجانب، ومن جهة أخرى تتحمل مؤسسة الكوابل بسكرة الرسوم الجمركية والتي تصل إلى 57% وهو ما يهدد المؤسسة.

وعموماً عند التكلم على الحصة السوقية للمؤسسة، فهي مستقرة نوعاً ما وذلك باعتبار المؤسسة تنتج تحت الطلب ومنتجاتها تتميز بالجودة حيث تراعي المؤسسة أن تطابق منتجاتها المواصفات العالمية. ويمكن إيجاز طلبيات المؤسسة فيما يلي:

(1) الطلبيات الكبيرة الحجم: وهي تشمل طلبيات جميع المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة والتي تشكل مشترياتها من منتجات المؤسسة حوالي 80% من نسبة المبيعات ككل مثل شركة سونلغاز (SONELGAZ)، كهريف (KAHRIF)، كهرايب (KAHRAKIB) بالجزائر العاصمة، وتتعامل معها المؤسسة بصفة دائمة من خلال عقود تجريها معها، بعد إعداد برنامج سنوي لحجم طلبيات هذه المؤسسات، حيث يتم الإعداد لهذا البرنامج نهاية كل سنة على أن يدرس حجم الطلبية، ونوعيتها، وفترة تحقيقها، بمساعدة دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية ومصلحة تخطيط الإنتاج، دائرة الشراء، ومديرية

المالية والمحاسبة، كل حسب اختصاصه ومجال عمله فبالنسبة لدائرة التكنولوجيا وضمان النوعية تدرس نوع الكابل وإمكانية صنعه بالمؤسسة أما مصلحة تخطيط الإنتاج فتضع برنامجها الإنتاجي بعد تدارس ذلك مع دائرة الشراء، وإمكانية توفر المواد الأولية اللازمة لهذه الطلبيات، وتشرف مديرية المحاسبة والمالية على إعداد الميزانية وهكذا وبعد تدارس الطلبيات مع كل الجهات يتم إعداد خطة سنوية، أخذا بعين الاعتبار الخصائص والمواصفات المطلوبة من طرف كل الزبون.

(2) الطلبيات صغيرة الحجم: وهي الطلبيات التي تصل من طرف بعض المقاولين الخواص أو تجار الجملة، والذين لا تتجاوز نسبة مشترياتهم 10% من مبيعات المؤسسة ويتم التحضير لهذه المبيعات، على أساس توقعات فقط.

(3) الطلبيات الخارجية: وتتمثل في العقود الخارجية التي تبرمها المؤسسة مع بعض المؤسسات الأجنبية ولو أنها محدودة، فقد تعاقدت مع مؤسسات من دول مختلفة مثل سوريا، دبي، تشيكوسلوفاكيا، إيطاليا (ABIBI)، العراق رغم أنها توقفت بسبب المشاكل السياسية إلا أن المؤسسة تحاول إعادة علاقتها معها بعد نهاية هذه المشاكل، كما تحاول إجراء محادثات واتصالات، وتوطيد علاقاتها مع الخارج، والتعريف بمنتجاتها من خلال الإشهار وحضور المعارض الدولية في كل من سوريا، الأردن وفرنسا.

(4) طلبيات طارئة: وتتمثل في الطلبيات التي تصل للمؤسسة تباعا حيث تقوم مصلحة التسويق بدراسة هذه الطلبات، وعرضها على دائرة الإنتاج، لتقوم بدراستها بنفس طريقة دراسة طلبات الأنواع السابقة، من حيث إمكانية تحقيقها، دون التأثير على سير عمل الطلبات الأخرى.

أما بالنسبة للتسهيلات المقدمة لكل هؤلاء الزبائن، فتكون حسب درجة أهمية كل منهم ووفائه للمؤسسة، ووزنه في السوق، وتتمثل هذه التسهيلات في تخفيض الأسعار، أو تقديم الطلبية في الآجال المحددة.

خامسا: تأثير الإبداع التكنولوجي على جودة منتجات المؤسسة (شهادة الإيزو)

سعت مؤسسة صناعة الكوابل للحصول على شهادات دولية تثبت جودة منتجاتها، رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية وإرساء مبادئ الجودة الشاملة ومحاولة إرضاء زبائنهم، وذلك ما تحقق فعلا بحصولها على شهادة الإيزو.

