

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: DG/04/11

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان

الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية

مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

– دراسة حالة مؤسسة اقتصادية –

إعداد الطالبة: زواوي حميدة

تاريخ المناقشة: 2018/06/27

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ محاضر (أ)	مير أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ التعليم العالي	بوقرة رابح
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أستاذ محاضر (أ)	القري عبد الرحمان
مناقشا	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -	أستاذ محاضر (أ)	بن خديجة منصف
مناقشا	جامعة 08 ماي 1945 - قالم -	أستاذ محاضر (أ)	ناصر بوعزيز
مناقشا	جامعة زيان عاشور - الجلفة -	أستاذ محاضر (أ)	نوي طه حسين

إهداء

إلى روح والدي رحمة الله

إلى والدي أطال الله في عمره ومدد بوفه الصحة والعافية

إلى كل أفراد عائلتي

وإلى جميع إخوتي وأخواتي وزملائي وأصدقائي في كل مكان كل باسمه

حبا..... واعتزازاً..... وتقديراً.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ذي الفضل والمن والإحسان، والصلاة والسلام على نبينا
وحبيبنا محمد سيد الخلق وخاتم النبيين، والله الشكر أولاً وأخيراً على حسن توفيقه،
وكرم عونه، وعلى ما منّ وفتح به علينا؛

بداية أتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الفاضل والتقدير
"رابع بوقرة" الذي تكرم بقبول الاشراف على هذه الأطروحة فكان له الفضل
العظيم في إنجازها؛

كما أتوجه بعظيم الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين سنال شرف
مناقشتهم، فلهم منا الشكر على نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستبني هذا العمل وستبني
مشوارنا العلمي؛

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عمال وإدارات مؤسسة كوندور ببرج
بوخريريج، وإلى كل من ساعدني ومد إلي يد العون سواء من قريب أم من بعيد
وأخص بالذكر أخي عبد الحكيم، الأستاذ بالبار موسى، الأستاذ بلفيطح ريمة،
الأستاذ بلعجوز حسين، الأستاذ أحمد مير، الأستاذ بعيطيش شعبان والأستاذة
رحمانى سناء.

الباحثة

الملخص:

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

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على كل من المقابلة والملاحظة لتشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بهذه المؤسسة في حين تم الاعتماد على الاستبانة (363 استبانة) كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة أن مؤسسة (كوندور) كونها تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عالٍ يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما يمكنها من احتلال موقع الريادة في هذه الصناعة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة). الكلمات المفتاحية: الإبداع التكنولوجي، إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية، الميزة التنافسية المستدامة.

Résumé:

L'étude visait à mettre en évidence le rôle de l'innovation technologique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel durable de l'institution économique Algérienne, à travers l'étude de l'impact de ces types d'innovation technologique de l'innovation des produits et la créativité du processus de production sur les dimensions de l'avantage compétitif et durable de la qualité, la livraison, le coût et la flexibilité.

Une étude pratique a été menée pour étudier cet effet sur l'une des entreprises économiques Algériennes représentées par (**Condor**) pour la production électronique et électro- ménager à Bordj Bou Arreridj. Comme un outil pour collecter des informations et répondre aux problématiques et aux hypothèses de cette étude.

Les plus importants résultats de cette étude que l'entreprise (**Condor**) étant intéressés par les types d'innovation technologique avec un haut niveau lui a permis de maintenir sa place aux marchés et lui a permis d'occuper la position de leader dans l'électronique et électro- ménagers. En plus; cette étude a montré l'effet d'un résultat statistiquement significatif pour les types d'innovation technologique (produit de la créativité et la créativité processus de production) sur les dimensions de l'avantage concurrentiel durable (qualité, livraison, coût et flexibilité).

Mots-clés: innovation technologique, innovation de produit, innovation de processus de production, avantage concurrentiel durable.

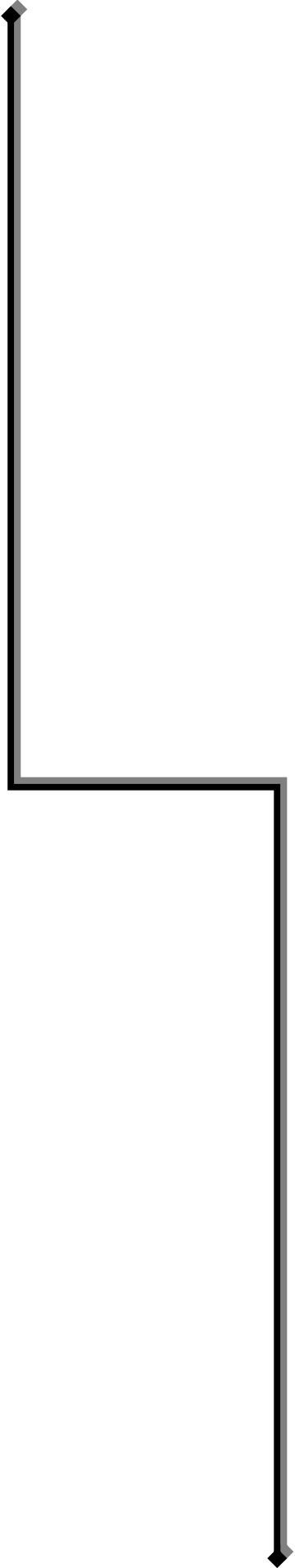
Summary:

The study aimed to highlight the role of technological innovation in achieving the sustainable competitive advantage of the Algerian economic institution, through the study of the impact of these types of technological innovation of the product innovation and creativity of the production process on the dimensions of the competitive and sustainable advantage of quality, delivery, cost and flexibility.

A practical study was conducted to study this effect on one of the Algerian economic firms represented by (**Condor**) for electronic production and household appliances in Bordj Bou Arreridj. As a tool to collect information and answer the issues and assumptions of this study.

The most important results of this study that the (**Condor**) company is interested in the types of technological innovation with a high level allowed him to maintain his place to the market and allowed him to occupy the position of leader in electronics and household electrical. More; this study showed the effect of a statistically significant result for the types technological innovation (product of creativity and creativity production process) on the dimensions of sustainable competitive advantage (quality, delivery, cost and flexibility).

Keywords: technological innovation, product innovation, production process innovation, sustainable competitive advantage.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
XVII	قائمة الاختصارات
(أ - س)	مقدمة
(80-15)	الفصل الأول: المقاربات الفكرية وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة
16	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية المستدامة
16	أولاً - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
24	ثانياً - خصائص الميزة التنافسية المستدامة
25	المطلب الثاني: أسباب إدامة الميزة التنافسية
25	أولاً - تزايد حدة المنافسة
26	ثانياً - التغيرات التكنولوجية
26	ثالثاً - التغيرات في رغبات وحاجات الزبائن
26	رابعاً - التغيرات في القيود الحكومية
26	خامساً - التغيرات في تكاليف المدخلات
26	سادساً - التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية
27	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية المستدامة
28	المبحث الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية المستدامة
28	المطلب الأول: مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة
28	أولاً - مقارنة هيكل الصناعة
33	ثانياً - سلسلة القيمة
38	المطلب الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
38	أولاً - فرضيات مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
39	ثانياً - مفهوم الموارد الداخلية والكفاءات حسب هذه المقاربة

40	ثالثا- الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية المستدامة
42	المطلب الثالث: مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة
42	أولا- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق ميزة تنافسية مستدامة
44	ثانيا- مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة
44	ثالثا- دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مستدامة
46	المبحث الثالث: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة
46	المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
46	أولا- تعريف الإستراتيجية التنافسية
48	ثانيا- أنواع الاستراتيجيات التنافسية
54	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية المستدامة
54	أولا- الموارد الملموسة
55	ثانيا- الموارد غير الملموسة
58	ثالثا- الكفاءات
59	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
60	أولا- الجودة
61	ثانيا- التسليم
62	ثالثا- التكلفة
62	رابعا- المرونة
64	خامسا- الإبداع
65	المبحث الرابع: مؤشرات وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة
65	المطلب الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة
65	أولا- الربحية
65	ثانيا- الحصة السوقية
66	ثالثا- النمو السنوي للمبيعات
67	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة
67	أولا- حجم الميزة التنافسية
68	ثانيا- نطاق التنافس (السوق المستهدف)
70	المطلب الثالث: أساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة
70	أولا- التركيز على مصادر وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة
70	ثانيا- التعلم المنظمي
70	ثالثا- المقارنة المرجعية

74	رابعاً- التكيف المنظمي
78	خامساً- التحسين المستمر
80	خلاصة الفصل
(82-141)	الفصل الثاني: الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة
82	تمهيد
83	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي
83	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإبداع التكنولوجي
83	أولاً- مفهوم الإبداع التكنولوجي
91	ثانياً- خصائص الإبداع التكنولوجي
93	المطلب الثاني: أسباب الإبداع التكنولوجي
93	أولاً- المنافسة الحادة في السوق
93	ثانياً- الثروة العلمية والتكنولوجية
93	ثالثاً- إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة
93	رابعاً- أزمة الطاقة
93	خامساً- التسهيلات والمساعدات الحكومية
94	سادساً- تكنولوجيا المعلومات
94	سابعاً- زيادة وعي الزبائن
94	ثامناً- المسؤولية الاجتماعية
95	المطلب الثالث: أهمية الإبداع التكنولوجي
96	المبحث الثاني: تصنيفات وأساليب حماية الإبداع التكنولوجي
96	المطلب الأول: تصنيفات الإبداع التكنولوجي
96	أولاً- حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي
99	ثانياً- حسب درجة الإبداع التكنولوجي
100	ثالثاً- حسب علاقته مع المنافسة (السوق) والكثافة التكنولوجية
102	المطلب الثاني: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي
102	أولاً- التطوير من الداخل
102	ثانياً- عقود التعاون
102	ثالثاً- النمو الخارجي
103	رابعاً- المقابلة الباطنية
103	خامساً- اقتناء الرخص
104	المطلب الثالث: أساليب حماية وقياس الإبداع التكنولوجي

104	أولاً- أساليب حماية الإبداع التكنولوجي
108	ثانياً- قياس الإبداع التكنولوجي
109	المبحث الثالث: وظيفة البحث والتطوير واستراتيجية الإبداع التكنولوجي
109	المطلب الأول: وظيفة البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي
109	أولاً- تعريف وظيفة البحث والتطوير
112	ثانياً- أهمية وظيفة البحث والتطوير
113	ثالثاً- قياس أنشطة وظيفة البحث والتطوير
114	رابعاً- سياسات تفعيل وظيفة البحث والتطوير
117	المطلب الثاني: إستراتيجية الإبداع التكنولوجي
117	أولاً- تعريف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي
118	ثانياً- أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي
120	ثالثاً- مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي
124	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي
124	أولاً- العوامل التنظيمية
124	ثانياً- العوامل الفنية أو التكنولوجية
124	ثالثاً- العوامل الاجتماعية والثقافية
125	رابعاً- العوامل المالية
125	خامساً- العوامل البشرية
126	المطلب الرابع: محددات الإبداع التكنولوجي
126	أولاً- المحددات الخارجية
127	ثانياً- المحددات الداخلية
128	المبحث الرابع: علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية المستدامة
128	المطلب الأول: علاقة الإبداع التكنولوجي بالاستراتيجيات التنافسية
128	أولاً- خصائص الإبداع التكنولوجي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة
130	ثانياً- أثر الإبداع التكنولوجي على نموذج القوى الخمس لـ (Porter)
132	ثالثاً- أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية
135	المطلب الثاني: علاقة الإبداع التكنولوجي بمصادر الميزة التنافسية المستدامة
135	أولاً- الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة
135	ثانياً- الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة
137	ثالثاً- الإبداع التكنولوجي والكفاءات
138	المطلب الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

138	أولاً- إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة
139	ثانياً- إبداع العملية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة
141	خلاصة الفصل
(143-182)	الفصل الثالث: واقع الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
143	تمهيد
144	المبحث الأول: منهجية الدراسة
144	المطلب الأول: المنهج المستخدم
144	أولاً- المنهج الوصفي
144	ثانياً- أسلوب دراسة الحالة
145	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية
145	أولاً- مجتمع وعينة الدراسة
146	ثانياً- أدوات جمع البيانات الميدانية
150	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
150	أولاً- مقاييس التحليل الوصفي
151	ثانياً- الأدوات الإحصائية التحليلية
152	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة (كوندور)
152	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة (كوندور)
152	أولاً- نشأة مؤسسة (كوندور)
153	ثانياً- مراحل تطور مؤسسة (كوندور)
154	المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة (كوندور)
154	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور)
158	المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
158	المطلب الأول: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
158	أولاً- التطوير من الداخل
159	ثانياً- اقتناء الرخصة
159	ثالثاً- عقود التعاون
160	المطلب الثاني: مقومات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
160	أولاً- التكنولوجيا
163	ثانياً- الموارد البشرية
164	ثالثاً- الموارد المالية
165	المطلب الثالث: مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور)

165	أولاً- تعريف مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور)
166	ثانياً- وظائف مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور)
167	ثالثاً- أسباب إنشاء مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور)
167	رابعاً- إنجازات مديرية البحث والتطوير في مجال الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
168	المطلب الرابع: أهمية ومعوقات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
168	أولاً- أهمية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
168	ثانياً- معوقات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)
169	المبحث الرابع: علاقة الإبداع التكنولوجي باستراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)
169	المطلب الأول: علاقة الإبداع التكنولوجي باستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)
170	أولاً- الإبداع التكنولوجي ونموذج القوى الخمس لـ (Porter) بمؤسسة (كوندور)
173	ثانياً- الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية بمؤسسة (كوندور)
174	المطلب الثاني: علاقة الإبداع التكنولوجي بمصادر الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)
174	أولاً- الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة لمؤسسة (كوندور)
175	ثانياً- الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة لمؤسسة (كوندور)
176	ثالثاً- الإبداع التكنولوجي والكفاءات بمؤسسة (كوندور)
176	المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)
176	أولاً- تأثير الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية لمؤسسة (كوندور)
178	ثانياً- تأثير الإبداع التكنولوجي على رقم أعمال مؤسسة (كوندور)
180	ثالثاً- تأثير الإبداع التكنولوجي على النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور)
182	خلاصة الفصل
(184-226)	الفصل الرابع: أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)
184	تمهيد
185	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
185	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
185	أولاً- المنصب الحالي
186	ثانياً- الخبرة
187	ثالثاً- المستوى التعليمي
187	رابعاً- المصلحة
189	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإبداع التكنولوجي
189	أولاً- إبداع المنتج

191	ثانيا- إبداع العملية الإنتاجية
194	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة التنافسية المستدامة
194	أولا- الجودة
196	ثانيا- التسليم
198	ثالثا- التكلفة
200	رابعا- المرونة
202	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
203	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والثانية
203	أولا- اختبار الفرضية الأولى
205	ثانيا- اختبار الفرضية الثانية
207	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة
207	أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ف (1-3)
209	ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ف (2-3)
211	ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ف (3-3)
212	رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ف (4-3)
216	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة
216	أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ف (1-4)
217	ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ف (2-4)
218	ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ف (3-4)
219	رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ف (4-4)
221	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الخامسة
221	أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ف (1-5)
222	ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ف (2-5)
223	ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ف (3-5)
224	رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ف (4-5)
226	خلاصة الفصل
228	الخاتمة
234	قائمة المراجع
252	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	ملخص للاستراتيجيات التنافسية	(1-1)
59	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	(2-1)
72	أسباب المقارنة المرجعية	(3-1)
73	قبل وبعد المقارنة المرجعية	(4-1)
147	محاور الاستبانة وعدد ونسبة عبارات كل محور	(1-3)
148	مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
149	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	(3-3)
163	عدد العمال المستفيدين من التكوين خلال السنوات (2010-2016)	(4-3)
177	تطور الحصة السوقية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2003-2016)	(5-3)
178	تطور رقم أعمال مؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016)	(6-3)
180	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016)	(7-3)
185	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي	(1-4)
186	توزيع مفردات العينة وفقا للمنصب الحالي	(2-4)
186	توزيع مفردات العينة وفقا للخبرة	(3-4)
187	توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي	(4-4)
188	توزيع مفردات العينة وفقا للمصلحة	(5-4)
188	توزيع مفردات العينة المتعلقة بالمصالح الأخرى	(6-4)
189	نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع المنتج	(7-4)
191	نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع العملية الإنتاجية	(8-4)
193	القياس الإحصائي لاستجابات مفردات عينة الدراسة نحو المحور الثاني	(9-4)
194	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعده الجودة	(10-4)
196	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعده التسليم	(11-4)
198	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعده التكلفة	(12-4)
200	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعده المرونة	(13-4)
202	القياس الإحصائي لاستجابات مفردات عينة الدراسة نحو المحور الثاني	(14-4)
202	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	(15-4)
203	اختبار (ويلكوكسن) للفرضية الفرعية الأولى ف (1-1)	(16-4)
204	اختبار (ويلكوكسن) للفرضية الفرعية الثانية ف (1-2)	(17-4)
205	نتائج اختبار الفرضية الأولى	(18-4)
206	مصفوفة الارتباط (سيرمان) بين متغيرات الدراسة	(19-4)

قائمة الجداول

207	اختبار (D-W)	(20-4)
208	نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة	(21-4)
209	نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم	(22-4)
211	نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة	(23-4)
212	نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة	(24-4)
214	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(25-4)
214	نتائج الانحدار المتعدد بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة	(26-4)
216	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور البيانات الشخصية	(27-4)
217	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الأولى ف (1-4)	(28-4)
218	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الثانية ف (2-4)	(29-4)
219	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الثالثة ف (3-4)	(30-4)
220	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الرابعة ف (4-4)	(31-4)
220	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	(32-4)
221	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الأولى ف (1-5)	(33-4)
222	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الثانية ف (2-5)	(34-4)
223	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الثالثة ف (3-5)	(35-4)
224	نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الرابعة ف (4-5)	(36-4)
225	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	(37-4)

قائمة الأشكال

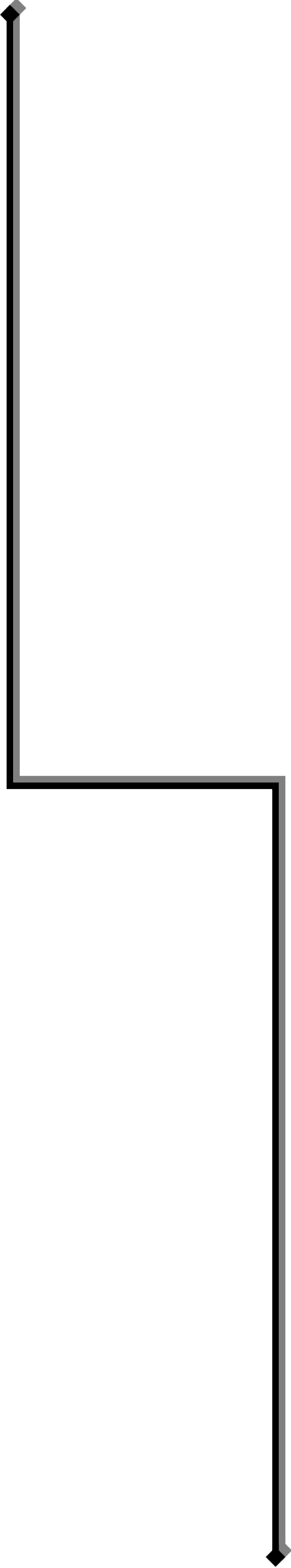
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	نموذج القوى الخمسة لـ (Porter)	(1-1)
34	نموذج سلسلة القيمة	(2-1)
37	نظام القيمة	(3-1)
48	الاستراتيجيات التنافسية	(4-1)
53	الحصول على ميزة تنافسية مستدامة	(5-1)
67	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	(6-1)
87	مدخلات ومخرجات المؤسسة الإبداعية	(1-2)
111	العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي	(2-2)
121	مصفوفة النمو لـ (ANSOFF)	(3-2)
122	مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد	(4-2)
155	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور)	(1-3)
177	تطور الحصة السوقية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2003-2016)	(2-3)
179	تطور رقم أعمال مؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016)	(3-3)
180	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016)	(4-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
252	الاستبانة	01
257	قائمة المحكمين للاستبانة المعتمدة في الدراسة الميدانية	02
258	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	03
259	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور)	04
260	وثائق إنجاز مشروع البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور)	05
267	خصائص عينة الدراسة	06
268	التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة	07
269	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	08
269	اختبار (ويلكوكسن)	09
270	معامل الارتباط (سبيرمان)	10
271	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	11
274	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور البيانات الشخصية	12
274	نتائج اختبار Kruskal - Wallis	13

قائمة الاختصارات

الاختصار	المعنى باللغة الانجليزية
RBV	Resource Based View
CBV	Core Competence Based View
KBV	Knowledge Based View
SCIP	Strategic and Competitive Intelligence Professionals
ISO	International Organization for Standardization
WIPO	World Intellectual Property Organization
TRIPS	Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
CBU	Completely Built Unit
SKD	Semi Knocked Down
CKD	Completely Knocked Down
CAM	Computer Aided Manufacturing
CNC	Computer Numerical Controlled
MRP	Materials Requirement Planning
ERP	Enterprise Resource Planning
الاختصار	المعنى باللغة الفرنسية
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
OCDE	L'organisation de coopération et de Développement Economiques
FCE	Forum des Chefs d'entreprises



مكتبة

يشهد العالم في الوقت الحاضر تطورات وتغيرات مستمرة نتيجة للانفجار المعرفي من جهة وثورة المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، حيث تمتد هذه التطورات والتغيرات لتشمل كافة الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية بحيث لم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت، فكل ما هو موجود أصبح يدور في مجال التطور والتغيير.

أمام هذه التطورات والتغيرات فإنه لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تبقى بمعزل عن تأثيراتها، فقد وجدت نفسها اليوم أمام نظام اقتصادي عالمي جديد أهم صفاته الاعتماد على قدرات اقتصادية عملاقة، من خلال التحكم في التقنيات عالية التكنولوجيا، بالإضافة إلى العديد من التغيرات البيئية في مختلف الجوانب، لذلك تخلق هذه التغيرات فرصاً وتهديدات تساعد أو تعيق المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فدرجة تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها تتحدد بمدى قدرتها ومواجهتها للتحديات ودرجة تأثرها بها، وإمكاناتها للتغلب عليها أو التخفيف من آثارها.

في ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية فإنه لا بد لهذه الأخيرة أن تسعى بشكل فاعل لأن تبقى وتستمر في السوق ولا يتم ذلك إلا بالعمل على مواجهة شدة المنافسة، بتقديم أفضل المنتجات وبأسعار مناسبة استجابة لطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية بصورة متميزة، والعمل على توليد حاجات جديدة بشكل مستمر، ولكي تحقق ذلك يستوجب أن تركز قدراتها وإمكاناتها في امتلاك ميزة تنافسية تعبر بها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة، لأن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة وفحصها الدقيق لها، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين والتنافس بقوة في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة لتجاوز حدود الحاضر والمستقبل.

على هذا الأساس ظهرت فكرة البحث عن مصادر للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تعد هذه الميزة أحد أهم المواضيع التي مازالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، لذلك نجد هناك العديد من المقاربات الفكرية التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تركز عليها هذه الميزة، منها مقارنة هيكل الصناعة التي ركزت على ربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، كما أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية الموارد الداخلية للمؤسسة من خلال المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات والتي توجد ضمنها عدة مقاربات أهمها مقارنة الموارد البشرية التي تؤكد على الأهمية الإستراتيجية لهذه الأخيرة في ظل الاقتصاد المعرفي لأنها مصدر للابتكار والإبداع، هذا الأخير الذي يعد مدخلا حديثا ومتميزا للمؤسسة الاقتصادية الذي تهدف من خلاله إلى تطوير مزاياها التنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، حيث أن التوجه الحديث هو توجه نحو تهمين الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يمكن استيعابه

وتجسيده في شكل منتجات وعمليات إنتاجية جديدة ومحسنة أو بعبارة أخرى ما يعرف بالإبداع التكنولوجي، الذي قد يمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية من جهة ومن جهة أخرى قد يمكنها من المحافظة عليها.

أولاً- إشكالية الدراسة:

بما أن المؤسسة الجزائرية لا تعمل بمعزل عن العالم وما يجري فيه من تطورات وتغيرات سيما في مجال تكنولوجيا المنتجات والعمليات الإنتاجية، تم من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا كان للإبداع التكنولوجي دور في المحافظة على استدامة الميزة التنافسية بأخذ حالة مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بمرج بوعرييچ للإجابة على التساؤل التالي:

- هل للإبداع التكنولوجي دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسة (كوندور)؟

تفرع هذه الإشكالية إلى جملة من الأسئلة الفرعية نوردتها كما يلي:

- هل تعمل بمؤسسة (كوندور) على الاهتمام المستمر بالإبداع التكنولوجي؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الإبداع التكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى للبيانات الشخصية؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بأنواع الإبداع التكنولوجي عال. تدرج تحت هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هما:
 - مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع المنتج عال.
 - مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع العملية الإنتاجية عال.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور).

- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور).

تندرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة بمؤسسة (كوندور)؛

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية.

تندرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المنصب الحالي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المصلحة.

- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى للبيانات الشخصية.

تندرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المنصب الحالي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المصلحة.

ثالثا- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- التأكيد على ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإبداع التكنولوجي من خلال الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وإعطاءها الأهمية المناسبة من أجل تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الموجودة للتخفيض من النقل المستمر للتكنولوجيا؛
- دعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تشجيع العاملين لديها في أقسام الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والتصميم وغيرها لتقديم الأفكار الإبداعية في مجالي إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية؛
- تعميق الوعي لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة، من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريرج.

رابعا- أهداف الدراسة:

- تهدف من هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال:
- التعرف على مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بأنواع الإبداع التكنولوجي؛
 - التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)؛
 - التعرف على درجة تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)؛
 - التعرف على الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية؛
 - التعرف على الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى للبيانات الشخصية.

خامسا- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- من الأسباب التي دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:
- يعتبر هذا الموضوع من اهتماماتنا البحثية؛
 - الإحساس بقيمة وأهمية هذا الموضوع خصوصا في ظل التقدم المتسارع الذي يشهده العالم لاسيما في مجال الإبداعات التكنولوجية؛

- أهمية الموضوع كونه يتلقى الاهتمام المستمر من طرف العديد من الباحثين والمختصين؛
- توجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الاهتمام بعملية الإبداع سيما الإبداع التكنولوجي كونه يمكنها من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة، وذلك من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة منها.

سادسا- منهج البحث:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والمتعلقة بالإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة تم الاعتماد في جانبه النظري على المنهج الوصفي التحليلي لضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل ماهية الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة والوقوف على مجمل ما يرتبط بهما.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك لدراسة الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج.

سابعا- مجال الدراسة:

تمثلت مجال الدراسة في:

1- المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج.

2- المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) ببرج بوعرييج ودرجة تأثيره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال معرفة درجة تأثيره على أبعادها من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة.

3- المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل 2017 إلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2017.

ثامنا- الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الاطلاع عليه من بحوث في مجال الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية وكذلك الميزة التنافسية المستدامة، يمكن القول بأن هناك جملة من الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة والتي تمثلت في:

1- دراسة مقدمة من طرف (عطية خلف الموسوي) بعنوان: تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهرومنزلية -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإبداع التكنولوجي وما يتعلق به من مفاهيم نظرية، كما هدفت إلى تبيان علاقة العوامل الفنية للإبداع التكنولوجي المتمثلة في تصميم المنتج، تحسين المنتج الحالي، تصميم وتحسين العملية الإنتاجية بتطوير منتجات الشركة، بالإضافة إلى تحديد بعض العوامل التنظيمية في الإبداع التكنولوجي مثل دعم الإدارة العليا، التحفيز والدعم، التعلم والتدريب، والتعرف على مستوى الإبداع في الشركة العامة للصناعات الكهرومنزلية من خلال تبنيتها خطط التحسين لتطوير منتجات الشركة؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- تعتمد الشركة التي أجري عليها البحث على الاتجاهات الرسمية كأساس لتصرف العاملين من خلال إتباع القواعد والإجراءات في إدارة العملية التنظيمية؛
- عدم إبداء الاهتمام الكافي إلى التحديث في منتجاتها وإن كانت تسعى إلى التميز من خلال المحاولة في تحسين منتجاتها الحالية وهذا لا يكفي إلا بتكامل العوامل الخمسة؛
- ضعف الدعم المادي والمعنوي والاستناد لأفكار العاملين مما يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في المساهمة لتطوير الشركة؛
- ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية المتبناة حالياً من قبل إدارة الشركة واعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تحقق وفرة في الوقت والجهد.

2- Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Malaysian MNCs**, International Journal of Business and Accountancy, Vol 01, No 01, 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة النظر في مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في سياق القرن الواحد والعشرين، وكيف أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة تختلف عن السابق، كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وجهة نظر كبار مسؤولي الشركات المتعددة الجنسيات الماليزيين للميزة التنافسية المستدامة؛ توصلت هذه الدراسة إلى أن مصادر الميزة التنافسية في القرن الواحد والعشرين هي مصادر غير ملموسة كالمنظمة المتعلمة، إدارة المعرفة، نظام المعلومات، المعرفة، رأس المال الفكري، المرونة، السرعة في الإبداع، ثقافة التنظيم الايجابية، التعلم الذي يركز على السوق، القدرة على التسويق، إدارة قدرات الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن التركيز الرئيسي للمؤسسات في هذا القرن هو تحقيق التفوق التنافسي المستدام.

3- دراسة مقدمة من طرف (ليث شاكر محسن وعلاء فرحان طالب الدعيمي) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 21، جامعة بغداد، العراق، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الجودة الشاملة من خلال (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الإستراتيجية)، كما هدفت هذه الدراسة إلى نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة خدمية عراقية وخاصة في الشركة المبحوثة، وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات في الشركة المبحوثة، بالإضافة إلى تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح والتطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين؛ توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يعني أن توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في شركة التأمين العراقية سيحقق الميزة التنافسية المستدامة.

4- دراسة مقدمة من طرف (فردوس محمود عباس) بعنوان: دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج - بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، العراق، بغداد، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع التقني بوصفه متغير مستقل والمتمثل في (تقديم منتج جديد، تحسين منتج حالي أو قديم، تصميم عملية إنتاجية جديدة، تحسين عملية إنتاجية قائمة) والجودة بوصفها متغير معتمد في الشركة المبحوثة، وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على إستبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على المدراء ذوي الاختصاص في الإدارات العليا والوسطى والتشغيلية؛ توصلت هذه الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل استجابات عينة البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها ضرورة اعتماد الإبداع التقني في إنتاج وتحسين المنتجات القائمة والجديدة مع توفير الدعم الكبير والمستمر لمشاريع البحث والتطوير كونها القناة الرئيسية للإبداع التقني، وقد برهنت النتائج بشكل عام صحة العلاقة والتأثير المتوقع بين الإبداع التقني وتحسين جودة المنتج في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.

5- Urbancova Hana, **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**, Journal of Competitiveness, Vol 05, Issue 01, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة استطلاعية تستهدف دور المعرفة كعنصر هام في عملية الإبداع، حيث تم الحصول على المعلومات الأساسية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها في مؤسسات من جمهورية تشيك،

وتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي وكذلك طرق المقارنة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن هذه المؤسسات تدرك أهمية الإبداع في الحصول على الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن المعرفة تعتبر عنصرا مهما جدا في عملية الإبداع لأنها لا تمثل فقط المدخلات الهامة ولكن تمثل كذلك الناتج من عملية التحويل.

6- دراسة مقدمة من طرف (محمد فلاق) بعنوان: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة التأثير بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية تجاه المالكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمع) والميزة التنافسية المستدامة (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة) لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية التي تحققها هذه المؤسسات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في إدامتها لميزتها التنافسية، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة تهتم بالحصول على مقاييس ومواصفات الجودة التي تحسن من أدائها الإنتاجي بشكل أساسي، لأنها تساعدها في تحسين قدراتها التنافسية بشكل مباشر، غير أنها لا تهتم بالمواصفات ذات البعد البيئي والاجتماعي.

7- Dorothy Mghoi Mnjala, **The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya**, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, 2014.

هذه الدراسة هدفت إلى تحليل كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية تمكنها من أن تكون في المقدمة بالسوق الذي تنشط فيه، كما هدفت إلى إعطاء نظرة دقيقة حول كيفية مساهمة الموارد الملموسة في خلق ميزة تنافسية مستدامة والتي تترجم إلى أداء متفوق؛ من خلال التركيز على مؤسسات المصرفية في كينيا توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اهتمام متزايد من طرف هذه المؤسسات في النظر إلى استدامة الميزة التنافسية التي تستجيب للتحديات الإستراتيجية الأساسية، وخلصت هذه الدراسة إلى أهمية حاجة هذه المؤسسات إلى التغيير وأن تكون قادرة على استكشاف فرص جديدة في السوق الذي تنشط فيه.

8- Stephen Laititi Mutunga and Others, **Innovation Adaptation and Operational Efficiency on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya**, European Journal of Business and Innovation Research, Vol 02, No 02, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الرأسمال البشري القادر على الإبداع والذي يمتاز بالكفاءة التشغيلية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بشركات الأغذية والمشروبات في كينيا، حيث أشارت هذه الدراسة إلى وجود 87% من هذه الشركات توافق على أهمية الرأسمال البشري ومساهمته الرئيسية في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، كما أثبتت هذه الدراسة أن العمليات الداخلية تعتمد إلى حد كبير على كيفية الاستفادة من القدرات التي تملكها هذه الشركات من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

9- دراسة مقدمة من طرف (حجاج عبد الرؤوف) بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

سعى الباحث من هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرف على الوحدات الكفؤة وغير الكفؤة في مؤسسة (كوندور) بالإضافة إلى تحديد مقدار التحسين المطلوب في كل وحدة من وحدات الإنتاج غير الكفؤة في هذه المؤسسة؛ توصلت هذه الدراسة استنادا إلى أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ذو التوجه الإدخالي إلى وجود وحدتين (وحدة إنتاج التلفزيون، وحدة إنتاج المكيفات الهوائية) ذو كفاءة عالية، ووحدتين (إنتاج الثلاجات، إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية) ذو كفاءة متوسطة نسبيا في مؤسسة (كوندور)، كما أن هناك إمكانية كبيرة لتخفيض بعض المدخلات وزيادة بعض المخرجات.

10- دراسة مقدمة من طرف (محمد كنوش) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.

هذه الدراسة هدفت إلى البحث والكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات بالجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة (موبيليس) ومؤسسة (أوريدو)، وقد تم التوصل من هذه الدراسة إلى أن مستوى اعتماد كل من مؤسسة (موبيليس) ومؤسسة أوريدو لنظام الذكاء الاستراتيجي مستوى جيد في كلا المؤسستين مع تسجيل أفضلية لمؤسسة (أوريدو)، كما تم التوصل إلى أن مؤسسة (موبيليس) تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة بإتباع إستراتيجية التركيز، في حين أن مؤسسة (أوريدو) تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة بإتباع إستراتيجية التمييز مع تسجيل أفضلية لمؤسسة (أوريدو)، كما تبين أن الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دور كبير جدا مع وجود فارق أفضلية لمؤسسة (أوريدو).

في حدود ما اطلعنا عليه من دراسات سابقة في مجال الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة لم نجد منها من تناول بصورة واضحة ومباشرة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة، كما أن أغلب الدراسات كانت في بيئة تختلف عن بيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أما بالنسبة للدراسات الجزائرية فالفرق بين الدراسة الحالية ودراسة (حجاج عبد الرؤوف) التي كانت تحت عنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج - هو أن هذه الدراسة اعتمدت على استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013 للتعرف على الوحدات الكفؤة وغير الكفؤة في مؤسسة (كوندور) بالإضافة إلى تحديد مقدار التحسين المطلوب في كل وحدة من وحدات الإنتاج غير الكفؤة في هذه المؤسسة، أما بالنسبة لدراستنا الحالية فقد تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة في معرفة واقع الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)، بالإضافة إلى الاعتماد على تحليل الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعرفة أثر الإبداع التكنولوجي بأنواعه إبداع المنتج والعملية الإنتاجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

تاسعا- نموذج الدراسة:

في ضوء عناصر المشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها، فإن التصور العام لنموذج الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة ومتغيراته الوسيطة من خلال الشكل رقم (01) الذي تمت صياغته بالاعتماد على بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية حيث يتكون هذا النموذج من:

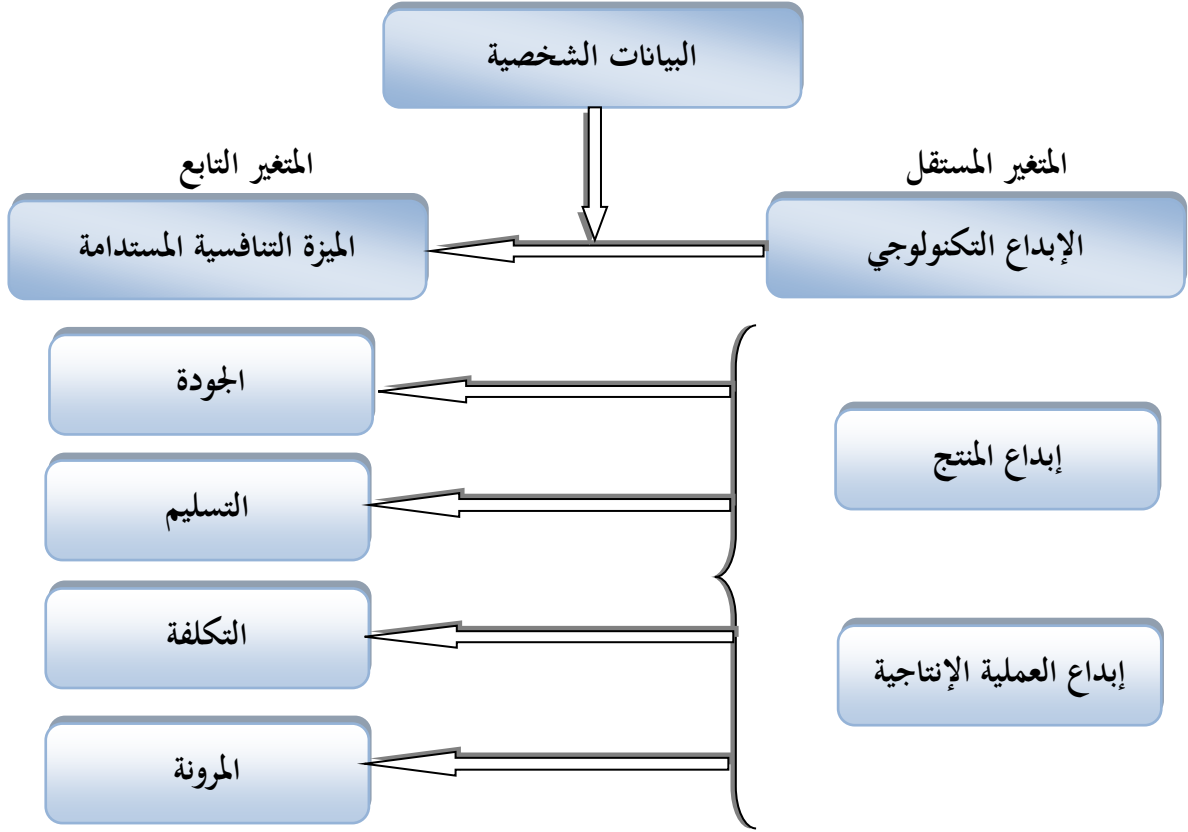
- المتغير المستقل: هو الإبداع التكنولوجي الذي تميز فيه بين نوعين إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.

- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها التي تتمثل في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

- المتغيرات الوسيطة: تتمثل في البيانات الشخصية المتمثلة في المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي والمصلحة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغيرات الوسيطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

عاشرا- صعوبات الدراسة:

أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة إيجاد مؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية، فبعد التواصل مع العديد من المؤسسات التي تنشط في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة (كوندور) وهذا راجع لكون هذه المؤسسات منها من رفض استقبالنا تماما، ومنها من رفض إجراء الدراسة الميدانية بسبب عنوان الدراسة، ومنها من تردد وعمد إلى المماطلة والتأجيل، ومنها من رفض بسبب المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات في الآونة الأخيرة، حيث تمثلت المؤسسات التي تم التواصل معها في: مؤسسة **IRIS، Cobra، Géant**،

Brandt، TCL، Cristor.

- لم يتم التعامل المباشر مع سجلات المؤسسة ولكن عبر تصريحات مسؤوليها خاصة فيما يتعلق بالحصة السوقية، رقم الأعمال والنتيجة الصافية؛

- تحفظ بعض المسؤولين في الإفصاح على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛

– السياسة الداخلية لمؤسسة (كوندور) تنص على عدم السماح للمتربصين بتوزيع الاستثمارات يدا بيد، بل عن طريق قنوات المؤسسة وهو ما يضيع على المتربص فرصة الاحتكاك المباشر مع المستجوبين.

حادشا- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة فصول.

تم التطرق في الفصل الأول إلى المقاربات الفكرية وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة والمقاربات الفكرية التي تستند إليها بالإضافة إلى التطرق إلى استراتيجياتها، مصادرها، أبعادها، مؤشرات قياسها، محدداتها وأساليب تطويرها، في حين تم التطرق في الفصل الثاني إلى الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي وكذلك تصنيفاته وأساليب حمايته، أهم مصدر من مصادره والمتمثل في وظيفة البحث والتطوير، استراتيجياته، العوامل المؤثرة فيه ومحدداته، وفي الأخير تم التطرق إلى علاقته بالميزة التنافسية المستدامة.

أما الفصل الثالث والذي يعتبر الجزء الأول من الدراسة الميدانية فقد تم التطرق من خلاله إلى واقع الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) بالتطرق إلى منهجية البحث، التعريف بميدان الدراسة، الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) وعلاقته باستراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة، وفي الأخير تم التطرق إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على بعض مؤشرات الميزة التنافسية بهذه المؤسسة، أما الفصل الرابع والذي يعتبر الجزء الثاني من الدراسة الميدانية فقد تم من خلاله دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة بالتطرق إلى عرض وتحليل البيانات المجمعة باستخدام الاستبانة بالإضافة إلى اختبار فرضيات هذه الدراسة.