(1) الحصول على شهادة الإيزو: 9002 بدأت إجراءات حصول مؤسسة EN.I.CAB على شهادة الإيزو 9002 بالتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (Association Française Assurance

الفصل الثاني: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ENICAB بسكرة

Qualité A.F.A.Q المانحة لهذا النوع من الشهادات وذلك في سبتمبر 1998 وهذا تماشيا مع التطورات التي يشهدها القطاع الصناعي، وإرضاء للزبائن الذين يميلون للتعامل مع المؤسسات التي تملك شهادات عالمية تثبت جودة منتجاتها.

بعد ذلك تم اختيار جهة مسؤولة عن تكوين المؤسسة وهي مؤسسة SERVIQUAL بفرنسا وذلك في أكتوبر 1998، والتي قامت بتقييم نظام المؤسسة مع اقتراح برنامج للتكوين تم الاتفاق عليه في فيفري 1999، ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 1999 واستمر إلى غاية ديسمبر 2000، وقد كانت مدة التكوين 30 يوما مقسمة على 08 مراحل يتم فيها المراقبة والتقييم الدوري للمؤسسة، وبلغ عدد المستفيدين من هذا التكوين 41 إطار، الذين قاموا فيما بعد بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى باقي عمال المؤسسة.

قامت A.F.A.Q بتقييم مدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات الشهادة، وبناء على ذلك تم اتخاذ قرار منح شهادة (ISO 9002: Version 1994) لمؤسسة صناعات الكوابل EN.I.CAB في 01 جوان 2001.

مع العلم أن تكاليف الحصول على هذه الشهادة قدرت بمبلغ 15.000 فرنك فرنسي، مقسمة على التقييم الأول لمنح الشهادة وكذا تكاليف المتابعة لعاميين متتاليين.

(2) الحصول على شهادة الأيزو: 9001 قامت مؤسسة EN.I.CAB بتجديد طلب تغيير شهادة الأيزو (9001 إصدار 1994) في ماي 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي، والاستماع أكثر للزبون، والنظرة العملية للنشاطات ومراحل الإنتاج، وقد تم تقييم تطبيق مبادئ هذه الشهادة من طرف A.F.A.Q في أكتوبر 2003، ليتم إصدار قرار منح شهادة (ISO 9001: Version 2000) لمؤسسة Enicab في 17 نوفمبر 2003.

مع العلم أن التكاليف الكلية للحصول على الشهادة قدرت بمبلغ 20 ألف أورو ومقسمة كما يلي:
-تكاليف التقييم: والتي قدرت بمبلغ 10 آلاف أورو.

-تكاليف المتابعة الأولى: والتي تمت بعد عام من التقييم الأول و قدرت بمبلغ 5 آلاف أورو.

-تكاليف المتابعة الثانية: تمت بعد مرور سنة كاملة من إجراء المتابعة الأولى و قدرت بمبلغ 5 آلاف أورو.

وتقوم المؤسسة بمراقبة داخلية تتزامن مع المراقبة الخارجية من طرف مراقبين داخليين يعملون تحت إشراف المسؤول عن مراقبة الجودة. وتجدد هذه الشهادة كل أربع سنوات، آخرها المتحصل عليها في 28 ماي 2017.

المطلب الرابع: تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة

تحتل مؤسسة صناعة الكوابل Enicab ببسكرة موقع تنافسي جيدا في السوق. ومن أجل الحفاظ على هذا الموقع وتطويره يتطلب إمكانات وقدرات كبيرة خصوصا في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافسية.

فرغم هاته القوة التي تتمتع بها المؤسسة هذا لا يعني عدم وجود عيوب أو نقاط ضعف تهدد مستقبل المؤسسة.

أولا: نقاط القوة: ونذكر من بينها:

- 1- الموقع الريادي للمؤسسة على المستوى الوطني، إذن أن مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة تعتبر الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية وتسويقها، لكن هناك بعض المنافسة التي تمارسها مؤسسة سويدي المصرية في عين الدفلة وجسر قسنطينة بالقبة وبعض المنافسين الخواص. إلا أن هذا لا يشكل خطرا كبيرا. فمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة لها منتجات ذات جودة عالمية. وأسعار تنافسية، ولديها السرعة في الاستجابة لحاجات العملاء.
- 2- خبرة الإدارة في هذا المجال الصناعي تمكنها من التأقلم بسرعة مع تحولات المحيط. وهذا نظرا للمهارات والمعارف التي تمتلكها إطارات المؤسسة.
- 3- شبكة تجارية ضخمة إذن أن المؤسسة تمتلك 42 موزع جهوي يغطون كافة الاحتياجات الوطنية.
- 4- التعامل الجيد مع الزبائن والموردين.
- 5- العلاقة الجيدة مع العاملين في المؤسسة.
- 6- المؤسسة لديها اسم تجاري قوي يمكنها من التوجه العالمي.
- 7- السياسة الجادة التي تتبعها المؤسسة في مجال التطوير التكنولوجي.
- 8- الموقف المالي الجيد للمؤسسة.
- 9- كفاءة استخدام المعدات وكفاءة أنظمة الرقابة على العمليات.

ثانياً: نقاط الضعف

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة اكتشفنا بعض العيوب التي تعتبر تهديداً للمؤسسة ونذكر منها:

- بعض الوحدات الإنتاجية لا تشغل بكامل طاقتها وهذا لمحدودية الطلب على أنواع من المنتجات.
- تبعية المؤسسة إلى الموردين الأجانب بنسبة 90 %، وذلك في اقتناء التجهيزات والمواد الأولية.
- أسعار بعض المنتجات مرتفعة نوعاً ما مما يؤدي إلى انخفاض الطلب عليها.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة صناعة الكوابل Enicab بسكرة، حيث تم تعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها وتطرق الى الواقع الابداع التكنولوجي في المؤسسة وتوضيح العلاقة بين الابداع التكنولوجي والميزة التنافسية المؤسسة مما يمكن الاخيرة في بقاء واستمرارية.

تعتمد عملية الابداع التكنولوجي في المؤسسة على تطوير وتحسين المنتجات الموجودة بالإضافة الى ظهور خدمات جديدة وذا بالاعتماد على جلب آلات والتجهيزات التكنولوجية جديدة وتكوين عمالها في جميع المجالات وتحاول المؤسسة صناعة الكوابل من تبني استراتيجية الابداع التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي للمنتجات المقدمة.

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

الخاتمة

الخاتمة:

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

فالمؤسسة الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها يجب ألا تبقى عند حد الكفاءة بمعنى ألا تكتفي بالقيام بأعمالها أو تؤدي الوظيفة الملقاة على عاتقها فحسب، وإنما يجب أن تكون إستراتيجيتها أكثر بعدا وتطلعا للمستقبل استعدادا وتكيفاً، حيث تميز مركزها التنافسي في السوق من خلال جودة خدماتها وكفاءة أداءها وتوسيع أهدافها، وبتعبير آخر كي تكون المؤسسة خلاقاً ومبدعة يجب أن تولي اهتماماً وتشجيعاً واضحاً للإبداع والتجديد التكنولوجي.

لذلك فإن الإبداع التكنولوجي لم يعد خياراً للمؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحسين تنافسياتها لضمان بقائها 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 ومساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين هذه الأخيرة حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية:

نتائج الموضوع:

أولاً: نتائج متعلقة بالجانب النظري:

1/ 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.

2/ تهدف المؤسسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معاً.

3/ الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعًا تنافسيًا مميزًا للمؤسسة مقارنةً بمنافسيها ويتجلى ذلك بتقدير قيمة لعملائها سواءً على مستوى التكلفة، جودة المنتج... إلخ يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

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

ثانياً: نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي:

1/ تعتبر مؤسسة Enicab لصناعة الكوابل بسكرة إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية لصناعة الكوابل.

2/ تولي مؤسسة يونيكاب اهتماماً كبيراً للإبداع التكنولوجي باعتباره أداة أساسية تركز عليها في مواجهة المنافسة، حيث مكنتها ذلك من تنويع تشكيلة منتجاتها إلى 400 نوع، وتطوير وابتكار منتجات لم تكن موجودة من قبل.

3/ تعتمد المؤسسة على سياسة تطوير وتحسين المنتجات وتنويعها عن طريق مجموعة من المصادر المختلفة، بينما تعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على المعدات والآلات الإنتاجية الجديدة لزيادة طاقتها الإنتاجية.