الفصل الأول:

المقاربات الفكرية وأساليب

تطوير الميزة التنافسية

المستدامة

تمهيد:

تواجه المؤسسة في الوقت الحالي العديد من التحديات التي يفرضها واقع البيئة التي تنشط بها، كسرعة التطور التكنولوجي والتغير السريع في حاجات ورغبات الزبائن وازدياد حجم الضغوط التنافسية، مما تطلب منها العمل على تقوية موقعها التنافسي بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، كما أن تحقيق هذه الميزة لا يعتبر ضمانا قويا لبقاء المؤسسة ما لم تحافظ عليها وتحميها، وذلك بالعمل على إيجاد طرق متجددة تتلاءم ومتطلبات التعامل مع تحديات حالة المنافسة القائمة، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وضمان حصة سوقية وتحقيق الريادة أمرا رئيسيا في ظل هذه البيئة غير المستقرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إذا تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به من مزايا تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها، وعليه أصبح الاهتمام باستدامة المزايا التنافسية له أولوية في سياق التفكير الاستراتيجي للمؤسسات.

مما تقدم تمت معالجة أبعاد هذا الفصل في المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة؛

- المبحث الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية المستدامة؛

- المبحث الثالث: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة؛

- المبحث الرابع: مؤشرات وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

يعد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور لمفهوم الميزة التنافسية الذي أصبح هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه جميع المؤسسات، نظرا لأهميته التي تمكنها في التفوق والتميز والقدرة على مواجهة الظروف المعقدة التي تفرضها عليها مختلف تغيرات البيئة التي تنشط بها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية المستدامة

تأتي أهمية التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من الدور الحاسم الذي تؤديه في حياة المؤسسات، ولذلك تم في هذا المطلب تحديد مفهوم وخصائص الميزة التنافسية المستدامة.

أولا- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

حظي موضوع الميزة التنافسية المستدامة باهتمام العديد من الباحثين الذين عملوا على دراسته من جوانب مختلفة، وبغرض الوصول إلى تعريف واضح لهذا المفهوم تم أولا تحديد المقصود من الميزة التنافسية من جهة وتحديد المقصود من الاستدامة من جهة أخرى.

1- تعريف الميزة التنافسية:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى (Chamberlin) سنة 1939 الذي وضع مفهومها لها، ثم جاء بعده (Selznick) سنة 1957 الذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة، وبعد ذلك جاء الكاتين (Schendel) و (Hofer) سنة 1978 حيث وضعوا تعريفا للميزة التنافسية ينص على أنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين"، وبعد ذلك جاء (Day) سنة 1984 ثم (Porter) سنة 1985 حيث اعتبروا الميزة التنافسية بأنها هدف الإستراتيجية وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغير التابع) وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

يعتبر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها، حيث عرف الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."²

1 Richard Reed, Robert J. Defillippi, **Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage**, The Academy of Management Review, Vol 15, Issue 01, 1990, P 90.

2 زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

كما عرفها أيضا بأنها: "ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹، وبالتالي فهي عملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والزبائن وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم.

في حين نجد بأن (نبيل مرسى خليل) يعرف الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس."²

من التعريفين السابقين نجد بأن (Porter) اعتبر الميزة التنافسية بمثابة الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية، كما ركز على جوهر الحصول عليها والمتمثل في عملية الإبداع بمفهومه الواسع، هذا يدل على أن الإبداع في حالة نجاحه يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، في حين نجد بأن (نبيل مرسى خليل) قد ركز في تحقيق الميزة التنافسية على إستراتيجية التنافس فقط المطبقة من طرف المؤسسة لمواجهة منافسيها.

أما الباحث (David) فيعرفها على أنها: "العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز؛ لكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة"³، بملاحظة هذا التعريف نجد بأن (David) يعتبر الميزة التنافسية بمثابة العملية التي يتم من خلالها فوز كيان على آخر بمعنى أنها الطريقة التي تؤدي إلى النجاح، كما أنه حدد شروط في المؤسسة المنافسة تمثلت في: القدرة، الرغبة، الولاء وتوفير الموارد المحددة.

في حين نجد بأن (Kotler) أكد على أهمية الأداء ووصف الميزة التنافسية بأنها: "تحقيق المؤسسة أداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة بحيث يكون هناك صعوبة في تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر."⁴

يعرفها (علي السلمي) بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."⁵

1 شيرين حامد أبو وردة، التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، الطبعة الأولى، دار تنوير للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 436.

2 نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

3 عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 70.

4 هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 111.

5 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

أما (Kay) فيعرفها على أنها: "عبارة عن تتابع الكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المؤسسة وتملكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المؤسسة." ¹

مما سبق نجد بأن للميزة التنافسية بعدين الأول داخلي مبني على القدرات ذات الطابع المتميز للمؤسسة والتي يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق هذه الميزة، والآخر بعد خارجي يتمحور على حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على احتواء الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والقدرة على السيطرة، لذلك ارتبط مصطلح التنافسية بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة التضاد مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين منهم أو مستهلكي الخدمة والسلعة أو الموردين وغيرهم، وعليه فإن الميزة الجيدة هي تلك التي تجعل المؤسسة أو القطاع يمتلك موقفا أقوى من الزبائن عندما يحين موعد التفاوض على الأسعار والكميات أو الخصوصيات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة متفوقة في السوق على المنافسين المحليين والدوليين. ²

من التعاريف السابقة نجد بأن كل باحث قد ركز على جانب معين كالطرق المتميزة، الإستراتيجية، الموارد المتميزة، التكاليف، الكفاءات وذلك لاختلاف المقاربات التي تفسر الميزة التنافسية، وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات بطريقة مختلفة عن المنافسين الآخرين، بمعنى القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنهم من خلال أسعار أقل مقارنة بمنافسيها مع الحفاظ على نفس المنافع أو من خلال تمييز المنتج عن منتجات المنافسين في نفس المجال.

2- أنواع الميزة التنافسية:

تتمثل أنواع الميزة التنافسية في الأنواع التي أشار إليها (Porter) وهي:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق هذه الميزة. ³

1 معن عبد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16-18 أبريل 2007، ص 05.

2 محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 23.

3 حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 182.

إن التحكم في التكاليف يمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية:¹

- **اقتصاديات الحجم:** يقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو توسيع خدماتها من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات.

- **منحنى التعلم:** يقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز وبالتالي ربح الوقت، والوقت بدوره يمثل موردا ذا قيمة في عصر السرعة.

- **مراقبة الارتباطات:** هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلاسل الإنتاج، أي هناك حلقات مشتركة في هذه السلاسل لا بد للمؤسسة العمل على معرفتها والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المؤسسات إلى تطبيق بعض الإجراءات غير الضرورية وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلبا على الميزة.

- **مراقبة مواقع الأنشطة:** يقصد بها محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيا مثل تقريب عمليات الإنتاج من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل، أو تقريب أماكن الإنتاج من الزبائن لتخفيض تكلفة التوزيع.

- **مراقبة الرزنامة:** يقصد بها محاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدمات وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكلفة.

ب- ميزة التميز: هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العمالية، التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة أمام الزبون.²

1 محمد كنوش، دور اللكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص 92.

2 حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مرجع سابق، ص 182.

للحصول على ميزة التميز يجب توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التميز وهي كما يلي: ¹

- **الإجراءات التقديرية:** تتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها.

- **الروابط:** تأخذ هذه الروابط الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها من أجل تلبية حاجيات الزبائن؛

- الروابط بين الموردين حيث يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ومن أمثلة هذه الروابط تكوين الموزعين وتمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

- **الرزنامة:** إن وقت دخول وممارسة المؤسسة لنشاطها قد يكون عاملا مهما في تحقيق ميزة تميز المنتجات بالنسبة لها.

- **الموقع:** بقرب المؤسسة من الزبائن يمكنها ذلك من تقديم المنتجات التي يحتاجونها بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

- **التكامل:** بمعنى توجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) أو أماميا (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع الخاصة) مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

3- تعريف الاستدامة:

أصبحت الاستدامة (**Sustainability**) من الأولويات الرئيسية في الإستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المؤسسات في القرن الواحد والعشرين لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المؤسسة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر، وقد استخدم هذا المصطلح في الثمانينات من القرن الماضي حيث عرفت اللجنة العالمية للبيئة (**Brundtland**) التابعة للأمم المتحدة في عام 1987 الاستدامة على أنها: "التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس بفرص وحاجات الأجيال القادمة"، ولكن هذا التعريف لم يصمد طويلا تجاه التساؤلات المثارة حول ماهية الاستدامة، أهدافها وكيفية إنجازها للوصول إلى ما تسعى إليه مختلف المؤسسات، وللإجابة على كل هذه التساؤلات تم طرح تعريف آخر للاستدامة ينص على أنها: "تحسين نوعية الحياة الإنسانية بما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي". ²

1 Michael Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance**, Dunod, Belgique, 2011, P- P 158- 161.

2 ثامر البكري، خالد بي حمدان، **الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2013، ص 04.

توافقا مع التوجهات المعاصرة في النظر إلى البيئة وحماتها و بروز المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية، عرفت الاستدامة من طرف (**Armstrong**) بأنها: "عبارة عن استراتيجيات التطوير المعتمدة من طرف المؤسسة لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم ومساندة البيئة والثاني توليد الربح." ¹

من هذا التعريف نجد بأن المؤسسات يجب عليها إتباع استراتيجيات تطويرية تضمن لها النجاح من جانبين، الجانب الأول يتمثل في المحافظة على البيئة المحيطة بها وتحديد البيئة الطبيعية باعتبارها المصدر الرئيسي لمدخلاتها في سلسلة العمليات التي تقوم بها، والجانب الثاني هو الربح باعتباره المؤشر الوحيد لبقائها واستمرارها.

بالنظر إلى الربح نجد بأن (**Porter**) قد طرح أقل المفاهيم غموضا عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أن أداء المؤسسة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها، ومن هنا نجد بأن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل؛ فيما استخدم (**Barney**) سنة 1991 مصطلح الزمن بوصفه مصدرا لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المؤسسة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها. ²

من جهة أخرى تبني (**Wiggins**) آراء كل من (**Porter**) و (**Barney**) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمؤسسة مستمرا، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمؤسسة يمكن عده مقياسا لعملية المقارنة فيما بين أداء المؤسسة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتمادا على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (كصناعة الحاسبات الالكترونية) التي تتصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و(صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبيا. ³

يتضح مما سبق بأن هنالك ارتباطا فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلا عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المؤسسات والتي من شأنها أن تحد من قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

1 ثامر البكري، خالد بن حمدان، مرجع سابق، ص 04.

2 محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 257.

3 المرجع نفسه، ص 257.

4- تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو (Day George) عام 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة على البقاء، ولكن الحقيقة المستند إليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه (Porter) عام 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات الزبون، وبهذا الصدد أشار (chaharbaghif) و (lynch) عام 1999 إلى أن الميزة التنافسية في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.¹

ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيكية الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية ومنهم (Hall) 1992، (Fass)، و (Knudsen) 2001، و (Thwaites) و (Walley) 1996 والذين أشاروا إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة.²

في هذا الصدد أشار (Kotelnikov) 2004 إلى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية حيث يتمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالمؤسسة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول إلى عالم الأعمال الواسع وخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محلياً، والجزء الثاني يرتبط بالحصصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة قياساً بالمنافسين والجزء الثالث والأخير يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن إمكانية المؤسسة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق.³

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة قد ورد بصيغ مختلفة مثل الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة أو الدائمة وهي كلها تحمل نفس المدلول، كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية، ولذلك وردت العديد من التعاريف للميزة التنافسية المستدامة من طرف العديد من الباحثين وذلك لاختلاف المقاربات التي تفسر الميزة التنافسية كما ذكرنا سابقاً ومن بينهم (Barney) الذي اعتبرها بأنها: "تحقيق الربح المستديم من خلال تطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون هذه

1 ثامر البكري، خالد بن حمدان، مرجع سابق، ص 07.

2 المرجع نفسه، ص 07.

3 المرجع نفسه، ص 07.

الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقليد هذه الإستراتيجية.¹

أما **(Dickson)** عرفها بأنها: "الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها"، في حين يرى **(Alderson)** بأن الميزة التنافسية المستدامة هي: "الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين."²

يرى **(Richard Hall)** أن: "المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتمكن باستمرار من إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات تتوافق ومعايير الشراء الأساسية لغالبية الزبائن في السوق المستهدف."³

في حين يعرفها **(Kay)** على أنها: "نوع من أنواع الميزات التي تعطي أفضلية التميز الإيجابي والتقدم على المنافسين في سوق معين أو صناعة معينة، ولفهم معنى الميزة التنافسية المستدامة فإن المقصود بالاستدامة في الميزة التنافسية لا يعني الاستدامة أو استمرارية هذه الميزة في فترة زمنية محددة في خط الزمن، كما لا يعني ذلك استدامتها أو استمراريتها إلى تاريخ غير محدد وبصفة دائمة وإنما يتعلق ذلك بإمكانية ومدى تكرار هذه الميزة، لأن هدف المؤسسة ليس امتلاك ميزة تنافسية فقط وإنما المحافظة عليها."⁴

كما نجد بأن بعض الباحثين قد ربطوا بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد ومن بينهم **(Adams)** بقوله: "قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار والصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم."⁵

يتفق مع هذا التعريف **(Hill & Jones)** اللذان أشارا إلى أن: "المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أكبر من متوسط الصناعة، وتمتلك الميزة التنافسية المستدامة عندما تكون لها القدرة على المحافظة على معدل أرباحها لعدد من السنوات."⁶

1 رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرادين، العدد 100، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 89.

2 سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 214.

3 Richard Hall, A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol 14, 1993, P 610.

4 Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage : Perceptions of Malaysian MNCs, International Journal of Business and Accountancy, Vol 01, No 01, 2010, P 64.

5 سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، مرجع سابق، ص 215.

6 ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، المجلد 07، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص 46.

كما تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها: "الميزة التي تعتمد على استغلال الموارد باستراتيجيات سريعة عن طريق التعلم السريع من أجل الاستجابة للتغيرات الدورية الواقعة في بيئة المؤسسة."¹

مما تقدم من تعاريف يمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة هي ذلك الأداء المتفوق الذي تحققه المؤسسة من خلال استغلالها لمجموعة الموارد والكفاءات المتميزة والتي تساعدها في بناء إستراتيجية خلق القيمة الفريدة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، كما تساعدها في تحقيق الربح المستديم من خلال تقديم سلع وخدمات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة والمتطورة بشكل مستمر، وبعبارة أخرى يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها خلق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها.

ثانياً- خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

من التعاريف السابقة للميزة التنافسية المستدامة نجد بأن لها مجموعة من الخصائص تركز عليها والتي هي بمثابة شروط يجب أن تتضمنها، حيث يرى في ذلك (James Evans, James Deran) بأن الميزة التنافسية المستدامة تعبر عن مقدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في السوق على منافسيها في المدى الطويل وتوفر أداء أعلى من المتوسط، وهي تستند على ستة خصائص تتمثل في:²

- تقودها حاجات ورغبات الزبائن بمعنى قدرة المؤسسة على تقديم قيمة لزبائنها لا يستطيع المنافسون تقديمها؛
- تساهم بصفة معنوية في نجاح الأعمال بالمؤسسة؛
- تجعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة الخارجية؛
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين؛
- تقدم الأساس للمزيد من التحسين؛
- تقدم التوجيه والتحفيز للتنظيم كله.

بصفة عامة فإن الميزة التنافسية يجب أن تمتاز بالخصائص التالية:³

- نسبية أي أنها تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف عن المنافسين وليس على أساس التشابه؛
- تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم على الشراء؛

1 Yang Liu, *Sustainable Competitive Advantage in turbulent business environments*, International Journal of Production Research, Vol 51, No 10, Finland, 2013, P 2824.

2 جيمس إيفان، جيمس درين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، *الجودة الشاملة*، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 487.

3 حسن عجلاان حسين، *استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال*، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.

بصفة خاصة حتى تكون الميزة التنافسية مستدامة يجب أن تستند على ثلاثة خصائص أساسية مترابطة ومتكاملة ومجموعة لأن كل خاصية منها مرهون بتحقيق الخاصية الأخرى حسب وجهة نظر (Gérard Garibaldi) حيث تتمثل هذه الخصائص في: ¹

- تعطي الأفضلية والتفوق عن المنافسين من خلال أثرها الملحوظ والملموس؛

- تتصف بالاستمرارية بمعنى أن تستمر عبر الزمن من حيث صعوبة تقليدها من طرف المنافسين؛

- إمكانية الدفاع والحفاظة عليها من تقليد المنافسين.

حسب (Coyne) و (Barney) فإن للميزة التنافسية المستدامة جملة من الخصائص هي بمثابة شروط يجب توافرها

في هذه الميزة، حيث تتمثل هذه الشروط في: ²

- أن تكون ذات قيمة؛

- أن تكون نادرة وعدم إمكانية وصول المنافسين إليها نسبياً؛

- أن تكون غير قابلة للاستبدال أو الإحلال جزئياً؛

- يجب ألا تكون هناك أي بدائل استراتيجية لهذه الموارد أو المهارات.

نستنتج بأن الميزة التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة يجب أن تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من خلال القيمة التي تقدمها لهم، كما يجب أن تعطى الأفضلية والتفوق على المنافسين باستمرار، وبإمكان المؤسسة أن توفر الأساليب اللازمة للدفاع عنها والحفاظة عليها لضمان استدامتها.

المطلب الثاني: أسباب إدامة الميزة التنافسية

في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفعها إلى السعي من أجل بناء وخلق ميزة تنافسية مستدامة في النقاط التالية: ³

أولاً- تزايد حدة المنافسة:

تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تجعل المؤسسة تعمل على بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية المتمثلة أساساً في الأسعار، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة أو استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد، مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن بدائل تمكنها من التميز عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

1 Gérard Garibaldi, *Stratégie Concurrentielle choisir et gagner*, 03 Edition, Ed. Organisation, Paris, 2001, P 95.

2 Sundar G. Bharadwaj and others, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions*, Journal of Marketing, Vol 57, 1993, P 84.

3 محمد فلاح، مرجع سابق، ص 258.

ثانيا- التغيرات التكنولوجية:

يمكن أن توفر التغيرات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة إلى أخرى للمؤسسة فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق التسويق الالكتروني، وهذا ما يستوجب على المؤسسة الأخذ بها وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها، فتقديم تكنولوجيا متطورة يترتب عليه استدامة الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة لها.

ثالثا- التغيرات في رغبات وحاجات الزبائن:

تعتبر التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات من أبرز العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، فالمؤسسة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها أن تتابع باستمرار التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن، من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع أذواقهم، فلم يعد من الممكن تصور وجود رغبات يتم إشباعها كما لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة.

رابعا- التغيرات في القيود الحكومية:

غالبا ما يحدث تغير في القوانين التي تصدرها الحكومة في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، وهو ما يفرض على المؤسسة أن تستجيب لمختلف التغيرات الحاصلة في هذه القوانين للبقاء في السوق ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

خامسا- التغيرات في تكاليف المدخلات:

إن حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات بارتفاع قيمتها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يدفعها إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

سادسا- التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:

تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية كالقيم والأعراف والتقاليد بأن تقوم المؤسسة بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تعديلات في أعمالها بهدف الملائمة والانسجام والاستمرار في نشاطها.

مما تقدم نستنتج بأن ما يشهده العالم اليوم من تغيرات في شتى المجالات قد أوجد أوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها مما أدى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي جعل المؤسسة مطالبة باستمرار بتنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسينها، اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في سلعتها وخدماتها ومن ثم تحقيق رضا الزبون بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

اهتم الكتاب بتحليل الميزة التنافسية المستدامة ومكوناتها من خلال أهميتها في مجال الأعمال بوصفها: ¹

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، ولأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتمثل في أن المؤسسة تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوفر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوفرة لدى المؤسسة؛
- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تبحث على التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها؛
- الميزة التنافسية المستدامة مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها؛
- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية تنعكس من خلال زيادة الحصة السوقية والأكثر أهمية هو تمكين المؤسسة من زيادة مردوديتها وربحيتها مقارنة بالمنافسين.

كما تظهر أهمية الميزة التنافسية المستدامة في ثلاثة نقاط أساسية تتمثل في: ²

- خلق القيمة للزبائن باستمرار فهي تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتضمن ترسيخ سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل الضغوطات التنافسية الحالية والمستقبلية؛
- تحقيق الحصة السوقية المعتبرة والمستمرة للمؤسسة وكذا الربحية الجيدة والتي تمكنها من البقاء والاستمرار والتفوق في السوق؛

1 علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 148.

2 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 66.

نستنتج بأن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بشكل أساسي في كونها سلاحا لمواجهة المنافسين وتحقيق الأفضلية المستمرة عليهم في السوق المستهدف ذلك لكونها تمكن المؤسسة من خلق القيمة للزبائن باستمرار وتعكس تميزها فيما تمتلكه من موارد وكفاءات واستراتيجيات، وتضمن لها الحصة السوقية والربح والتفوق على المنافسين.

المبحث الثاني: المقاربات الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية المستدامة

تنوعت مساهمة الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة من أهم تلك المقاربات التي لقيت رواجاً في الحقل التسييري منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، كما ظهرت بعدها العديد من المقاربات التي ترجع امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وبالتحديد الميزة التنافسية المستدامة إلى الموارد الداخلية والكفاءات المحورية بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة.

المطلب الأول: مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة

تعتبر مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة من أهم الإسهامات التي قدمها (Porter) والتي لقيت رواجاً إلى غاية اليوم، وذلك لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من جهة والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى.

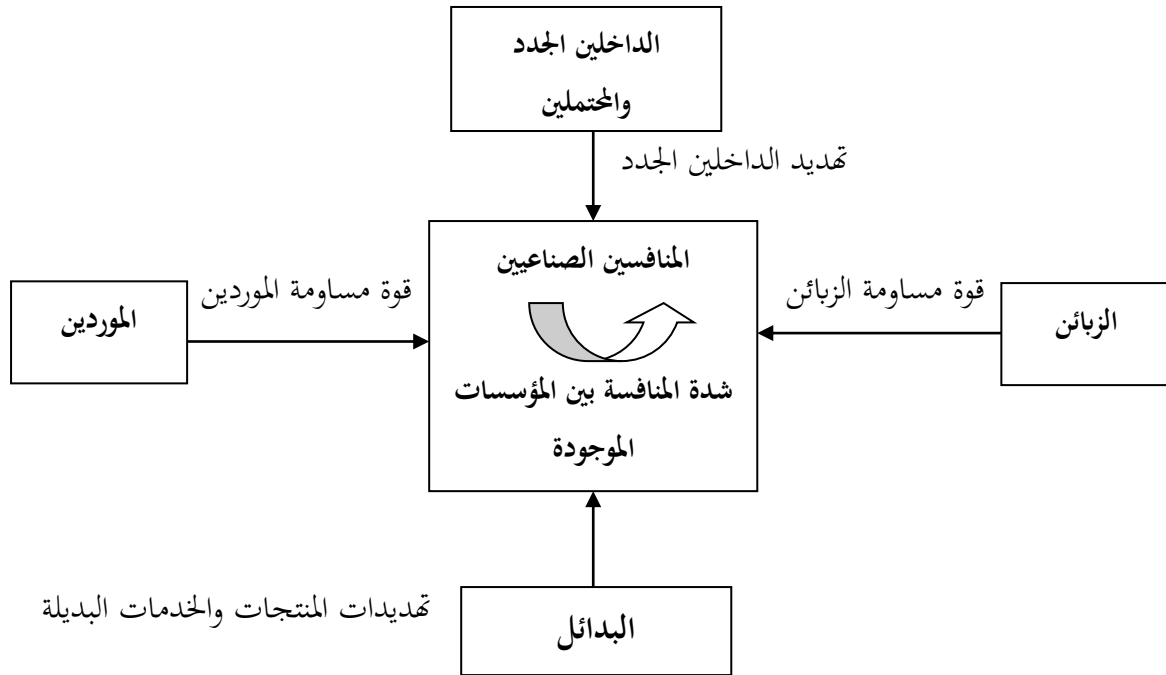
أولاً - مقارنة هيكل الصناعة:

قدم (Porter) ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ (Porter)، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع، واستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعة قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستدامة.¹

اهتم (Porter) من خلال نموذج قوى المنافسة بعرض وتحليل مختلف القوى التي تتصدى لها المؤسسة أثناء نشاطها في قطاع معين حيث قسم هذه القوى إلى خمس مجموعات موضحة في الشكل التالي:

1 سملاي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 33.

الشكل رقم (1-1): نموذج القوى الخمسة لـ (Porter)



Source: Michael E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, New York, United States of America, 1998, P 04.

تتمثل مكونات هذا النموذج في:

1- شدة المنافسة في الصناعة:

تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة أربعة عوامل رئيسية هي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين؛ فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع مع إمكانية تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.¹

تأخذ المنافسة بين المؤسسات الناشطة في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المنافسة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم حيث يرون إمكانية لذلك، وللعمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.²

1 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 70.

2 زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 139.

2- تهديدات الداخلين الجدد والمحتملين:

تزداد رغبات المؤسسات في دخول القطاع مع ارتفاع جاذبية هذا الأخير فكلما كانت جاذبيته مرتفعة كلما جذب القطاع المنافسين، وبالعكس كلما انخفضت جاذبيته كلما خرج منه المنافسين، ولا شك أن كل منافس إضافي يمثل ضغوطات إضافية ولهذا تكون المؤسسات دائما في انتباه إلى من يدخل القطاع.¹

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، بحيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق وبهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وتتحدد درجة خطورتهم بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، حيث تتمثل هذه الحواجز في:²

أ- اقتصاديات الحجم: الاقتصاد الناجم عن انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة بسبب ارتفاع حجم الإنتاج وثبات التكلفة الثابتة، وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس الإنتاج بحجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم الإنتاج الصغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة.

ب- تمييز المنتج: يشكل التمييز حاجزا للدخول حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يستقطبوا زبائن القطاع، ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة، لكون المؤسسات المتوقعة بشكل جيد تملك زبائن أوفياء، وذلك راجع لإشعار سابق وخدمات مقدمة للزبائن أو لأن هذه المؤسسات كانت السبابة إلى هذا القطاع.

ج- الاحتياج إلى رأس المال: تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، خاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطر كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما؛ وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمحزونات وقروض الزبائن وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية فإن عملية الدخول تشكل مخاطر لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازًا للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

د- تكاليف التحول: إذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر على مستوى المنتجات (الجودة، خدمات ما بعد البيع...) حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

هـ- الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم فهذا يشكل بحد ذاته حاجزا للدخول، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بسبب علاقاتها الطويلة معهم أو

1 عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2012، ص 102.

2 زايد مراد، مرجع سابق، ص - ص 134 - 136.

بسبب وجود علاقات خاصة جدا تربطهم، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع هذه القنوات بقبول تصريف منتجاتها فإذا استعصى عليها تخطي هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

و- السياسة الحكومية: للسياسة الحكومية دورا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

ي- منحى الخبرة: مفاد منحى الخبرة أن المؤسسة كلما زادت المدة الزمنية لإنتاجها لمنتج معين زادت خبرتها في ذلك المجال وتراكت، وبذلك تسمح هذه الخبرة بتخفيض التكاليف كون المؤسسة تصبح قادرة على تجاوز بعض الأخطاء والتقليل في الوحدات المنتجة التي لا تستوفي المعايير وبالتالي لا يمكن بيعها، وكذا في عملية التوزيع، كما أن الخبرة تسمح بتقليل المدة الزمنية للإنتاج وبالتالي ربح الوقت.¹

3- القوة التفاوضية للموردين (المجهزين):

إذ يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز، وبصورة خاصة تكلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة، والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل؛ يقدم (Porter) توصيف للعلاقة بين الموردين والمؤسسة من خلال العوامل التالية:²

- مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة، بمعنى كلما كان المورد بعيدا عن آثار المنافسة الحرة في السوق كلما كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار؛

- القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري زبون غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة؛

- القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المؤسسة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها؛

- قوة المساهمة للمورد تتعاضد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي، بمعنى الشراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع جملة أو محلات البيع بالتجزئة؛

- تهديد المورد في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود أو السيطرة على مصادر التجهيز.

1 محمد كنوش، مرجع سابق، ص 90.

2 محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص- ص 98-99.

4- تهديدات المنتجات البديلة:

يعتبر تهديد المنتجات البديلة قوة أساسية لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات الزبائن ذاتها أمر وارد في كل صناعة؛ يتأثر تهديد الإحلال لربحية الصناعة بعدد من العوامل هي: درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التحول للمنتجات البديلة، قوة منتجي السلعة البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها¹ ولذلك فإنه لتعزيز الميزة التنافسية يجب على المؤسسات البحث المستمر عن البدائل واختبارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين.

5- القوة التفاوضية للزبائن:

هي ما تواجهه المؤسسة عند التعامل مع زبائنها، بحيث تكون قدرة الزبائن على التفاوض كبيرة عندما يكون عددهم قليلاً أو عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة كبيراً جداً، وتكون قدرتهم على التفاوض كبيرة أيضاً عندما تكون لهم سمعة كبيرة، كما تزيد قدرتهم على التفاوض مع درجة معيارية المنتجات، فكلما كانت المنتجات معيارية كلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض لأنه بإمكانهم في هذه الحالة تغيير الموردين، ويدور عموماً تفاوض الزبائن حول الأسعار خاصة، كيفية التسديد، مهلة التسديد، الخصومات وخدمات ما بعد البيع ولكل هذه العناصر تأثير مباشر على أرباح المؤسسة، فكلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض كلما تأثر ربح المؤسسة بهذا التفاوض.²

إن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن تحليل هيكل الصناعة يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها (Porter)

تتمثل في:³

- **تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:** تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة، وبدراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وبازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

- **إقرار الإستراتيجية التنافسية:** ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء أكان من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة التي تكتسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أم من خلال إستراتيجية التمييز التي يتم من خلالها اكتساب ميزة تنافسية نتيجة إبراز صفة مميزة في خدمة أو سلعة ذات قيمة في نظر الزبون.

1 عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2010، ص 203.

2 عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 101.

3 دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، هيئة التعليم التقني، العراق، 2007، ص 10.

- تطبيق الإستراتيجية التنافسية: على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها لا تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي.

مما تقدم نستنتج بأن (Porter) من خلال نموذج تحليل هيكل الصناعة يركز على البيئة الخارجية للمؤسسة ويؤكد على أن العامل الأساسي الذي يتحكم في عوائد المؤسسة يتمثل في مدى جاذبية الصناعة نتيجة الأرباح التي تحققها، أما العامل الآخر فهو الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة مع المنافسين في الصناعة نفسها، كما أن تحليل هيكل الصناعة والانطلاق من خلاله نحو تحقيق الميزة التنافسية يبقى مبتورا إذا لم يتم ربطه بالاستراتيجيات التنافسية التي ترسم وتصاغ على أساس هذا التحليل بهدف تحقيق المزايا التنافسية.

يعتبر نموذج تحليل هيكل الصناعة الذي قدمه (Porter) أحادي التوجه لكونه يفترض بأن سلوك المؤسسة يتمثل في تأقلمها مع البيئة التي تنشط بها ولا يعطي أهمية لقدرات المؤسسة الداخلية التي قد تمكنها من إعداد إستراتيجية لا تتوقف على ما جاء به المحيط، وهذا ما أدى بـ (Porter) إلى اقتراح نموذج يعتمد على تحليل أنشطة المؤسسة الداخلية تمثل هذا النموذج في سلسلة القيمة.

ثانيا- سلسلة القيمة:

طور أسلوب سلسلة القيمة من طرف (Porter) الذي اعتبر من خلاله المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة.¹

1- مكونات سلسلة القيمة:

في إطار تقديم (Porter) لمفهوم سلسلة القيمة يرى بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة تخلق قيمة للزبون وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق؛ وفق هذا النموذج تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في تسع فئات تضمها مجموعتين أساسيتين هما: الأنشطة الأولية أو الأساسية والأنشطة الداعمة (المساندة) ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة في الشكل التالي:

1 Dorothy Mghoi Mnjala, The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, 2014, P 85.

الشكل رقم (1-2): نموذج سلسلة القيمة



Source: Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, 07th Edition, Pearson Education, England, 2005, P 137.

تتمثل مكونات هذا النموذج في: ¹

- أ- **الأنشطة الأساسية:** عبارة عن مجموعة من الأنشطة المباشرة التي تدخل في خلق أو أداء السلع أو الخدمات، تتضمن خمسة نشاطات تتمثل في:
 - **الإمدادات الداخلية اللوجستية:** عبارة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، توزيع ومبادلة المدخلات اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.
 - **العمليات:** تتمثل في مجموعة الأنشطة المتنوعة والمتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلعة نهائية أو خدمة.
 - **الإمدادات الخارجية اللوجستية:** تتمثل في مجموعة الأنشطة المتعلقة بتخزين وتوزيع المنتجات إلى الزبون؛ فالمنتجات المادية تتطلب مستودعات، معدات الشحن، توزيع... الخ؛ أما في حالة الخدمات فهي تتم في موقع ثابت يتم فيه تقديم الخدمة إلى الزبون.
 - **التسويق والمبيعات:** تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج، بيع وغير ذلك.

¹ Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, 07th Edition, Pearson Education, England, 2005, P- P 137- 138.

- الخدمة: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج من إصلاح، صيانة، استبدال قطع الغيار (خدمات ما بعد البيع).

ب- الأنشطة الداعمة (المساندة): مجموعة من الأنشطة التي تساعد وتحسن القيام بالأنشطة الأساسية بشكل دائم، حيث تتمثل هذه الأنشطة في:

- التجهيزات: تشير هذه الأنشطة إلى العمليات المختلفة التي من خلالها يتم توفير المدخلات التي تدخل ضمن الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

- التطور التكنولوجي: تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، تحسينه وإيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين، التدريب، التحفيز وغيرها من الأنشطة.

- البنى الأساسية: تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة المساندة.

2- أهمية تحليل سلسلة القيمة:

إن نموذج سلسلة القيمة له علاقة وطيدة بالميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي يقوم بها حيث تظهر أهمية هذه الأدوار في النقاط التالية:¹

- يمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي يمكن من ورائها خلق القيمة لسلعها وخدماتها؛
- يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- يحدد درجة التكامل والتنسيق بين الأنشطة؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة؛
- يوضح الروابط التي تؤدي إلى تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

1 عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة لبورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 09-10 نوفمبر 2010، ص 12.

- يعتبر تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة بمثابة وسيلة لتحليل أنشطة المؤسسة بما يحقق الفهم الجيد للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة، وذلك من خلال:¹
- توزيع التكاليف الإجمالية على الأنشطة المختلفة مما يسمح بمعرفة تلك التي تشكل نسبة كبيرة ضمن هيكل التكلفة الإجمالية مع السماح بإجراء المقارنة بالمنافسين؛
 - توضيح محددات التكلفة لكل نشاط؛
 - تفسير الفروق الموجودة في التكلفة بين المؤسسة ومنافسيها؛
 - التعرف على فرص ومجالات تخفيض التكاليف وترشيدها.

كما يعتبر أسلوب سلسلة القيمة من الأساليب المساعدة على المواءمة بين العرض والطلب على التمييز، حيث يعتمد نجاح ميزة التميز على المواءمة بين فرص المؤسسة في زيادة وتدعيم وتكييف ما تقدمه من سلع وخدمات مع أفضليات الزبائن واحتياجاتهم، فمن إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وزبائنها يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعتي الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للزبون.²

3- مقارنة سلسلة القيمة:

- من الضروري العمل على مقارنة سلسلة قيمة المؤسسة مع سلاسل قيمة المنافسين، حيث أن التحديد الدقيق لمصادر المزايا التنافسية يقتضي إجراء مقارنة بين أثر كل حلقة من سلسلة قيمة المؤسسة مع تلك الخاصة بالمنافسين هذه المقارنة توضح حالتين:³
- سلاسل قيمة متشابهة في هذه الحالة فإن اكتساب المزايا التنافسية يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التحكم الأفضل في أحد أنشطة سلسلة قيمتها وفي درجة التنسيق بينهما؛
 - سلاسل القيمة المختلفة والتي تكون فيها حلقات القيمة للمؤسسة مختلفة عن المنافسين من خلال الاختلاف في تسلسل أنشطة القيمة، مما يؤدي إلى ارتباط عملية تحديد مصادر المزايا التنافسية بتقييم جوانب قوة المخطط التنظيمي لسلسلة القيمة ومدى مساهمته في إضافة القيمة.

هذه المقارنة غرضها تحديد مدى قوة واستدامة المزايا التنافسية، حيث أن المزايا التنافسية القائمة على اختلاف سلسلة القيمة تكون أكثر قوة واستدامة من تلك القائمة على التقليد نتيجة تشابه سلاسل القيمة، فالمؤسسات ذات سلاسل القيمة المتشابهة يسهل عليها امتلاك وتطوير القدرات المرتبطة بالنشاط الذي يكمن فيه التفوق، على العكس في

1 بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 101.

2 فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 96.

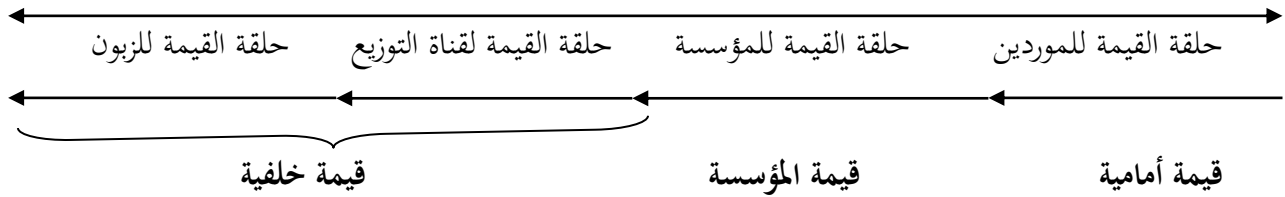
3 بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 103.

حالة الاختلاف في تسلسل أنشطة القيمة حيث يصعب على المنافسين تطوير ذات المخطط التنظيمي ثم تطوير القدرات المرتبطة بالأنشطة المتميزة وما تتطلبه العملية من وقت جد معتبر.¹

4- نظام القيمة:

ترتبط الميزة التنافسية لأي مؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي بسلسلة القيمة للموردين الذين يزودون المؤسسة بعناصر المدخلات بما يجعل المزايا التنافسية مرتبطة بجودة أنشطتهم، وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع بمعنى أن مخرجات المؤسسة تمر عبر قنوات التوزيع التي تتولى توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى الزبائن والتي قد تؤثر على القيمة النهائية المدركة لديهم، وعليه يكون مفهوم سلسلة القيمة أشمل من مفهوم القيمة المضافة لأنه يأخذ بالارتباطات الموجودة بين أنشطة المؤسسة من جهة وبين الأطراف الخارجية من جهة أخرى؛ حتى تتمكن المؤسسة من الحيازة والحفاظ على الميزة التنافسية وجب عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة لديها فقط، ولكن لا بد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب الذي تندمج به في النظام العام للقيمة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): نظام القيمة



المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيدي لجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة لبورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 09-10 نوفمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص 14.

تعتبر المقاربة المقترحة من طرف (Porter) إحدى الإضافات المهمة في مجال الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال أثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من جهة، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى؛ إن تمييز مقارنة هيكل الصناعة يدفعنا إلى تحليل مقارنة تركز بشكل رئيسي على الموارد الداخلية والكفاءات باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية حيث يتعلق الأمر بالمقاربة المبنية على الموارد الداخلية التي تم التطرق إليها في المطلب الموالي.

1 بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 103.

المطلب الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

ظهرت مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كنتيجة لتغطية النقص الذي تركته مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة، فالجمود الذي ميز مقارنة (Porter) في التحليل أسس لظهور مقارنة جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة.

تشير هذه المقاربة إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد المتميزة للمؤسسة، حيث ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الموارد المتخصصة التي تمكنها من خلق مكانة متميزة في السوق، وبالتالي هذه المقاربة تركز على الصلة بين الاستراتيجية والموارد الداخلية للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بدلا من التركيز على الصناعة،¹ فالعوامل الاقتصادية في بيئة المؤسسة التنافسية بالإضافة إلى مواردها الداخلية وكفاءاتها هي التي تدفع سلوك المؤسسة وتحدد نتائجها.²

ارتكز ظهور هذه المقاربة أساسا على المقاربة المرتكزة على الموارد (RBV) لـ (Barney و Wernerfelt) بالإضافة إلى نظرية الكفاءات المحورية (CBV) لـ (Prahalad و Hamel) والمدخل المرتكز على المعرفة (KBV) لـ (Grant و Prahalad و Conner) حيث أصبحت نظرية الموارد والكفاءات مدرسة قائمة في حد ذاتها وشكلت بعد ذلك ملامح نظرة جديدة وموسوعة في مجال الإستراتيجية.³

أولا- فرضيات مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات:

تتمثل فرضيات هذه المقاربة في:⁴

1- التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، ومنه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية وشهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

1 Amin W. Muger, **Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Resources**, International Food and Agribusiness Management Review, Vol 15, Issue 04, 2012, P 30.

2 Christine Oliver, **Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views**, Strategic Management Journal, Vol 18, 1997, P 699.

3 بن سالم أمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات -دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي تامر ببوسعادة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص 12.

4 قاسم شاوش سعيدة، **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 17.

2- نسبية حركية الموارد:

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المؤسسات غير مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركية بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان أن تقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

ثانيا- مفهوم الموارد الداخلية والكفاءات حسب هذه المقاربة:

المصطلحات الأساسية التي اهتمت بها مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات بالتعريف تمثلت في الموارد والكفاءات المحورية بحيث يعرف كل مصطلح كما يلي:

1- الموارد:

تشير الموارد إلى: " كل الأصول والإجراءات والإمكانيات والعمليات التنظيمية، والخصائص المميز للمؤسسة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تضم الموارد المالية، المادية والبشرية المتمثلة في مهارات وقدرات الأفراد"¹؛ وينبغي الإشارة هنا إلى تعريف المهارات والتي تدل على: " العمليات والأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل توظيف واستغلال مواردها" في حين تعرف القدرات على أنها: " الجمع بين الموارد والمهارات"² بمعنى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها للقيام بنشاط معين.

2- الكفاءات:

تعني الكفاءات: " مجموعة من المهارات العالية والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرة المؤسسة على التنافس، وتذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس تتوقف على حصولها على كفاءات محورية التي يتم خلقها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المؤسسة أي رأس المال البشري لديها."³

3- الكفاءات المحورية:

هي: " المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموعة أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها وانسجامها مرهون بها."⁴

1 سمالي بحضبة، مرجع سابق، ص 45.

2 عيسى حيزش، مرجع سابق، ص 129.

3 الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004، ص 12.

4 سمالي بحضبة، مرجع سابق، ص 47.

ثالثا- الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية المستدامة:

حسب هذه المقاربة تتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها المحورية والتي يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط تعتبر بمثابة قيود لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في: ¹

1- القيمة:

يجب أن تمثل هذه الموارد والكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنب التهديدات، وهذا لكونها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لأن قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين.

2- الندرة:

أن تكون موارد وكفاءات المؤسسة نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل.

3- صعوبة التقليد:

أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه، فمن الصعب تقليد خطوات الإنتاج إذا كان المنافسون لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالي وأن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية، وتكون الموارد صعبة التقليد لأحد الأسباب التالية: ²

- **الظروف التاريخية الفريدة:** إن المورد المتفرد ماديا لا يمكن تقليده فالموقع المميز، حقوق التأليف، حقوق النشر والتوزيع وبراءات الاختراع كلها موارد لا يمكن تقليدها؛ والأسس النادرة والقيمة للمنتجات يجب أن يكون تقليدها مكلفا جدا إذا أرادت المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة، ويعتمد التقليد على نوع الموارد والكفاءات التي استخدمتها المؤسسة كأساس، وعندما تكون هذه الموارد والكفاءات مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها عندها تكون الموارد والكفاءات مكلفة جدا عند محاولة تقليدها ويمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

- **الغموض السببي:** تشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة كيفية التي تحقق فيها المؤسسة الميزة التنافسية الخاصة بها، وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمؤسسة أو كيفية التي تتمتع فيها الموارد مع بعضها لخلق الميزة التنافسية.

1 مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص- ص 204- 205.

2 Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, No 01, 1991, P- P 107- 108.

- **التعقيد الاجتماعي:** يعني أن البعض من موارد وكفاءات المؤسسة هي نتائج ظاهرة اجتماعية معقدة، تكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة والصدقة بين المديرين والعاملين.

إن شرط صعوبة التقليد يشير إلى أنه كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون لتحقيق هذا التقليد كلما زادت فرصة النجاح أمام المؤسسة في تحسين مواردها وكفاءاتها للمحافظة على ميزتها التنافسية، ومنه فإن قدرة المؤسسة على تأجيل التقليد أمر ضروري لتحقيق أقصى فائدة من أي ميزة تنافسية.¹

4- الديمومة:

أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر، وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط.²

5- الإحلال (الاستبدال):

يقصد بالإحلال ألا يكون هناك موارد وكفاءات بديلة لموارد وكفاءات المؤسسة حتى تحافظ على قيمتها.³

6- التملك:

يجب على المؤسسة أن تنظم خطواتها وهيكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها.⁴

حسب مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر هذه الأخيرة مدخلا أساسيا لاكتساب المؤسسة للميزة التنافسية من خلال دمجها باستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمستقبليين تقليدها، وحتى تساهم موارد وكفاءات المؤسسة في خلق ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تحتوي على مجموعة من الخصائص لخصها (Barney) في أربعة خصائص هي: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وصعوبة الإحلال.

1 Hannington J. Gaya and others, **Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya**, African Journal of Business Management, Vol 07, 2013, P 2050.

2 مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 205.

3 المرجع نفسه، ص 205.

4 المرجع نفسه، ص 205.

المطلب الثالث: مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

يفرض التوجه نحو الاقتصاد المعرفي على المؤسسات العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز على الموارد الداخلية والكفاءات، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد التي تمكن المؤسسة من امتلاك هذه الميزة لأنه مصدر للابتكار والإبداع وخلق القيمة للمؤسسة، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيق لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل ايجابي.

توجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية والكفاءات عدة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور الموارد والكفاءات البشرية وأهميتها الإستراتيجية في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، ومن أهمها مقارنة الكفاءات الأساسية ل (Prahald و Hamel, 1990)، المقاربة المرتكزة على الكفاءات ل (Lado, Boyd & Wight, 1990)، ومقاربة الموارد البشرية لكل من (Mc William, Mc Mahan, Wright, 1994)، تشمل المقاربة الأخيرة على الكفاءات باعتبارها موردا من الموارد البشرية حيث تكشف هذه المقاربة بوضوح عن تلك العلاقة الأساسية ما بين الموارد البشرية للمؤسسة وتنافسياتها، ووفقا لهذا المنظور فإن (Mc William, Mc Mahan, Wright) ينظرون إلى الموارد البشرية التي تخلق القيمة بأنها تعتبر نادرة وغير قابلة للإحلال أو التقليد بشكل كامل، وبالتالي يرون أن الموارد البشرية تعد خزانا لرأس المال البشري الذي يتشكل من العمال والمسيرين.¹

أولا- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية المستدامة:

تعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية."²

يرى (Becker and Gerhart) أن الموارد البشرية عنصرا هاما لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة والتي تمتاز بالمهارات والمعرفة والقيم التي لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يملكها، ويتفق مع هذا الرأي (Hatch and Dyer) اللذان أشارا إلى أن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية لأنها معقدة اجتماعيا ويصعب تقليدها، في حين يرى (Lee and Miller) أن الموارد البشرية تعتبر كمورد قيم، نادر، لا يمكن تجاوزه ويصعب استبداله والذي يمكن أن يساعد المؤسسات على تنفيذ استراتيجية أعمال مناسبة وبالتالي تقليل الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.³

1 سملاي محضبة، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004، ص 157.

2 سملاي محضبة، مرجع سابق، ص 61.

3 Stephen Laititi Mutunga and Others, **Innovation Adaptation and Operational Efficiency on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya**. European Journal of Business and Innovation Research, Vol 02, No 02, 2014, P 34.

مما تقدم نجد أنه من أجل أن تساهم هذه الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص تتمثل في: ¹

1- مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما يكون الموظفون أكفاء بقدر ما يكون أداؤهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للسلعة أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية كلما كان رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

2- أن تكون الموارد البشرية نادرة:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وجب أن يكون نادرا مع وجود التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، فهذه الأخيرة إن كانت تمتلك قدرات عالية فإنها عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

3- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يُصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية هو طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل فرد أو كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، وتجدر الإشارة إلى أنه حتى في حالة توصل المؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة وكذا صعوبة تحقيق نفس التوائم والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة.

4- عدم قابلية الموارد البشرية للإحلال:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي يعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد.

1 سمالي بحضبة، مرجع سابق، ص 61.

ثانيا- مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة:

تتمثل مرتكزات مقارنة الموارد البشرية في: ¹

1- أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية:

يجب أن تتصف بخصائص جوهرية متميزة ذهنية ونفسية وجسمية، بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب تسييرية تحسن من المهارات كالتدريب والتطوير داخل المؤسسة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد البشرية لقدرات ومهارات عالية وممتازة؛ هذا النوع من الموارد البشرية يعتبر نادرا بطبيعته، ويصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المؤسسة بغية استقطابها عدم التركيز فقط على إغرائها بالحوافز المادية التي عجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة، بيئة تحفز على الابتكار والإبداع وتقبل التغيير التنظيمي لتفجير قدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة.

2- أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي:

يتوجب على الإدارة العليا للمؤسسة انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تمييز ما تحوزه تلك الموارد البشرية من قدرات ومعارف ومهارات مجسدة كرأس مال فكري استراتيجي، فمتطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من المؤسسات تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيير بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا إستراتيجية ورأس مال نوعي يمكن المؤسسة من التحسين وباستمرار لقدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثا- دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية المستدامة:

للمورد البشري دور هام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعظيم الاستفادة من مصادرها كما يلي: ²

1- في مجال تقديم منتج جديد:

إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير توافر الموارد البشرية القادرة على الابتكار والإبداع، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الهدف ميزة تنافسية لا تقارن، وهذا ما يؤكد حقيقة تضائل المكونات المادية للإنتاج أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون

1 سملاي بحضبة، مرجع سابق، ص 65.

2 خليدة محمد بلخير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص- ص 39-40.

الأساسي في كل ما نصنع، نفعل، نشترى ونبيع ولذلك فإن إدارة المعرفة ستصبح المهمة الأساسية لمؤسسات الأعمال خلال الفترات القادمة.

2- في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:

إن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم حالياً تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري، ولقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة، بحيث نجد بأن المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وبذلك يكون الميزة التنافسية الحقيقية.

3- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:

إن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة، بحيث أن سيطرة الأسواق المحمية وحالة اللامنافسة لن تضمن البقاء أو الاستمرار للمؤسسات الحديثة بل العمل على امتلاك أحد الأسلحة الفعالة في العالم الجديد وهو خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على أن تعي جيداً طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، موارد بشرية يمكن أن نغير من تركيبها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوح.

تعتبر المقاربات السابقة الذكر من أهم المقاربات الفكرية التي حددت أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية بصفة عامة، وتعتبر مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات وبالتحديد مقارنة الموارد البشرية من أبرز وأهم المقاربات التي حددت مصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة بصفة خاصة، حيث أن هذه المقاربات قد ركزت في التحليل على الجانب الداخلي للمؤسسة وحددت شروط في مصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وصعوبة الإحلال، وبالرغم من أهمية هذه المقاربات في التحليل إلا أن ذلك لا ينفي أهمية مقارنة هيكل الصناعة لـ (Porter) التي ركزت في التحليل على الجانب الخارجي للمؤسسة حيث لقيت هذه المقاربة رواجاً في الحقل الاقتصادي والتسييري إلى غاية اليوم، وعليه يمكن القول أن سعي المؤسسة وراء الحصول على ميزة تنافسية يحتم عليها الفهم الدقيق لهذه المقاربات والمزج بين مصادر الميزة التنافسية الداخلية بطريقة تجعلها تتفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين.

المبحث الثالث: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

من استعراض أهم المقاربات الفكرية التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تستند إليها الميزة التنافسية المستدامة نجد بأن هذه الأخيرة يتم الحصول عليها من خلال جملة من الاستراتيجيات التي أشار إليها (Porter) كما أن هذه الاستراتيجيات يتم دعمها من خلال ما تملكه المؤسسة من موارد سواء كانت موارد ملموسة أو غير ملموسة حسب ما ورد في مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وعليه تم من خلال هذا المبحث استعراض استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بالإضافة إلى مصادرها الداخلية وأهم أبعادها.

المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في استراتيجيات التنافس لـ (Porter)، فعلى الرغم من وجود العديد من الاستراتيجيات التنافسية إلا أن هناك استراتيجيات تبدو أنها قائمة على المستوى الأكثر اتساعاً وهي تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز حيث يطلق على هذه الاستراتيجيات الثلاث في أنماطها الأكثر اتساعاً الاستراتيجيات العامة للتنافس.

أولاً- تعريف الإستراتيجية التنافسية:

الإستراتيجية هي كلمة يونانية الأصل تنقسم إلى قسمين القسم الأول (Stratos) ويعني الجيش، أما القسم الثاني (Agos) ويعني أقود، أي كلمة الإستراتيجية تعني أقود الجيش فهي مصطلح عسكري، والذي يعبر حسب ما حدده (Clausewitz): "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي."¹

عرف (Chandler) الاستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد مسؤولية الإدارة العليا."²

الإستراتيجية تعتمد على تخطيط وتطبيق القرارات، حيث يتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة وحسب الظروف البيئية التي تنشط فيها كما يمكن التعبير عن الإستراتيجية بأنها: "الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد"، وتعبّر عن: "تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد الاختيارات البعيدة المدى."³

1 زايد مراد، مرجع سابق، ص 143.

2 غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

3 زايد مراد، مرجع سابق، ص 143.

يعرفها (Green and Jones) بأنها: "سلسلة من العبارات التي تأخذ في الحسبان بيئة المؤسسة، وتوجه عملية اتخاذ القرار فيها تجاه الاختيار الأمثل للنشاط في المستقبل."¹

في حين يعرفها (Maystruck) بأنها: "عملية خلق نموذج الأعمال الذي يستند على بيانات قابلة للقياس تستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق اختبار طرق مختلفة لزيادة الإنتاجية، الاحتفاظ بالزبائن، الحصة السوقية، تخفيض التكاليف، تشجيع الأفراد على المشاركة والتجارب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاذ إلى الأسواق المستهدفة وإشراك الزبائن وتعظيم القيمة للمساهمين."²

أما فيما يتعلق بالاستراتيجية التنافسية فتعرف حسب وجهة نظر (Porter) على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين يكون للمؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائل لتحقيق هذه الأهداف، أو هي مجموعة التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عن المنافسين."³

نظرا لارتباطها بالبيئة كصورة لمحاولة التحكم في مصير المؤسسة مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي تفرضها البيئة من جهة وما تقوم به المؤسسة واختياراتها من جهة أخرى يشير (Porter) إلى أن الإستراتيجية التنافسية تهدف إلى الحصول على وضعية تنافسية مستمرة وذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع.⁴

كما تعرف بأنها: "خطط طويلة الأجل شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"، وتعرف أيضا بأنها: "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، سلع وخدمات، منفعة سوقية محددة أو زبون معين."⁵

نستنتج بأن الإستراتيجية التنافسية تساعد المؤسسة على معرفة وضعية المنافسة التي يجب عليها أن تتخذها أساسا لتموضعها في البيئة التنافسية والتي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات التي قد تواجهها بالاعتماد على ما تملكه من نقاط قوة ناتجة عن بيئتها الداخلية.

1 وائق شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، بدون ذكر مدينة الطبع، 1998، ص 06.
2 ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 85.
3 علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 153.
4 زايد مراد، مرجع سابق، ص 143.
5 المرجع نفسه، ص 144.

ثانياً- أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية تمثل كل إستراتيجية أسلوباً وتوجهاً متميزاً يهدف إلى خلق والحفاظ على الميزة التنافسية لدى المؤسسة كما أشار (Porter)، والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الشكل رقم (1-4): الاستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية

ميزة التكلفة الأقل	ميزة التميز		
إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمييز	كل أقسام السوق	الهدف الاستراتيجي
إستراتيجية التركيز		قسم سوق خاص	

المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 264.

من الشكل نجد بأنه يتكون من بعدين يتمثل الأول في الميزة التنافسية التي تظهر في شكلين إما ميزة التميز أو ميزة التكلفة الأقل، أما البعد الثاني فيتمثل في الهدف الاستراتيجي الذي يتمثل في أقسام السوق التي يتم فيها استغلال التفوق التنافسي، فإما أن يكون على كل أقسام السوق أو من خلال عدد محدود من أقسامه، حيث أن التقاطع بين هذين البعدين يحدد الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي تتمثل في:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تؤسس استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها؛ الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين والتي يمكن تمريرها إلى الزبائن للحصول على حصة سوقية أكبر، لذلك تنتج هذه الإستراتيجية ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى والذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية، وفي كثير من الحالات المؤسسات التي تحاول تنفيذ هذه الإستراتيجية تهدف إلى بيع المنتج الذي يحظى بقبول السوق العريض المستهدف، في معظم الأوقات هذه السلع أو الخدمات معيارية إلى أقصى حد ممكن، ولا تُنتج طبقاً لأذواق ومواصفات الزبائن كل على حدا أو حتى طبقاً لحاجاتهم ورغباتهم.¹

لكي يصبح مُنتج المؤسسة في مستوى فوق المتوسط فإنه عليها كقائد في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني أن الاستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة

1 روبرت.أ، بيتس-ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 303.

بعضها البعض من جانب آخر، كما أن استمرار المؤسسة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء فإنه لا بد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة.¹

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة توفير عدد من الشروط تتمثل في:²

- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات الزبائن للمنتج؛
- نمطية المنتج المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج بالنسبة لكل الزبائن؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للزبائن.

أ- مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة: تحقق هذه الإستراتيجية عدد من المزايا للمؤسسات تتمثل في:³

- فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
 - فيما يتعلق بالزبائن فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
 - فيما يتعلق بالموردين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
 - فيما يتعلق بالمنتجات البديلة فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- نستنتج بأن لاستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي توفر لها الحماية ضد كل الضغوط التنافسية التي قد تواجهها في بيئتها التنافسية، كما توفر للمؤسسة المقدرة على تحديد سعر الصناعة في القطاع الذي تنتمي إليه.

1 محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، المنتدى الأول للتسويق في الوطن العربي (واقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أيام 15-16 أكتوبر 2002، ص 04.

2 نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 236.

3 المرجع نفسه، ص 234.

- ب- عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة: على الرغم من قدرة هذه الإستراتيجية على خلق المزايا التنافسية، وتحقيق أرباح للمؤسسة التي تتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر من بينها:¹
- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على الجانب الكلفوي؛
 - تقادم الاستثمارات الكبيرة في معدات وتقنيات الإنتاج، وصعوبة تكيفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية؛
 - سهولة تقليد تلك الإستراتيجيات من قبل المنافسين إذا لم تستطع المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة وضع الحواجز أمامهم؛
 - إهمالها لقطاع كبير من الزبائن الذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

2- إستراتيجية التمييز:

تعتبر إستراتيجية التمييز منهج إستراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، حيث تبني على أساس تزويد الزبائن بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا، والذي يجعل سلعة أو خدمة المؤسسة متميزة عن تلك الخاصة بالمنافسين؛ قد يتحقق التمييز بعدد من الطرق كاحتواء المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، الإنتاج باستخدام مواد أو عمليات ذات جودة متقدمة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملًا من المنتجات، سمعة جيدة وغيرها؛ الافتراض الأساسي وراء هذه الإستراتيجية هو أن يكون الزبائن على استعداد كبير لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز (أو على الأقل يفهمون على أنه كذلك) في بعض الطرق المهمة، تكون القيمة متفوقة لأن المنتج عالي الجودة والمتفوق تقنيا بطريقة ما يقدم خدمات متفوقة، أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى؛ إن إستراتيجية التمييز تبني ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء - وأقل حساسية في اتجاه السعر - بالنسبة لمنتج معين من مؤسسة ما، يضاف إلى ذلك من المحتمل ألا يبحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم.²

أ- مزايا إستراتيجية التمييز: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات التي تعتمدها تتمثل في:³

- تحقيق الريادة في البحوث العلمية؛
- اكتساب المؤسسة للمهارات العالية وفرق تطوير المنتجات؛
- سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والإبداع.

من حيث المحافظة على الميزة التنافسية تعد إستراتيجية التمييز التي تنشأ عنها ميزة التميز أساسا أكثر اعتمادية للميزة التنافسية من إستراتيجية قيادة التكلفة التي تنشأ عنها ميزة التكلفة الأقل، حيث إن مزايا التكلفة أسهل في التقليد من مزايا التميز، ذلك أن مزايا التكلفة معرضة بدرجة كبيرة للتأثر بالتغيرات في أسعار الصرف و بروز منافسين من البلدان

1 محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 104.

2 روبرت.أ، بيتس-ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، مرجع سابق، ص 323.

3 Ying Chien and others, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Vol 06, No 05, 2011, P 102.

ذات العمالة منخفضة الأجر، كما أنه ومنذ الثمانينيات أصبحت المزايا التنافسية القائمة على الجودة والولاء للعلامة التجارية وإبداع المنتجات معتمدة بدرجة أكبر من ميزة التكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة واقتصاديات الحجم أو تكنولوجيا العمليات المتفوقة وغيرها.¹

ب- عيوب إستراتيجية التمييز: على الرغم من ذلك فإن (Thompson & Strickland) يشير إلى أن إستراتيجية التمييز تفشل عندما لا يقيم الزبون العلامة التجارية المتفردة بشكل كاف ليشتريها، كما أن التمييز يصبح سمة عادية عندما يكون المدخل الذي تعتمد المؤسسة في التمييز عرضة للتقليد من قبل المنافسين، كما يضيف (Pitts & lie) بأن اعتماد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة يحملها تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين، وبالتالي فإن هذه التكلفة العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المؤسسة، لا سيما إذا تم طرح بدائل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، أو في حالة استطاع المنافسون تقليد تلك المنتجات بتكلفة أقل.²

3- إستراتيجية التركيز:

تمثل الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى التكلفة أم تلك التي تستهدف التمييز، والعمل من خلالها على إشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج أو التركيز على سوق جغرافي محدود؛ يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية بشكل خاص على مدى تلاءم القطاع الذي تستهدف المؤسسة التنافس من خلاله مع قدرتها على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في حصتها السوقية، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة للمؤسسة أكثر إذا توفرت الشروط التالية:³

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن تحقق من خلاله الربح؛
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- أن يكون لدى المؤسسة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

1 فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، مرجع سابق، ص 291.

2 محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 106.

3 المرجع نفسه، ص 107.

أ- مزايا إستراتيجية التركيز: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات التي تعتمدها تتمثل في: ¹

- حماية المؤسسة من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم سلعة أو خدمة لا يستطيع منافسيها تقديمها؛
- القدرة على تقديم منتجات متميزة بمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحها وضعاً أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه ما دامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على الزبائن الذين لديهم ولاء للعلامة وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

ب- عيوب إستراتيجية التركيز: المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية تتمثل بصورة أساسية في احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف، كما قد يتوجه زبائن ذلك القطاع نحو السوق الأوسع وخاصة أن التوجهات والأذواق تتغير بمرور الزمن. ²

حسب (نبيل محمد مرسي) يمكن تلخيص الاستراتيجيات التنافسية السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): ملخص للاستراتيجيات التنافسية

إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية قيادة التكلفة	تميز المنتج
منخفض / مرتفع	مرتفع	منخفض	تميز المنتج
من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد	أساساً من خلال تقديم منتج فريد	أساساً من خلال السعر	قطاعات سوقية
منخفضة	مرتفعة	منخفضة	جوانب التمييز والتفرد
قطاع أو عدد محدود من القطاعات	عدة قطاعات سوقية	السوق ككل	التصنيع وإدارة الموارد
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحوث والتطوير، المبيعات والتسويق		

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 229.

يرى (Porter) بأن المؤسسة لا تكون لها إستراتيجية حقيقية إذا كانت تقوم بنفس النشاطات التي يقوم بها منافسيها، حتى ولو كانت أفضل بنسبة قليلة فقط، فإن ذلك قد يكون أكثر فعالية من الناحية التشغيلية ليس إلا، وهذا لا يعني أن تكون المؤسسة ممتازة من الناحية التشغيلية مثل أن تكون لديها إستراتيجية قوية، لأن التميز التشغيلي قد يساعد المؤسسة في أن تربح لفترة من الزمن، ولكن المؤسسات الأخرى قد تلحق بها أو تتجاوزها كما يرى (Porter) أن المؤسسات تكون لديها إستراتيجية قوية عندما تكون لديها نقاط اختلاف قوية تميزها عن استراتيجيات منافسيها. ³

1 شارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 327.

2 محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 107.

3 فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بآبكر، كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جدة، 2001، ص 14.

في هذا السياق نجد بأن الإستراتيجية التنافسية يجب أن تنطلق من التوفيق ما بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وهيكل الصناعة وبذلك تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط القطاع على المدى الطويل أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملائمته لتحقيق الأهداف، بحيث أن كل خيار استراتيجي يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) وكذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة.¹

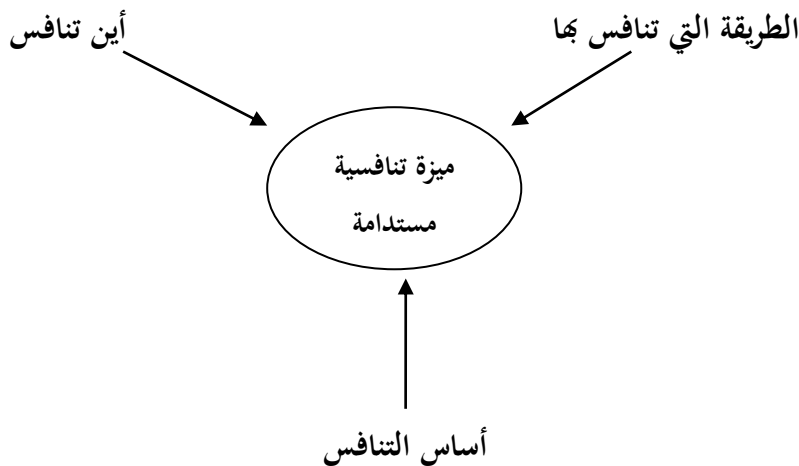
هذا ما أشار إليه (نبيل محمد مرسي) في تعريفه للاستراتيجية التنافسية بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، كما أشار إلى أن هذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:²

- طريقة التنافس: بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوعية الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

- أساس التنافس: يشمل الموارد والكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة، والفكرة الأساسية تكون في اختيار المؤسسة لمثل هذه الموارد التي تعمل بمثابة حاجز أمام المنافسين حيث يصعب عليهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-5): الحصول على ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 228.

1 أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس 2005، ص 466.

2 نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 227.

من الشكل وما أشار إليه (نبيل محمد مرسي) في تعريفه لاستراتيجية التنافس نجد بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة لا يعتمد فقط على إستراتيجية التنافس المطبقة من طرف المؤسسة وإنما يجب أن تغذى وتدعم وتبنى هذه الإستراتيجية من خلال قاعدة وأسس قوية للتنافس تتمثل فيما تملكه هذه المؤسسة من مصادر داخلية والمتمثلة في الموارد والكفاءات.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة أساسا في الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، حيث يرجع تحديد هذه المصادر إلى مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات التي أشارت إلى أن المورد الأساسي الذي يساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة يجب أن يمتاز بالقيمة، الندرة، عدم القدرة على التقليد وعدم القدرة على الإحلال.

أولا- الموارد الملموسة:

تشمل الموارد الملموسة على الموارد المادية وغير المادية بحيث: ¹

1- الموارد المادية:

تتمثل في مختلف المواد الأولية ومعدات الإنتاج.

أ- **المواد الأولية:** تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها إلى مخرجات (منتج) وتظهر أهمية هذه المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد، لذلك فإنه كلما توفرت هذه الموارد بالشكل المطلوب كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية وذلك باعتبارها ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة.

ب- **معدات الإنتاج:** المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي تشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة ويمكن تقسيمها إلى:

- **الآلات المتخصصة:** يطلق عليها كذلك وحدات الاستخدام الخاصة، تضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

- **الآلات غير المتخصصة:** يطلق عليها أيضا وحدات الاستخدام العامة، تصمم لتأدية وظائف متعددة وعمامة نجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

1 حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعريبيج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 13.

الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجد أنها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة؛ يمكن القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى تميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2- الموارد المالية: بما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالكم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

ثانيا- الموارد غير الملموسة:

تشمل الموارد غير الملموسة كلا من المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل والمعرفة بحيث:

1- المعلومات:

بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية فإنها مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات وغيرها) كما يمكن أن تكون من مصدر خارجي أي من عند المنافسين، الموردين، الزبائن وغيرها.

تعرف المعلومة على أنها: "منتج موجه للاستهلاك، قابل للتخزين، التحويل، المعالجة، يشكل موردا هاما للمؤسسة، مثل مواد أولية داخل عملية تحويل، وهي تمثل كذلك الطاقة الأساسية لعملية التحويل هذه." ¹

إن التطرق إلى استدامة الميزة التنافسية وتكيف المؤسسة مع بيئتها يؤدي إلى التطرق إلى المعلومة الإستراتيجية التي تعتبر بمثابة: "معلومات تنبؤية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة المدى وتشمل الغموض وعدم التأكد البيئي ولها أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات المؤسسة، تنفيذها وتقييمها لتحقيق غاياتها، أو هي تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل مهمة تحديد الهدف واختيار بدائل العمل الممكنة كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، فالمعلومات الإستراتيجية تتعلق بجوانب إستراتيجية مثل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية التنافسية، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية" ² وبذلك تحقق المعلومات الإستراتيجية المساندة والدعم للإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

1 م.ن. علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 04.

2 هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 11، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، عمان، الأردن، 2015، ص 485.

2- التكنولوجيا:

يعود أصل كلمة تكنولوجيا إلى اليونانية وهي كلمة تتكون من جزأين هما **(Techno)** التي تعني التشغيل الصناعي، و**(Logos)** التي تعني العلم وعليه فإن التكنولوجيا تعني علم التشغيل الصناعي.¹

تمتج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، وهي عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة بينما يتمثل العلم في معرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحولها للتكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومرتكزا أساسيا للتكنولوجيا.²

التكنولوجيا هي: "العلم الذي يعنى بعملية التفكير التي تستهدف التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية في مجال معين لمعالجة مشكلاته، تصميم الحلول العملية المناسبة لها، تطويرها، استخدامها وإدارتها وتقويمها لتحقيق أهداف محدد ويتم هذا الأمر عن طريق ثلاث عمليات هي: المدخلات، العمليات والمخرجات."³

حسب **(J. Morin)** تعرف التكنولوجيا على أنها عبارة عن: "فن استخدام العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم السلع والخدمات وكذا أساليب التصنيع، طرق التسيير أو نظم المعلومات في المؤسسة، وغالبا ما يتم التمييز بين التقنية التي تتعلق بالمهارة الفردية في تنفيذ عمل أو تصنيع منتج أما التكنولوجيا فهي المعرفة المنظمة للتقنية؛ من خلال ذلك يمكن أن نعتبر التكنولوجيا في مفهومها الواسع كتطبيق ملموس للمعارف العلمية، التقنية والتسييرية على المنتجات وأساليب الإنتاج"، حسب هذا التعريف فإن التكنولوجيا ترتبط بثلاثة أبعاد أساسية هي: البعد المعرفي، الوسائل المادية من تجهيزات ومعدات تقنية تجسد هذه التكنولوجيا، والمهارة التي يكتسبها الفرد من ممارسة مختلف نشاطاته.⁴

تصنف التكنولوجيا حسب درجة تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة إلى أربعة أنواع هي:⁵

أ- التكنولوجيا القاعدية: هي التكنولوجيا المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع والتي لا تشكل أساسا للمنافسة لانتشارها الواسع.

ب- التكنولوجيا الحورية: هي التكنولوجيا التي تصنع الفرق وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

1 بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 131.

2 ماجد عبد المهدي مساعدا، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 233.

3 علي سماي، دور المحاضرات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 135.

4 مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 177.

5 المرجع نفسه، ص 182.

ج- التكنولوجيا الناشئة: هذه التكنولوجيا تكون في مرحلة النمو بحيث تتدخل هامشيا في عملية الإنتاج لكنها تمثل طاقة كامنة معتبرة يمكنها أن تحدث ميزات تنافسية مستقبلية.

د- التكنولوجيا قيد التنفيذ: تكون هذه التكنولوجيا في مرحلة البحث والتطوير، وفي الوقت الحالي دون أي تأثير لكن مستقبلا إذا ثبت نجاحها يمكن أن تغير من الديناميكية التنافسية.

3- طريقة العمل:

تأتي نتيجة التجربة المكتسبة وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسات والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف مما يؤهلها لاكتساب ميزة أو مزايا تنافسية.¹

4- المعرفة:

يرى (Kazuo and Ikujiro) أن المعرفة تعتبر مصدرا يحتوي على كل الشروط التي تأهله إلى أن يكون مصدرا أساسيا لبناء الميزة التنافسية المستدامة²؛ حيث إن أهم ما يميز المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية، بوصفها منتجا غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، ولكونها قياسية بدرجة كافية تسمح بالتنافس من خلالها، وهذه الصفة هي محور عمل المؤسسات المعتمدة على المعرفة، حيث تتمثل هذه الأخيرة في: "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة."³

كما تعتبر هذه الأخيرة (إدارة المعرفة) بمثابة: "العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي."⁴

حسب (M.H. Zack) تقسم المعرفة وفقا للدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها إلى:⁵

أ- المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة الذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية تنافسية طويلة الأمد رغم أنها تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

1 حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 15.

2 Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, **Knowledge Creation and Management : New Challenges for Managers**, Oxford University Press, New York, 2007, P 130.

3 ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 17.

4 عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 33.

5 فريد كورتل، **الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص- ص 269- 270.

ب- المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسين، إلا أنها تختلف عنهم في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

ج- المعرفة الابتكارية: هذه المعرفة تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمؤسسة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

ثالثاً- الكفاءات:

لقد سبق وأشرنا إلى تعريف الكفاءات وإضافة إلى ما سبق نجد بأن المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) تعرف الكفاءة بأنها: "تركيبه من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"؛ وهناك نوعين من الكفاءة: الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية، فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم قبولها في الوسط المهني بالاعتماد على عدة أساليب كالتجارب المهنية، أما الكفاءة الجماعية فمصدر تقييمها هو حكم الزبائن باختياراتهم للمورد الأكثر كفاءة.¹

تقسم الكفاءة حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام هي:²

أ- الكفاءات الإضافية: هي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية لها وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشأ فيه، كتلك التي تختص بمجال المحاسبة المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادراً ما يشكل مصدراً للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها.

ب- الكفاءات المحورية: لقد سبق وأشرنا إلى تعريف الكفاءات المحورية فهي الكفاءات التي تنفرد المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الكفاءات لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية.

ج- الكفاءات الضرورية: ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشأ به المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة؛ رغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمؤسسة فإنه من الصعب عليها بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز

1 Hocine Rahim, Management de savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes, Revue économie et management, Université Abou Baker Belkaid, Tlemcen, No 03, 2004, P- P 236- 237.

2 محمد فلاق، مرجع سابق، ص 276.

عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من الكفاءات فإنه سرعان ما تنزل هذه الميزة نظراً لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المشابهة.

على الرغم من أن الموارد والكفاءات التي تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تكون قيمة ونادرة وصعبة التقليد والإحلال حسب مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كالتكنولوجيا المحورية والمعرفة الابتكارية والكفاءات المحورية إلا أنه لا يمكن أن نتجاهل أهمية بقية الموارد في قيام المؤسسة بأنشطتها، كما يمكن أن تترجم المؤسسة هذه الموارد بطريقة معقدة وغامضة يصعب على المنافسين فهمها وبالتالي تساعد على كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في أهم العوامل التي تساعد على تحقيقها، والتي تنعكس أساساً في البعد التنافسي الذي تختاره المؤسسة الذي يمكنها من التميز المستمر في الأسواق التي تتعامل معها، حيث أن هذه الأبعاد أو ما يطلق عليه كذلك مصطلح الأسبقيات التنافسية قد تم تصنيفه إلى عدة مجموعات أساسية وهذا حسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الأبعاد	الباحثون
الجودة- التسليم- التكلفة- المرونة- الإبداع	Evans 1993
التكلفة- الجودة- المرونة- الاعتمادية	Certo & Peter 1995
الجودة- الإسناد- السمعة- السعر- التصميم	Mintzberg & Quinn 1996
التكلفة- الجودة- المرونة- الوقت	Krajewski & Ritzman 1996
التكلفة- التميز- النمو- التحالفات- الإبداع	Best 1997
التصميم- الجودة- المرونة- سهولة الاستعمال- الجمالية- الإبداع	Slack et al 1998
التكلفة- التميز- المرونة- الوقت- التكنولوجيا	Macmillan & Tampo 2000

المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم... العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 117.

من الجدول نجد بأن هناك أكثر من تصنيف لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، كما أن هذه التصنيفات تتضمن العديد من الأبعاد المشتركة، وعليه فإننا سنعتمد على تصنيف الباحث (Evans) كونه يعتبر من أوائل النماذج وأكثرها شيوعاً في مجال تصنيف الأسبقيات التنافسية، وحسب هذا الباحث تتمثل هذه الأبعاد في: الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة والإبداع.

أولاً - الجودة:

الجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء، أما اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualités) ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته.¹

الجودة كما ورد في قاموس (أكسفورد) تعني: "الدرجة العالية من النوعية أو القيمة"، وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها: "مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة/الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض، والصلاحية للغرض."²

كما عرفها (Juran Joseph) بأنها: "الملائمة للغرض أو للاستعمال أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبى احتياجات مستخدميها"³، أما (Joseph Jablonski) فيعرفها بأنها: "تتمثل في تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما"، في حين يعرفها (Kauro Ishikawa) بأنها: "تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها."⁴

كما يتضمن مفهوم الجودة أيضاً: "الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلتقي أو تفوق توقعات الزبائن، خصوصاً تلك المتعلقة بالسماوات والأداء التي يتم على أساسها النظر لنشاطات المؤسسات على أنها تنتج قيمة مضافة، حيث تعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة، فهي تلعب دوراً هاماً في عملية المنافسة وفي جعل الأداء التنظيمي متميزاً."⁵

نستنتج مما تقدم من تعاريف بأن الجودة هي عبارة عن قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته بل وتتجاوز هذه المتطلبات والتوقعات.

المؤسسات التي ترغب في البقاء بالمنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة؛ تتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي:⁶

– **المطابقة:** تعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون التي يمكن قياسها.

1 مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

2 فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 24.

3 Joran Joseph and Grynaf, **Quality Planning and Analysis**, 03th Edition, McGraw Hill-Inc-, New York, 1993, P 04.

4 أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 21.

5 Roger Calantone and Gary Knight, **The critical Role of product Quality in the international performance of Industrial Firms**, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, Vol 29, No 06, North-Holland, 2000, P 495.

6 بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 150.

- الاستجابة: تعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

- الصلاحية: يقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

إن تحقيق رضا الزبون وولائه لسلع وخدمات أي مؤسسة في ظل سوق يتسم بشدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة التي ينظر إليها على أنها الجودة، فلكي تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى ذو جودة لا بد لها أن تنافس على مستوى جودة عالية وإلا فإنها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق، ومن أجل توفير المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها وضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة يجعلها من اهتمامات الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على العملية، تبني مفهوم التحسين المستمر وضمان الأداء السليم بالإضافة إلى قياس وتقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة وهذا كله من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية بحيث يمكنها اختيار الجودة كهدف وشعار لها.¹

ثانيا- التسليم:

يعكس هذا المصطلح الوقت الذي يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المركزة على عنصر الزمن، بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة الزبائن ويمكن التعبير عن الوقت كبعد استراتيجي من خلال عدة نقاط أهمها:²

1- تخفيض زمن التسليم للزبون:

أي التقليص المستمرة للفترة ما بين طلب الزبون للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

2- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:

باختصار دورة حياة المنتج على تقديمه للأسواق والتحقيق على هذا المستوى.

3- تخفيض زمن تحويل العمليات:

إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

1 حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 179.

2 محمد فلاق، مرجع سابق، ص 286.

4- سرعة التطوير:

هي الفترة المرتبطة باختكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية تنافسية للمؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

يتضح من ذلك أن فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم يتم في كيفية تقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات بشكل يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من أجل تلبيتها، والعمل على مواكبة توقعاتهم مع استمرار وإدامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم، كل ذلك يساعد المؤسسة في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد من خلال وضع حاجات الزبائن في محور الأنظمة والتطبيقات التسويقية.

ثالثاً- التكلفة:

يقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المؤسسات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكلفة الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية؛ ونظراً لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف.¹

كما تعتبر التكلفة المنخفضة من أهم أبعاد التنافس التي تعتمد عليها المؤسسات في حصولها على الميزة التنافسية، وهي عادة ما تستخدم سلسلة القيمة في تحليل التكلفة الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلى كسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه.²

رابعاً- المرونة:

تعرف المرونة على أنها: " قدرة المؤسسة على تنوع سلعتها وخدماتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون فيه الزبائن بحاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبائن وتعزز ولاءهم لها."³

1 محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 142.

2 ماجد جودة جاسم، مرجع سابق، ص 49.

3 وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 169.

كما تعرف على أنها: " قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال، وتعد مقياسا لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها بسرعة، من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية." ¹

يؤكد (Krajewsky & Ritzman) أن المرونة تقسم إلى نوعين هما: ²

1- الايصائية:

قدرة المؤسسة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج الدائمة التغير، كما أن صفة الايصائية الواسعة تكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال إذ تستهدف مخرجات المؤسسة التي تنتهج الايصائية الواسعة لتحقيق الميزة التنافسية، انخفاض تكلفتها والإنتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمصنع في المؤسسة فضلا عن الجودة العالية لتشكيلة الخدمات.

2- مرونة الحجم:

تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

أما (Slack) ميز بين أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن تتمثل هذه الأنواع في: ³

1- مرونة المنتج:

تعني القابلية على إنتاج سلع وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل السلع والخدمات الحالية.

2- مرونة المزيج:

تعني القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.

3- مرونة الحجم:

قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

4- مرونة التسليم:

تعني القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

ويرى (خضير كاظم حمود وهايل يعقوب فاخوري) بأن للمرونة نوعان من الأسبقيات هما الاهتمام بالزبون بمعنى

القابلية على الوفاء بالاحتياجات الفذة لكل زبون والتغيير في تصاميم المنتج أو الخدمة، كما أن الاهتمام بالزبون يعني أن

1 علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

2 المرجع نفسه، ص 159.

3 المرجع نفسه، ص 159.

النظام التشغيلي يجب أن يتسم بالمرونة في التعامل مع احتياجاته الخاصة واجراء التغييرات في التصميم لكي تنسجم مع تطلعاته وطموحاته، أما الأسبقية الثانية فهي مرونة الحجم وهي القدرة على تسريع أو تأخير معدل الإنتاج لغرض التعامل مع التقلبات في الطلب.¹

خامسا- الإبداع:

من التعاريف التي سبق ذكرها في المبحث الأول والمتعلقة بالميزة التنافسية وجدنا بأن (Porter) قد اعتبر الإبداع بمثابة جوهر الحصول على الميزة التنافسية حين أشار إلى أن هذه الأخيرة تتحقق بمجرد حدوث الإبداع بمفهومه الواسع.

الإبداع هو بعد من الأبعاد التنافسية الذي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، بل وأيضا يجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي في كيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية.²

يتضح مما سبق أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة يكون من خلال اختيارها لتشكيلة تشمل جميع الأبعاد الخمسة السابقة حيث يكمل كل منها الآخر، كما أن تراكمها يعتبر سببا رئيسيا في الوصول والحفاظ على هذه الميزة، وبملاحظة كل بعد من هذه الأبعاد نجد أن أهمها هو الإبداع لأن تحقيق هذا الأخير من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأبعاد الأخرى، فهو مصدر للأفكار الجديدة والأعمال الخلاقة التي تنعكس في تحسين الجودة وضبط التكاليف واستجابة أسرع لمختلف التغييرات وتسليم أسرع لطلبات الزبائن، وعليه فإن تحقيق بعد الإبداع هو القاعدة الأساسية التي تبنى عليها بقية الأبعاد الأخرى.