4/ كما أن المؤسسة لتنفيذ نشاطات الإبداع التكنولوجي تعتمد على عدة طرق والمتمثلة في إقامة اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومع مؤسسات أجنبية من أجل نقل التكنولوجيا وتكوين المورد البشري، بالإضافة إلى التطوير الداخلي لمنتجاتها من خلال دائرة التكنولوجيا ومراقبة النوعية.

إختبار الفرضيات:

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

الفرضية الأولى: يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الدعام الأساسية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً مهماً في مواجهة قوى المنافسة، حيث يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية، كما يمارس تأثيراً كبيراً على مؤشرات الميزة التنافسية المؤسسة من خلال خفض التكاليف، تحسين مستوى الإنتاجية، زيادة 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: يمكن لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة من تحسين ميزتها التنافسية من خلال الاعتماد على الإبداع التكنولوجي من اجل المحافظة على المركز التنافسي.

يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا من خلال تحليلنا لوضعية المؤسسة، وهذا من خلال إدخال تكنولوجيا وأساليب إنتاج متطورة ساهمت في تمييز منتجاتها بالجودة والسعر التنافسي، الذي سمح لها بكسب مكانة تنافسية في السوق الوطنية، وما يبرر ذلك مختلف الجوائز والشهادات العالمية الخاصة بالجودة التي تحصل عليها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

التوصيات:

1/ الاستثمار في المورد البشري لأنه يعتبر العنصر الأساسي في الاقتصاد المعرفي وجوهر عملية الإبداع التكنولوجي والميزة الأساسية التي يعب تقليدها.

2/ على مؤسسة إقامة نظام معلومات فعال للإبداع التكنولوجي يعنى بالتطورات الخاصة بصناعة الكوابل ومتابعتها على المستوى المحلي والدولي.

3/ ضرورة التواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي، باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات في القطاع.

آفاق البحث:

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

- دور الابتكار الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- التصنيع الأخضر كإستراتيجية حديثة لدعم الاستدامة البيئية لمنظمات الأعمال.

قائمة المراجع

مراجع بالغة العربية:

أ/الكتب:

1. أحمد عبد السلام سليم. (2007). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
2. أحمد القطامين. (2002). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). لأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
3. أحمد سيد مصطفى. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات - في الصناعة والخدمات-، الطبعة الرابعة. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
4. أوكليل محمد سعيد. (1994). اقتصاد و تسيير الابداع التكنولوجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. جونز شارلز وجاريت. (2001). الادارة الاستراتيجية بمدخل متكامل ترجمة محمد رفاعي محمد سيد احمد المتعال الجزء الاول. دار المريخ للنشر الرياض
6. جمال الدين محمد المرسي وآخرون. (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. مصر: الدار الجامعية.
7. خليل نبيل مرسي. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
8. روجر كلارك. (1994). اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير. السعودية: دار المريخ للنشر.
9. زكريا مطلق الدوريس. (2005). الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
10. زياني محمد. (2009). تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية. الجزائر.
11. سعد غالب ياسين. (2002). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. سعيد يس عامر. (2001). الادارة و تحديات التغير. مصر: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الاداري.
13. عبد العزيز حسن امين. (2001). إستراتيجيات التسويق. الإسكندرية: دار القباء.
14. علي السلمي. (2001). ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية . القاهرة : دالر الغريب .
15. نبيل محمد المرسي. (2006). الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة). الإسكندرية: المكتب الجامعي

الحديث.

عبد السلام أبو قحف. (2004). بحوث التسويق والتسويق الدولي. دار الجامعة الجديدة، بدون بلد نشر.

17. نبيل محمد مرسي أحمد عبد السلام سليم. (2007). الإدارة الإستراتيجية. مصر: أبو الخير

للطباعة والتجليد.

18. نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار المفاهيم وخصائص والتجارب الحديثة. الاردن: دار وائل للنشر

و التوزيع.

19. مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

20. سليم الحسنية. (2001). نظم المعلومات الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية،

الطبعة الثالثة. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

21. طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور

منهجي متكامل). الأردن: دار وائل للنشر.

ب/المجالات:

22. إسحاق محمود الشعار. (2014). أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار -دراسة تطبيقية على

المنظمات الصناعية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02. الاردن:

الجامعة الأردنية.

23. بوسهمين أحمد دحماني مصطفى. (مارس، 2017). تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع

تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية.