يتطلب الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من المؤسسة العمل على بناء إستراتيجية تنافسية فريدة من نوعها قائمة على الفهم الدقيق لميدان التنافس وعلى مواردها وكفاءاتها الداخلية بالإضافة إلى اختيارها للأبعاد التنافسية التي تمكنها من التميز المستمر في الأسواق التي تتعامل معها.

1 خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

2 بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، على الموقع http://www.ajdawer.com/2017/07/blog-post_46.html، تاريخ الإطلاع 2016/06/05، ص 15.

المبحث الثالث: مؤشرات وأساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة

يتم الحكم على أن المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية من خلال مجموعة من مؤشرات القياس، كما أن استدامتها يحتم على المؤسسة فهم دورة حياة هذه الميزة ونطاق التنافس، بالإضافة إلى العمل الدائم على توفير الأساليب التي تحمي هذه الميزة من التقليد وتساعد على التطور.

المطلب الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة

توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للتعبير عن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، منها المؤشرات النوعية خاصة المتعلقة برضا الزبائن، ومنها المؤشرات الكمية وهي الأكثر استخداما وشيوعا نظرا لتوفر البيانات اللازمة لحسابها من جهة ومن جهة أخرى إمكانية تحديدها بدقة، ومن بين أهم المؤشرات الكمية المعتمدة بشكل واسع في تقييم اكتساب الميزة التنافسية نجد تلك المرتبطة بالربحية، الحصة السوقية والنمو السنوي للمبيعات: ¹

أولا- الربحية:

لقياس الربحية تستخدم أربعة مؤشرات رئيسية تتمثل في العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، هامش الربح بحيث يتم حساب هذه المؤشرات كما يلي:

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

- العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة) / متوسط حقوق الملكية. ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوما على اثنين؛

- العائد على الاستثمار = صافي الربح / رأس المال المستثمر. يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس ربحية المؤسسة، وأكثرها مصداقية واعتمادا في المؤسسات؛

- هامش الربح = صافي الربح / المبيعات.

ثانيا- الحصة السوقية:

تعطي مؤشرات الحصة السوقية نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق، وعن حركة الزبائن بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس الحصة السوقية بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات هي:

- الحصة السوقية الإجمالية = إجمالي المبيعات / إجمالي مبيعات الصناعة؛

1 بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص- 25- 27.

- 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 مبيعاتها 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).

ثالثا- 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؛ يتم حساب النمو السنوي للمبيعات وفقا لما يلي:

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

إن تحليل هذه المؤشرات ومقارنتها مع المنافسين في قطاع النشاط يعطي صورة واضحة عن مدى اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية، دون تجاهل بأن تقييم الميزة التنافسية في المؤسسات غير الهادفة للربح يتم على أساس درجة رضا الزبائن، وبشكل أكثر تركيز يمكن القول بأن المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية إذا كان معدل ربحها أكبر من المتوسط السائد في قطاع نشاطها؛ حيث يقصد بمعدل الربح العائد على الاستثمار، مع التذكير بأن العوامل الرئيسية المتحكمة في تحديد معدل ربح المؤسسة وبذلك درجة اكتسابها لمزايا تنافسية تتمثل في:

- سعر البيع حيث أن هذا العامل يتحدد من خلال القيمة التي يوليها الزبائن لمنتجات المؤسسة، كلما ارتفعت هذه القيمة ارتفع السعر الذي يمكن أن تحدده لمنتجاتها وبذلك يرتفع معدل ربحها مقارنة بالمنافسين؛

- تكاليف الإنتاج فإذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف إنتاجها فسيرتفع معدل ربحها مقارنة بالمنافسين.

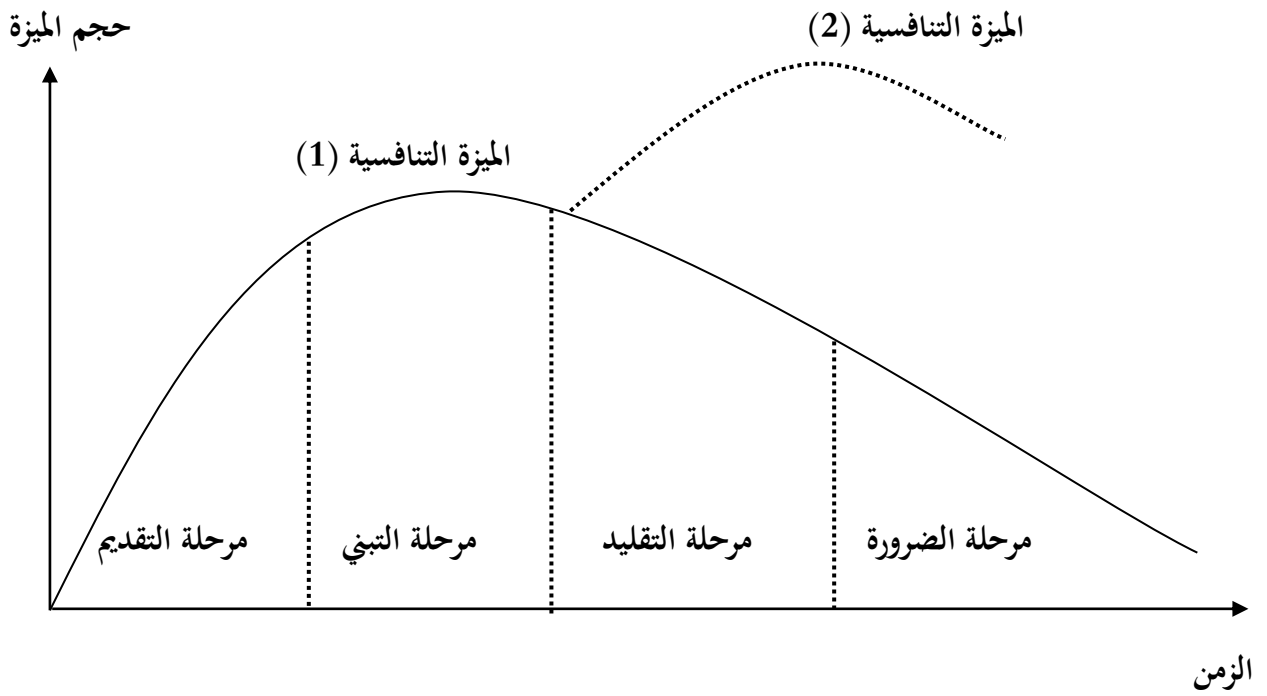
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمتغيرين أساسيين يتمثل الأول في حجم الميزة التنافسية حيث يمكن من خلاله معرفة مدى قوة هذه الميزة واستمراريتها ودرجة صعوبة تقليدها من طرف المنافسين، والمتغير الثاني يتمثل في نطاق التنافس أو السوق المستهدف حيث يعتبر عاملا مهما في تحديد طبيعة المزايا التنافسية.

أولا- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية المستدامة إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم تليها مرحلة التبنى بعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة¹ ويمكن توضيح دورة حياة هذه الميزة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

فيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل:¹

1- مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي، المالي والبشري وجهود ضخمة لكون الميزة تقدم لأول مرة في قطاع الأعمال، وكذلك جديدة على الزبائن، لكن مع مرور الزمن يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الاقبال المتزايد للزبائن وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة.

2- مرحلة التنبئ:

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين بأن حجم الميزة التنافسية بلغ أقصاه في هذه المرحلة، وبسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك قصد معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3- مرحلة التقليد:

في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاوله التفوق عليها.

4- مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد مهما طالت فترة استدامتها، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية تجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانيا- نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق الميزة التنافسية، بحيث إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة ومن هنا تتحقق اقتصاديات الحجم وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية،

1 نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

المناطق أو الصناعات التي تغطي عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس تتمثل في:¹

1- نطاق القطاع السوقى:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسى:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3- النطاق الجغرافى:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

4- نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

نستنتج بأن كلا من حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس هي محددات للميزة التنافسية المستدامة، لذلك يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على مزاياها التنافسية وتعزيز موقعها التنافسى.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص- ص 86-87.

المطلب الثالث: أساليب تطوير الميزة التنافسية المستدامة

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص هو عملية الحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة، فالمؤسسة التي تحقق هذه الميزة تصبح محل اهتمام جميع المنافسين للتفوق عليها بكل الطرق والأساليب، لذلك فإن على هذه المؤسسة العمل على:

أولاً- التركيز على مصادر وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على ميزتها التنافسية فمن الضروري أن تركز على مصادر الحصول عليها وبالتحديد أن تركز على مصادرها الداخلية المتمثلة في مواردها الإستراتيجية وكفاءاتها المحورية والتي تعتبر بمثابة نقاط قوة تمكنها من تحقيق أداء متميز في أبعادها التنافسية المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة وكذلك الإبداع، وأن تسعى لاستغلال هذه الموارد والكفاءات في إطار إستراتيجية تنافسية واضحة تبنى على أساس الفهم الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

ثانياً- التعلم المنظمي:

يمثل أحد أشكال القدرات الإستراتيجية في المؤسسة، ويكمن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات المحورية الجديدة والمعارف المتنوعة، بهدف الاستجابة للتغيرات الديناميكية، كما أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على توجيه وإدارة مواردها في استجابات تنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعمل باستمرار لتحسين عملياتها استناداً إلى التعلم من التجارب السابقة، فالتعلم لا يعتمد فقط على جهود الاستثمار بقدر اعتماده على المعارف المتراكمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة بما يمكنها أن تكون أكثر كفاءة في اكتساب المعرفة وتطبيقها، بشكل يجعلها تعتمد منهج المؤسسة المتجهة نحو المعرفة بأن تعمل في حد ذاتها على إنتاج المعرفة، لذلك تعد عملية تقليد التعلم صعب جداً وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المبنية على التعلم من التقليد ويعطيها خاصية الاستدامة.¹

ثالثاً- المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية من الأساليب الهامة في تتبع الأداء الصناعي المتميز والاقتران بالمؤسسات الناجحة، فهي تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها.

تعرف المقارنة المرجعية على أنها: "عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل"، كما تعرف بأنها: "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، بملاحظة لنماذج

1 بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 66.

الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.¹

من التعاريف السابقة للمقارنة المرجعية نجد بأنها عبارة عن عملية مستمرة تتم في إطار قانوني وشرعي لتحسين أداء المؤسسة، بقياس ومقارنة أداءها مع أداء مؤسسة أو مؤسسات أخرى كما قد تكون المقارنة بين وظائف المؤسسة نفسها، وهناك نوعين للمقارنة المرجعية تتمثل في:

1- المقارنة المرجعية الداخلية:

تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المؤسسة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم أو الأسوأ للتحسين؛ تمتاز المقارنة المرجعية الداخلية بسرعة ويسر الحصول على المعلومات الوافية، على الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات المقارنة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية.²

2- المقارنة المرجعية الخارجية:

تتم بين المؤسسات بعضها البعض، حيث يتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوافر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة،³ ومن أشكال المقارنة المرجعية الخارجية نجد:⁴

أ- المقارنة المرجعية التنافسية: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء) حيث تستخدم في مجال مقارنة السلع، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء، حيث يعتبر هذا النوع من المقارنة المرجعية من أصعب الأنواع نظرا لكونها موجهة لمعرفة المزايا التنافسية للمنافسين الأكثر جدية وهنا يصعب الحصول على كافة المعلومات المطلوبة، كما يجب على المؤسسة مراعاة كل الجوانب القانونية حتى لا تقع في مشكلة التجسس الصناعي.

1 صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات -دراسة مقارنة شركتي الحنونة/المراعي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 61.

2 إينار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 97.

3 صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مرجع سابق، ص 57.

4 هشام فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) -دراسة مقارنة بين معمل إسمنت النجف الشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2001، ص 148.

ب- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** تسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، كما قد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في مجالات أخرى مثال ذلك مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في إحدى الفنادق المتميزة.

ج- **المقارنة الإستراتيجية:** هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، وللمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية كما تعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة من كل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويعه ليتلاءم مع ظروفها وبيئتها.

يلخص الجدول رقم (1-3) الوارد أدناه أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية:

الجدول رقم (1-3): أسباب المقارنة المرجعية

مع المقارنة المرجعية	بدون مقارنة مرجعية
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز خارجي على المنافسة؛ - قبول الأفكار والطرائق الجديدة؛ - حماس والتزام عاليين. 	<p>المدخل التنافسي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركيز الداخلي؛ - تغير بطيء؛ - التزام منخفض.
<ul style="list-style-type: none"> - أفكار جديدة؛ - توسع أفقي داخل صناعات أخرى؛ - إمكانيات معجلة. 	<p>تكييف الممارسات الأفضل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا توجد اختراعات؛ - رؤية قصيرة النظر؛ - محددات مفروضة ذاتيا.
<ul style="list-style-type: none"> - بهدف الوصول إلى تحسين كبير؛ - استهداف قيادة الصناعة. 	<p>معرفة متطلبات الزبون:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استجابة لمعايير تاريخية؛ - استهداف البقاء في الصناعة.
<ul style="list-style-type: none"> - بهدف الوصول إلى تحسين كبير؛ - استهداف قيادة الصناعة. 	<p>تأسيس أهداف وغايات واضحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استجابة لمعايير تاريخية؛ - استهداف البقاء في الصناعة.
<ul style="list-style-type: none"> - الاتجاه نحو التحسين المستمر؛ - عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق. 	<p>تحسين الإنتاجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القبول بالوضع الراهن؛ - تقبل واطىء للمبادرات الجديدة.

المصدر: إينار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص

من الجدول نجد بأن المؤسسة تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية للعديد من الأسباب تتمثل في معرفة المدخل التنافسي بالتركيز على المنافسة والبحث عن الأفكار والطرائق الجديدة، كما تستخدمها بسبب معرفة ما هي الممارسات الأفضل للحصول على الأفكار الجديدة والتوسع داخل صناعات أخرى، بالإضافة إلى معرفة متطلبات الزبون وتأسيس أهداف وغايات واضحة بهدف الوصول إلى تحسين كبير واستهداف قيادة الصناعة، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية بالاتجاه نحو التحسين المستمر وعدم الرجوع إلى نجاح سابق بل إلى نجاح أفضل.

كما يمكن توضيح التغييرات الجوهرية التي تطرأ على المؤسسة بعد تطبيق المقارنة المرجعية موضحين بذلك أهميتها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): قبل وبعد المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق أفكار وخلق إبداعات جديدة	- لا يوجد إبداع
- خيارات عدة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- أهداف تستهدف الأداء الأفضل	- أهداف تستند إلى التاريخ
- مستوى فهم عالي للسوق	- مستوى فهم منخفض للسوق
- أولويات الزبون	- أولويات داخلية
- تحسينات سابقة	- تحسينات مستجيبية
- تركيز على الفرص	- تركيز على المشاكل
- سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	- السيطرة الفردية
- الاتجاه صوب القيمة الأفضل	- الاتجاه صوب المقاومة الأقل
- نحتاج لكي نكون الأفضل	- نحن جيدون
- إدارة بواسطة الحقائق	- إدارة بواسطة الخبرة
- قادة الصناعة	- تابعون صناعيا
- ميزة تنافسية صلبة وقوية	- ميزة تنافسية ضعيفة

المصدر: إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005،

ص93.

يتضح من الجدول بأن المقارنة المرجعية تظهر أهميتها في كونها تركز على الناحية الخارجية وبالتحديد على المنافسة والبحث عن الأفكار الجديدة، والاهتمام بمعرفة متطلبات الزبون وإسنادها إلى حقائق السوق بدلا من التاريخ، إلى جانب ارتكاز الأهداف على معايير تستهدف الأداء الأفضل وتحقيق القيادة في الصناعة عوضا عن الأهداف التي تستند إلى التاريخ التي لن تحقق ما هو أبعد من إبقاء المؤسسة في ذات الصناعة فضلا عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض

القبول بالوضع الراهن أو الرجوع إلى نجاح سابق بل إلى نجاح أفضل، ومنه فإن أهمية هذا الأسلوب تتجلى في البحث عن المعرفة خارجيا، والتعلم ممن هم في المرتبة الأفضل من أجل تزويد المؤسسة برؤية مستمرة التجدد عن طريق مقارنة منتج، نشاط، معالجة أو ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق أسباب التفوق، ومن ثم تكييفها أو تحسينها لتلبية متطلبات الزبون المتفردة وتحقيقا للميزة التنافسية المستدامة.

رابعا- التكيف المنظمي:

يقصد به قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات بيئتها، حيث يفترض بالمؤسسات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية حتى تحد من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا.¹

من بين أهم الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات في الحصول على هذا النوع من المعلومات التي تحقق لها التكيف المنظمي وتساعد على إدامة مزاياها التنافسية ما يلي:

1- اليقظة:

تعمل المؤسسة في ظل بيئة شديدة التغير والتطور لذلك وجب عليها الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بهذه البيئة مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها، وذلك لتمكين المؤسسة من المنافسة، ومواجهة كل التحديات والتهديدات والمحافظة على ميزات التنافسية؛ يعرف (Michel Cartier) اليقظة بأنها: "النشاط الذي يمكن المؤسسة من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه."²

كما تعرف بأنها: "مدى الحيطه التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير"، وهي كذلك: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"، أو هي: "عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة."³

أما فيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية فتعرف بأنها: "عملية تنظيمية معقدة وشاملة، تستهدف ضمان ديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطاتها، حيث تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع، بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباقية إمكانية إيجاد فرص البقاء والقدرة على التعامل مع المخاطر والتهديدات المحتملة، وتخفيض درجة عدم اليقين، والحد من آثار الاختلالات التي تحدث أثناء تغير جوانب المحيط الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية... الخ"، كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية استباقية في ملاحظة وتحليل المحيط، وفي بثها

1 بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 66.

2 ولد عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 04.

3 رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس 2005، ص 189.

للمعلومات المنتقاة، هذه المعلومات ذات طبيعة علمية، تقنية، تنظيمية وتنافسية لا تتعلق بالعمليات الروتينية المتكررة، لكنها ذات طبيعة استباقية وشديدة الارتباط بالتغيرات المحتملة، والغاية منها استغلال عامل الزمن لتحقيق السبق والتحرك قبل المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.¹

حسب تعريف اليقظة الاستراتيجية فإن لها العديد من الأنواع المختلفة لكن هناك أنواعا منها مرتبطة بقوى المنافسة، حيث تتمثل هذه الأنواع في:

أ- **اليقظة التنافسية (الاستعلام التنافسي):** هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها، بجمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح لها بالمواجهة والتي تضمن لها استمرار ميزاتهما وتثبيت قدرتها التنافسية، حيث تسمح هذه اليقظة لأية مؤسسة من متابعة منافسيها قصد الوقوف على استراتيجياتهم التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق.²

ب- **اليقظة التكنولوجية:** هي عملية متابعة رقابة تطور التكنولوجيا من خلال دراسة براءة الاختراع، الملكية الصناعية والفكرية، حيث أن هذه اليقظة تهتم أيضا بمشكلة تقليد المنتجات، كما تعرف على أنها الملاحظة المستمرة للبيئة التكنولوجية والعلمية، تأثيراتها الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات.³

اليقظة التكنولوجية هي أيضا نظام تحليل المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا الحديثة، فمن خلال شراء منتج جديد معين يمكن استخراج المعلومات المتعلقة بـ:⁴

- محاولة قياس أدائه؛
- تحديد الإبداعات التكنولوجية المستخدمة فيه؛
- معرفة مراحل إنتاجه المختلفة؛
- إمكانية تحديد مختلف التكاليف والفحص اللازم.

1 فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 94.

2 زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 41.

3 صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومات الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017، ص 131.

4 المرجع نفسه، ص 131.

ج- **اليقظة التجارية:** هي عبارة عن النوع الثالث من اليقظة الذي يهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، الموردین (السوق الأمامية للمؤسسة):¹

- **الزبائن (الأسواق):** يتعلق الأمر بالاهتمام بتطوير احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطوير العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، كما يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف التحسين من جودة السلعة أو جودة الخدمة.

- **الموردین:** يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة وتطور العلاقة بين الموردین والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة؛ وكحالة خاصة نجد سوق العمل الذي يجب على المؤسسة أن تتابع فيه تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة، وكل هذه العناصر يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار إذا أرادت خلق الميزة التنافسية المستدامة.

د- **اليقظة البيئية:** تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية؛ يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يتعين عليها التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.²

لليقظة بأنواعها المختلفة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نظراً للمزايا التي تقدمها فهي تتيح لها المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة من خلال تحديد مناطق النفوذ والفرص والتهديدات التي تستطيع أن تغير من إستراتيجيتها التنافسية، كما أنها تعتبر مورد وافر من المعارف والخبرات ووسيلة للحصول على المعلومات التي تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات وحل المشاكل مع الأخذ بالحيلة والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي قد تواجهها بالإضافة إلى الحصول على المعلومات التي من شأنها أن تحسن باستمرار من الخصائص التقنية للمنتج كما من شأنها أن تحسن من جودته وتخفض من تكاليف إنتاجه، بما يضمن الاستجابة الجيدة والمستمرة لحاجات الزبائن ويمكنها من المحافظة على ميزات التنافسية.

2- الذكاء الاقتصادي:

يعرف (Jacobiak) الذكاء الاقتصادي على أنه: "أداة هجومية تستخدمها المؤسسة لإدارة المعلومات وهو مفهوم أشمل من اليقظة الاستراتيجية"، وعرف من طرف (Paturel) على أنه: "عملية الرقابة النشطة للمعلومات،

1 نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 71.

2 المرجع نفسه، ص 72.

معالجتها ثم نشرها في الوقت المناسب للأفراد ذوي الكفاءات والقادرين على ترجمتها من أجل استغلالها لنمو وبقاء المؤسسة.¹

أما الجمعية الأمريكية للذكاء التنافسي (SCIP) فقد عرفت الذكاء الاقتصادي على أنه: "سيرورة تقوم على جمع المعلومات وفق التبادلات القانونية والأخلاقية"، ما يعني بأن الذكاء الاقتصادي لا يقصد به التجسس الصناعي الذي يتعدى الحدود القانونية والأخلاقية،² أما الباحث (كلود ريفل) فيقدم الذكاء الاقتصادي في ثلاثة أبعاد: تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير وبالتالي يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "التحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم، فالذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص، محددات النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي."³

يعتبر الذكاء الاقتصادي بمثابة نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال الارتكاز على الجانب الدفاعي بمعرفة واكتشاف التهديدات وتجنبها، وجانب هجومي هدفه معرفة الفرص واستغلالها، هذه العملية تتم بالبحث، الجمع والمعالجة للمعلومات المفيدة بطرق رسمية والأهم من ذلك التحكم فيها، والخاصة بحالة السوق الذي تنشط به المؤسسة لتمكينها من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد في مواجهة استراتيجيات المنافسين الحاليين والحفاظ على موقعها التنافسي اتجاههم واتجاه المنافسين المحتملين وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة من خلال استمرارية ميزات التنافسية.

3- التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو: "عملية مستمرة ومعقدة لقيادة التغيير الاستراتيجي، أي أنه جهود تنظيمية لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الأعمال وتوجهاتها الإستراتيجية"، كما أنه يعني: "مدخل لبناء وتطوير طموح المؤسسة ومستقبلها بعيد الأمد، وهو يشير كذلك إلى آليات خلق التكامل الحركي بين القدرات الإستراتيجية والضغوط التنافسية في كل متماسك."⁴

حسب (Johnson & Scholes) التحليل الاستراتيجي هو: "مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث

1 Franck Bulinge, **Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations**, Thèse de doctorat, université de Toulon, France, 2002, P 227.

2 حبة نجوى، بن بريكة عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص 96.

3 عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة وحوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل، 2012، ص 346.

4 عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص 194.

يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"، ويوضح (Thompson) بأن التحليل الاستراتيجي يعني: " فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء."¹

يشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية إحدى الأركان الأساسية للخطة الاستراتيجية، لتخصصه بتقييم وتقدير جوانب قوة المؤسسة وضعفها في محيط بيئتها الداخلية والخارجية، وأشار ضمن سياق تحديد العوامل الاستراتيجية وآفاقها المستقبلية إلى أن تقدير بيئي المؤسسة الداخلية والخارجية، كونه أحد متغيرات تكوين الإستراتيجية وتنفيذها، معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد اقتدار المؤسسة وقوتها وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وبذلك يكون مستجيبا لرسالة المؤسسة وموجها لوضع أهدافها واستراتيجياتها؛ ووصف ضمن تشخيص دورة تحليل المنافسة في صياغة الإستراتيجية بتقدير البيئة والتقدير التنظيمي.²

تمثل أهمية التحليل الاستراتيجي في النقاط التالية:³

- يسهم التحليل الاستراتيجي في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجيات المؤسسة في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغير وعدم التجانس؛
- يساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال، وهو بالنتيجة يوفر للمؤسسة الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة المستدامة؛
- يجهز المخططين الاستراتيجيين بالمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بتحقيق الالتحام (الالتصاق) بين المؤسسة والعالم المحيط بها؛
- يسهم التحليلي الاستراتيجي في رسم خارطة القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للأعمال؛
- يهتم بتحليل المركز (الموقع) الاستراتيجي للمؤسسة في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها: ما التغيرات المحتملة في البيئة التنافسية؟ ما هي التأثيرات المحتملة لتلك التغيرات على أداء الأعمال؟ ما هي القدرات والموارد الإستراتيجية التي تحقق التمايز أو تخلق الفرص الجديدة للتفوق؟ ما هو طموح المستفيدين (أصحاب المصالح) من الأعمال؟ كيف تؤثر طموحاتهم في تحديد المنظور المستقبلي للأعمال؟

خامسا- التحسين المستمر:

تفاديا لخطر تقليد الميزة التنافسية يجب أن تعمل المؤسسات وبشكل متواصل على تطوير مزاياها التنافسية تماشيا والتغيرات الحاصلة في بيئتها، وقد تعمل على تجديدها كضرورة ابتكارية للمحافظة على مكانتها في السوق وضمان ولاء

1 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

2 نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 104.

3 عبد السلام إبراهيم عبيد، مرجع سابق، ص 194.

زيائنها، كما يفترض بالمؤسسة التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية قوية أن تعمل على تحديد مواردها وإمكانياتها، مع ضرورة معرفة أسباب العيوب والنتائج غير المطابقة للمواصفات لمعالجتها من خلال عمليات التعلم المتواصل مع اعتماد المعرفة والبحث والتطوير كأساس لذلك.¹

مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة وتكنولوجياهم المتطورة، فلا ضمان لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار من خلال العمل المتواصل على استخدام مختلف الأساليب والطرق السابقة الذكر التي من شأنها أن تحمي المزايا التنافسية وتضمن لها الاستمرار، كما تتمكنها من تحقيق التوافق والانسجام بين بيئتها التنافسية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

1 محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص 163.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وذلك بالتطرق إلى مفاهيمها، أهم المقاربات التي تستند إليها، استراتيجياتها، مصادرها، أبعادها والأساليب التي تساعد المؤسسات في تطويرها، هذه الأخيرة التي أصبحت تعاني من الضغوطات التنافسية التي تتطلب منها العمل المستمر للمحافظة على ميزاتها التنافسية لكونها بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر في سلوك الزبون للتعامل مع مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات المنافسة.

تم التوصل من هذا الفصل إلى العديد من النتائج أهمها أنه يوجد للميزة التنافسية المستدامة العديد من التعاريف نظرا لتعدد المقاربات الفكرية التي تستند إليها والتي أبرزها مقارنة هيكل الصناعة وسلسلة القيمة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات بالإضافة إلى مقارنة الموارد البشرية، حيث أن كل واحدة قد ركزت في التحليل على جانب معين للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، وحسب هذه المقاربات نجد بأن المؤسسة التي تسعى للحصول على هذه الميزة يتطلب منها الإدراك والفهم الدقيق لمتغيرات بيئتها الخارجية للتمكن من بناء استراتيجية خلق القيمة الفريدة والتي قد تتمثل في استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز، والتي تبنى على أساس قاعدة من الموارد الداخلية والكفاءات وبالتحديد تلك الموارد والكفاءات المتميزة، القيمة، النادرة، صعبة التقليد والاحلال والتي تمكنها من تحقيق أداء متميزة في أبعادها التنافسية المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة وكذلك الإبداع.

كما تم التوصل من هذا الفصل إلى أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يعتبر ضمانا قويا لبقاء المؤسسة ما لم تحافظ عليها وتحميها، فالمؤسسة التي تحقق هذه الميزة تصبح محل اهتمام ورقابة كل المنافسين وعليه وجب عليها التركيز على بعض الأساليب التي تساعد في تطوير هذه الميزة، حيث تتمثل أهم هذه الأساليب في التركيز على مصادرها وأبعادها، التعلم المنظمي، المقارنة المرجعية، التكيف المنظمي والعمل على التحسين بصفة مستمرة.

الفصل الثاني:

الإبداع التكنولوجي

والميزة التنافسية

المستدامة

تمهيد:

يعتبر الإبداع أحد أهم مقومات القدرة التنافسية للمؤسسة لكونه يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة، كما أنه يؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسة التميز والريادة في ظل بيئة شديدة التغير والتي قد تشكل تهديداً بأختيارها وزوالها في حالة إهماله، وللإبداع العديد من الأنواع ولعل أبرزها وأهمها الإبداع التكنولوجي الذي يخص كل المستجدات المتعلقة بالمنتجات والعمليات الإنتاجية، فهو يعبر عن حصيلة الأنشطة الإبداعية الخلاقة التي تعمل على استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تطوير المنتجات أو العمليات الإنتاجية بحيث تكون قادرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، فلم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة هذا من جهة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى.

مما تقدم تمت معالجة أبعاد هذا الفصل وفقاً للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي؛
- المبحث الثاني: تصنيفات وأساليب حماية الإبداع التكنولوجي؛
- المبحث الثالث: وظيفة البحث والتطوير واستراتيجيات الإبداع التكنولوجي؛
- المبحث الرابع: علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

إن الإبداع التكنولوجي يعتبر عاملاً حاسماً في دعم قدرة المؤسسات التي تحرص دائماً على المنافسة في الأسواق بمستويات كمية ونوعية عالية، فهي تعمل في بيئة أعمال تشهد تغيرات سريعة وظروف تنافسية حادة ومعقدة جعلتها تركز على الإبداع التكنولوجي كضرورة إستراتيجية من أجل النجاح، البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم أنواع الإبداع، هذا الأخير الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين وأصبح استخدامه شائعاً مع أن أكثرهم لا يملك تعريفاً واضحاً له، وسبب ذلك أن كل باحث ينظر إليه من زاوية معينة، أضف إلى ذلك خلط هذا المصطلح مع العديد من المصطلحات الأخرى كالابتكار والاختراع الناتج عن عملية الترجمة، وعليه سنعمد في كامل الدراسة على الترجمة الفرنسية والانجليزية (Innovation).

أولاً- مفهوم الإبداع التكنولوجي:

من أجل الوصول إلى تعريف واضح ودقيق للإبداع التكنولوجي تم أولاً تعريف الإبداع كما تم إظهار العلاقة بينه وبين الابتكار من جهة وبينه وبين الاختراع من جهة أخرى.

1- تعريف الإبداع:

الإبداع لغة هو إحداث الشيء على غير مثال سابق،¹ وقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ"² أي خالقها على غير مثال سابق، وقال (بن جرير): "مبدعهما، وإنما هو مفعول فصرف إلى فاعيل كما صرف المؤمن إلى الأليم والمسمع إلى السميع، ومعنى المبدع المنشئ والمحدث ما لا يسبقه إلى إنشاء مثله وإحداثه أحد ولذلك سمي المبتدع في الدين مبتدعاً لإحداثه فيه، ما لم يسبق إليه غيره، وكذلك كل محدث قولاً أو فعلاً، لم يتقدم فيه متقدم فإن العرب تسميه مبتدعاً."³

عرف معجم (ويبستر) سنة 2006 الإبداع في اللغة بأنه: "مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد"، وهذا يدل على أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على معنى الإبداع.⁴

يعتبر (Joseph Schumpeter) الذي أصدر كتابه (The theory of development) عام 1912 أول من اهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلق به، حيث عرف الإبداع من منظور اقتصادي على أنه: "استخدام الموارد المتواجدة

1 جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 05.

2 القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117.

3 أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، تفسير القرآن الكريم، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دون سنة النشر، ص 161.

4 محمد زياد سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 13، العدد 02، فلسطين، 2011، ص 115.

بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة"، وميز بين خمسة أنواع للإبداع تمثلت في: إدخال عمليات جديدة؛ إدخال طرق جديدة للإنتاج؛ غزو أسواق جديدة؛ الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية؛ خلق أسواق جديدة للقطاعات الصناعية.¹

أما **(Peter Drucker)** فيعرف الإبداع على أنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون."²

في حين يعرف **(Robbins)** الإبداع على أنه: "تطبيق الأفكار الجديدة على أنها مبتدئة أو محسنة لسلعة ما أو عملية ما أو خدمة ما"³، كما يضيف على ذلك أن الإبداع هو: "القابلية على جمع الأفكار وإخراجها فريدة من نوعها أو جعل ترابطات بين هذه الأفكار وقد لا تكون هذه متولدة من الشخص نفسه كي يصبح مبدعا."⁴

كما يُعرّف الإبداع كذلك على أنه: "يشتمل على خطوة إضافية وهي تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمؤسسة، إما تحقيق مزيد من الأرباح أو تقليل التكاليف ويعد عنصر المخاطرة عنصرا أساسيا لازما لتحقيق الإبداع."⁵

هناك من العلماء من عرف الإبداع من منظور عام وبشكل أوسع دون التركيز على تخصص معين، وأن معظم هذه التعاريف تتمحور حول أربعة أبعاد تمثلت في: المناخ الذي يقع فيه الإبداع، الفرد المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية، العملية الإبداعية ومرآحتها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملائمة، ومن بينهم العالم **(جوان)** الذي اعتبر الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل" ويتفق مع هذا التعريف **(ألكسندر روشكا)** الذي اعتبر الإبداع بأنه: "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمفهومه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج..."⁶

أما قاموس **(The Penguin Dictionary of Psychology)** فيعرف الإبداع بأنه: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول، أفكار، مفاهيم، أشكال فنية، نظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدأة"، وهنا يثار جدل يتعلق بمدى إمكانية

1 Marc Vilanova and Pax Dettoni, **Sustainable Innovation Strategies**, Published by Institute for Social Innovation, Ramon Lull University, Paris, 2011, P 15.

2 بن عنتر عبد الرحمان، **واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر -دراسة ميدانية -**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، سوريا، 2008، ص 148.

3 Robbins Stephen, **Business Today: The New World of Business**, Harcourt college Publishers, United States of America, 2011, P11.

4 نضال عبد الهادي عمران، **أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات-**، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 63، العدد 03، العراق، 2015، ص 1292.

5 المرجع نفسه، ص 1292.

6 جمال خير الله، مرجع سابق، ص 06.

حدوث عملية الإبداع في ظل غياب المنتج الإبداعي، ففي معظم الحالات يتم تعريف العملية في ظل الارتباط بنواتجها، وبطبيعة الحال فإن عبارة المنتج الإبداعي لا تعني بالضرورة شيئاً مادياً فقد يكون فكرة تم التعبير عنها بشكل لغوي، أو نمطاً سلوكياً جديداً، أي ينبغي أن يكون شيئاً يدركه أناس آخرون غير من قام بإبداعه.¹

أما (Torance) فقد كان أكثر تحديداً للأنشطة العقلية التي تتضمنها عملية الإبداع حيث أشار إلى أن: "الإبداع هو عملية الوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج تقدم للآخرين."²

في حين نجد (علي الحامدي) يعرفه بأنه: "مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله."³

من خلال ما تقدم من تعاريف وبغض النظر عن طبيعة المنتج الإبداعي نجد بأن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من خمسة عناصر أساسية تتمثل في:⁴

– الأصاله: القدرة على توليد الأفكار غير المسبوقه أو تطبيقات غير مألوفة أو جملة حلول فريدة.

– المرونة: القدرة على معالجة المسائل والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية ورؤية الأشياء من زوايا متعددة وتوظيف استراتيجيات واتجاهات عديدة.

– الطلاقة: القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل لحلول مقترحة لمشكلة ما تنطوي على فهم عميق وليست مجرد تذكر ولا سرد.

– الميل إلى التفصيلات: هي القدرة على تطوير الفكرة بواسطة المعالجة المعمقة التي تبرز أبعادها ومنطوياتها المختلفة في ضوء جملة من معايير وأسس التقويم.

– القدرة على تحسس المشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً مهماً من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة بغرض التوصل إلى حلول مبدعة بصدها؛ إضافة إلى التعامل مع احتياجات الإنسان بغرض خلق وسائل وسبل تلبيتها.

1 نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 42.
2 جمال خير الله، مرجع سابق، ص 06.

3 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 18.

4 هواري معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري -دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2006، ص 68.

نستنتج مما تقدم بأن تعريف الإبداع ينحصر في أربعة عناصر أساسية تتمثل في البيئة، المبدع، العملية الإبداعية والمنتج الإبداعي، وعليه يمكن إعطاء تعريف للإبداع بأنه عملية المزج بين القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية في بيئة مناسبة لإيجاد حلول جديدة لمشكلة ما أو توليد أفكار أو طرق أو أساليب جديدة، بهدف الوصول إلى منتجات أو عمليات أو إجراءات متميزة غير مألوفة، أو بهدف إدخال تحسينات مستمرة عليها وبطريقة غير مألوفة.

2- العلاقة بين الإبداع الابتكار والاختراع:

يتضح مما تقدم بأن الإبداع يعد من المفاهيم التي تتسم بالغموض وتتداخل مع غيرها من المفاهيم ذلك أنه تم ملاحظة في العديد من الأبحاث والدراسات أن مصطلح الإبداع يستخدم كمرادف للابتكار والاختراع؛ ففي قاموس معجم اللغات (**Trilingual Dictionary**) نجد بأن مصطلح (**Innovation**) يحمل عدة معان تعود إلى نفس المعنى والمتمثل في الإبداع، الابتكار والتجديد، في حين نجد بأن مصطلح (**Creativity**) يحمل معنى الخلق والإبداع أما مصطلح (**Invention**) فيحمل معنى الاختراع والابتكار.¹

إن التداخل في ترجمة هذه المصطلحات يؤدي إلى الاعتقاد بأن الإبداع هو الابتكار وهو نفسه الاختراع، ولكن لا يمكن الجزم بذلك وإزالة الغموض تم إظهار العلاقة بين الإبداع وكلا من الابتكار والاختراع.

أ- العلاقة بين الإبداع والابتكار: في إطار التفرقة بين الإبداع والابتكار نجد أن العلماء قد انقسموا إلى فريقين حيث يرى الفريق الأول بأن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.²

تتفق مع هذا الرأي (**Amabile**) التي تعتبر الإبداع بمثابة قاعدة للابتكار حيث عرفت العلاقة بينهما على أن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، يكون الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار.³

كما يرى أيضا (**Cumming**) بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها، ويتفق مع هذا الرأي كذلك (**Rosenberg**) الذي عرف الإبداع في قاموس (**الإدارة والأعمال**) بأنه: "عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة وأما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي".⁴

1 جروان السابق، معجم اللغات (انكليزي، فرنسي، عربي)، الطبعة الأولى، دار السابق للنشر، بيروت، لبنان، 1984، ص، ص 604، 206، 626.

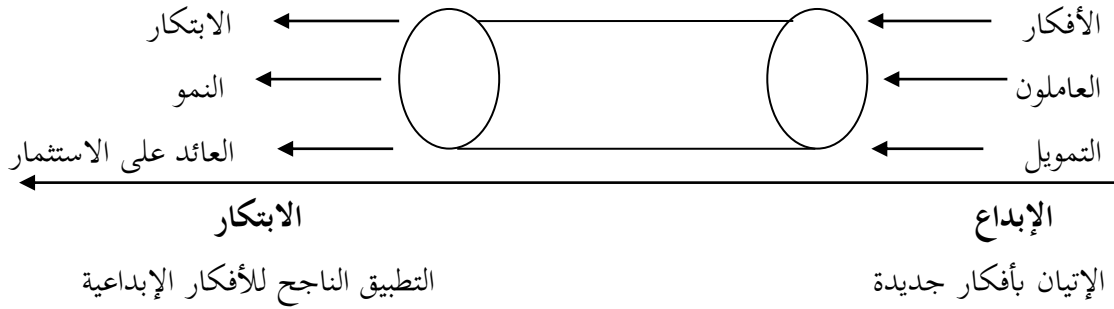
2 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

3 باريك نعيمة، الابتكار أداة لجذب المستهلكين ومواجهة المنافسة في مؤسسات الاتصال الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 05، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011، ص 262.

4 المرجع نفسه، ص 37.

يتفق مع هذا الرأي (Cook) الذي اعتبر العلاقة بين الإبداع والابتكار بمثابة علاقة تكاملية كما هي مبيّنة في الشكل رقم (1-2)، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع والنمو، والعائد على الاستثمار) والتي تؤدي إلى تحسينات مستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.¹

الشكل رقم (1-2): مدخلات ومخرجات المؤسسة الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 36.

كما يمكن أن نستنتج من هذا الشكل أيضا أن الابتكار هو عبارة عن نظام يتكون من جملة من المدخلات التي تخضع إلى مجموعة من العمليات لتصل في النهاية إلى مخرجات تتمثل في الابتكار والنمو والعائد على الاستثمار كما يجب أن تكون هذه العملية مستمرة بمعنى وجود تغذية عكسية.

أما الفريق الثاني فيرى بأن الإبداع هو قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى منتج وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل، في حين أن الإبداع يمثل خطوة إضافية لتطبيق تلك الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى خلق الإنتاج وزيادته وضيء قيمة ملحوظة للمؤسسة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة.²

يتفق مع هذا الرأي (Edward B. Roberts) حيث عبرا عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالمساواة التالية: الإبداع = الابتكار + الاستغلال، ويقصد بالاستغلال هنا العمل على تجسيد الأفكار الناتجة عن عملية الابتكار في أرض الواقع وبذلك يكتمل الإبداع،³ كما يرى في نفس السياق (Garand et Carrier) إلى أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن هذا الأخير يتعلق بالوصول إلى فكرة جديدة ومتميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة

1 عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 36.

2 حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 42.

3 Gerard H.(Gus) Gaynor, **Perspectives on Innovation**, Published by IEEE-USA, United States of America, 2009, P 10.

موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها، وإذا كان الابتكار يتعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.¹

مما تقدم نجد أنه لا توجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع والابتكار طالما أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة، سعة الخيال، المرونة، الأصالة، والقدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والميل إلى إبراز تفاصيلها واستخلاصها بمظهر مبدع، وكذلك طالما أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المؤسسة.²

حسب وجهات النظر السابقة الذكر وكذلك التعاريف التي تم ذكرها للإبداع نجد أنها تجمع على وجود علاقة تكاملية بين الإبداع والابتكار ولكن الجدل قائم حول من يسبق الآخر، وإذا تم إمعان النظر في التعاريف السابقة للابتكار نجد أنه يمتاز بالشمولية حيث يمكن أن نعتبر أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج إبداعي، وعليه يمكن أن نتجه إلى وجهة النظر القائلة بأن الابتكار هو عبارة عن الإبداع مصحوباً بالتطبيق العملي.

ب- العلاقة بين الإبداع والاختراع: إن الترجمة الأكثر شيوعاً لمصطلح (**Invention**) هي الابتكار والاختراع، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الابتكار والاختراع يستخدمان كمترادفين للدلالة على معنى واحد، فأحياناً يذكر الأول ويراد به الثاني وأحياناً العكس بمعنى يذكر الثاني ويراد به الأول، ولكن لو تم تعريف الاختراع نجد بأنه عبارة عن: "فكرة تسمح عملياً بإيجاد حل لمشكل محدد في مجال التقنية وليس بالضرورة أن تصبح تلك الفكرة سلعة أو خدمة جديدة يمكن تسويقها، فالاختراع يشير إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا والتي يترتب عن تطبيقها الحصول على شيء جديد يعد تقدماً إلى الأمام."³

من هذا التعريف نجد بأن الإبداع يفرز عدداً من الأفكار الجديدة بغض النظر عن طبيعتها، أما الاختراع فهو اختيار الفكرة المرتبطة بالتكنولوجيا من أجل تطويرها في حين نجد أن الابتكار هو عبارة عن تجسيد لكل هذه الأفكار بمعنى تجسيد للإبداع والاختراع أيضاً.

في بعض الدراسات نجد بأن مصطلح (**Invention**) يترجم إلى الابتكار، الاختراع والاكتشاف، بالحديث عن هذا الأخير نجده يختلف تماماً فهو عبارة عن: "الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن

1 بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أيام 05-06 ماي 2014، ص 04.

2 عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 38.

3 رفايقة فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي للمستخدم في منظمات الأعمال - واقع الجزائر -، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام 12-13 ماي 2010، ص 09.

معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجودا من قبل لكن غير معروف"¹، مثل اكتشاف الجاذبية الأرضية من طرف نيوتن ومنه نجد بأن الاكتشاف يختلف عن الابتكار وعن الاختراع وبذلك فهو يختلف عن الإبداع.

2- تعريف الإبداع التكنولوجي:

استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة كذلك من طرف الاقتصادي (Joseph Schumpeter) سنة 1939 بقوله أن: "الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري"، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الانكليزي (L'Oxford English Dictionary)، أما في قاموس (Petit Robert, 1992) عرف الإبداع التكنولوجي على أنه: "إدخال شيء معد من شيء جديد وغير معروف."²

هناك العديد من التعاريف التي وردت للإبداع التكنولوجي حيث تم تعريفه على أنه: "تحويل الفكرة إلى منتج يباع سواء كان هذا المنتج جديد أو محسن، أو تصميم أو تحسين العمليات الإنتاجية."³

يتفق مع هذا التعريف (سعيد أوكيل) حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي بأنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج وانطلاقا من هذا يجري التمييز أساسا بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج."⁴

كما يعرف الإبداع التكنولوجي كذلك بأنه: "عبارة عن الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع والخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها تلك السلع والخدمات."⁵

في حين نجد بأن الاقتصادي (Morin J, 1986) في تعريفه للإبداع التكنولوجي قد ركز على التكنولوجيا بقوله: "الإبداع التكنولوجي هو وضع حيز التنفيذ أو استغلال تكنولوجيا موجودة، والتي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية."⁶

من التعاريف السابقة نجد بأنها تشبه كثيرا تعريف الإبداع بصفة عامة ولكن الاختلاف يكمن في كون أن الفكرة المقصودة بالتحويل هي الفكرة المرتبطة بالتكنولوجية، بمعنى أن كل اختراع يمكن أن يحول إلى إبداع تكنولوجي، كما لا

1 تقماري سفيان، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 17-18 أبريل 2013، ص 03.

2 دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 35.

3 Guillermo Cortes Robles, Management de L'innovation Technologique et de Connaissances Synergie entre La théorie TRIZ et Le raisonnement à partir de cas, Thèse de Doctorat, L'institut National Polytechnique de Toulouse, Spécialité Systèmes Industriels, Paris, 2006, p 09.

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

5 لحسن عبد الله باشيو، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 138.

6 دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 37.

يشترط بالضرورة وجود فكرة جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا (الاختراع)، بل يمكن الاعتماد على نقل التكنولوجيا بمعنى تطبيق واستغلال تكنولوجيا موجودة على مجال جديد.

لقد تم في الفصل السابق تعريف التكنولوجيا وتم تصنيفها حسب درجة تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة، وحسب (Slack) فإن التكنولوجيا تصنف على أساس استخداماتها إلى: ¹

- **تكنولوجيا المنتج:** تهتم بنقل الأفكار إلى منتجات جديدة بتقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج والتعاون بين أقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

- **تكنولوجيا العملية:** تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المؤسسة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

- **تكنولوجيا المعلومات:** تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم السلع والخدمات الجديدة، وتشتمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة سيما التقنيات المستندة إلى الحاسوب.

من تعريف التكنولوجيا ومجالاتها الأساسية سيما المتعلقة منها بالمنتج والعملية نجد بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع لتشكل ما يعرف بالإبداع التكنولوجي، وفي إطار الربط بين الإبداع والتكنولوجيا نجد بأن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) قد عرفت الإبداع التكنولوجي على أنه: "تغطية المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، بالإضافة إلى التغييرات (التحسينات) التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)؛ إذا فالإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تداخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية"²، ومن 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.

نستنتج بأن الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن تحويل فكرة مرتبطة بالتكنولوجيا معترف بها إلى منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة، أو استخدام تكنولوجيا موجودة بطريقة مطورة بغرض إدخال تحسينات على منتجات أو

1 ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 237.

2 Marianne Chouteau et Ludovic Viévard, **L'innovation un processus à décrypter**, Millénaire Le centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, Paris, Janvier 2007, P 05.

عمليات إنتاجية موجودة، وأن الإبداع التكنولوجي يتطلب تقديم الدعم العلمي، التكنولوجي، المالي والتجاري المتواصل من طرف المؤسسة ولا تكتمل صورته إلا عند إدخاله إلى السوق، ويمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن التطبيق الصناعي أو التجاري للاختراع أو لنقل التكنولوجيا.

تجدر الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تتداخل في تعريفها مع تعريف الإبداع التكنولوجي كالتغيير، التطوير، النمو والتقدم التكنولوجي بحيث يشير: ¹

- **التغيير التكنولوجي:** استخدام مخرجات الإبداع لغرض إحداث تغيير بسيط (جزئي) أو تغيير جذري (كلي) في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية وبالتالي التعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو الاقتصادي الوطني، ويعرف كذلك بأنه يتمثل في الإضافة إلى رصيد المعرفة التي تنطبق في مجال الإنتاج.

- **التطوير التكنولوجي:** مجموعة الأنشطة الخاصة بفحص وتقييم وتنفيذ فكرة أو هدف ما بغرض الانتقال من المستوى الذهني البحثي إلى المستوى الإنتاجي، ويتضمن تطوير العمليات الخاصة بالإمكانيات التقنية والأداء والتصميم والنموذج الهندسي والقابلية للتصنيع.

- **النمو التكنولوجي:** يعني حدوث زيادة مستمرة في التكنولوجيا مع مرور الوقت.

- **التقدم التكنولوجي:** هو تغير فن الإنتاج المستخدم بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية بشرط ثبات نسبة (رأس المال-العمل).

من هذه التعاريف نستنتج بأن التغيير التكنولوجي أشمل من التطوير والنمو والتقدم، فالتغيير هو الذي يؤدي إلى التطوير وإلى النمو والتقدم، في حين نجد بأن الإبداع التكنولوجي بمجرد حدوثه (نجاحه) من شأنه أن يؤدي إلى التغيير التكنولوجي.

ثانيا- خصائص الإبداع التكنولوجي:

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يمتاز بها كل إبداع تكنولوجي حتى تكتمل صورته، حيث تتمثل هذه الخصائص في: ²

- الإبداع التكنولوجي هو تطبيق معارف تكنولوجية فنية جديدة معترف بها، معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة يؤدي إلى نتائج غير فعالة، رغم جاذبيتها من حيث الجمال أو غير ذلك وعليه فهو لا يعتبر تجديدا تكنولوجيا؛

1 عبد اللطيف مصطفى، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 06، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 77.

2 الهوارى بن الحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام 12-13 ماي 2010، ص 04.

- أن يكون الإبداع التكنولوجي مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ولا حتى توفير منتجات جديدة أو تحسين منتجات متواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح؛
- الإبداع التكنولوجي هو محصلة عملية البحث والتطوير، أي أن المعارف الجديدة المتحصل عليها هي نتيجة هذه العملية والإبداع التكنولوجي هو تجسيد لهذه الأفكار ميدانياً على أرض الواقع؛
- الإبداع التكنولوجي عملية تمتاز بالاستمرارية؛
- الإبداع التكنولوجي هو عملية تفاعل مركبة بين مستويين، المستوى الأول داخلي يتمثل في تداول المعلومات بين مختلف الأقسام المتمثلة في قسم البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق، أما المستوى الثاني فيتمثل في ربط المؤسسة بالمحيط الخارجي مع المنافسين الموجودين والمحتملين، وكذلك مع الزبائن والموردين وكذلك مراكز إنتاج العلم والتكنولوجيا؛
- يتطلب الإبداع التكنولوجي توفير موارد معتبرة سواء كانت موارد مالية لدعم مخبر البحث والتطوير والتنظيمات الفعالة للتسويق، كذلك موارد بشرية حيث يحتاج إلى مجموعة معتبرة من الكفاءات المتخصصة من حيث تكوينهم ومعرفتهم الفنية وخبرتهم المتراكمة؛
- الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة حيث يعتبر عاملاً أساسياً في المنافسة؛
- يجب أن يمتاز الإبداع التكنولوجي بالجدية والحداثة من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة وأن يمتاز بالجاذبية والقبول من طرف الفرد والمجتمع وألا يتعارض مع معتقداتهم واتجاهاتهم.¹
- القدرة على اكتشاف الفرص وابتكارها يمثل نمطاً من أنماط الإبداع التكنولوجي الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه.²
- من الخصائص السابقة للإبداع التكنولوجي نجد أن هناك خصائص جد مهمة من الضروري أن تتوفر في هذه الإبداعات والتي من بينها أن تكون هناك حاجة ملحة لهذه الإبداعات بالإضافة إلى مقدرتها على منافسة الإبداعات المشابهة في الأسواق أضف إلى ذلك توفر المقدرة المالية للمؤسسة على تحويلها إلى منتجات مربحة وتسويقها لتشبع حاجات ورغبات زبائنها.

1 بارك نعيمة، مرجع سابق، ص 262.

2 عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، تخصص فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 16.

المطلب الثاني: أسباب الإبداع التكنولوجي

تتحمل المؤسسات مخاطر وهي تقدم على الإنفاق على أنشطة الإبداع التكنولوجي، وعلى الرغم من أن لكل مؤسسة أسبابها ومبرراتها إلا أنه وبشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب في: ¹

أولاً- المنافسة الحادة في السوق:

إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها هي بيئة ديناميكية متحركة ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، لذا أصبح لزاماً على هذه المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على حصتها السوقية.

ثانياً- الثروة العلمية والتكنولوجية:

بشكل عام أدت هذه الثروة إلى التطبيق الفوري تقريباً لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة؛ فلقد أصبحت الفترة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جداً مما شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها.

ثالثاً- إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة:

يعني هذا الحصول على كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار تنافسية، ومن ثم المنافسة بشكل أفضل.

رابعاً- أزمة الطاقة:

هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد باستهلاك الطاقة؛ إن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عدداً هائلاً من الاختراعات والتغيرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي عقد السبعينيات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة في عام 1973، كما أثبت الآن أن الأزمات في كثير من الدول كانت سبباً في الإبداع حيث تزداد الحاجة للبحث عن الحلول للمشاكل المترتبة عن هذه الأزمات.

خامساً- التسهيلات والمساعدات الحكومية:

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

1 صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي -دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 02، سوريا، 2005، ص- ص 149-150.

سادسا- زيادة وعي الزبائن:

زيادة معرفة الزبائن عن مدى توافر السلع والخدمات ذات الجودة الأفضل، وهذه المعرفة انعكست على نوعية طلبهم للسلع والخدمات، وبالتالي انعكست على المؤسسات بضرورة توفير جهود إضافية لتلبية هذا الطلب، إضافة إلى ذلك أصبح الزبائن يطلبون معلومات تفصيلية عن السلع والخدمات، والمؤسسات بحاجة لتوفير هذه المعلومات بالوقت والسرعة المناسبة سعيا وراء كسب رضاهم، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الموارد والوسائل التي تحقق للزبون نوعا من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين.¹

سابعا- المسؤولية الاجتماعية:

نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المؤسسات والعاملين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع سيما الإبداع التكنولوجي بحيث تعمل على تنمية الإبداع لديهم انطلاقا من كونهم جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المؤسسة، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية.²

مع توسع دائرة النشاط الصناعي بالتوسع في إنشاء المصانع العملاقة في الكثير من الدول أدى ذلك إلى تراجع كبير وتدهور في الأوضاع البيئية بسبب هذا التطور الذي كان على حساب البيئة من جهة ونتيجة للاستغلال غير العقلاني للموارد من جهة أخرى، وللحد من هذه المشكلات البيئية أصدرت منظمة التقييس العالمية (ISO) مواصفة خاصة بنظم الإدارة البيئية والمتمثل في (ISO 14000) والذي يمكن المؤسسات من تبني البعد البيئي ضمن إستراتيجيتها للتخفيف من الضغوط والمشكلات المفروضة على البيئة، لذلك وجدت هذه المؤسسات الصناعية نفسها اليوم أمام واقع يحتم عليها تحمل المسؤولية تجاه البيئة والعمل على الاستثمار في إبداعات تكنولوجية لسلع وخدمات تكون بمثابة بدائل نظيفة وخضراء لا تدمر البيئة.

من الأسباب السابقة نجد بأنها نفس الأسباب التي تجعل المؤسسات تعمل على المحافظة على ميزاتها التنافسية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول بأن السبب الأساسي الذي يجعل من هذه المؤسسات تهتم بالإبداع التكنولوجي على الرغم من وجود درجة كبيرة من المخاطرة هي شدة التغيرات في بيئة أعمالها سيما البيئة الخارجية التي تحكمها العديد من المتغيرات العامة والتي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها من المتغيرات الخارجة عن سيطرة هذه المؤسسات، بالإضافة إلى هذه المتغيرات نجد كذلك المتغيرات الخاصة وأهمها حدة المنافسة التي تهدد بقاءها واستمرارها.

1 عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 42.

2 المرجع نفسه، ص 42.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع التكنولوجي

يعتمد نجاح المؤسسة في تسيير أعمالها والتحكم في قوى المنافسة على قدرتها للتكيف مع التغيرات البيئية وصولاً إلى تحسين أدائها والكشف عن الفرص المتاحة سعياً نحو استغلالها عبر قدرات إبداعية، تتجلى في مجالات شتى لعل أبرزها الإبداع في تقديم المنتجات التي تلبي رغبات الزبائن وحاجاتهم، وتتفوق في ذلك بما يمكنها من تحقيق أهدافها؛ كما أن القدرة على الإبداع تعد أحد أهم الأسلحة المؤثرة في مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، وترتكز تلك القدرة على عوامل عدة أهمها التطور السريع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات وقدرات داخلية متميزة تسخر لتحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات أو عمليات تسهم في تقديم أشياء تفوق توقعات الزبائن.¹

فقد أصبح الإبداع وبالأخص الإبداع التكنولوجي اليوم يمثل عاملاً أساسياً للمنافسة بين المؤسسات، فهو يساعدها على تطوير واستمرارية قدراتها التنافسية من جهة ومن جهة أخرى يساعدها على إيجاد فرص نمو جديدة وفقاً لظروف السوق المتغيرة، فالإبداع التكنولوجي يكتسي أهمية بالغة لدى المؤسسات تتمثل في:²

- الإبداع التكنولوجي يعتبر أن التنافس على امتلاك التكنولوجيا أكثر تطوراً وأسبق من التنافس على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتسليمها في آجال قياسية، لأن التنافس الأول هو السبيل لتحقيق التنافس الثاني بل إنه لم يعد هناك مجال للحديث عن قدرة تنافسية بتكنولوجيا بالية؛

- الإبداع التكنولوجي يهدف إلى دعم القدرة الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة وبالتالي ضمان وضعها الحالي؛
- تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي من خلال خفض التكاليف وزيادة أرباح المؤسسة عن طريق تصريف منتجاتها؛
- للإبداع التكنولوجي أهمية في تنمية الرأس المال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية وعمليات البحث والتطوير؛
- 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.

وفقاً لـ (Tidd et al) فإن للإبداع التكنولوجي أهمية كبيرة سيما في تحقيق الميزة التنافسية لكونه يساعد على:³

- تقوية علاقة المؤسسة بالسوق من خلال المنتجات الجديدة التي تقدمها؛
- يساعد الإبداع التكنولوجي المؤسسة على المحافظة على حصتها السوقية؛
- يمكن المؤسسة من النمو عن طريق العوامل غير السعرية مثل الجودة؛

1 رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى-، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 327.

2 مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 138.

3 Urbancova Hana, **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**, Journal of Competitiveness, Vol 05, Issue 01, 2013, P 84.

- قدرة الإبداع التكنولوجي على تقصير دورة حياة المنتج؛
- إبداع عملية إنتاجية جديدة يؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج وتسريع وقت تقديم منتج جديد إلى السوق مقارنة بالمنافسين.

بالإضافة إلى ما سبق نجد بأن الإبداع التكنولوجي يساعد المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات زبائنها بجودة عالية وبأسعار تنافسية، كما يمكنها من استهداف أسواق جديدة بإطلاقها لمنتجات جديدة تكسبها حصصاً إضافية في هذه الأسواق وتزيد من أرباحها، كما تزيد من قدرتها على المنافسة في هذه الأسواق، ويمكن أن نضيف على ذلك بأن الإبداع التكنولوجي بأنواعه المختلفة قد يساعد على التقليل من الآثار السلبية على البيئة بالإضافة إلى تقديم منتجات تكون صديقة للبيئة وبذلك تعزز من مكانتها في السوق وتزيد من قدرتها التنافسية، فللإبداع التكنولوجي أهمية بالغة لدى المؤسسات الحديثة نظراً لما يحققه من أهداف إستراتيجية أهمها قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق من خلال قدرتها الدائمة على إرضاء زبائنها.

المبحث الثاني: تصنيفات وأساليب حماية الإبداع التكنولوجي

تم في هذا المبحث التطرق إلى التصنيفات المختلفة للإبداع التكنولوجي والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول عليه بالإضافة إلى التطرق إلى أساليب قياسه وحمايته.

المطلب الأول: تصنيفات الإبداع التكنولوجي

هناك العديدة من التصنيفات للإبداع التكنولوجي حيث يصنف حسب طبيعته إلى نوعين أساسيين هما إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية، كما يصنف حسب درجته إلى إبداع تكنولوجي جذري وإبداع تكنولوجي تدريجي، ويصنف حسب علاقته مع المنافسة (السوق) ودرجة الكثافة التكنولوجية إلى إبداع هيكلية، إبداع الخدعة التجارية، الإبداع العادي والإبداع الانقلابي.

أولاً- حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي:

يصنف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية وهو نفسه التصنيف الوارد في تعاريف الإبداع التكنولوجي والأكثر استخداماً.

1- إبداع المنتج:

يعتبر إبداع المنتج من أهم أنواع الإبداع التكنولوجي والذي يتميز فيه بين تقديم منتج جديد أو تحسين منتج قائم.

أ- تعريف إبداع المنتج: يعرف المنتج على أنه: " مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة." ¹

كما يعرفه (P. Kotler) على أنه: " ما يقدم من سلع وخدمات في السوق بهدف جذب الانتباه وإثارة الرغبة في التملك والاستهلاك"، ² حيث يعتبر المنتج الركيزة الأساسية التي تحافظ على بقاء المؤسسات ونموها واستمرارها، فإذا كانت المؤسسات إنتاجية فإن منتجها هو جملة ما تقدمه من سلع لربائنها، أما إذا كانت خدمية فمنتجها هو ما تقدمه من خدمات لربائنها.

أما إبداع المنتج فيشير إلى التغييرات الحاصلة في المنتجات المقدمة إلى الزبائن عن طريق تقديم منتجات جديدة أو تحسين لخصائص المنتج أو تحسين الغرض من استخدامه، وبالتالي هو تقديم منتجات تختلف بشكل جوهري عن المنتجات الحالية التي يتم تسويقها من قبل المؤسسة، أو القيام بتعديل أو تحسين المنتج لمواكبة التغير في متطلبات الزبائن. ³

ب- أنواع إبداع المنتج: يشير هذا التعريف إلى أن إبداع المنتج يأخذ شكلين هما: ⁴

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

- تحسين منتج قائم: هو عبارة عن منتج موجود تمت ترقيته 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.

2- إبداع العملية الإنتاجية:

يعتبر إبداع العملية الإنتاجية النوع الثاني حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي والذي نميز فيه بين تقديم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة.

أ- تعريف إبداع العملية الإنتاجية: تعرف العملية على أنها: " مهمة واحدة أو أكثر من تلك التي تحول مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات عن طريق مجموعة من الأفراد (العمال)، الإجراءات، الأدوات وأن الغرض من

1 دنيا طارق أحمد، أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء -دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 202.

2 محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقية -دراسة ميدانية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 279.

3 Mohieddine Rahmouni, Murat Yildizoglu, **Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes**, Groupement de Recherche en Economie Quantitative d'Aix-Marseille, Universités d'Aix-Marseille II et III, Document de Travail n° 09-2011, France, Mars 2011, P 04.

4 OCDE, **Manuel d'Oslo- Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 3 édition, Paris, France, 2005, P 37.

العملية هو الشيء الذي صممت لتنفيذه"، ويرى (Noori & Radford) بأن العملية هي: "تحويل المصادر المختارة إلى منتجات نهائية، ويشمل سلسلة من المهام المنفصلة أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات."¹

يمكن القول بأن العملية هي سلسلة من الإجراءات والمهام والنشاطات التي تنجز من قبل مجموعة من الأفراد والمعدات في المؤسسة والتي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتجات، فما يهم المؤسسة الإنتاجية هي العملية الإنتاجية التي تؤدي إلى خلق السلع التي تقدمها إلى زبائنها.

أما إبداع العملية الإنتاجية فحسب (Kim et al) يشير 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."²

كما يرى (Slack et al) بأن: "الإبداع بالعمليات الفاعلة المحققة للمزايا العديدة ولمختلف المنظمات تتمثل ببناء مهارات ومعرفة أساسية في ميادين الأعمال."³

ب- أنواع إبداع العملية الإنتاجية: من هذه التعاريف نجد بأن إبداع العملية الإنتاجية يمكن أن يأخذ شكلين هما:⁴

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

- 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.

ج- مداخل إبداع العملية الإنتاجية: تتمثل مداخل إبداع العملية الإنتاجية في:⁵

- مدخل التوجه نحو التصميم: ينظر إلى إبداع العملية الإنتاجية في إطار هذا المدخل أنه يهدف إلى تصميم منتجات وعمليات جديدة بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات وأذواق الزبائن في السوق.

1 دنيا طارق أحمد، مرجع سابق، ص 202.

2 اسحق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار -دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014، ص 227.

3 غسان قاسم اللامي، يسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين ميرديان وعشتار تسيراتون -دراسة مقارنة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 223.

4 اسحق محمود الشعار، مرجع سابق، ص 227.

5 إياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، 2008، ص 63.

- المدخل الاستراتيجي: يعبر إبداع العملية الإنتاجية حسب هذا المدخل عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج والعملية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد وبالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار ورفع قدرتها على المنافسة.

- المدخل التكنولوجي: حسب هذا المدخل أصبح الإبداع يقترن بالتكنولوجيا إذ إن التكنولوجيا أصبحت تشكل قوة التوجيه الأساسية في النشاط الإبداعي من خلال تطبيق أفكار وتطوير منتجات جديدة ووضع التصميم الأولية موضع التنفيذ من قبل مهندسي قسم التصنيع.

- المدخل المعلوماتي: وفق هذا المدخل فإن إبداع العملية الإنتاجية هو نتاج التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أفرزت العديد من الإبداعات والإضافات في تقديم السلع والخدمات وتطوير تكنولوجيا العملية على شكل سلع وخدمات أو في شكل تصميم سهل وسريع للعديد من المنتجات.

تختلف العلاقة أو الارتباط بين الإبداع في المنتج والإبداع في العملية الإنتاجية حسب طبيعة المنتج، فعندما نكون في حالة المنتجات الصناعية فإن الباحث (رونبورج) يؤكد بقوة على أنه كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية لأنه مثلا لو تم استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج فلا يستدعي ذلك حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني.¹

ثانيا- حسب درجة الإبداع التكنولوجي:

يصنف الإبداع التكنولوجي بحسب درجته إلى إبداع تكنولوجي جذري وإبداع تكنولوجي تدريجي بحيث:²

1- الإبداع التكنولوجي الجذري:

إن هذا النوع من الإبداع لا يحدث في كثير من الأحيان، حيث يتعلق بتقديم تكنولوجيات جديدة عامة والتي تؤثر على تنظيم العمل والإنتاجية في العديد من الأنشطة (من وجهة نظر المؤسسة وليس السوق)، على الرغم من أن هذا التغيير أكثر تكلفة وخطورة إلا أنه من الممكن أن يكون له دورا استراتيجيا على المدى البعيد.

لا يتعلق الإبداع الجذري بالطلب المعروف والمتفق عليه في السوق، لكنه يقوم بخلق طلب جديد غير مجرب سابقا في السوق والذي ينطوي على هيكل جديد أو ظهور صناعات جديدة ومنافسين جدد، وحسب وجهة نظر (Schumpeter) الإبداع التكنولوجي الجذري مصدره التدمير الخلاق الذي يحدث ثورة داخل الهيكل الاقتصادي وهذا من خلال تدمير العناصر القديمة وخلق عناصر أخرى جديدة.

1 سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 34.

2 Mohieddine Rahmouni, **Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie**, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2001, P 16.

يعتبر الإبداع الجذري الأصل في توجيه الصناعة في مسار تكنولوجي جديد باعتماده على المعرفة التقنية (الإبداع التكنولوجي للعملية الإنتاجية) ويتسع جذريا إلى مجموعة من السلع والخدمات (الإبداع في المنتج) كما يتطلب من المؤسسة أن تعطي وزنا أكبر لأنشطة الاستكشاف رغم خطورتها الكبيرة.

2- الإبداع التكنولوجي التدريجي:

هو التغيير التدريجي الذي يحسن التكنولوجيا من أجل التكيف مع خاصية القطاع أو السوق التي تعتمد عليها، حيث يتعلق الأمر بتقديم المؤسسة تحسينات في المنتجات الحالية الموجودة في السوق، أو تحسين تجهيزات أو مكونات مبتكرة لم تستعمل من قبل من طرف المؤسسة.

هذه الإبداعات غالبا ما تطبقها المؤسسات التي تستعمل عدد قليل من براءات الاختراع والتراخيص الخارجية (هذه المؤسسات لا تقوم بعملية البحث داخل المؤسسة) ومع ذلك لهم دور مهم في القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب الإنتاج مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تسمح لهم بدعم اليقظة على أعمالها واستغلال الفرص الجديدة التي تنشأ في السوق.

ثالثا- حسب علاقته مع المنافسة (السوق) والكثافة التكنولوجية:

قام الباحثان الأمريكيان (Abernathy et Clark) بتصنيف الإبداع التكنولوجي على أساس تأثيره في قدرات المؤسسة والمنافسة في القطاع (السوق)؛ الفكرة الأساسية لهذا التصنيف هو أهمية الإبداع التكنولوجي على أساس تنافسي لقطاع ما، هذا يعني قدرة المؤسسة على تعديل أو تجديد الموارد والقدرات والمعرفة، والباحثان ميزا بين أربع أنواع من الإبداعات التكنولوجية وفقا لإقامة علاقات تجارية من عدمها وتحسين القدرات التكنولوجية الحالية وهي:¹

1- الإبداع الهيكلي:

يطلق عليه مصطلح الإبداع الكلي لكونه يساهم في إعادة التركيب الكلي لمجموع الهياكل التي تتمثل في المنتج، أنظمة الإنتاج والعلاقات مع السوق، يقوم هذا الإبداع على المعطيات العلمية التكنولوجية الجديدة التي تطبق على نظام الإنتاج وعلى المنتجات، كما يأخذ بمعطيات السوق الجديدة مما يجعل هذا الإبداع سببا في قيام صناعات جديدة؛ يتميز هذا الإبداع بالطابع الإبداعي الشمولي للمؤسسة وقدرتها التيسيرية للتوفيق بين:

- إقامة ثقافة إبداعية تقوم على المعرفة الجيدة للتكنولوجيات التي تتوفر عليها المؤسسة والقطاع ككل؛
- القدرة على تسيير الأفكار الخلفية وتحفيز الإفراط على استنباط الأفكار الجديدة؛
- اليقظة السوقية القائمة على قدرة التحسين والتنبؤ بالمستجدات المستقبلية للسوق.

1 بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال الوحدة البيضاء بالجزائر العاصمة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2013، ص 06.

2- إبداع الخدعة التجارية:

يهدف هذا النوع إلى إعادة التركيب والتنظيم الجديد لعناصر تكنولوجية موجودة سابقا قصد إشباع حاجات كامنة وبالتالي يمكن القول بأن هذا الإبداع يركز على التحسين التكنولوجي.

نجاح هذا النوع من الإبداعات يعتمد على سرعة المؤسسة في رصد المجال التجاري والتركيز على السوق بمعنى اليقظة التجارية وإدراك الفرص التي يمنحها المحيط قبل اشتداد المنافسة، لهذا فإبداع الخدعة التجارية لا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة فمع مرور الوقت يتم محاكاته من طرف المؤسسات المنافسة.

3- الإبداع العادي:

هو إبداع جاري، حيث يعتبر أقل استقرارا ولا يهتم بإيجاد وخلق منتجات جديدة أو تكنولوجيات جديدة أو أسواق جديدة بل يهتم فقط بتحسين جوانب المنتج وطرق الإنتاج، هيكل وشكل المنتج، طرق التصنيع، التكاليف، الأسعار والجودة.

نجاح هذا النوع من الإبداع يعتمد على العلاقة الدائمة بين المؤسسة والسوق من أجل تحسين العلاقات التجارية وكذلك الخبرة الفنية والقدرة التنظيمية، القدرة على التخطيط وتسيير اليد العاملة تحفيزها وتكوينها والتحسين الهندسي، الأمر الذي يؤدي إلى حصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة من خلال هذا النوع من الإبداع.

4- الإبداع الانقلابي:

هذا النوع يغلب عليه الطابع التقني فهو يهدف إلى إحداث انقلابات في المعطيات التقنية أهمها هيكل المنتج والعناصر المكونة له وتحسين طريقة صنعه، لكن لا تتغير الوظيفة الرئيسية التي يؤديها المنتج، أي يستهدف نفس الفئة من الزبائن التي تسعى المؤسسة لإشباع حاجاتهم ولهذا تحافظ على نفس السوق؛ هذا الإبداع يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية والحصول على مزايا تنافسية طويلة المدى لهذا يتطلب هذا الإبداع مناخا قويا للتطور التكنولوجي، وتركيز جهود المؤسسة في هذا المجال واستغلال الثغرات التكنولوجية.

نستنتج أنه على الرغم من اختلاف التصنيفات التي حددت من خلالها أنواع الإبداع التكنولوجي إلا أنها تتشابه في مضمونها والذي لا يخرج عن كون الإبداع التكنولوجي ما هو إلا إبداع في المنتج وإبداع في العملية الإنتاجية، وأن كلا منهما يميز إلى إبداع جذري (إبداع منتج جديد، إبداع عملية جديدة) وإبداع تدريجي (تحسين منتج قائم، تحسين عملية قائمة)، كما أن كلاهما له علاقة بالمنافسة، فمن خلالهما تستطيع المؤسسة مواجهة حدة المنافسة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه وبالتالي تحقق هدفها في البقاء، النمو والاستمرار.

المطلب الثاني: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي

تتمثل مختلف طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة في ممارستها لنشاط البحث والتطوير الذي يعتبر مصدرا داخليا لحصولها على الإبداعات، بالإضافة إلى هذا المصدر هناك مصادر أخرى خارجية عديدة وقابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة حيث تتمثل هذه المصادر في عقود واتفاقيات التعاون، المقاولات الباطنية واقتناء الرخص، وفيما يلي شرح لهذه الطرق: ¹

أولا- التطوير من الداخل:

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.

ثانيا- عقود التعاون:

تعتبر التحالفات 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 زيادة إلى البحث عن التجاوب مع عوملة الأسواق؛ تلخص الإيجابيات الناتجة عن عقود التعاون في:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛
- تخفيض مدة دوران الإبداعات؛
- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة؛
- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

ثالثا- النمو الخارجي:

اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لأخرى بطريقة جزئية وذلك بجائزة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها أو امتلاك كلي بشراء المؤسسة كاملة، والنمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأسمال كبير، مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة بالإضافة إلى وجود مجموعة من المخاطر الأخرى كهروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال المؤسسة.

1 Joel Broustail, Frederic Frery, Le Management Stratégique de L'innovation, Edition Dalloz, Paris, France, 1993, P- P 146- 148.

رابعاً- المقابلة الباطنية:

المقابلة 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 خارجياً 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.

خامساً- اقتناء الرخص: هي اعتماد الإبداع التكنولوجي عن طريق اقتناء الرخص من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، وهي طريقة سريعة وأقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعباً ويتطلب طاقة مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية وثقافية وغيرها زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالاً خاصة في الدول المتقدمة.¹

بملاحظة طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي السابقة الذكر نجد بأن طريقة التطوير من الداخل هي طريقة تصلح أكثر للمؤسسات التي تملك سيولة مالية كبيرة وتهدف إلى الاحتفاظ بالميزة التنافسية عن طريق إبداعاتها، أما عقود التعاون واللجوء للمقاولات الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتماداً للإبداع من طرف المؤسسة نظراً لعدم التأكد الكبير في التكلفة المخصصة لذلك وفي مدة إنجاز هذه الإبداعات بالرغم من أنها الأقل خطورة، أما بالنسبة للنمو الخارجي غالباً ما يعتمد في حالات استعجاله من طرف المؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتحمل بذلك أخطاراً وتكلفة ولا تتمكن من التحكم فيها مع الرغم من أنها الأسرع، أما فيما يخص اقتناء الرخص فهي الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى فهي أقل تكلفة وأقل خطورة، وواحدة من أسرع الطرق ومشكلتها أنها تقيد المؤسسة بالمؤسسة الأصلية.

1 بن عنتر عبد الرحمان، مداحي عثمان، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، أيام 18-19 ماي 2011، ص 16.

المطلب الثالث: أساليب حماية وقياس الإبداع التكنولوجي

تم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أساليب حماية وقياس الإبداع التكنولوجي التي تعتبر من أهم العناصر المرتبطة به والتي يجب على المؤسسة وكذلك الدولة أن توليها الاهتمام الكاف.

أولاً- أساليب حماية الإبداع التكنولوجي:

تعمل المؤسسات على حماية إبداعاتها التكنولوجية المختلفة بسعيها للحصول على ما يعرف بحقوق الملكية الصناعية الذي يعتبر نوع من أنواع حقوق الملكية الفكرية.

يقصد بالملكية الفكرية حسب المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO): "كل الإبداعات التي ينتجها العقل من اختراعات ومصنفات أدبية وفنية ومن رموز وأسماء وصور وتصاميم مستخدمة في التجارة، ويعني حق الملكية الحق المطلق للمالك في استغلال حقوقه المحمية بحيث لا ينتفع بها إلا بموافقته، وتنقسم حقوق الملكية الفكرية إلى حق المؤلف وحق الملكية الصناعية"¹، وحسب هذه المنظمة فإن حقوق الملكية الصناعية تتمثل في:

1- براءات الاختراع:

تعد براءات الاختراع من أكثر أنواع حقوق الملكية الفكرية إثارة للجدل لارتباطها المباشر بحماية التكنولوجيا المتطورة التي تدخل في مختلف الصناعات، فبراءة الاختراع كغيرها من الحقوق أنشئت بدعوى حماية الإبداع ونقل التكنولوجيا ونشر المعرفة.²

تعرف براءة الاختراع على أنها: "وثيقة تمنحها الدولة وتتيح لصاحبها الحقوق الحصرية لاختراع أو إبداع أو اكتشاف معين لعدد محدد من السنوات على سبيل المثال 17 سنة في الولايات المتحدة و 20 سنة في المملكة المتحدة، حيث إن براءة الاختراع وجدت لكي تعمل على حماية الاختراعات التقنية الملموسة وخاصة في مجال الصناعات التقليدية، ولم يتم تصميمها لحماية الإبداعات الفنية والأدبية."³

أما المشرع الجزائري فقد عرف براءة الاختراع بأنها: "وثيقة تسلم لحماية الاختراع من طرف مصلحة مختصة متمثلة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، حيث يمكن أن تحمي بواسطة براءة الاختراع الاختراعات الجديدة والناجئة عن نشاط اختراعي والقابلة للتطبيق الصناعي كما يمكن أن يتضمن الاختراع منتوجاً أو طريقة."⁴

1 المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ما هي الملكية الفكرية، على الموقع <http://www.wipo.int/about-ip/ar/>، تاريخ الإطلاع 2017/07/06، ص 02.

2 على مهال، ليلي شيخه، انعكاسات حماية براءات الاختراع على هيكل قطاع المواد الصيدلانية -حالة المغرب-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 24.

3 خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 281.

4 الجريدة الرسمية، العدد 44، المادة رقم 02 من الأمر رقم 07/03 المؤرخ في 19 جوان 2003 والمتعلق ببراءة الاختراع، ص 28.

كما عرف (سعيد أوكيل) براءة الاختراع وحدد إجراءاتها بقوله: "هي شهادة أو وثيقة تمنحها هيآت رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما وتحويل لصاحبها شخصا كان أم مؤسسة حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال وحتى يتم ذلك هناك إجراءات أساسيان هما: ¹

- إيداع طلب أو ملف لدى الهيآت المختصة بالمعهد الوطني للملكية الصناعية في بلادنا و/أو هيآت مماثلة في الخارج؛ إن تاريخ الإيداع يشكل دعامة أولية يستلزم على الأشخاص والمؤسسات الحرص عليها، إذ إن الأسبقية في الإيداع في البلد الأصلي و/أو الخارج مرتبط بأمرين اثنين هما: أهمية الاختراع وإستراتيجية المخترع، فكلما كان الاختراع هاما كلما استلزم الأمر حمايته على أوسع نطاق ممكن ومن حيث الإستراتيجية فإنه كلما كان التوجه إلى الأسواق الخارجية ممكنا كلما كان ضروريا إيداع الطلبات في بلدان مختلفة، أي في كل البلدان التي يظن أن تحدث فيها عملية التقليد؛

- قيام الهيآت المختصة نفسها أو بواسطة مراكز أخرى بعملية بحث ذات جانبيين هما جانب إداري وجانب تقني، الهدف من الجانب الإداري هو التحقق من أسبقية الإيداع، أي عدم وجود إيداعات أخرى تمس نفس الموضوع على المستويين الوطني والعالمي في آن واحد والهدف من الجانب التقني هو إثبات توفر الموضوع المراد حمايته على عناصر الأصالة، الجهد الفكري أو عملية الاختراع وإمكانية التطبيق الصناعي، حيث إن الإتيان باختراعات حقيقية مهما كان الموضوع أو المجال يتطلب إذن حماية قانونية بدونها لا مجال لانتظار سرعة ولا كثافة في نشاط الاختراع.

2- العلامات التجارية:

في حالة عدم إمكانية الحصول على براءة الاختراع يمكن للمؤسسات على وجه الخصوص أن تطالب بحماية منتجاتها بعلامة تجارية حيث تشير هذه الأخيرة إلى: "رمز أو علامة تستخدمها المؤسسات لتعريف سلعهم وخدماتهم، وهذا الرمز أو العلامة يمكن أن تتكون من كلمات أو تصميمات أو أحرف أو أرقام أو أشكال أو أي خليط من الألوان أو غيرها من المعرفات، وتحتاج العلامات التجارية إلى عملية تسجيل في القطر الموجودة فيه المؤسسة من أجل حمايتها من قبل القانون والدولة، وحتى تكون العلامة التجارية مسجلة ومحمية من قبل القانون لا بد من أن تكون العلامة التجارية مميزة وفريدة وأصلية وغير مسجلة من قبل، وعندما يتم تسجيلها تصبح هذه العلامة باقية وإلى الأبد بشرط أن يتم دفع الرسوم السنوية المستحقة على العلامة التجارية بانتظام وبدون تأخير." ²

إلى جانب العلامة التجارية التي تميز السلعة أو الخدمة توجد العلامة ذات الطابع الخاص التي تستخدم لتوضح أن السلعة أو الخدمة التي تحملها متوافقة مع المعايير الدولية أو تحمل مواصفات معينة كمعايير الجودة فهي ذات طابع نمطي وليست حكرا على فئة محددة وإنما شائعة الاستخدام ويمكن أن تظهر إلى جانب العلامة الخاصة بالمنتج. ³

1 سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص- ص 165-166.

2 خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص- ص 279-280.

3 ليلي شيخة، صعوبة حماية العلامات التجارية الشهيرة في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، القاهرة، مصر، 2009، ص 55.

يعرف المشرع الجزائري العلامة التجارية على أنها: "كل الرموز القابلة للتمثيل الخطي لا سيما الكلمات بما فيها أسماء الأشخاص، الأحرف، الأرقام، الرسومات أو الصور والأشكال المميزة للسلع أو توضيبيها، والألوان بمفردها أو مركبة، التي تستعمل كلها لتمييز سلع أو خدمات شخص طبيعي أو معنوي عن سلع وخدمات غيره." ¹

إن تمييز المؤسسة لمنتجاتها بواسطة العلامة التجارية شكلا ومضمونا على منافسيها يساعدها ذلك على إثبات ملكيتها لهذه المنتجات بالإضافة إلى التصدي لمحاولات تقليد المنافسين لمنتجاتها كما أنها تلعب دورا ووسيلة للاتصال بالبيئة والرقابة على الأسواق، عبارة أخرى هي أداة لحماية شهرة المؤسسة وما يترتب عن ذلك من فوائد.