24. حجازي إسماعيل عبداوي نوال. (2015). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي

للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (اوماش-بسكرة-). مجلة الباحث

الاقتصادي العدد 02 . برج بوعريريج: جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

25. خوني رابح فرحاتي لويضة. (2016). الإبداع التكنولوجي إستراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة

الإقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية. الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة.

26. دويس محمد الطيب بختي إبراهيم. (2012). تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة، 2007-

1996. مجلة الباحث، العدد ،. جامعة ورقلة.

27. رجراج الزوهير. (2015). دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد

والتسيير والتجارة، العدد 31.

28. محمد قريشي. (2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37. بسكرة، جامعة محمد خيضر.
29. محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل. (2011). تقييم إبداعات المنتج الفندقي. مجلة الإدارة والاقتصادية، العدد 86. العراق: الجامعة المستنصرية.
- ج/ المقالات :
28. أكرم أحمد الطويل رغد إبراهيم إسماعيل. (2014). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وإبعاد الميزة التنافسية ميدانية مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. المؤتمر الدولي حول إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة. جامعة العلوم التطبيقية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
29. العامري سلوى مهدي عبد الجبار صالح مهدي. (31/2 ماي جوان، 2003). تأثير البحث و التطوير في الإبداع التقني. أهمية الشفافية و نجاعة الاداء للاندماج الفعلي. جزائر العاصمة، جامعة الجزائر: فندق الاوراسي
30. بارك نعيمة براينيس عبدالقادر. (8-9 نوفمبر، 2010). متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.، جامعة الشلف.
31. بن بركة عبد الوهاب بن تركي زينب. (13/12 ماي، 2010). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي. الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة البليدة.
32. داودي الطيب رحال سلاف شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة الشلف.. (2007).
33. بن عاتق حنان حجاوي توفيق. (13/12 ماي، 2010). واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر. الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة البليدة.

34. مسعداوي يوسف. (28-27 نوفمبر، 2007). إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة. ملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الشلف.
35. مصطفى عجيله محمد بن نوي. (12-13 ماي، 2010). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية أفكار ومناهج، الملتقى الدولي. الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البليدة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
36. نذير نصر الدين منصورى الزين. (28-29 فيفري، 2011). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال لتحديات العالمية المعاصرة. جامعة البلقاء التطبيقية الخاصة، الأردن.
37. مقران يزيد زابدي عبد السلام. (9/8 نوفمبر، 2010). الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف.
38. كربالي بغداد. (21-22 ماي، 2002). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. البليدة، جامعة سعد دحلب.
39. محمد وديع عدنان. (2001). محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- هـ/ المذكرات:
40. بوزناق عبد الغاني. (2013/2012). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و المحاسبة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
41. بوسلامي عمر. (2013). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف.
42. جنطيط خديجة. (2017-2016). دور الإبداع في تحسين المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر. ام بواقي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارة و علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي

43. ختة مبروكة. (2015/2014). فعالية الابداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية: جامعة حمه لخضر بالوادي.

44. هاني نوال. (2011/2010). البحث والتطوير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة ماجستير غير منشورة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.

45. زواوي حميدة. (2018). الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

المقابلات:

46. عمري حمزة. (2020, 07 25). اهم الطرق اعتماد الابداع التكنولوجي في المؤسسة . (ش شريف عبد اللطيف، المقابلة)

47. علوي محمداًمين. (2020, 07 25). طرق اعتماد الابداع التكنولوجي في المؤسسة. (شريف عبد اللطيف، المقابلة)

مراجع باللغة أجنبية :

1. Durand Rodolphe. (2003). guide du management stratégique. paris: Edition Dunode.
2. www.cabel-dz.com .http://www.cabel-dz.com/index0.html
3. www.elsewedyelectric.com .http://www.elsewedyelectric.com
4. www.Enicab.dz/ (بلا تاريخ). تم الاسترداد من /www.Enicab.dz/index.html
5. IDaft Richard. (1992). organization theory and design. USA: west publishing company.
6. Michael Porter. (1982). Choix Stratégique et Concurrence. Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie. Paris: Edition Economique.
7. Michael Porter. (2000). L avantage concurrentiel dunod . paris, france: inter édition.
8. OCED. (1994). définitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement expérimental.