3- الأسرار التجارية:

تطور قانون الأسرار التجارية من واجب حسن النية المفروض بشكل عام في المعاملات التجارية باعتبار أن إساءة استعمال السر التجاري كان يعامل على أساس أنه منافسة غير مشروعة أو مخالفة للالتزام تعاقدية، ومع تطور الحياة الاقتصادية وتعقدتها وشيوع الأسرار التجارية كان لا بد لكل دولة أن تضع قانونا مستقلا لحماية الأسرار التجارية. ²

لا يوجد تعريف موحد وشامل للأسرار التجارية بين الدول، إلا أنه يمكن ذكر التعريف الذي نص عليه القانون الأمريكي والذي يعتبر بمثابة تعريف موحد للأسرار التجارية حيث ينص على أنها: "المعلومات بما تشمله من تركيبات، نماذج، توليفة معلومات، برامج، آلة، أسلوب، تقنية ووسيلة التي تكون لها قيمة اقتصادية حالية أو ممكنة وأن تحاط هذه المعلومات بوسائل معقولة طبقا للظروف للحفاظ على سريتها." ³

أما اتفاقية (TRIPS) فلم تعرف الأسرار التجارية بل حددت الشروط الواجب توافرها في السر التجاري لكي يتمتع بالحماية القانونية وجاء فيها: "للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين حق منع الإفصاح عن المعلومات التي تحت رقابتهم بصورة قانونية للآخرين أو حصولهم عليها أو استخدامها لها دون الحصول على موافقة منهم، بأسلوب يخالف الممارسات التجارية النزيهة طالما كانت تلك المعلومات: سرية من حيث أنها ليست بمجموعها أو في الشكل والتجميع الدقيقين لمكوناتها معروفة عادة أو سهل الحصول عليها من قبل أشخاص في أوساط المتعاملين عادة في النوع المعني من المعلومات؛ ذات قيمة تجارية؛ أخضعت لإجراءات معقولة في إطار الأوضاع الراهنة من قبل الشخص الذي يقوم بالرقابة عليها بغية الحفاظ على سريتها." ⁴

1 الجريدة الرسمية، العدد 44، المادة رقم 02 من الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 19 جوان 2003 والمتعلق بالعلامات، ص 23.

2 قيس محافظة، الأسرار التجارية في مجال الملكية الفكرية، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الحقوق في الجامعة الأردنية، تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) بالتعاون مع الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 2.

3 عماد محمد محمود الإبراهيم، الحماية المدنية لبراءات الاختراع والأسرار التجارية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 40.

4 المرجع نفسه، ص 40.

ازدادت حدة الاهتمام بهذا النوع من الملكية الصناعية بسبب سهولة نقل المعلومات إلكترونياً، وازدياد احتمالات نقلها عن طريق الأشخاص الذين يشغلون وظائف حساسة في مؤسسة ما ثم يحصلون على مناصب أخرى في مؤسسات منافسة.¹

يمكن القول بأن الأسرار التجارية تعتبر من أهم مكونات رأس مال المؤسسات سيما المصنعة منها للتكنولوجيا والمصدرة لها، فهذه المعلومات يتوصل إليها صاحبها نتيجة جهود كبيرة لذلك يحتفظ بسريتها ومن هنا تتأتى القيمة التجارية لها، كما أن اتفاقية (TRIPS) التي سارت على نهجها بقية التشريعات الأخرى قد وضعت ثلاثة شروط أساسية لتحديد فيما إذا كان صاحب الحق يتمتع بالحماية وفق نظام الأسرار التجارية وهي أن تكون المعلومات سرية وذات قيمة تجارية وأن تكون قد أخضعت لتدابير معقولة للحفاظ عليها.

4- التصميم أو النماذج الصناعية:

حسب المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) فإن: "التصميم أو النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما، ومن الممكن أن يتألف التصميم من عناصر مجسمة مثل شكل السلعة أو سطحها أو من عناصر ثنائية الأبعاد مثل الرسوم أو الخطوط أو الألوان"، حيث تطبق هذه النماذج على مجموعة كبيرة من منتجات الصناعة والحرف اليدوية التي تتنوع من الأدوات التقنية أو الطبية إلى الساعات والمجوهرات وغيرها من السلع الكمالية ومن الأدوات المنزلية والأجهزة الكهرومنزلية إلى هياكل السيارات والمباني ومن تصاميم النسيج إلى السلع الترفيهية.²

ترتبط حماية هذه النماذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة والأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح له أو لها من تحقيق غايات معينة ليست مادية شرطاً مثل هذه الفوائد قد تنتج عندما مثلاً يحتاج مستعملون معينون مساعدة لتطوير تلك النماذج فيتقدمون من المنتج الأصلي لإبرام العقود التي تتضمن دفعا مالياً أو غير ذلك، إضافة إلى ذلك يحصل المالك على حق استثنائي يحظر استنساخ النموذج أو التصميم أو تقليده على يد الغير دون تصريح.³

مما تقدم نستنتج أن على المؤسسة العمل دائماً 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 الإستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة.

1 صالح عمر فلاح، ليلي شبيخة، موقف المؤسسات المتوسطة والصغيرة من حقوق الملكية الفكرية بين ضرورة التسجيل وارتفاع تكاليفه، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 17-18 أبريل 2006، ص 807.

2 المنظمة العالمية للملكية الفكرية، الرسم والنموذج الصناعي واتفاقيات لاهاي، على الموقع www.wipo.int/edocs/pubdocs/ar/designs/429/wipo_pub_429.pdf، تاريخ الإطلاع 2017/07/09، ص 01.

3 سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 167.

ثانيا- قياس الإبداع التكنولوجي:

في الأعمال التجريبية حول الإبداع التكنولوجي تستعمل عادة ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي على المستوى الكلي تؤدي في مجموعها إلى نفس النتائج تقريبا، تتمثل هذه القياسات في: ¹

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

3- تعداد 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 مستوف 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، ومنها نظام التسجيل البسيط مقابل نظام الفحص من حيث الموضوع.

1 دويس محمد الطيب، بنحي إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 286.

إن العمل على حماية الإبداع التكنولوجي وقياسه سواء على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي يحدد مدى تقدم كلا المستويين في هذا المجال، وبذلك يعمل كلاهما على توفير الظروف الملائمة لدعم هذه الإبداعات باعتبارها الركيزة الأساسية لمواكبة التغيرات الحاصلة في شتى المجالات.

المبحث الثالث: وظيفة البحث والتطوير واستراتيجية الإبداع التكنولوجي

يتطلب الحفاظ على الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها، كما أن الإبداعات التي تحصل عليها المؤسسة من هذه الأنشطة يجب أن تحدد لها اتجاهها العام المستقبلي من خلال إستراتيجية تبنى على أساس ما تتمتع به من إمكانيات وموارد داخلية وفي ضوء الفرص والتهديدات التي تفرضها عليها البيئة الخارجية، كما يجب على المؤسسة أن تراعي كل العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: وظيفة البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي

يعد نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسات المنبع والمغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة المؤسسات الكبيرة، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير فيها أو بعبارة أخرى كلما اشتدت حدة المنافسة كلما أدى ذلك إلى تركيز المؤسسة على وظيفة البحث والتطوير باعتبارها سبيل لإدامة إبداعاتها.

أولاً- تعريف وظيفة البحث والتطوير:

يعرف البحث والتطوير على أنه: "نشاط علمي تكنولوجي مؤسسي يقوم على توجيه مخطط الإنفاق الاستثماري وفق معايير الجدوى التكنيكية والاقتصادية نحو تعزيز المعرفة العلمية بمختلف اختصاصاتها الكيميائية، الفيزيائية، البيولوجية والهندسية وغيرها وربطها بوسائل الاختبار والتطبيق والإنتاج بما يضمن تطويع أو تطوير أو ابتكار الاختراعات والأفكار الأخرى الموجهة لتوليد أجهزة أو مواد أو أساليب أو منتجات جديدة أو محسنة لرفع الكفاءة الإنتاجية." ¹

حسب (سعيد أوكيل) فإن البحث والتطوير هو: "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية." ²

كما يعرف البحث والتطوير كذلك على أنه: "الجهة التي تقوم بتجميع أفكار التطوير من مصادرها المختلفة وتمحيصها واختيار الأفضل منها للتطبيق والتجريب." ³

1 هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 242.

2 سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 113.

3 محمود أحمد الفياض، عيسى يوسف ققادة، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 238.

إن التعاريف السابقة تشير إلى أن للبحث والتطوير مجموعة من الخصائص تتمثل في: ¹

- نشاط علمي تطبيقي يربط قواعد المعرفة المنظمة بالأجهزة الإنتاجية والمختبرات والإجراءات القياسية؛
- إنفاق استثماري مخطط يقوم على تحليل اقتصادي للطلب والعرض، للعوائد والتكاليف وكل ما يكفل تدنية حالات عدم التأكد وبالتالي تجنب المخاطر المصاحبة لهذه الحالات؛
- شمول كافة الجهود الموجهة لأغراض تطوير التكنولوجيا المقتبسة وتطوير الأجهزة الرأسمالية والمواد الأولية والمنتجات النهائية وكذلك تحويل الاختراعات المسجلة والأفكار العلمية إلى ابتكارات؛
- رفع إنتاجية العناصر والمدخلات الأخرى وتقليل تكلفة وحدة الإنتاج؛
- من الناحية الاقتصادية فإن البحث والتطوير يعتمد على حجم الاستثمار المخصص لهذا الغرض ويعطي نتائجه (الإيجابية والسلبية) من خلال مؤشرات عديدة مثل الكثافة النسبية لعناصر الإنتاج وقيم المبيعات وأرباح المنشآت المهتمة بهذا النشاط.

كما أن البحث والتطوير يتشكل من أنواع مختلفة من الأساليب العلمية التي تخلق معرفة إضافية تساعد بدورها على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في المؤسسة لذلك يعتبر البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى الإبداع التكنولوجي فيها وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر أساسية في البحث والتطوير تتمثل في:

1- البحث الأساسي:

يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف جديدة، تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالاً خاصاً. ²

2- البحث التطبيقي:

يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها؛ ومن نتائج البحث التطبيقي نجد أساساً التطبيقات الجديدة في المجالات التالية: منتجات جديدة؛ طرائق إنتاج جديدة؛ التحسين الملموس لكليهما. ³

1 هوشيار معروف، مرجع سابق، ص- ص 242-243.

2 علي فلاح الزعي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 306.

3 الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2011، ص 277.

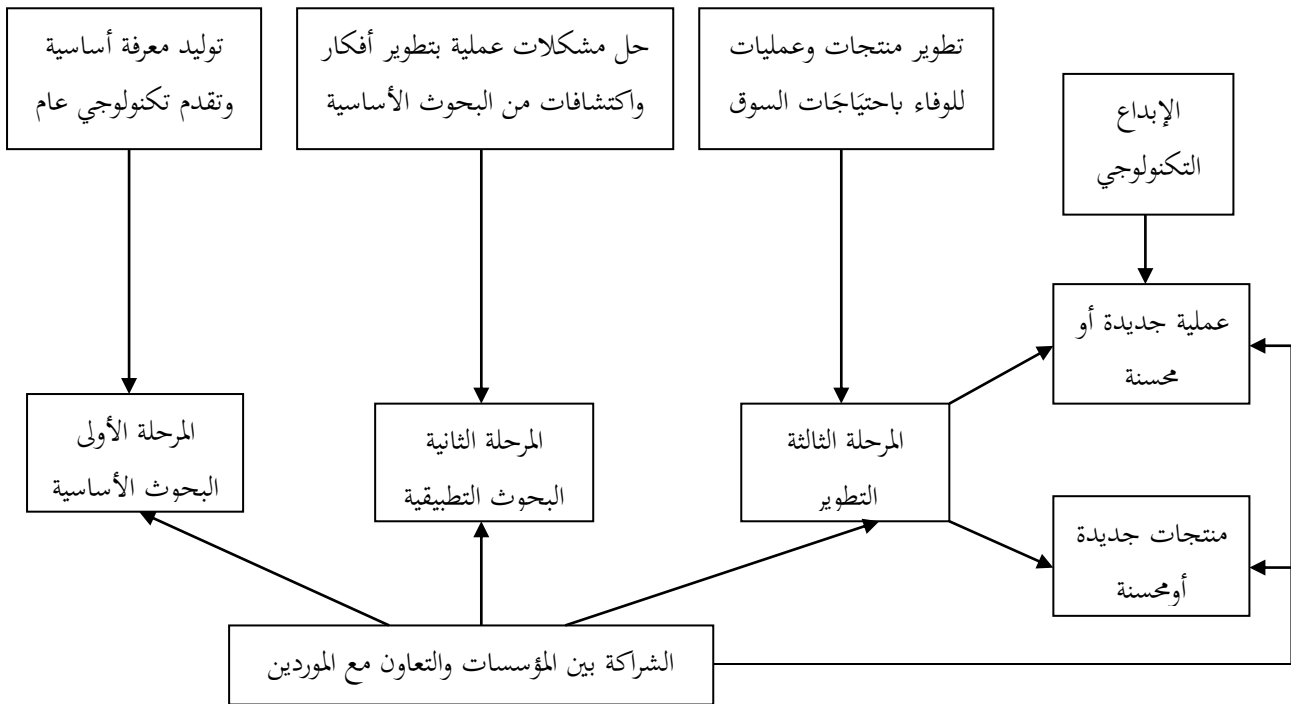
3- التطوير:

يتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين؛ فحص الفرضيات وجمع المعلومات والمعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات، مواصفات المنتجات، التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.¹

لا بد من الإشارة للدور الفعال للأنترنت في دعم وتراكم المعرفة المساعدة في تنمية البحث والتطوير في المؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعات؛ تشير بعض الدراسات إلى أن ما يقارب 95% من الباحثين والمهندسين يستخدمون الأنترنت في تصميم وتطوير أعمالهم وهذا يؤدي إلى ما يسمى بالإبداع الافتراضي (**Virtual Innovation**) والذي يشار إليه أحيانا (**Cyber Innovation**)، كذلك يلاحظ الانتقال إلى مرحلة (**e-R&D**) وهي مرحلة متقدمة في مجال البحث والتطوير تلاءم مرحلة الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد المعرفي.²

يشير ما تقدم إلى أن للبحث والتطوير دورا مهما في تنمية وترصيد الإبداع التكنولوجي حيث يمكن توضيح هذه العلاقة بالمخطط التالي:

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 714.

1 الجوزي جميلة، مرجع سابق، ص 278.

2 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 713.

يتضح من الشكل وجود ثلاثة مراحل أساسية تتمثل المرحلة الأولى في البحوث الأساسية التي ينتج عنها توليد معرفة أساسية وتقدم تكنولوجي عام أما المرحلة الثانية يتم فيها التوصل إلى البحوث التطبيقية من خلال تطوير أفكار واكتشافات البحوث الأساسية لحل مشكلات عملية أما المرحلة الثالثة فهي التطوير التي تؤدي إلى الوفاء باحتياجات السوق من خلال الوصول إلى إبداعات عمليات إنتاجية جديدة أو محسنة أو الوصول إلى إبداعات منتجات جديدة أو محسنة وبعبارة أخرى فإن مخرجات أنشطة البحث والتطوير هي عبارة عن مدخلات للإبداع التكنولوجي.

ثانيا- أهمية وظيفة البحث والتطوير:

أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل ضمان بقائها وتحسين قدرتها التنافسية أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل مع متغيرات وظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد لها للقيود التي تواجهها ولا يتم ذلك إلا من خلال وظيفة البحث والتطوير التي تزداد أهميتها لكونها تساعد على: ¹

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

تبرز كذلك أهمية وظيفة البحث والتطوير في النقاط التالية: ²

- تقليص الفجوة بين الاختراع والإبداع التكنولوجي؛
- جعل الجهاز الإنتاجي مرنا في مواجهة الطلب المتغير وقادرا على استيعاب التحولات الجديدة في ظروف السوق، كما يمكن من خلاله إيجاد بدائل كثيرة تعتمد على الموارد المحلية وبتكاليف أدنى من البدائل المستوردة وقد تكون بمستويات أعلى في الكفاءة وأكثر أمنا للبيئة؛
- الرفع من معدل إحلال عناصر الإنتاج خاصة بين العمل ورأس المال؛

1 عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 29.

2 هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 252.

- العمل على توفير بدائل جديدة للطاقة تتميز بإنتاجية أعلى وبتكلفة أدنى وبسلامة بيئية أكثر مثل الطاقة الشمسية والطاقة الضوئية والطاقة البيولوجية والطاقة الصوتية وغيرها.

إن أهمية البحوث التي تقوم بها المؤسسات تتجلى في النتائج التي تقدمها في ميدان المنتجات والعمليات إلا أن اعتماد البحث والتطوير في المؤسسة لا يكون فعالا إذا لم يبن على أساس هدف معين يراد تحقيقه، كما أن معرفة هذا الهدف متوقف على مرونة المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها، لهذا يقال أن قدرة المؤسسة على الإبداع تعرف أساسا من خلال محورين أساسيين هما: قدرة المؤسسة على الاهتمام بمتطلبات وانشغالات زبائنها باختراق أسواق جديدة وعرض سلع أو تقديم خدمات جديدة تتناسب مع رغباتهم، والسرعة في تحويل الأفكار إلى سلع أو خدمات تقدم للزبائن فوظيفة الاستماع والتطبيق هما خاصيتان على المؤسسات المبدعة تطويرهما.¹

ثالثا- قياس أنشطة وظيفة البحث والتطوير:

إن قياس نتائج البحث والتطوير يتم من خلال عدة مقاييس منها:²

1- مقاييس المدخلات:

تشمل مقاييس المدخلات على مقياسين هما:

أ- نسبة البحث والتطوير على المبيعات: تقيس هذه النسبة قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات ويعبر عنها بالصيغة التالية:

الإنفاق الكلي على البحث والتطوير

قيمة المبيعات

ب- نسبة عدد الموارد البشرية: تقيس هذه النسبة عدد العلماء والمهندسين في وظيفة البحث والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة وهي محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء والباحثين في مجال نشاطهم ويعبر عنها بالصيغة التالية:

العدد الإجمالي للمهندسين والباحثين والعلماء في مجال البحث والتطوير

مجموع العاملين بالمؤسسة

1 عزوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 ماي 2005، ص 480.

2 عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 30.

2- مقياس المخرجات:

تشتمل مقاييس المخرجات على مختلف نتائج وظيفة البحث والتطوير المحققة والمتمثلة فيما يلي:

أ- عدد براءات الاختراع: أي العدد الكلي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة ونجد أن هناك اختراعات أساسية وأخرى ثانوية فلغرض التدقيق لا بد من حساب نسبة الاختراعات الأساسية إلى العدد الكلي للاختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها.

ب- كمية المبيعات من المنتج الجديد: تقاس نتائج وظيفة البحث والتطوير بكمية المبيعات في المنتج ومعدل الزيادة في هذه المبيعات.

رابعاً- سياسات تفعيل وظيفة البحث والتطوير:

تتمثل في أبرز السياسات التي تهتم بوظيفة البحث والتطوير سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة الاقتصادية).

1- سياسات الدولة في مجال البحث والتطوير:

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني عبر اعتمادها لمجموعة من السياسات الكلية حيث تستفيد المؤسسات من هذه السياسات والتي أبرزها:¹

أ- السياسات المالية والضريبية: يمكن للدولة أن تؤثر إيجابياً على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي بتبني مجموعة من السياسات المالية والضريبية المتمثلة في الجوانب التالية:

- التخفيض أو الإعفاء من الضرائب: مما يسمح للمؤسسات بالاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة إما في تغطية التكاليف المرتفعة أو في تغطية الأخطار والخسائر.

- التمويل بالقروض: أي تسهيل منح القروض لمؤسسات القطاعين العام والخاص، نظراً لأن نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية؛ ويعتبر العجز في الحصول على التمويل ونقص الإمكانيات المالية من بين المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية إذ تعتمد في أغلب الأحيان على البنوك والمؤسسات المالية كمصدر للدعم، عكس البلدان المتطورة التي تتوفر على هيئات حكومية خاصة تساعد في ذلك.

1 عراية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27-28 نوفمبر 2007، ص - ص 06-07.

ب- **السياسة التصنيعية:** تركز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج وبالأخص الصناعي منه، ويأتي ذلك بالاستثمار فيه إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى؛ لتحقيق كل هذه المتطلبات لا بد من مباشر نشاطات البحث والتطوير التي تؤدي إلى الإبداع التكنولوجي، فكلما كانت السياسة مركزة على النشاط التصنيعي كلما زاد حجم الاستثمارات في مجال البحوث التي تهدف إلى تطوير هذا الأخير.

ج- **إنشاء مراكز البحث التطبيقي:** تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تادية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا والجوانب المتعلقة بالمشكلة؛ كما يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المراكز النوع الأول يقوم حسب القطاعات الاقتصادية والفروع الصناعية، مثل مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة، مراكز البحث التطبيقي للصناعات الالكترونية وغيرها، أما النوع الثاني فيقوم على مستوى الوطن، حيث عادة ما تنشأ مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها، وعليه تعتمد هذه المراكز إلى تصور ووضع النماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة، وتقديم الآراء والاقتراحات والنصائح والإرشادات التقنية في شتى المجالات التي تهتم أو تختص بها، نظرا لحجم الإمكانيات والمعارف المتوفرة من جراء الخبرة والمعاملة.

د- **توفير الحماية القانونية للاختراعات:** تعتبر هذه السياسات من أهم ما يجب على الدولة القيام به، لأنه ليس من الطبيعي أن تبذل جهود وتنفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجاتها، وتمثل هذه السياسات أساسا في نفس الأساليب المستخدمة لحماية الإبداع التكنولوجي بصفة قانونية.

2- سياسات المؤسسة في مجال البحث والتطوير:

بما أن نشاط البحث والتطوير ذو مردود مادي وفائدة كبيرة للمؤسسات فقد أصبحت تتسابق في الإنفاق على هذا النشاط خاصة وأن هناك علاقة بين هذا الإنفاق وعدد براءات الاختراع المسجلة لصالحها، كما أن هذا الإنفاق يصبح أكثر فائدة إذا صاحبته مجموعة من الخطوات التي تعتبر مدخلا ملائما لتنمية أنشطة البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي للمؤسسات حيث تتمثل هذه الخطوات في:¹

- الاهتمام بالتوعية في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي واعتمادها كإستراتيجية منافسة ملائمة للمؤسسات؛
- خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المؤسسة ودعم المبادرات والمشاريع الابتكارية والبحوث التطبيقية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة؛

1 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 715.

- القيام بتشجيع الأفراد على بذل جهود أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي من خلال تحفيزهم بجملة من الحوافز المادية والمعنوية، وربط هذه الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم ومدى انتفاع المؤسسة من اختراعاتهم وإبداعاتهم المحققة؛

- التوسع في عمليات ربط الجامعات ومراكز البحوث بالمؤسسات الصناعية والتواصل الدائم معها؛

- البدء بتكوين وحدات البحث والتطوير ودعمها ماليا وإداريا بالمتخصصين وإتاحة المجال لها للاطلاع على ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي في الشركات العالمية وتحفيز ما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي؛

- استخدام التجارب الرائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في المؤسسات الصناعية المرموقة كدليل وقاعدة لتقليدها من قبل المؤسسات؛

- الاستفادة القصوى مما تتيحه الأنترنت كوسيلة من وسائل التراكم المعرفي والتطوير العلمي وعدم الاقتصار على الاستخدام البسيط لها في مجالات الاتصال والممارسات اليومية؛

- حث المؤسسات الصناعية على دعم مشاريع البحوث التطبيقية خاصة البحوث التي يجريها الباحثون وأساتذة وطلبة الجامعات وطلبة الدراسات العليا خاصة تلك البحوث التي تنعكس بفائدة على هذه المؤسسات الصناعية.

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم طرق الاعتماد على الإبداع التكنولوجي من طرف المؤسسة، فهي تعكس رغبتها في التطوير من الداخل كما تظهر أهميته بوضوح في المؤسسات الكبيرة التي تنشط ضمن قطاع شديد المنافسة، وعليه وجب على هذه المؤسسات بناء سياسة واضحة تتشكل من توليفة مناسبة من العناصر السابقة الذكر لدعم هذه الوظيفة على مستواها، كما لا ننسى ضرورة اهتمام الدولة بهذا المجال وتوضيح سياستها أكثر بما يتيح للمؤسسات القدرة على الاهتمام بالبحث والتطوير.

المطلب الثاني: إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

إن تعدد استراتيجيات الإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسة من تحديد الإستراتيجية الملائمة كما يمكنها ذلك من أن تختار مجموعة من هذه الاستراتيجيات التي تحقق لها النجاح وذلك حسب ظروف بيئتها الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة القطاع الذي تنشط فيه.

أولاً- تعريف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي:

لقد سبق التطرق إلى تعريف الإستراتيجية التي هي بالأساس تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل فهي بمثابة الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بأنشطتها من أجل التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد.

أما فيما يتعلق باستراتيجية الإبداع التكنولوجي فهي عبارة عن: "الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد (نقاط القوة) بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية." ¹

تنطوي إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على تحديد الأولويات وتطوير الإبداعات التكنولوجية المناسبة من خلال ضمان استخدام الموارد والقدرات والعمليات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج في تحقيق القيمة. ²

كما أن إستراتيجية الإبداع التكنولوجي تعتبر أداة أساسية لتطوير المنتجات واستمرار نموها حتى في الأوقات الصعبة، فهي تبدأ بالأهداف الخاصة بجهود إبداع المنتجات والعمليات وفهم واضح لكيفية ربط هذه الأهداف بأهداف المؤسسة على نطاق واسع، ³ كما أن المؤسسة من خلال تطبيقها لاستراتيجية خاصة بالإبداع التكنولوجي تحصل على العديد من المزايا تتمثل في: ⁴

- مواجهة المنافسة المحلية والعالمية؛
- تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية؛
- تخصيص جهود البحث والتطوير؛
- تحديد بدائل التغيير التكنولوجي؛
- تسريع التقدم التكنولوجي من خلال تعظيم معدلات التوافق مع المعرفة والتكنولوجيا والميزة الموجودة؛
- ضمان كون الإبداعات التكنولوجية استجابة لاحتياجات الخصائص التكنولوجية.

1 بلحميدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الندوة الدولية حول الماولة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بجميس مليانة، الجزائر، أيام 13-14 نوفمبر 2007، ص 350.

2 Australian Institute for Commercialisation and Queensland Department of Employment Economic Development and innovation, **Innovation Toolbox Strategy**, Version 01, Jan 2010, P 01.

3 Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, **Developing a Product innovation and technology strategy for your Business**, Research Technology Management, Vol 53, No 03, 2010, P 34.

4 بلحميدي سيد علي، خالفي خالد، مرجع سابق، ص 30.

ثانياً- أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي:

إن المؤسسات التي تعتمد على الإبداع التكنولوجي كمصدر أساسي لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة يحتم عليها إتباع استراتيجياته المناسبة التي تمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية في ظل ما تملكه من موارد وإمكانيات داخلية، حيث تتمثل هذه الاستراتيجيات في:¹

1- الإستراتيجية الهجومية:

تدعى أيضاً إستراتيجية قائد السوق أو الإستراتيجية الاستباقية هذه الإستراتيجية تستهدف بأن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها بإدخالها المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة (إبداع جذري) وفيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث تعمل على الوصول إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً؛ تعتمد هذه الإستراتيجية على القدرة الذاتية للمؤسسة أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن أن يضمن لها القيادة في السوق كما أن التحالفات لا تضمن لها ذلك، لذا على المؤسسة القائمة أن تقوم بالبحث دائماً عن المصادر الحقيقية للإبداع التكنولوجي.

2- الإستراتيجية الدفاعية:

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على الإبداع التدريجي بمعنى إدخال تحسينات فقط دون اللجوء إلى الاعتماد على الإبداعات الجذرية إذ لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطرة التي تواجهها من ناحية الإبداع وتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها والاستفادة من سوق مهياً مسبقاً من قبل المنافسين لتقبل الإبداع التكنولوجي، كما أن هذه الإستراتيجية تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

3- الإستراتيجية التقليدية:

تستهدف المؤسسة استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على هذا الأخير؛ هذه الإستراتيجية لا تستلزم جهود كبيرة في البحث والتطوير إلا أنها تحتاج إلى مستوى عالي من هندسة الإنتاج.

1 أحمد طرطار، سارة حليمي، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، أيام 18-19 ماي 2011، ص 15.

4- الإستراتيجية المقلدة:

هي الإستراتيجية التي تتبع من قبل المؤسسات التي تعتقد بأن الإبداع غير ملزم بسبب ظروف السوق وطبيعة الطلب مثل الصناعات اليدوية والحرف.¹

5- الإستراتيجية المعتمدة:

تقع هذه الإستراتيجية ضمن التعاقد الفرعي أو المقاوله من الباطن، إذ لا توجد مبادرة للإبداع من قبل المؤسسة إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن وهذا راجع لندرة مواردها وانعدام نشاط البحث والتطوير فيها والذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإبداعية، وعليه تكلف بهذه العملية بإبرام عقد أو اتفاق مع مؤسسات أخرى رائدة في هذا المجال.²

6- الإستراتيجية الفرصية:

هذه الإستراتيجية تعكس البحث عن فئة معينة في السوق، وتتطلب تخصص المؤسسة بإنتاج منتج معين، وأن تقوم بالبحث عن الفرص السوقية من خلال مراقبة حاجات زبائنها في ذلك السوق الذي تستهدفه؛ المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وتقوم بإدخال تعديلات عليه وتكيفه وفق حاجات زبائنها في ذلك السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهدا كبيرا في هندسة الإنتاج.³

حسب (Pascal Corbel) فإن الاستراتيجيات السابقة الذكر يمكن اختصارها في نوعين أساسيين هما:

1- إستراتيجية قائد السوق:

- المؤسسات التي تختار هذه الإستراتيجية يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص تتمثل في:⁴
- توفر قدرات كبيرة في مجال البحث والتطوير بهدف أن تكون هي الأولى في إدخال منتجات جديدة ذات جودة عالية وتكنولوجيا جديدة في الأسواق وبمعايير يصعب على المنافسين استيعابها بسرعة، مما يتيح لها الهيمنة على السوق لأطول فترة ممكنة؛
 - تستلزم موارد بشرية ومالية كبيرة وقدرة على المجازفة نظرا للمخاطرة الكبيرة التي تحيط بهذا النوع من الإستراتيجية؛
 - معرفة السوق لأجل البقاء في الريادة، وهذا يتطلب القيام بأبحاث ودراسات لمعرفة كل التطورات التي تحدث في السوق وخاصة من ناحية الزبائن والمنافسين؛
 - القدرة على الاتصال بالموردين والزبائن للحفاظ على كمية ونوعية منتجاتها وإزالة الحواجز التي تحول دون شرائها والحفاظ على سمعتها في السوق؛

1 فردوس محمود عباس، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج - بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الريبوت النباتية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، العراق، 2013، ص 120.

2 المرجع نفسه، ص 120.

3 المرجع نفسه، ص 120.

4 Pascal Corbel, **Technologie, Innovation, Stratégie de l'innovation technologique a l'innovation stratégique**, l'extenso édition, France, Paris, 2009, P 308.

- استخدام حقوق الملكية الفكرية من أجل حماية منتجاتها من تقليد المنافسين.

2- إستراتيجية إتباع القائد:

المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تستطيع تحمل التكاليف المرتفعة للبحوث الأساسية ولهذا يجب عليها اكتساب المهارات الأساسية والمعرفة اللازمة من إتباع والحقا بسرعة بالمؤسسات القائدة في السوق، وتكون لها قدرة تطوير كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة للمنتجات المطورة من قبل المؤسسات الرائدة، حيث أن هذه الإستراتيجية مفيدة في كثير من الأحيان لأن التأخر في طرح المنتجات أو العمليات الإنتاجية بسبب عدم اليقين يسمح بإقامة تحالفات بعمليات الاندماج أو الاستحواذ، كما يسمح باختيار المنتجات بطريقة معمقة، كما أن الإطلاق التسلسلي للمنتج يسمح بضبطه قبل إطلاقه في أسواق أخرى.¹

الإستراتيجية المثلى للإبداع التكنولوجي لا يمكن تحديدها بشكل مطلق وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء والنمو.

ثالثا- مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي:

لقد أنشأ الباحث (Igor Ansoff) مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات، أخذت تسمية مصفوفة النمو لـ (ANSOFF)، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للاستراتيجيات التي تتضمنها هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقا للحرف (Z) كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المؤسسة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، تتمثل هذه الاستراتيجيات في:²

1- إستراتيجية اختراق السوق:

تتلاءم هذه الإستراتيجية مع تنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة، كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح به نظرا لكبر قاعدة الزبائن وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالرقم (1).

2- إستراتيجية تنمية المنتجات:

تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن

1 Pascal Corbel, Op.cit,P 306.

2 عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 76.

تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها؛ تمثل هذه الحالة في المصفوفة بالرقم (2).

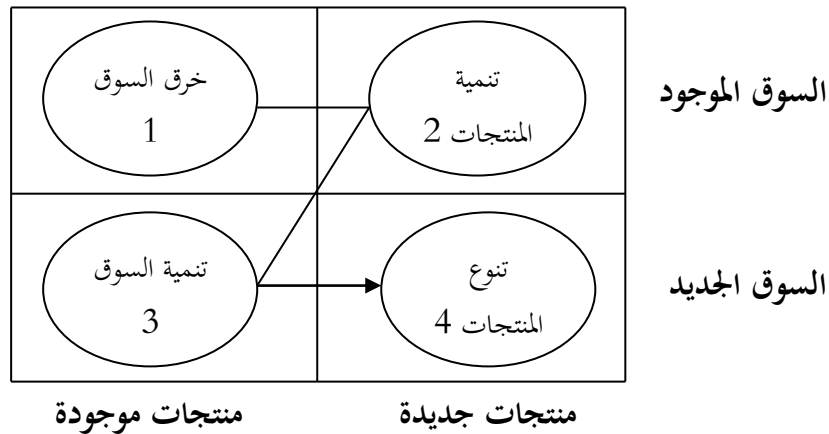
3- إستراتيجية تنمية السوق:

تهدف هذه الإستراتيجية للرفع من حصة المؤسسة في السوق عبر البحث عن سوق جديد لتصريف منتجاتها الموجودة (القائمة) ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة؛ تمثل هذه الحالة في المصفوفة بالرقم (3).

4- إستراتيجية تنوع المنتجات:

تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات وخدمات جديدة في سوق جديدة، هذه الإستراتيجية فيها نوع من المجازفة والمخاطرة بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية تطلب هذه السلعة/الخدمة أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية واللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجيهاتهم (تفضيلاتهم) ولذلك يطلق عليها البعض (إستراتيجية الانتحار)؛ تمثل هذه الحالة في المصفوفة بالرقم (4) والشكل التالي يوضح هذه المصفوفة:

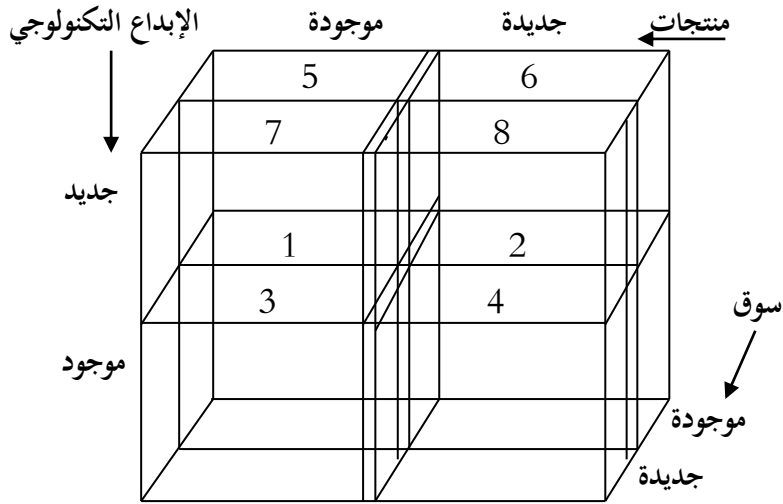
الشكل رقم (2-3): مصفوفة النمو لـ (ANSOFF)



المصدر: عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 77.

إذا تم إدخال الإبداع التكنولوجي كبعد جديد على مصفوفة النمو لـ (ANSOFF) المشكلة أصلاً في الفضاء الثنائي الأبعاد (D2) المزدوج المركبة (سلع/خدمات، سوق)، فكيف سيكون تأثير ذلك على الاستراتيجيات المقترحة حينما يصبح لدينا الإبداع التكنولوجي كمرحلة ثالثة (منتجات، سوق، إبداع تكنولوجي) في الفضاء الثلاثي (D3)؛ تتحول مصفوفة (ANSOFF) في ظل الإبداع التكنولوجي إلى الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد



المصدر: عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 78.

يتكون الشكل من ثمانية مكعبات جزئية تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة (1,2,3,4) المصفوفة التقليدية المتمثلة في التحليل الاستراتيجي لـ (ANSOFF)، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة (5,6,7,8) الاستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد وتعتبر هذه المكعبات امتداداً للمصفوفة التقليدية للنمو، وكل منها تمثل إستراتيجية معينة على هذه المصفوفة الثلاثية الأبعاد التي تدعى (مصفوفة النمو التكنولوجي)؛ تتمثل هذه الاستراتيجيات في: ¹

1- إستراتيجية اللامبالاة (الاختراق):

تنتج حالة اللامبالاة عندما لا يؤثر الإبداع التكنولوجي في السوق ولا يؤثر أيضاً في أنشطة المؤسسة وكأن التجديد التكنولوجي لم يظهر أصلاً ولذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (1).

2- إستراتيجية التكيف (تنمية المنتجات):

تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط لأن احتياجات السوق قد تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (2).

1 عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 72.

3- إستراتيجية تنمية السوق:

إستراتيجية تنمية السوق تحصل عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (3).

4- إستراتيجية التنوع في المنتجات:

تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات عند شروع المؤسسة في طرح سلع أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (4).

5- إستراتيجية الأمثلة:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف سلعتها أو خدماتها بصفة مثلى؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (5).

6- إستراتيجية التغيير:

إستراتيجية تنتج عن طرح سلعة أو خدمة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم) نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (6).

7- إستراتيجية التوسع:

في هذه الإستراتيجية تستغل المؤسسة الإبداع التكنولوجي الجديد للتوسع من خلال توزيع سلعتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (7).

8- إستراتيجية التجديد:

تنتج إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع وخدمات جديدة من أجل التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على سوق جديد وهذا شأن المؤسسات الجديدة التي ظهرت للوجود من جراء ظهور الشبكة الدولية والتي طرحت سلع أو خدمات جديدة في السوق الافتراضية الجديدة؛ تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالمربع رقم (8).

مما تقدم نستنتج أنه على المؤسسة أن تعمل على الفهم الدقيق لهذه المصفوفة وعلاقتها بالإبداع التكنولوجي، كما أن العمل بهذه المصفوفة يتطلب دراسة معمقة للسوق الذي تعمل به لأن ذلك يمكنها من اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي

يتأثر الإبداع التكنولوجي بالعوامل التالية:

أولاً- العوامل التنظيمية:

يأتي في مقدمتها الإدارة العليا واقتناعها بجدوى الإبداع التكنولوجي واعتباره عنصر منافسة في السوق، كذلك فإن حجم المؤسسة ودرجة الرسمية والتعقيد هي من العوامل البارزة التي يمكن أن تتسبب في نجاح الإبداع أو إخفاقه، بالإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فهي المحرك لكثير من الحالات الإيجابية أو السلبية التي تتعرض لها، فالمناخ الإيجابي المتعاون يمكن أن يدفع الإبداع التكنولوجي إلى الأمام وبالعكس إذا كان المناخ سلبياً، فضلاً عما تقدم فإن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي يمكن أن ينعكس أثرها في حث العاملين على بذل مزيد من الجهود لتطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية أكثر فاعلية؛ هناك أمر أثبتته الدراسات أن له أثراً في عملية الإبداع التكنولوجي وهو رد فعل الإدارة في حالة إخفاق بعض المشاريع الإبداعية، فالنجاح ليس مضموناً دائماً فإذا كانت الإدارة تبحث عن نتائج إيجابية فإن فرق العمل تتخوف من العقوبات في حال عدم التوصل إلى نتائج ذات مردود مادي سريع للمؤسسة، فاقتناع الإدارة بنسبة معينة من المخاطر في كل مشروع هو أمر ضروري لنجاحه.¹

ثانياً- العوامل الفنية أو التكنولوجية:

تتركز بالدرجة الأساسية حول وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع فأجهزة الحاسوب وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملاً مهماً في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلاً، كذلك فإن عدد العاملين في حقل البحث والتطوير وتنوع اختصاصاتهم له أثر مهم في دفع عملية الإبداع التكنولوجي للأمام، بالإضافة إلى الاطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة هو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطوراً، كما أن التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث فيها والشركات الاستشارية يمكن أن يقدم الكثير من العون للمنشآت في مجال تطوير إبداع تكنولوجي جديد، بالإضافة إلى ضرورة وجود التنسيق الذي يجب أن يحصل بين أقسام الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية من أجل خلق نوع من التكامل في العمل الذي يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية.²

ثالثاً- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تعود هذه العوامل إلى الضغوطات الاجتماعية والثقافية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع،³ حيث يفرض المجتمع على المؤسسات والأفراد المبدعين تقليداً وأعرافاً

1 صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 157.

2 المرجع نفسه، ص 157.

3 فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمدي ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع -دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، سوريا، 2010، ص 265.

معينة، ويتوقع المجتمع منهم كافة الالتزام بهذه التقاليد والأعراف وعدم مخالفتها، وبذلك تميل هذه المؤسسات والأفراد إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعونها منهم، حتى تنسجم علاقاتهم معهم ويحصلون على رضاهم، وبذلك تتجنب المؤسسات والأفراد المبدعين الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أن هناك رفضاً لهذه الأفكار واستنكاراً لها أو مقاومتها.¹

هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على التطور في مجال الإبداع التكنولوجي لذلك يجب على المؤسسات أن تمارس على المجتمع ضغوطاً وتأثيرات تدريجية عن طريق مثلاً القيام بالحملات الإعلامية والتحسيسية.

رابعاً- العوامل المالية:

يؤثر توفر الموارد المالية ايجابياً وبشكل كبير على الإبداع التكنولوجي لأنه المحفز والركيزة الأساسية لأنشطة البحث والتطوير التي تعمل دائماً على ضمان استمرارية الإبداع لضمان استمرارية المؤسسة، فعلى كل مؤسسة أن تخصص جزءاً من مواردها المالية لدعم أنشطة البحث والتطوير وأن تؤمن دائماً بوجود نسبة معينة من المخاطرة في كل إبداع كما يجب أن تؤمن بأن ذلك أمراً ضرورياً من أجل المنافسة والبقاء.

تهدف المؤسسات من خلال الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من السلع والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه العوامل المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر الخروج عن قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة.²

خامساً- العوامل البشرية:

يؤدي اعتماد المؤسسات على الإبداع دوراً ايجابياً على مستوى نشاطها وحياتها واستمراريتها لا سيما في الوقت الحاضر ولكي تصل إلى التفوق التنافسي لا بد لأي مؤسسة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب الموارد البشرية وبالتحديد رأس المال الفكري فيها لأنه يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغها الإبداع ولكي تصل إلى ذلك لا بد من:³

- العمل على تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية والفكرية والفنية والمهارات والتفكير الخلاق والدوافع الخارجية والداخلية للمؤسسات؛

- استنثارت التفكير الإبداعي في كل مستويات المؤسسة؛

- التجديد والأصالة لعنصر رأس المال الفكري في عقول الموظفين والعاملين داخل المؤسسات؛

1 علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

2 بوذريع صليحة، منور أوسيرير، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، ص 08.

3 المرجع نفسه، ص 09.

- الاعتماد على الأفكار الإبداعية التي تنبثق من كل مستوياتها المختلفة؛
- دعم الاتصال و بث المعلومات وتبادل الآراء والأفكار بين مختلف المستويات.

بالنظر إلى العوامل السابقة التي تؤثر في الإبداع التكنولوجي نجد بأن أهم عامل هو القدرات الفكرية العالية التي أصبحت من أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فحتى لو استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد إبداعات المؤسسات الرائدة فإنها لا تستطيع أن تنقل قدراتها الفكرية التي أدت إلى خلق هذه الإبداعات، لذلك على الإدارات العليا في المؤسسات أن تلتزم التزاما كبيرا وأن تعمل على بناء قاعدة فكرية لأنها تتطلب منها وقتا وجهدا وموارد مالية ومادية بل قد يتعدى الأمر إلى قيامها بإعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.

المطلب الثالث: محددات الإبداع التكنولوجي

هناك نوعان من محددات الإبداع التكنولوجي:

أولا- المحددات الخارجية:

تتمثل المحددات الخارجية في: ¹

1- المحيط الاقتصادي والمؤسسي:

يرى (Griffith) بأن الدولة يمكن أن تكون محدد للإبداع من خلال التدخلات المختلفة لها والتي تشكل قوة تأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير في المؤسسات لكن الهدف الأول يكون مرتبطا باستقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع والسياسة المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.

2- الانفتاح على الخارج:

من شأن انفتاح السوق المحلية على المنافسة الخارجية أن يولد ضغطا على المؤسسات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع، كما أن توجيه المؤسسات نحو الالتزام بالمعايير الدولية (نظام الإدارة البيئية الأمن والسلامة المهنية... الخ) كلها تشكل ضغطا آخر نحو توجه المؤسسات المحلية للإبداع.

3- الطلب:

بصورة عامة فإن الإبداع التكنولوجي يرتبط بالسوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنيا على التأقلم مع التغيرات والزبون حيث يعبر من خلال طلبه مصدرا للإبداع، وبالتالي فإن تأقلم المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ويمكن ذكر العلاقة بين الطلب والإبداع التكنولوجي فيما يلي:

1 حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 30.

- توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية للأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبين تطور الطلب في السوق؛
- المؤسسات التي تكون في استماع (تواصل) مع زبائنها قادرة بشكل أحسن على توفير المنتجات المطلوبة، وهكذا تكون قناة مهمة في توجيه الإبداع حسب الطلب.

ثانيا- المحددات الداخلية:

تتمثل المحددات الداخلية للإبداع التكنولوجي في: ¹

1- إستراتيجية المؤسسة:

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

2- ثقافة المؤسسة:

بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي لا تتميز بثقافة الإبداع تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية وهذا يجعلها لا توافق على الإبداع وما ينجر عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة.

3- إدارة المعرفة:

يرى (Habib) بأن الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبدون الإبداع والتعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عمليات الإبداع؛ حسب (Ropertol) فإن من خصائص الزاوية المركزة على المعرفة ثلاثة أنشطة هي: مرحلة الحصول على المعرفة؛ مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات (منتج جديد أو عملية جديدة)؛ استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية.

أي أنه ينبغي على المؤسسة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى إبداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العملية ثم استغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية، كما تجدر الإشارة إلى أنه حسب هذه النظرة فإن إيجاد عملية الإبداع يسمح بمنح المعلومة من السوق قبل إنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل الثلاثة السابقة.

4- أنشطة البحث والتطوير:

هذا النوع من الأنشطة يلعب دورين هما: إنشاء وتوليد الإبداعات من جهة وتطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأتها أو التي قامت بتوليدها من جهة أخرى.

1 حجج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص- ص 31-32.

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

5- القيادة:

يمكن أن تكون محددًا هامًا للإبداع التكنولوجي من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته فالقيادات في المؤسسة قد توفر أجواء الإبداع والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات، ومن جانب آخر نجد أصحاب القيادة المحافظة ترى بأن التغيير هو الذي يهدد نظام المؤسسة، على عكس نمط القيادة الديمقراطي الذي من أبرز سماته المرونة، التفويض، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة والأكثر تشجيعًا للابتكار والإبداع.

كلما كانت قيادة المؤسسة تميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز وغياب أنظمة الاتصال وغيرها أدى ذلك إلى الحد من الإبداع التكنولوجي فيها.¹

المبحث الرابع: علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية المستدامة

أصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الإبداع هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء المؤسسات التي تبني مدخل الإبداع الجذري أو تلك التي تعتمد على الإبداعات التدريجية، لذلك تم من خلال هذا المطلب إبراز العلاقة بين الإبداع وبالأخص الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: علاقة الإبداع التكنولوجي بالاستراتيجيات التنافسية

يحتم إبراز العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية إبراز خصائصه للحصول على الميزة التنافسية المستدامة من جهة ومن جهة أخرى إبراز أثره على نموذج القوى الخمس لـ (Porter).

أولاً- خصائص الإبداع التكنولوجي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة:

أشار (Porter) في تعريفه للميزة التنافسية بأنها تحدث بمجرد حدوث عملية الإبداع بمفهومه الواسع، كما أشار (Schermmerhorn) إلى أن الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة) وعبر عن الإبداع بالمعادلة التالية: الإبداع = الميزة التنافسية.²

1 أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية -دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 186.

2 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 20.

ف نظرا لانتماء بيئة الأعمال الحالية بعدم التأكد حيث أصبح المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها ومع تزايد المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل وتغير الأسواق وتطور التكنولوجيا وبالتالي تقادم المنتجات والعمليات بشكل سريع، أصبح الإبداع الأداة الأساسية للمنافسة وبالتالي الوسيلة الوحيدة لضمان البقاء في البيئة الحالية؛ كما سبق وأشرنا عند تعريف الإبداع فإنه يقوم أساسا على وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ بشكل يعود بالنفع المادي أو المعنوي على المؤسسة وهو ما يساهم في تنمية المزايا تنافسية لها، لكن المشكلة تكمن في سرعة تقادم الأفكار مما جعل المزايا التنافسية القائمة على هذه الأفكار مزايا تنافسية منخفضة وسهلة التقليد أو الاندثار ومن هنا ظهر ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة من خلال الأنشطة الإبداعية ينبغي توفر العوامل الأربعة التالية:¹

- أن لا يكون الإبداع التكنولوجي سهل التقليد بحيث يجب أن يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين، وتكمن الصعوبة هنا في مصدر الميزة التنافسية بمحد ذاتها، إذ يمكن أن تكون الصعوبة نابعة من كون التقليد قد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وبالتالي يصعب تقليده نظرا للتكاليف الكبيرة والمخاطرة الكبيرة، أو نظرا لاعتماده على تراكم خبرات ومعارف كثيرة عبر فترة طويلة من الزمن، وبالتالي حتى لو تمكنت المؤسسات من التقليد فإن الأصل هو أصل التميز والتفرد ذو خصائص لا يمكن أن توجد لدى المقلدين نظرا لافتقارهم للخبرة اللازمة، وهو ما نجده لدى شركة (مايكروسوفت الأمريكية للبرمجيات) والتي تبقى متفردة ومتميزة عن نظيراتها نظرا لكونها السبابة وبالتالي لديها تراكم خبرات لا توجد لدى منافسيها؛

- أن يكون الإبداع التكنولوجي انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى الزبائن مما يضمن استمراره وبقائه نتيجة توفيره للعوائد المادية والمالية اللازمة لذلك، هذا الأمر يتطلب الدراسة المتأنية والسليمة لمتطلبات وحاجات الزبائن والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بشكل سليم أيضا؛

- أن يمكن الإبداع التكنولوجي المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبدعة، حتى تتمكن من الحصول على ميزة إما التكلفة الأقل إذا تمهلت في دخول السوق وانتظرت انخفاض تكاليف الدخول للقطاع وكذلك مخاطره، وإما ميزة الحصة السوقية الأكبر والسمعة والعلامة التجارية الأقوى والأكثر تأثيرا لدى الزبائن مما يخلق لديهم نوعا من الالتزام باقتناء منتجاتها؛ أما بالنسبة للعمليات أو النظم الإدارية المبتكرة فإن تطبيقها متأخرة يمكن أن يساعد المؤسسة على تخفيض المخاطر الممكنة جراء تطبيق نظم جديدة، ويساعدها أيضا على فهم هذه النظم أكثر حتى تتمكن من تطبيقها بشكل فعال وهو ما يميز الإبداع (وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ بشكل يكون له عائد على المؤسسة)؛

- أن يكون الإبداع التكنولوجي قائما على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها، وبالخصوص يستحسن أن تكون هذه الإمكانيات معرفية حتى تكون الميزة التنافسية

1 بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، 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، الجزائر، أيام 09-10 نوفمبر 2010، ص- ص 06-07.

ناجمة عنها ميزة مرتفعة وصعبة التقليد على المدى القصير، وتجدد الإشارة هنا إلى أنه ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتتمكن من إبقاء نفسها في الصدارة المعرفية بخصوص مجال تميزها وبالتالي ضمان التميز لمدة أطول.

مما تقدم نستنتج أن اعتماد المؤسسة على الإبداع التكنولوجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة ينبغي أن يمتاز بخصائصها الأساسية والمتمثلة في الندرة، القيمة، صعوبة التقليد والإحلال حسب مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، إلا أنه يمكن القول بأنه ليس بالضرورة توفر كل هذه الخصائص في الإبداع التكنولوجي بل يمكن أن يحقق الاستدامة للمزايا التنافسية إذا عملت المؤسسة على المحافظة عليه واستدامته.

ثانيا- أثر الإبداع التكنولوجي على نموذج القوى الخمس لـ (Porter):

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة هذا الإبداع على إثارة المنافسة السوقية من خلال:

1- أثر الإبداع التكنولوجي على شدة المنافسة:

عندما يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى خفض التكلفة فإن الضغوط التنافسية تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار وإن استلزم الأمر التضحية بهامش الربح، فالتكنولوجيا الحديثة تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة، وعندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات فإنه من يتبنى هذه الإبداعات يستطيع كسب الزبائن من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكرا كلما استفادت من هذه الميزة.¹

2- أثر 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 تندني تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة؛ كما أن هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق من بينها:²

- قد تمكن الإبداعات التكنولوجية المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الانفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية، أما إذا كان من السهل

1 رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015، ص 94.
2 المرجع نفسه، ص 95.

الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجيدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي؛

- الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال حاجات المؤسسات إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تواكب الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة، أو بالتأثير 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 اللحاق بالمنتجات الصناعية عالية الجودة.

3- أثر الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة:

يسمح الإبداع التكنولوجي بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وتشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم تتأخر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف، ومع افتراض تساوي كل الأمور الأخرى فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول على أرباح إضافية.¹

- أثر الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن:

يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير في بعض الحالات من نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن كما في الحالات التالية:²

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

- 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 جانبهم مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والزبائن.

1 محمد فلاح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2014، ص 212.

2 رجراج الزوهير، مرجع سابق، ص 96.

5- أثر الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين:

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

- 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.

تم التوصل سابقا إلى أن التطرق إلى تحليل هيكل الصناعة والانطلاق من خلاله نحو تحقيق الميزة التنافسية يبقى مبتورا إذا لم يتم ربطه بالاستراتيجيات التنافسية التي ترسم وتصاغ على أساس ذلك التحليل بهدف تحقيق المزايا التنافسية، وعليه فإن تأثير الإبداع التكنولوجي على هذا التحليل من شأنه أن يؤثر على الاستراتيجيات التنافسية المطبقة من طرف المؤسسة والتي صاغها (Porter) لذلك.

ثالثا- أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية:

يتمثل أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية في:

1- أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكلفة الأقل:

يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين هما:²

- 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 مثلا 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.

لهذا يرى الباحثين (أندرسون وريبي كامب) أن الإبداع يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربع طرق هي: المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة؛ نشر الإبداع وبيعه للمحتاجين؛ تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث؛ تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها كالمنافسين والزبائن وغيرهم؛ وترتبط كل هذه العناصر

1 محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 06.

2 بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص 10.

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.

2- أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز:

يؤثر الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية في تحسين جودة وقيمة المنتج وإلى التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها، وتزداد العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز قوة في حالة عجز المنافسين على إتباع إستراتيجية الإبداع التي تعتمد عليها المؤسسة، هذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على الوقت واستغلال الفرص في التحرك وفي إحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك وهو ما يعرف أحيانا بالحركة الأولى أو الأسبقية.¹

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

خلاصة القول إن التمييز في المنتجات والخدمات الذي تحققها المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، إذ يعتبر هذا المبدأ -الولاء للعلامة- بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة بإمكانه توفير الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الأصعدة، فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية عالية، مما يعني أن للإبداع التكنولوجي دور في منح المؤسسة فرصة ثمينة للتمييز قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في تدليل عوائق الدخل إلى السوق بالنسبة للمؤسسة المميزة، وتدعيم مركزها التنافسي في وجه المؤسسات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخل لنفس القطاع.³

3- أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية بإتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن بمعنى خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على المزاجية بين التكلفة الأقل والتمييز أو إحداها، ويقود

1 بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص 10.

2 بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، أيام 12-13 ماي 2010، ص 12.

3 المرجع نفسه، ص 12.

هذين العنصرين إلى الرجوع إلى العلاقة بينهما وبين إستراتيجية الإبداع التكنولوجي بحيث يفيد في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية: صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛ تقليص التكلفة؛ زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية (الزبائن المستفيدين)؛ استخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية، كفاءات وغيرها).¹

تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية القطاع بأكمله أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات المستمرة - وإن كانت بسيطة - على منتجاتها بالشكل الذي يلي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الإبداعات الجزئية وبذلك تصبح إستراتيجية الإبداع التكنولوجي مدعمة لاستراتيجية التركيز ودفاعا قويا لنجاحها انطلاقا من كون أن هذه الإستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبيا، لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحا عندما تستطيع المؤسسة من خلال إستراتيجية الإبداع تحقيق أو خلق منتجات جديدة، ومنه خلق حاجات جديدة وتلبية حاجات سابقة وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.²

للإبداع التكنولوجي تأثير كبير على الاستراتيجيات التنافسية العامة، حيث نجد أن إستراتيجية التكلفة الأقل تتأثر بإبداع العملية الإنتاجية أكثر من تأثرها بإبداع المنتج، أما فيما يتعلق باستراتيجية التمييز فالأفضل للمؤسسة أن تركز على إبداع المنتج لأن له أثر أكبر على هذه الإستراتيجية، حيث أن هذا النوع كثيرا ما يستخدم من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن ذلك يمكنها من التعايش جنبا إلى جنب مع المؤسسات الرئيسية، أما فيما يتعلق باستراتيجية التركيز فتختار المؤسسة نوع الإبداع التكنولوجي حسب طبيعة هذا التركيز.³

1 بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص 10.

2 المرجع نفسه، ص 11.

3 Céline Funel and Others, *L'innovation Commerciale Quelles innovation commerciales au Regard des attentes des consommateurs?*, Département Dynamique des Marches, Université Paris-Dauphine, Cahier de Recherche N° 291, Novembre 2012, P 11.

المطلب الثاني: علاقة الإبداع التكنولوجي بمصادر الميزة التنافسية المستدامة

في إطار تحليل علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة فإن ذلك يكون بتوضيح علاقة هذا الإبداع بمصادرها الداخلية والمتمثلة في الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة.

أولاً- الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة:

تظهر علاقة الإبداع التكنولوجي بالموارد الملموسة كما يلي: ¹

1- الإبداع التكنولوجي والمواد الأولية:

إذا كان الإبداع التكنولوجي يتعلق بإبداع العملية الإنتاجية فإن أثره على المواد الأولية يكون بدرجة أقل من أثر إبداع المنتج الذي يتطلب مواد أولية أخرى تتوافق مع طبيعة هذا الإبداع (جذري، تدريجي)، أما إذا كان إبداع العملية فالمؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية بينما التغيير يكون على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أحد المستويات الأخرى.

2- الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج:

إذا كان الإبداع التكنولوجي يتعلق بإبداع منتج جديد فإن ذلك يتطلب معدات إنتاج قد تكون جديدة تماماً خاصة إذا كانت المعدات الحالية محدودة الاستخدام، أما إذا كان الإبداع يتعلق بتحسين منتج قائم فإن ذلك لا يتطلب معدات إنتاج جديدة خاصة إذا كانت المعدات الحالية متعددة الاستخدامات، أما إبداع العملية الإنتاجية فيؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج جديدة عن طريق كرائها أو شرائها وهذا يتوقف على الإمكانيات المالية للمؤسسة.

3- الإبداع التكنولوجي والمواد المالية:

يحتم على المؤسسة التي تهدف إلى القيام بإبداعات تكنولوجية أن تخصص جزء من مواردها المالية لذلك، حيث تتميز الموارد المالية المطلوبة للقيام بإبداعات في العملية الإنتاجية بأنها ليست كبيرة مقارنة بتلك التي يحتاجها إبداع المنتج.

ثانياً- الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة:

تظهر علاقة الإبداع التكنولوجي بالموارد غير الملموسة كما يلي:

1- الإبداع التكنولوجي والمعلومات:

قيام المؤسسة بإبداعات تكنولوجية يتطلب منها توفير المعلومات اللازمة لذلك بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين، الموردين والزبائن والتي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل المتعاملين

1 حجج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 40.

معها، وهذا لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات الوقائية أو حتى العمل على سبق الإبداعات التكنولوجية والاستثمار في هذا المجال في الوقت المناسب، وهذا يتطلب جمع المعلومات والإحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيات الحديثة المستعملة من براءات اختراع وإبداعات وبحوث ودراسات؛ لذلك على المؤسسة القيام باليقظة التكنولوجية التي تتمثل فيعملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسة، حيث لا يتوقف عمل اليقظة التكنولوجية عند مجرد القيام بالملاحظة والتحليل للمحيط التكنولوجي، وإنما هي عملية منظمة وممنهجة، تقوم على أساس جمع وتحليل المعلومات المستهدفة، وتجهيزها لنشرها من أجل استخدامها في إحداث التغيير واتخاذ القرارات في مجال الإبداع التكنولوجي الذي من شأنه أن يخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؛ وعادة ما تكون اليقظة التكنولوجية على المدى القصير وتعكس تطور الجهود المبذولة والموجهة نحو استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للإبداع التكنولوجي.¹

2- الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا:

قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يفرض عليها توفير كل المعلومات الخاصة بمجال التكنولوجيا سواء الحالية أو المستقبلية، كما يفرض عليها توفير التكنولوجيا الحديثة والمطورة من أجل تسهيل القيام بإبداع تكنولوجي سواء جذري أو تدريجي.

3- الإبداع التكنولوجي وطريقة العمل:

استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية ورفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه، وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لا بد أن يصحبه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشتغلة بما بتطويرها وتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة؛ فلقد أثبتت تجربة العديد من أكبر المؤسسات الصناعية الأمريكية أن التجديد على مستوى معدات وتجهيزات الإنتاج لا يكف لرفع الطاقة الإنتاجية ما لم يصحبه استثمار في اليد العاملة بتكوينها وتدريبها على استخدامها.²

4- الإبداع التكنولوجي والمعرفة:

يرى (Hoffman et al, 1998) و (Romero & Martinez Roman, 2012) أن المعرفة عامل أساسي في إبداع واستيعاب التكنولوجيات الجديدة،³ فلقد أضحى اليوم رأس مال المؤسسة هو المورد المعرفي الذي تلتقطه من بيئتها الداخلية والخارجية والذي تقوم بعملية تحويله عن طريق عملية الإبداع التكنولوجي، إذ تعتبر المعرفة بأشكالها وبالتحديد المعرفة الابتكارية هي العنصر الأساسي لهذه العملية، هذه الأخيرة التي تكون قادرة على خلق الاختراعات

1 فائدة اليمين، مرجع سابق، ص 88.

2 عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2004، ص 52.

3 Urbancova Hana, Op.cit, P 82.

القابلة للتسويق وتحسين طرق العمل، وكذا تقليل التكاليف وتحسين المنتج مع استعمال تكنولوجيا جديدة، فبالتالي عملية الإبداع التكنولوجي تستلزم بالضرورة تجسيد للمعارف الجديدة انطلاقاً من الكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة، ولذلك تستخدم إدارة المعرفة في تعزيزها للإبداع أربعة استراتيجيات تساهم في توليد ونشر المعرفة، أولها إستراتيجية الرفع التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المؤسسة، وإستراتيجية التخصص التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة إلى أقسام المؤسسة، وإستراتيجية الفحص والتي تؤكد على إبداع المعرفة الجديدة، وأخيراً إستراتيجية التوسع التي تؤكد على تجسيد المعارف الجديدة على مستوى العمليات والمنتج من خلال عملية الإبداع التكنولوجي.¹

تعتبر المعرفة عنصراً مضافاً إلى عناصر الإنتاج إذ إن المعرفة التي تمتلكها المؤسسة تعد عنصراً حاسماً في تحقيق قيمة مضافة فهو العنصر الذي يقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يعتمد عليه الإبداع التكنولوجي والذي يؤدي إلى بقاء المؤسسة في بيئة سريعة التغير بالقيام بما يؤدي إلى منح موارد المؤسسة إمكانية تؤدي إلى خلق ثروة إضافية.²

ثالثاً- الإبداع التكنولوجي والكفاءات:

في مجال الإبداع التكنولوجي يتزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات المحورية مع مرور الوقت كون أن الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاته الكفاءات، فلقد أدركت المؤسسات في ظل التحولات البيئية التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هي الكفاءات ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع التكنولوجي، ومنه زادت أهميتها الإستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، لأنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبحت معه محدداً غير أساسي للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.³

1 أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سابق، ص- 16- 17.

2 سالم سليمان محمد يحيى الصابر وآخرون، الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص 50.

3 سملاي محضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 12.

المطلب الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

في هذا المطلب تم تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية مع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

أولاً- إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

في الدراسة التي قام بها (أكرم أحمد طويل ورغد إبراهيم إسماعيل) والمتمثلة في العلاقة بين (أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى) توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم) كما توصلنا إلى وجود تأثير معنوي لإبداع المنتج على هذه الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: ¹

1- إبداع المنتج والتسليم:

حيث احتل تأثير إبداع المنتج على بعد الاستجابة للزبون المرتبة الأولى في التأثير وهو ما اتفق مع دراسة (Wheelwright and Sasser) التي أكدت فيها على ضرورة تقليص المؤسسة للفترة اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية لتسليمها إلى الزبائن في الوقت المحدد لهم كفرصة للتغلب على المنافسين في السوق.

2- إبداع المنتج والتكلفة:

حيث احتل تأثير إبداع المنتج على بعد التكلفة المرتبة الثانية في التأثير وهو ما يتفق مع رأي (Vonderembse and White) الذي أكد فيه على أن لنتائج تصميم المنتج الجديد وتطوير المنتج الحالي تأثيراً في التكلفة، إذ يتم تحديد الاستثمارات المطلوبة ونوعية وكمية المواد الأولية، وتكلفة الأيدي العاملة ويمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية إذا قدمت منتجاً بتكلفة كلية أقل من المنافسين.

3- إبداع المنتج والجودة:

احتل تأثير إبداع المنتج على الجودة المرتبة الثالثة في التأثير وهو ما يتفق مع رأي (Evans) الذي أكد فيه على أن التصميم للجودة يشير إلى الدرجة التي تكون بها الجودة مميزة من وجهة نظر الزبون وبين (Demenk) أن الجودة تشير إلى إعطاء الزبون منتج إبداعي جديد والذي لا يقابل توقعاته فقط وإنما يسعده ويهجه من خلال التفوق عليها.

4- إبداع المنتج والمرونة:

احتل تأثير إبداع المنتج على بعد المرونة المرتبة الرابعة في التأثير وهو ما يتفق مع رأي (Dilworth) الذي أشار فيه إلى أن تقديم المؤسسة للمنتجات الجديدة بسرعة يساهم في الحصول على مرونة عالية وتغيير مزيج المنتجات.

1 أكرم أحمد طويل، رغد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، على الموقع <http://dr-ama.com/?p=3428>، تاريخ الإطلاع 2017/02/07، ص 20.

ثانيا- إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

في الدراسة التي قام بها (أكرم أحمد طويل ورغد إبراهيم إسماعيل) المتمثلة في العلاقة بين (أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى) توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم)، كما توصلنا إلى وجود تأثير معنوي لإبداع العملية على هذه الأبعاد وفقا للترتيب التالي: ¹

1- إبداع المنتج والجودة:

احتل تأثير إبداع العملية الإنتاجية على الجودة المرتبة الأولى في التأثير وهو ما يتفق مع رأي (Krajewsky and Ritz man) و(Vonderembse and White) الذي أكدوا فيه على أن قرار تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها يتم في حالات عديدة منها تحسين مستوى جودة المنتج وجعله متميزا بالجودة عن منتجات المنافسين في السوق.

2- إبداع المنتج والتسليم:

احتل تأثير إبداع العملية الإنتاجية على بعد التسليم المرتبة الثانية في التأثير وهو ما يتفق مع رأي (Krajewsky and Ritz man) و(Vonderembse and White) الذي أكدوا فيه على أن قرار تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها في حالات عديدة منها الرغبة بتحسين مستوى خدمة الزبون والاستجابة بشكل أسرع لتسليم احتياجاته من المواد والمنتجات.

3- إبداع المنتج والتكلفة:

احتل تأثير إبداع العملية الإنتاجية على بعد التكلفة المرتبة الثالثة في التأثير وهو ما يتفق مع رأي (Krajewsky and Ritz man) و(Vonderembse and White) الذي أكدوا فيه على أن قرار تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها يتم في حالات عدة منها السعي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

4- إبداع المنتج والمرونة:

فيما يتعلق بتأثير إبداع العملية الإنتاجية على المرونة فلم تظهر هذه الدراسة وجود تأثير معنوي لإبداع العملية الإنتاجية في بعد المرونة على عكس ما توصل إليه (Denton) من أن المرونة تضيف بعدا قويا إلى الميزة التنافسية للمؤسسة.

تبنى المؤسسة للابتكارات المتاحة في شكل إبداعات تكنولوجية باستمرار وقدرتها على تقديم منتجات جديدة لم تطرح من قبل في السوق يجعلها تحقق التوسع المكاني والتفوق في السوق، أي أن الإبداع يجعل المؤسسة تتجه نحو تحديد

1 أكرم أحمد الطويل، رغد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق، ص 21.

دورة حياتها وذلك بنقلها من مرحلة النضج والانحدار إلى مرحلة ولادة مرحلة تقديم جديدة ثم النمو، لذلك فإن الحل الأفضل بالنسبة للمؤسسات حتى تضمن البقاء في السوق هو ضرورة اقتحام السوق بإبداعات في المنتج أو العملية الإنتاجية تكون متميزة فيها داخل السوق،¹ كما يجب أن تدرك هذه المؤسسات طبيعة العلاقة بين هذه الإبداعات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة والتي أهمها الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

1 أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 49.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للإبداع التكنولوجي بالتطرق إلى المفاهيم المتعلقة به، تصنيفاته، طرق اعتماده، أساليب حمايته بالإضافة إلى التطرق إلى وظيفة البحث والتطوير التي تعتبر المغذي الرئيسي لهذا الإبداع واستراتيجياته هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم التطرق إلى علاقته بالميزة التنافسية المستدامة بإبراز خصائصه، أثره على نموذج القوى الخمسة، أثره على الاستراتيجيات التنافسية بالإضافة إلى علاقته بأبعاد هذه الميزة.

تم التوصل من هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التكنولوجي يعتبر أداة رئيسية في تزويد المؤسسات بالمنتجات المتميزة من أجل خلق قيمة أكبر للزبائن، حيث أن تطوير أو تحسين المنتجات المقدمة إلى الأسواق أو إطلاق منتجات جديدة بالإضافة إلى تطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية أصبح إستراتيجية تتبناها المؤسسات وتسعى إلى الاستفادة من عوائدها، فالإبداع التكنولوجي يعتبر بعدا من الأبعاد الإستراتيجية التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية لذلك عليها العمل دائما على حماية إبداعاتها التكنولوجية المختلفة باستخدام توليفة مناسبة من أساليب حماية الملكية الصناعية والتي تجعل منه صعب التقليد كما يجب عليها دعم نشاط البحث والتطوير باعتباره المصدر الأساسي والمغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية، فاستدامة نشاطات البحث والتطوير تؤدي إلى استدامة الإبداع التكنولوجي ولا يتم ذلك إلا من خلال إستراتيجية واضحة تصاغ على أساس الفرص المتاحة للمؤسسة.

كما تم التوصل من هذا الفصل إلى أن الإبداع التكنولوجي له علاقة بالميزة التنافسية المستدامة نظرا لتأثيره الواضح على نموذج القوى الخمسة بالإضافة إلى تأثيره على الاستراتيجيات التنافسية، فاستراتيجية التكلفة الأقل تتأثر بإبداع العملية الإنتاجية أكثر من تأثرها بإبداع المنتج، أما فيما يتعلق باستراتيجية التمييز فتتأثر بإبداع المنتج أكثر من إبداع العملية الإنتاجية، أما فيما يتعلق باستراتيجية التركيز فالأفضل للمؤسسة أن تختار نوع الإبداع التكنولوجي حسب هذا التركيز، كما أن هناك علاقة ارتباط وتأثير تجمع بين أنواع الإبداع التكنولوجي والمتمثلة في إبداع المنتج (تقديم منتج جديد، تحسين منتج قائم) وإبداع العملية الإنتاجية (تقديم عملية جديدة، تحسين عملية قائمة) وكل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كلا على حدا.

الفصل الثالث:

واقع الإبداع التكنولوجي
بمؤسسة (كوندور)

تمهيد:

تم في الفصلين السابقين عرض الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وكذلك الإبداع التكنولوجي أما في هذا الفصل فقد تم إسقاط جزء من الجانب النظري على واقع مؤسسة اقتصادية جزائرية خاصة والتي تمثلت في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج لمعرفة ما إذا كان الإبداع التكنولوجي لهذه المؤسسة له علاقة بالمصادر الداخلية واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة من جهة ومن جهة أخرى معرفة تأثير هذا الإبداع على بعض مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك تم عرض في هذا الفصل واقع الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (كوندور) من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة؛

- المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة؛

- المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (كوندور)؛

- المبحث الرابع: علاقة الإبداع التكنولوجي باستراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور).

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: المنهج المستخدم

لكل دراسة منهج علمي يتبعه الباحث لخلق الانسجام بين فرضيات البحث وعملية اختبارها ميدانياً، حيث يعرف هذا المنهج على أنه: " الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى."¹

تماشياً مع هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام كلا من المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة.

أولاً- المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة فيها، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.²

يقوم هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما يهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.³

ثانياً- أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر، حيث يتم جمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله.⁴

1 دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

2 كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016، ص 61.

3 عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص 29.

4 رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 69.

نظرا لأهمية هذا الأسلوب تم الاعتماد عليه أثناء القيام بالدراسة الميدانية بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطي وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية

في هذا المطلب تم تحديد عينة البحث وأدوات جمع المعلومات التي تمكن من تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

أولا- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل ميدان الدراسة في مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج التي تحتوي على 6000 عامل منهم 141 عامل في الإدارة العليا و692 عامل في الإدارة الوسطى و5167 في الإدارة التنفيذية.¹

تم في هذه الدراسة استهداف العاملين في كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للمؤسسة محل الدراسة حسب ما أملت طبيعة الموضوع وعليه أصبح حجم مجتمع الدراسة 833 مفردة.

تعرف العينة من طرف (موريس أنجرس) على أنها: "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث"، كما تعرف على أنها: "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجرى اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث يمثل المجتمع تمثيلا صحيحا."²

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة غير العشوائية القصدية حيث تم تحديدها بـ 363 مفردة من العاملين على مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة محل الدراسة، وترجع الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا النوع من العينات إلى: - الاعتقاد بأن العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة يمكن أن تمثل مجتمع الدراسة من حيث الخصائص وطبيعة الموضوع في حد ذاته؛

- الاعتقاد بأن العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى أكثر دراية بشؤون المؤسسة؛

- بإمكان العينة القصدية أن توفر معلومات أكثر عمقا وتحليلا أفضل من التحليلات السطحية التي تتم لعينات أكبر حجما.

لذلك وفي اعتقاد الباحثة أن نوع العينة وحجمها مناسبان للقيام بالتحليل الإحصائي الملائم لموضوع وأهداف الدراسة، بالاعتماد على ما توصلت إليه الباحثة (Uma Sekeran) في تحديد بعض العلامات الإرشادية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة المناسبة حيث تتمثل هذه العلامات في:³

- يعتبر حجم العينة الواقع بين (30) و(500) مفردة مناسبة لجميع الدراسات؛

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم التكوين بمديرية الموارد البشرية بتاريخ 2017/04/09.

2 در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، العدد 09، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 313.

3 أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 157.

- عند استخدام أسلوب الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فمن الضروري أن يكون حجم العينة أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل أن تكون مفردات العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.

كما يضيف أحد الباحثين بأن العوامل التي ينبغي التذكير بها هو أنه لا توجد أرقام محددة ووصفات جاهزة لحجم العينة في البحوث النوعية وكل ذلك يتوقف على:¹

- إمكانيات الباحث الذاتية؛
- الوقت المتوفر؛
- الغرض من البحث؛
- مدى تعاون وتجاوب أفراد عينة الدراسة؛
- حجم المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك فإن من العوامل المحددة لحجم العينة القصدية:²

- ندرة مقدمي المعلومات في بعض الحالات وصعوبة توافر أفراد العينة القصدية الذين يقدمون المعلومات المطلوبة؛
- وحدة التحليل المستخدمة هي التي تحدد حجم العينة، فوحدة التحليل التي تستخدم العاملين تتطلب عددا كبيرا مقارنة بدراسة وحدة التحليل إذا كان مديرا عاما أو موظفا بمستوى عال مثلا.

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بـ 420 مفردة، وبعد أن تم توزيع الاستبانة على هذه العينة تم استرجاع 391 استبانة ما يعادل 93,09% في حين كانت منها 363 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ما يعادل 86,42%، ولقد تطلب توزيع هذا العدد من الاستبانات قرابة 5 أشهر من 14 جوان 2017 إلى غاية 28 أكتوبر 2017.

ثانيا- أدوات جمع البيانات الميدانية:

تم استخدام مجموعة مختلفة من أدوات جمع البيانات للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، تمثلت هذه الأدوات في الاستبانة، المقابلة وكذلك الملاحظة.

1- الاستبانة:

استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة بحثية رئيسية لكونها تمكن من الحصول على المعلومات الأساسية حول أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة (كوندور) والاجابة على فرضيات هذه الدراسة.

أ- تعريف الاستبانة: مصطلح الاستبانة هو المصطلح الصحيح لمصطلح (الاستبيان)، لأن مصدر المصطلح هو (استبان) أي استوضح وطلب البيان حول سؤال معين، والاستبانة هي عبارة عن: " مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو

1 عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة النشر، ص 213.
2 المرجع نفسه، ص 216.

رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة، ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو ترسل عبر البريد الإلكتروني أو توضع في موقع على شبكة المعلومات أو تسلّم مباشرة للفرد المعني بالدراسة، ومن أهم مميزاتها أنها تترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الشأن في المقابلة، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت خصوصا منها الرقمية، ومما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية.¹

ب- تصميم الاستبانة: من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تصميم الاستبانة بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري، والاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة الموضوع، وعليه تم إعداد استبانة موضحة في (الملحق رقم -01) التي تحتوي على 36 عبارة تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور تمثلت في:

- **المحور الأول:** تعلق بالبيانات الشخصية تم من خلاله معرفة خصائص مفردات عينة الدراسة فيما يخص المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي والمصلحة.

- **المحور الثاني:** تعلق بالإبداع التكنولوجي بنوعيه إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.

- **المحور الثالث:** تعلق بالميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة، والجدول التالي يشير إلى توزيع عبارات المحور الثاني والثالث للدراسة:

الجدول رقم (3-1): محاور الاستبانة وعدد ونسبة عبارات كل محور

المحور	البعد	أرقام العبارات	عدد العبارات	النسبة %
المحور الثاني: الإبداع التكنولوجي	إبداع المنتج	07-01	07	19,44
	إبداع العملية الإنتاجية	14-08	07	19,44
المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة	الجودة	20-15	06	16,67
	التسليم	25-21	05	13,89
	التكلفة	31-26	06	16,67
	المرونة	36-32	05	13,89
المجموع				
			36	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

1 إبراهيم بخي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 86.

من الجدول نجد أن هناك توازن في نسب عدد العبارات المتعلقة بالإبداع التكنولوجي، كما أن هناك توازن نسبي في نسب عدد العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية المستدامة حيث هناك توازن بين بعد الجودة والتكلفة وتوازن بين بعد التسليم والمرونة.

صيغت أسئلة الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كمقياس للإجابة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالقسمين الثاني والثالث للاستبانة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلامة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية **Version 15-16 SPSS**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص

.27

ج- الصدق الظاهري للاستبانة: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية وبالتحديد في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما في (الملحق رقم-02-)، للإبداء بأرائهم وملاحظاتهم، ولقد تم تقديم العديد من الملاحظات فيما يخص شكل الاستبانة وعدد الفقرات التي احتوتها، بالإضافة إلى ملاحظات حول صياغة العبارات وسلامتها اللغوية ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وملاحظات أخرى كانت في الموضوع، كما تم تحكيم هذه الاستبانة مع مسؤول التكوين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة (كوندور) الذي قدم العديد من الملاحظات حول محتوى هذه الاستبانة، كما تم عرض هذه الاستبانة في نموذجها الأولي على مجموعة من أفراد عينة البحث قبل القيام بالتوزيع النهائي وذلك للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم، وفي النهاية تم إعادة صياغة الاستبانة في شكلها النهائي.

د- صدق وثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة ومدى إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام نفس الاستبانة تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث تشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي، وتتراوح قيمة (ألفا كرونباخ) ما بين (0) و(1) حيث كلما اقتربت قيمته المحسوبة من (1) دلت على وجود ثبات عالي في الدراسة، وكلما اقتربت من (0) دلت على عدم وجود ثبات، وبعبارة أخرى يحدد فيه مستوى قبول الاستبانة كأداة للدراسة عند (0,60) فما فوق، والنتائج موضحة في الجدول التالي الذي يظهر في (الملحق رقم -03-):

الجدول رقم (3-3): نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاوِر كل قسم		عنوان القسم	محاوِر الاستبانة
		عنوان المحور	رقم المحور		
0,939	07	إبداع المنتج	1-2	الإبداع التكنولوجي	المحور الثاني
0,942	07	إبداع العملية الإنتاجية	2-2		
0,955	14	مجموع القسم الثاني			
0,926	06	الجودة	1-3	الميزة التنافسية المستدامة	المحور الثالث
0,899	05	التسليم	2-3		
0,927	06	التكلفة	3-3		
0,913	05	المرونة	4-3		
0,949	22	مجموع القسم الثالث			
0,972	36	المجموع الكلي			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد بأن معاملات الثبات كلها مقبولة باعتبار أنها أكبر من القيمة (0,60) سواء بالنسبة لكل محور من المحاور أو للاستبانة ككل والذي بلغ (0,972) هذا يدل على ثبات وصلاح هذه الأداة وأنها مناسبة لأغراض البحث.

2- المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: "أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلاته أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث." ¹

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة غير المهيكلة حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع بعض إدارات المؤسسة محل الدراسة من مديرية الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المالية والمحاسبة، البحث والتطوير، ولقد كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة خصوصا المعلومات التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستبانة، وكذلك الاستفسار عن بعض الإحصائيات الخاصة بنشاط المؤسسة التي من شأنها أن تساعد في إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن موضوع الدراسة، ولقد امتدت المقابلة خلال فترة التريص من شهر أبريل 2017 إلى نهاية شهر أوت 2017.

1 صالح محمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 388.

3- الملاحظة:

الملاحظة هي: " تلك المشاهدة المباشرة الموجهة والمضبوطة والمحددة الأهداف والمحكومة بإطار مرجعي نظري وبناء منهجي ميداني للإحاطة بموضوع البحث، وعن طريق هذه المشاهدة تتم عملية جمع المعلومات والبيانات العلمية لتزويد وإثراء موضوع البحث بمادة علمية تخدم البحث." ¹

تم الاعتماد على الملاحظة المنظمة، حيث استخدمت هذه الأداة أثناء إجراء المقابلات مع إطارات المؤسسة لجمع المعلومات حيث لعبت الملاحظة في هذه الدراسة دورا مكملا للدور المنوط بالاستبانة والمقابلة.

4- الوثائق الإدارية:

من أجل تدعيم الدراسة الميدانية تم الاستناد إلى وثائق المؤسسة محل الدراسة كتلك المتعلقة بتعريف المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها وكذلك الوثائق المتعلقة بمشروع البحث والتطوير، حيث أن هذه الوثائق ساهمت في إثراء الموضوع من جهة ودعمت أقوال المسؤولين المنتقاة من خلال المقابلة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الفرضيات ومن أجل تحليل بيانات الدراسة الميدانية تم حساب مجموعة من المقاييس وإجراء بعض الاختبارات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم -24-، حيث يمكن توضيح هذه المقاييس كما يلي:

أولاً- مقاييس التحليل الوصفي:

تتمثل مقاييس التحليل الوصفي في:

1- التكرارات والنسب المئوية:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على مفردات عينة الدراسة ووصف خصائصهم.

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

للتعرف على مدى استجابة مفردات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة وللتعرف كذلك على مدى استجابتهم نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.

1 رشيد زرواني، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2007، ص 259.

ثانيا- الأدوات الإحصائية التحليلية:

تتمثل الأدوات الإحصائية التحليلية المستخدمة في هذه الدراسة في:

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha De Cronbach**:

حيث تم استخدام هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة.

2- اختبار الطبيعية **Test De Normalité**:

يعتبر هذا الاختبار من أفضل الطرق المستخدمة لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، ومن خلال هذا الاختبار يتم اعتماد الفرضية العدمية (H_0) عندما يفترض بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، والفرضية البديلة (H_1) عندما يفترض بأن البيانات لا تتوزع طبيعيا، ولمعرفة ما إذا كانت البيانات تتوزع طبيعيا أو لا يتم استخدام أحد الاختبارات التالية:

أ- اختبار كولموغوروف سميرونوف **Kolmogorov-Smirnov**: يستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.

ب- اختبار شابيرو ويلك **Shapiro-Wilk**: يستخدم عندما يكون حجم العينة 50 فأقل.

3- اختبار ويل كوكسن **Test De Classement De Wilcoxon**:

يستخدم لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي أي البيانات غير معلمية، حيث تم استخدام اختبار (ويل كوكسن) حول المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته في هذه الدراسة هي القيمة (3)، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس وهي (3) فيتم قبول الفرضية البديلة (H_1) ورفض الفرضية العدمية (H_0)، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي المحسوبة أقل من أو تساوي قيمة المتوسط الحسابي المعتمدة في القياس وهي (3) فيتم قبول الفرضية العدمية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1).

4- اختبار معامل الارتباط سبيرمان **Corrélation de Spearman**:

تم استخدام هذا الاختبار بعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي أي البيانات غير معلمية، بالإضافة إلى أن البيانات وصفية فلقد تم اختيار اختبار (سبيرمان) لدراسة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

5- الانحدار المتعدد **Multiple Regression**:

استخدم هذا الاختبار لدراسة الأثر بين متغيرين مستقلين إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية على كل متغير من المتغيرات التابعة المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

6- اختبار Kruskal-Wallis :

لاختبار الفروق في متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة لكل من محور الإبداع التكنولوجي ومحور الميزة التنافسية المستدامة تبعاً لمتغيرات: المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي والمصلحة.

7- اختبار Durban Watson :

تم استخدام هذا الاختبار لاختبار مدى جودة نموذج الدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة (كوندور)

في هذا المبحث تم التعريف بمؤسسة (كوندور) واستعراض أهم أهدافها الإستراتيجية وكذلك التعريف بمختلف وحداتها ومديرياتها الموجودة ضمن هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة (كوندور)

تم في هذا المطلب تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة ميدان الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها ومراحل تطورها.

أولاً- نشأة مؤسسة (كوندور):¹

يتمثل الاسم التجاري لمؤسسة (كوندور) في (Antar Trad Condor) وهي مؤسسة خاصة تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، حيث أنها تأسست برأس مال يقدر بـ 2.450.200.000 دج، وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وأصبح شكلها القانوني مؤسسة خاصة ذات أسهم في جوان 2012.

يقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية في ولاية برج بوعرييج؛ تقدر المساحة التي تشغلها بـ 112559 م²، حيث تقدر المساحة المغطاة منها بـ 63822 م² أما المساحة غير المغطاة فتقدر بـ 480737 م²؛ يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي.

تنتمي مؤسسة (كوندور) إلى مجمع بن حمادي الذي يتكون من: مؤسسة Polyben؛ مؤسسة Gerbior؛ مؤسسة Argilor؛ مؤسسة Hodna Métal؛ مؤسسة Gipates؛ مؤسسة GP pharma؛ مؤسسة Bordj construction؛ مؤسسة Batigec؛ مؤسسة Travocovia؛ مؤسسة AGL Tub؛ مؤسسة Hôtel Béni؛ مؤسسة Hamed؛ مؤسسة Bordj Steel؛ مؤسسة Condor.

1 وثائق المؤسسة.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية **Condor** والرمز الذي يوجد أمام كلمة **(Condor)** يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في جبال الإنجليز، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

ثانيا- مراحل تطور مؤسسة (كوندور):

مرت مؤسسة (كوندور) بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم حيث تمثلت هذه المراحل في: ¹

1- مرحلة الشراء للبيع:

كانت المؤسسة في هذه المرحلة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وتقوم ببيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- مرحلة شراء المنتجات مفككة جزئيا:

حيث تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا وتقوم فيما بعد بتركيبها بنفسها، وفي هذه المرحلة كانت المؤسسة تستفيد من عدة مزايا أهمها:

- تخفيض تكلفة الشراء؛
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
- المساهمة في امتصاص البطالة وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية.

3- مرحلة شراء المنتجات مفككة كليا:

بمعنى شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا كانت المؤسسة تستفيد -أضف إلى الميزات السابقة- من ميزات أخرى تمثلت في:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم طريقة تركيبه؛
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وبتكلفة أقل؛
- توفير مناصب أخرى للعمل؛
- تخفيض التكلفة الكلية للمنتج.

4- مرحلة الإنتاج:

بعد تأكد المؤسسة من أنها أصبحت تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء الترخيص **(Licence)**، حيث قامت المؤسسة فعلا بشراء هذا الترخيص من مؤسسة **(Hisense)** الصينية.

1 وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة (كوندور)

تسعى مؤسسة (كوندور) في الوقت الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية نذكر منها:¹

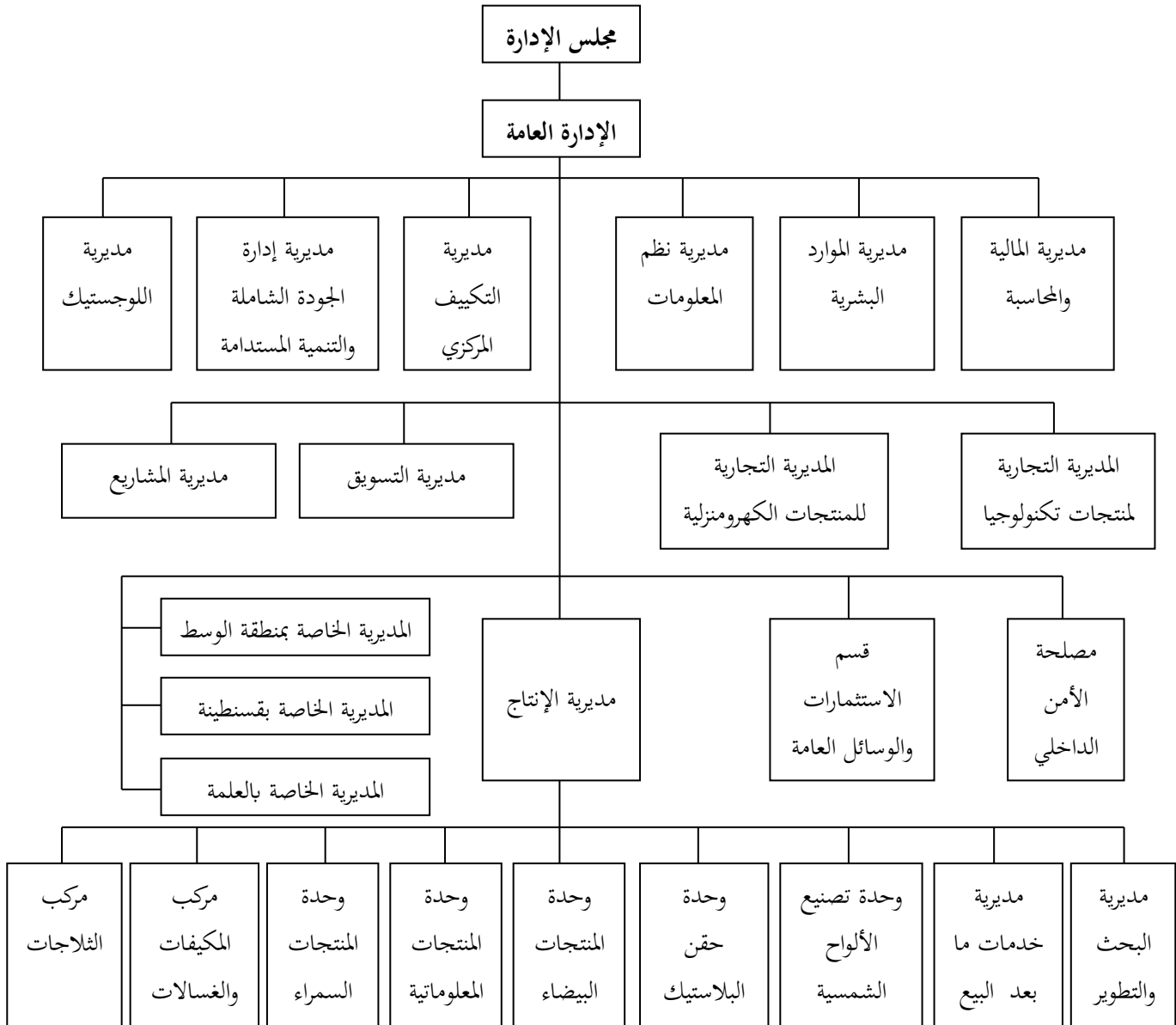
- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة وإيجاد سلاسل إنتاج جديدة؛
- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق؛
- ترسيخ ثقافة الزبون لدى كل أفراد المؤسسة؛
- دعم الاستثمار في مجال البحث والتطوير لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا؛
- دعم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض (Show-Room) بهدف مواجهة المنافسة، حيث تهدف المؤسسة إلى فتح 200 صالة عرض على مستوى التراب الوطني أفق سنة 2020؛
- العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجهاً للتصدير؛
- العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم ومواجهة المنافسة؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور)

يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور) مختلف المستويات الإدارية والوظائف الموجودة والعلاقة بينهم بشكل متسلسل، وقد شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تغيرات تماشياً مع التوسعات التي شهدتها المؤسسة، كان آخر تغيير هيكلها التنظيمي في جانفي 2015 والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة كما يظهر ذلك في (الملحق رقم -04-):

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم التكوين بمديرية الموارد البشرية بتاريخ 2017/04/09.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (كوندور)



المصدر: وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه نجد بأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضمن العديد من المديريات أهمها: ¹

أولاً- مجلس الإدارة:

الهيئة الرئيسية التي تتولى أمور المؤسسة من تسيير وتنفيذ للقرارات حسب ما جاء في القانون الأساسي للمؤسسة، ومن مهامها كذلك تمثيل المؤسسة أمام القضاء أو الغير والتوقيع عنها والتصرف والتعاقد بأمر المؤسسة.

1 وثائق المؤسسة.

ثانيا- الإدارة العامة:

تتكون الإدارة العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، وتتمثل مهامهم في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال؛
- تحقيق السير العام لأعمال الأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

تندرج تحت الإدارة العامة مجموعة من المديريات تمثلت في: مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية نظم المعلومات، مديرية التكييف المركزي، مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ومديرية اللوجستيك.

ثالثا- مديرية المالية والمحاسبة:

تتمثل مهمة هذه المديرية في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوما بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

رابعا- مديرية الموارد البشرية:

تعمل هذه المديرية على توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى معالجة الشؤون القانونية الخاصة بهم والتنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.

خامسا- مديرية نظم المعلومات:

من مهام هذه المديرية الإشراف على العتاد (**Hardware**) من حواسيب وملحقاتها، صيانتها، وصيانة ومتابعة (**Software**) كالبرمجيات والشبكات لتكون دائما جاهزة وفي الخدمة، كما تقوم بإنشاء البرمجيات الخاصة بالمؤسسة، وتطويرها لتتماشى مع الاحتياجات والمستجدات، بالإضافة إلى إشرافها على المواقع الالكترونية للمؤسسة في الشبكة.

سادسا- مديرية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة:

تحرص على تطبيق نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة، والحفاظ عليه والعمل على تطويره، وتسيير الوثائق الخاصة به، كما تقوم بتقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية.

سابعا- مديرية اللوجستيك:

تتكفل هذه المديرية بعملية نقل المواد الأولية والمنتجات والتكفل بنقل الأفراد وصيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

ثامنا- مديرية التسويق:

تقوم بدراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق، والقيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام، وتنظيم المعارض الوطنية والدولية، وكذلك تشرف على تدعيم الفرق الرياضية خاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية؛ للإشارة فإن هذه المديرية لا تتواجد على مستوى المؤسسة بل تتواجد في الجزائر العاصمة.

تاسعا- المديرية التجارية:

تنقسم إلى مديرية خاصة بالمنتجات التكنولوجية وأخرى للمنتجات الكهرومنزلية، وتقوم على الاستماع للزبون، والعمل على تطوير أسواق المؤسسة، وإعلام مدراء مختلف المديرية بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات، وتحديد المواعيد الخاصة بعملية البيع وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد، كما تقوم بتطبيق سياسات فيما يخص المخططات التجارية، والبحث عن أسواق جديدة وغيرها من المهام.

عاشرا- مديرية الإنتاج:

هذه المديرية تحتوي على وحدات ومركبات الإنتاج بالإضافة إلى مديرية خدمات ما بعد البيع ومديرية البحث والتطوير؛ تتمثل وحدات ومركبات الإنتاج في:

- وحدة تصنيع الألواح الشمسية؛
- وحدة حقن البلاستيك؛
- وحدة المنتجات البيضاء؛
- وحدة المنتجات المعلوماتية؛
- وحدة المنتجات السمراء؛
- مركب المكيفات والغسالات؛
- مركب الثلاجات؛

المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)

في هذا المبحث تم تشخيص وضعية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) من خلال معرفة طرق ومقومات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة وإبراز مدى اهتمامها، محافظتها ودعمها لأنشطة البحث والتطوير، بالإضافة إلى إبراز علاقة الإبداع التكنولوجي باستراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة بإجراء مقابلات مع المسؤولين الذين لهم علاقة بذلك.

المطلب الأول: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)

تتمثل أهم طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة في:

أولاً- التطوير من الداخل:

كانت المؤسسة تعتمد منذ تأسيسها على دوائر الجودة الموجودة على مستوى كل وحدة من وحدات إنتاجها لتقوم بإدخال التحسينات على مختلف منتجاتها وتطوير منتجات جديدة ذات جودة علمية وتحسين طرق الإنتاج الحالية والتحكم في أساليب الإنتاج، ومتابعة سير العملية الإنتاجية لتقليل معدل الأخطاء فيها ومتابعة المنتج في مختلف مراحل إنتاجه أو تطويره وفقاً لمتطلبات السوق والعمل على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، كما تقوم هذه الدوائر بمراقبة المواد المشتريات من داخل وخارج الوطن وفقاً لمعايير تستدعيها مواصفات الشراء، من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال، كما تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها.¹

نظراً للتطور الحاصل في العالم والذي صاحبه تطور هائل سيما في مجال التكنولوجيا، أصبحت هذه الدوائر غير قادرة على العمل على تحقيق كل الوظائف السابقة، كما أن تنوع المؤسسة لتشكيلة منتجاتها ورغبتها في مواكبة التطورات التكنولوجية والحصول على شهادات الجودة العالمية حتم عليها إنشاء مديرية خاصة بالبحث والتطوير تم إنشاؤها في 28 أوت 2014 بعد أن كانت هذه المديرية عبارة عن أقسام مستقلة في سنة 2013، حيث أرادت المؤسسة الاعتماد على قدراتها الداخلية في مواكبة التكنولوجيا وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها أثناء القيام بنشاطها.²

بملاحظة المنتجات التي تنتجها المؤسسة نجد بأنها قد تطورت واستفادت من المعارف والخبرات الداخلية لها، ففي البداية كانت تنتج منتج من نوع (CBU) وهو منتج مستورد 100% يحمل اسم علامة (Condor) ومنتج من نوع (SKD) وهو منتج شبه مجمع تقوم المؤسسة إلى إيصاله إلى صورته النهائية فقط أما في الوقت الحالي فهي تنتج بالإضافة إلى النوعين السابقين منتج من نوع (CKD) وهو منتج يحتوي على 80% من الإنتاج داخل المؤسسة و20% عبارة عن

1 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب التلاجات بتاريخ 2017/07/24.

2 المرجع نفسه.

- مواد أولية في شكل قطع غيار مستوردة من الخارج، وضمن هذه الأنواع تنتج المؤسسة ثلاث أنواع: ¹
- منتج ذو جودة جد عالية وسعر مرتفع (CBU) وهو منتج مستورد 100% (منتج جاهز)؛
 - منتج متوسط السعر والجودة إما من نوع (SKD) أو من نوع (CKD)؛
 - منتج بسيط من ناحية الجودة والسعر إما من نوع (SKD) أو من نوع (CKD).

هذا التنوع في نوعية المنتجات هدفه استهداف كل طبقات الزبائن كما أن المؤسسة قد تطورت بالاعتماد على مقدراتها الداخلية فبعد أن كانت تستورد منتج تام الصنع أو شبه مجمع أصبحت تساهم في إنتاجه بنسب متفاوتة أعلاها 80% وهذا مكنها من تخفيض الضرائب من 30% في حالة الشراء من الخارج إلى 5% في حالة التصنيع ذاتيا كما أن ذلك مكنها من الحصول على ما يعرف (بالبصمة الجزائرية)، من طرف منتدى رؤساء المؤسسات (FCE) لتمييز المنتجات التي تقوم بتصنيعها مثل الثلاجات، المكيفات الهوائية، أجهزة التلفاز، الغسالات والهواتف الذكية، كما يرتقب أن تحصل منتجات أخرى تصنعها مؤسسة (كوندور) على علامة (بصمة جزائرية) في أقرب وقت، حيث تمكن هذه التأشير المؤسسة من وضع ملصق (منتج جزائري مضمون) على منتجاتها ما يشكل اعترافا بجودة ونوعية منتجاتها ومطابقتها للمعايير المنصوص عليها في دفتر الشروط الذي أقره منتدى الرؤساء. ²

ثانيا- اقتناء الرخصة:

هذا ما قامت به المؤسسة من خلال شرائها للترخيص (Licence) من مؤسسة (Hisense) الصينية وتسجيل منتجاتها بالعلامة التجارية (Condor).

ثالثا- عقود التعاون:

قامت المؤسسة بالعديد من الاتفاقيات منها اتفاقية تعاون مع الجامعات ومراكز التكوين المحلية بهدف تكوين عمالها، إضافة إلى الاتفاقيات التي أبرمتها المؤسسة مع مؤسسات أجنبية تابعة للصين، كوريا الجنوبية، تركيا، فرنسا وغيرها لتكوين إطاراتها على التحكم في الآلات والتكنولوجيات الحديثة المستوردة من هذه المؤسسات الأجنبية، كما توجد هناك احتمالية إبرام عقود مع المخترعين الجزائريين بحيث توجد العديد من الأفكار التي هي قيد الدراسة لاسيما من ناحية صلاحية الفكرة وإمكانية تطبيقها من الناحية المالية كما يعتمد قسم البحث والتطوير أحيانا على الأفكار الموجودة في شبكة الأنترنت حيث يعمل على دراستها وإمكانية تطبيقها. ³

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم البرمجة لمركب الثلاجات بتاريخ 2017/07/17.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بتاريخ 2017/07/31.

3 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب الثلاجات بتاريخ 2017/07/24.

المطلب الثاني: مقومات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)

عملت المؤسسة منذ نشأتها على الحصول على التكنولوجيا بمختلف أنواعها بالعمل على تجهيزها بمختلف التقنيات والآلات الحديثة ذات التكنولوجيا المتطورة، والحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج والعملية الإنتاجية بتبنيها لسياسة تكوين اليد العاملة المحلية في الخارج من أجل سهولة التحكم في التكنولوجيا المستوردة، وتخصيص الموارد المالية اللازمة لهذا الغرض.

أولاً- التكنولوجيا:

كان هدف المؤسسة من وراء استيرادها للتكنولوجيا هو تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي لديها، الذي من شأنه أن يعزز من تنافسيتها حيث تعتمد المؤسسة على التكنولوجيات التالية:

1- تكنولوجيا المنتج:

تعمل المؤسسة باستمرار على إدخال وظائف تشغيلية متطورة على منتجاتها باقتنائها لأجهزة جديدة ومتطورة من أجل تقديم منتجات ذات خصائص تقنية ووظائف جديدة للزبائن، حيث تقوم بإنتاج مختلف التكنولوجيات المتاحة في الأسواق، كما تقوم بإدخال منتجات إلى السوق تتماشى مع متطلبات الزبون كما تعمل على توسيع تشكيلة منتجاتها وتنويعها باستمرار.¹

بدأت مؤسسة (كوندور) نشاطها في سنة 2003 بوحدة نشاط واحدة لإنتاج أجهزة التلفاز، وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية، وفي سنة 2005 قامت بإنشاء وحدة لإنتاج الثلاجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، أما في سنة 2010 قامت بإنشاء وحدة جديدة لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف النقالة، وبعدها وفي سنة 2013 أنشأت المؤسسة وحدة لإنتاج الألواح الشمسية كما قامت بإنشاء وحدتين للدعم يتمثل نشاطها في إنتاج مادتي البلاستيك والبولسترين الداخليتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع، فالمؤسسة نوعت ووسعت تشكيلة منتجاتها من منتجين اثنين في سنة 2003 إلى إنتاج ما يزيد عن خمسة عشر منتجا في سنة 2016، كما تحرص مؤسسة (كوندور) على ضمان الجودة في تقديم منتجاتها فهي حاصلة على المواصفات الثلاث للإيزو أو ما يسمى بنظام إدارة الجودة المتكامل (ISO 9000 الخاص بالمنتجات، ISO 14000 الخاص بالبيئة، ISO 18000 الخاص بنظام السلامة والصحة المهنية).²

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول التكوين بمديرية الموارد البشرية بتاريخ 2017/07/25.

2- تكنولوجيا العملية الإنتاجية:

تتميز البيئة التكنولوجية في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية بتطور تقنيات التصنيع، حيث تغلب على هذه الصناعة التكنولوجية العالية كما تتطلب كثافة عالية في رأس المال، ولذا تسعى مؤسسة (كوندور) باستمرار إلى مساهمة التغيير التكنولوجي بالإففاق المتزايد على الاستثمار في تحديث معدات وأدوات الإنتاج لتطوير تقنيات العملية الإنتاجية.

من أمثلة هذا التحديث نجد تحديث خط إنتاج الغسالات في بداية سنة 2016 حيث كان يدويا وتم تحويله إلى خط إنتاج آلي ونصف آلي يعمل على تشكيل الحديد الخاص بالإطار الخارجي لكل من المكيفات والغسالات، حيث أدى هذا التحديث إلى:¹

- تخفيض التكاليف والرفع من نسبة الإنتاج الداخلي لأجزاء المنتج داخل المركب دون الحاجة إلى إحضارها جاهزة، حيث نجد بأن حجم الإنتاج من الغسالات لسنة 2016 هو 146324 وحدة بعدما تم إنتاج 85162 وحدة خلال سنة 2015 في خط الإنتاج القديم، فحجم الإنتاج اليومي للخط الجديد يتراوح ما بين 800 إلى 1000 وحدة يوميا بعدما كان 500 وحدة يوميا؛

- إن عملية تحديث خط الإنتاج قد رفعت من حجم الإنتاج لسنة 2016 بأكثر من 70% مقارنة بسنة 2015، كما سجلت هناك زيادة في إنتاجية العامل الواحد من 4,85% في اليوم إلى ما بين 8,33% إلى 10,41% في اليوم الواحد، كما لوحظ انخفاض في عدد المنتجات المعيبة حيث انخفض عددها بنسبة تتراوح بين 25% إلى 30%.

كما تعتمد وحدات الإنتاج في المؤسسة على العديد من النظم مثل نظم التصنيع باستخدام الحاسوب CAM، التحكم الرقمي بالحاسوب CNC، نظامي تخطيط الإنتاج من المواد MRP I و MRP II الموجودين ضمن برنامج تخطيط موارد المؤسسة ERP حيث:²

- ساهم برنامج ERP في توفير الوقت المتعلق بانتظار وصول المواد الأولية إلى مركبات الإنتاج بعدما كانت مدة الانتظار في السابق تصل من أسبوع إلى 10 أيام، فالتأكد من وجود المواد الأولية في المخازن كان يحتاج الأمر إلى القيام باتصالات هاتفية أو زيارات ميدانية، وبالتالي تكاليف للمؤسسة كوجود يد عاملة عاطلة عن العمل من أسبوع إلى أسبوعين، وتأخر تسليم الطلبات في موعدها المحدد وبالتالي عدم رضا الزبون؛

- باستخدام برنامج ERP صار بالإمكان الاطلاع الآني على توفر المواد الأولية من عدمه، كما مكن من التخطيط المسبق لاحتياجات مركبات الإنتاج من المواد الأولية، وتحديد موعد وحجم الطلبات من المواد الأولية، ثم استقبالها وتحويلها إلى خطوط الإنتاج وهو ما خفض من التكاليف وساهم في إنجاز الطلبات في وقتها المحدد.

1 بناء على مقابلة مع مسؤول مصلحة الإدارة والوسائل بمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بتاريخ 2017/07/10.
2 المرجع نفسه.

تم تحديث مركب الثلاجات حيث تم التغيير في آلات الإنتاج القديمة وتم استحداثها بآلات إنتاج جديدة ذات تكنولوجيا عالية، كما تم إدخال خط إنتاج جديد في أوت 2016 لإنتاج المجمدات مجهز بأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية، وتم تعديل العديد من الآلات لتتماشى مع إنتاج المنتج المحسن حيث كان ذلك عن طريق قسم الصيانة بالمؤسسة بالتنسيق مع قسم البحث والتطوير على مستواها بحيث أن:¹

- من بين الآلات التي تم إدخالها ضمن خط الإنتاج الجديد نجد آلات حقن (البوليترتان)، القوالب، آلة تشكيل البلاستيك وهي آلة ذات تكنولوجيا عالية، حيث أن استخدام آلة تشكيل البلاستيك أدى إلى الزيادة في حجم الإنتاج بنسبة 200% في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، ففي سنة 2015 كان حجم الإنتاج لليوم الواحد 600 وحدة أما في سنة 2016 فأصبح 1200 وحدة يوميا؛

- كما أن هذا التحديث أدى إلى التخفيض في عدد وحدات الإنتاج المعيبة وكذلك في المواد التالفة حيث تم تخفيض هذه الأخيرة إلى 1,25% في سنة 2016 بعدما كانت 3% في سنة 2015، وكذلك تم التخفيض في حجم العمالة إلى عاملين في سنة 2016 بعد أن كان 4 عمال في سنة 2015 هذا فيما يخص استخدام آلة تشكيل البلاستيك، أما فيما يخص كامل خط الإنتاج فقد تم تخفيض عدد عمال الفوج الليلي من 26 عامل في سنة 2015 إلى 18 عامل في سنة 2016؛

- إن المؤسسة تقوم بإبرام عقود الشراكة للحصول على هذه التكنولوجيات المتطورة مع العديد من الدول أمثال إيطاليا، الصين، كوريا الجنوبية، فرنسا واسبانيا وللإشارة فإن فرنسا واسبانيا تم التعامل معها في إطار الحصول على تكنولوجيا المعلومات، حيث أدت هذه العقود إلى التخفيض في التكلفة واكتساب خبرات عالية ومعارف علمية مؤهلة نظرا لتكوين عمالها على استعمال الوسائل الحالية ذات التكنولوجيات الجديدة التي تقوم على طرق الإنتاج الحديثة، كل هذا ساعد المؤسسة على تعزيز موقعها في السوق المحلية، وتوسيع نطاق تواجدتها في الأسواق العالمية والتوسع في تشكيلة منتجاتها وتحسين جودتها والوصول إلى الأسعار التنافسية.

أثناء التواجد بأقسام المؤسسة ومديرياتها لاحظت الباحثة أنها مزودة بأجهزة للإعلام الآلي كما أنها مزودة بشبكة للأنترنيت من أجل معرفة كافة التطورات الحاصلة في المجال الصناعي وتعميق اتصالاتها بالزبائن والموردين والترويج لمنتجاتها، كما لاحظت على مستوى دوائر البحث والتطوير أنها مزودة بأحدث التكنولوجيات لا سيما في المخابر، كما أن أجهزة الإعلام الآلي على مستواها تختلف عن تلك الموجودة في بقية المديريات لأنها تحتوي على كم هائل من المعلومات والبرمجيات وكل ما يساعد عمال هذه الدوائر على تأدية مهامهم على أكمل وجه.

نستنتج بأن المؤسسة عند استثمارها في إنتاج منتجات جديدة فإن ذلك تطلب منها توفير خطوط إنتاج بآلات جديدة ذات تكنولوجيا عالية لتتماشى مع إنتاج المنتج جديد، أما في حالة تحسين في منتجاتها فإن ذلك تطلب منها

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم البرمجة لمركب الثلاجات بتاريخ 2017/07/17.

إجراء تعديلات في الآلات الموجودة لديها لتتماشى مع إنتاج المنتج المحسن بالاعتماد على قسم الصيانة تحت إشراف دائرة البحث والتطوير على مستواها.

ثانياً- الموارد البشرية:

إن التطرق إلى الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى التطرق إلى الموارد البشرية بالمؤسسة التي تعتبر من النقاط الأساسية بل وأهمها في التفوق التنافسي لذا على المؤسسة أن تعمل على تنمية الخبرة المعرفية والفكرية والفنية والمهارات لكفاءاتها.

تعتمد مؤسسة (كوندور) في جذبها للأفراد على الاستقطاب الداخلي للاستفادة من الخبرات والقدرات التي تتراكم داخلها كما تعتمد على التكوين الذي يتلقاه إطاراتها بالخارج وهذا إثر عقود أبرمتها مع مؤسسات أخرى مرافقة لعقود استيراد التكنولوجيا من نفس الدول، حيث تقوم المؤسسة عند استيرادها لتكنولوجيا معينة في الوقت الحالي بإرسال مسؤول الصيانة، ممثل واحد من مديرية الجودة، ممثل واحد من مديرية الإنتاج وممثل واحد من مديرية البحث والتطوير على مستواها لاكتساب المعرفة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة المستوردة، بعدها يتم تدريب العمال على مستوى خط الإنتاج هذا بالمؤسسة من طرف المجموعة السابقة الذكر التي تم تكوينها مما يسمح لهم بامتلاك مهارات تقنية عالية نتيجة الخبرة المتراكمة والتعلم، كما أنه وأثناء هذا التكوين يتم تدريب العمال على الصيانة الذاتية التي يقوم بها العامل يوميا والتي تعتبر بمثابة مشروع قامت المؤسسة بإدراجه ضمن استراتيجياتها للتخفيض من زمن الإنتاج بالإضافة إلى التخفيض في تكاليف الصيانة.¹

تعمل المؤسسة على تنويع الأفكار ووجهات النظر حيث تركز في الاستقطاب الخارجي للأفراد على اختيار وتعيين أفرادها على أساس الكفاءة والمستوى التأهيلي (الشهادات)، وفي حالة وجود نقص في أداء العمال يتم تكوينهم وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة من طرف إدارات مختصة وإن دعت الضرورة يتم إرسالهم إلى الخارج،² حيث يوضح الجدول التالي عدد العمال المستفيدين من التكوين خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

الجدول رقم (3-4): عدد العمال المستفيدين من التكوين خلال السنوات (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
تكوين خارج المؤسسة	276	547	19	12	06	22	30
تكوين داخل المؤسسة	-	80	585	474	901	560	585
المؤتمرات والملتقيات	03	04	09	22	11	10	13
المجموع	276	631	586	508	918	592	628

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول قسم التكوين بمديرية الموارد البشرية.

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم البرمجة لمركب التلاجات بتاريخ 2017/08/23.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم التكوين بمديرية الموارد البشرية بتاريخ 2017/07/17.

من الجدول نجد أن عدد المستفيدين من التكوين في تذبذب من سنة إلى أخرى فبعد أن ارتفع في سنة 2011 إلى 631 مقارنة بسنة 2010 التي كان عددها 276 عاود الانخفاض في سنة 2012 إلى 586 وإلى 508 في سنة 2013 ليرتفع إلى 918 مستفيد سنة 2014، وينخفض إلى 592 مستفيد في سنة 2015 ويعاود الارتفاع في سنة 2016 إلى 628 مستفيد، بملاحظة عدد المستفيدين من التكوين في خارج المؤسسة مقارنة بالداخل نجد أن هذا التذبذب يتماشى مع التطورات التي تدخلها المؤسسة سواء من حيث توسيعها لتشكيلة منتجاتها وبالتالي التعامل مع آلات وتكنولوجيا جديدة أو التحديثات في نمط التسيير وهو ما يفسر اعتماد المؤسسة في سنتي 2010 و2011 على التكوين الخارجي وذلك في محاولة منها لنقل المعرفة إلى الداخل، فبداية 2012 أصبح عدد المكونين داخل المؤسسة أعلى بكثير من المكونين خارجها وهذا ما يفسر سياسة المؤسسة في التكوين التي تعتمد على المكونين في الخارج لتكوين العمال في الداخل.

كما أن المؤسسة تهتم بكفاءاتها من خلال العمل باستمرار على تحفيز عمالها سيما من الناحية المادية حيث تقدم المؤسسة جائزة أحسن عامل للعمال على مستوى الإدارة التنفيذية، كما تقدم تحفيزات تشجيعية لفئة الإطارات وأعوان التحكم، كما تشجع المؤسسة عمالها ذوي الأفكار الإبداعية كما تقدم لهم حوافز مالية في شكل مكافآت.¹

نستنتج أن التطور الذي شهدته المؤسسة منذ نشأتها مع بدايتها باستيراد بعض المنتجات الصينية وإعادة بيعها إلى أن أصبحت المؤسسة تقوم بالإنتاج وتحكم في التكنولوجيات الحديثة يدل على تطور ثقافة الإبداع لديها وما صاحبه من زيادة في الخبر المهنية والمعرفة والمهارات للعمال نتيجة الانتقال من عمل لآخر والتعامل مع العديد من الآلات الحديثة والمعدات المتطورة.

ثالثا- الموارد المالية:

تتوفر مؤسسة (كوندور) على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مؤسسات مجموعة بن حمادي وحصولها على الدعم والإعانات الحكومية لكونها تساهم في امتصاص البطالة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى كالتطور المستمر في رقم أعمالها ونتيجتها الصافية، هذا ما جعل المؤسسة تتمتع بمقدرة مالية هائلة مكنتها من مواجهة كل التحديات بما فيها المنافسة المحلية والأجنبية ومواكبة كافة التطورات التكنولوجية، حيث أنها تخصص مبالغ معتبرة لدعم مديرية البحث والتطوير، كما تخصص مبالغ ضخمة للاستثمار في استحداث خطوط الإنتاج على مستوى وحدات ومركبات الإنتاج.²

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم البرمجة لمركب التلاجات بتاريخ 2017/08/23.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم المالية والمحاسبة بتاريخ 2017/07/21.

المطلب الثالث: مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور)

تم في هذا المطلب التطرق إلى مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور) التي تعتبر من بين الطرق التي تعتمد عليها هذه المؤسسة في الحصول على الإبداع التكنولوجي والمتمثلة في التطوير من الداخل.

أولاً- تعريف مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور):

مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور) هي عبارة عن الجهة المختصة بإجراء كل البحوث الأساسية والتطبيقية وكذلك البحوث التطويرية الخاصة بالمنتجات التي تنتجها المؤسسة وكذلك عملياتها الإنتاجية بالإضافة إلى قيامها بالعديد من المهام، حيث تم تأسيس هذه المديرية بالتحديد في 28 أوت 2014 لتوحد كافة دوائر وأقسام البحث والتطوير المتواجدة بالمؤسسة في سنة 2013، كما أن هذه المديرية تحتوي على قسمين هما: القسم التقني المسؤول على توزيع الملفات التقنية الخاصة بالمنتجات والعمليات الإنتاجية وفي نفس الوقت يقوم بتقييم المنتج ولواحقه، أما القسم الثاني فيتمثل في قسم الملصقات والمسؤول عن الملصقات الفنية للمنتج، كما يحتوي كذلك على 5 دوائر تتمثل في: ¹

1- دائرة البحث والتطوير لمركب الثلاثجات: تحتوي هذه الدائرة على قسمين هما قسم التصميم والبحث ويحتوي على 4 مهندسين للتصميم ومسؤول الدائرة، والقسم الثاني يحتوي على مسؤول مخبر وتقنيين مهمتهم مراقبة جودة المنتج ولواحقه حسب الشروط المعمول بها.

2- دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل: تحتوي هذه الدائرة على مسؤول الدائرة، مسؤول مخبر، تقني مسؤول عن تسيير المخبر، مسؤول البحث والتطوير والذي يندرج تحته 4 مهندسين.

3- دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات البيضاء: تحتوي هذه الدائرة على مسؤول الدائرة، مسؤول مخبر، تقني مسؤول عن تسيير المخبر، مسؤول البحث والتطوير والذي يندرج تحته 7 مهندسين.

4- دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء: تحتوي هذه الدائرة على مسؤول الدائرة، مسؤول مخبر ويعمل تحت تصرفه 4 تقنيين، مسؤول البحث والتطوير ويعمل تحت تصرفه 8 مهندسين.

5- دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات المعلوماتية: تحتوي هذه الدائرة على قسمين هما قسم التصميم والبحث ويحتوي على 4 مهندسين للتصميم ومسؤول الدائرة، والقسم الثاني يحتوي على مسؤول مخبر وتقنيين مهمتهم مراقبة جودة المنتج ولواحقه حسب الشروط المعمول بها.

1 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب الثلاثجات بتاريخ 2017/07/24.

ثانيا- وظائف مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور):

تقوم مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور) بمجموعة من الوظائف أهمها: ¹

- إجراء البحوث المتعلقة بتحسين المنتج والعمليات الإنتاجية بالإضافة إلى إجراء البحوث المتعلقة بتصميم المنتجات؛
- القيام بكل الدراسات التقنية والمالية المتعلقة بالبحوث المدروسة لمعرفة إمكانية تطبيقها؛
- إعداد كل الملفات التقنية الخاصة بالمنتجات والعمليات الإنتاجية؛
- مراقبة جودة المنتج ولواحقه؛
- دراسة الجانب البيئي في العديد من البحوث لمعرفة تأثيرها على البيئة سيما من ناحية المادة الأولية المستخدمة وكذلك طبيعة الغازات وهذا مراعاة للقوانين البيئية وفقا لما ينص عليه القانون الجزائري؛
- دراسة الملفات المتعلقة بأفكار المخترعين والباحثين الجزائريين الذين يتقدمون إلى المؤسسة بغرض تجسيد أفكارهم على أرض الواقع؛
- التنسيق مع قسم الصيانة لدراسة أي تغييرات أو تحسينات في العمليات الإنتاجية؛
- التنسيق مع إدارة الإمداد (الشراء)، حيث أنه في حالة شراء منتج على مستوى وحدة معينة للإنتاج يقوم قسم البحث والتطوير بإعداد الملف التقني لهذا المنتج والذي يحتوي: على بطاقة فنية حول هذا المنتج، نتيجة اختبار هذا المنتج والتي تعكس مدى مطابقته للمعايير الدولية للجودة وكذلك للقوانين والتشريعات الخاصة بالمشروع الجزائري، أشكال الرسومات الخاصة بالقطع، دليل التجميع ودليل الاستعمال.
- التنسيق مع مديرية التسويق التي تقوم بدراسة السوق لتحديد حاجات ورغبات الزبائن والتي يتم عرضها على مديرية البحث والتطوير لدراستها ومحاولة تجسيدها على أرض الواقع؛
- التنسيق بشكل كبير مع مديرية خدمات ما بعد البيع حيث تقوم هذه الأخير بعرض كل شكاوى الزبائن على مديرية البحث والتطوير لمعرفة أسبابها والعمل على حلها؛
- التنسيق مع إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة التي تحرص على تطبيق نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة، والحفاظ عليه والعمل على تطويره.
- دراسة كل الملفات المتعلقة بالتصدير، حيث تقوم دائرة التصدير التي تم استحداثها مؤخرا من طرف المؤسسة بالتنسيق مع مديرية البحث والتطوير لدراسة ملفات التصدير، ذلك أن المنتجات التي يتم تصديرها تختلف من دولة إلى أخرى وذلك حسب الشروط الواردة في عملية التصدير؛
- القيام بدراسة المنتجات المنافسة لمعرفة مستوى مؤسسة (كوندور) بالنسبة للمنافسين في إطار ما يعرف باليقظة التكنولوجية؛

1 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بتاريخ 2017/07/31.

- القيام بمشاريع خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات المؤسسة حيث يتم إنجاز هذه المشاريع وفق: تقديم طلب من طرف الإدارات ومركبات الإنتاج يتم فيه التعريف بالفكرة، بعدها تقوم دائرة البحث والتطوير المعنية بإجراء الدراسة الميدانية لهذه الفكرة وذلك من ناحية إمكانية تحقيقها، أهميتها وتكلفة إنجازها، وفي حالة ما إذا كانت هذه الفكرة صالحة للتطبيق يتم تكليف عامل كرئيس للمشروع الذي يقوم بدوره باختيار فريق العمل وإعداد كل الخطوات اللازمة لإنجاز هذا المشروع، حيث تظهر وثائق مشروع البحث والتطوير في (الملحق رقم -05-).

ثالثا- أسباب إنشاء مديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور):

يعود إنشاء هذه المديرية بالمؤسسة إلى مجموعة من الأسباب أهمها: ¹

- رغبة المؤسسة في الاعتماد على قدراتها الداخلية؛
- مواكبة التطورات الحاصلة سيما في مجال التكنولوجيا؛
- الرغبة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة؛
- إيجاد الحلول للمشاكل التقنية التي تواجهها أثناء القيام بنشاطها؛
- تبني معايير الجودة الإيزو تطلب وجود جهة مختصة بالبحث والتطوير داخل المؤسسة؛
- التحسين من صورة المؤسسة لدى الزبائن عن طريق المنتجات التي تقدمها؛
- رغبة المؤسسة في التصدير إلى مختلف أنحاء العالم؛
- زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية.

رابعا- إنجازات مديرية البحث والتطوير في مجال الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور):

- لمديرية البحث والتطوير بمؤسسة (كوندور) أهمية بالغة نظرا لكونها مكنتها من تحقيق مجموعة من النتائج الايجابية أهمها الوصول إلى العديد من الإبداعات التحسينية للمنتج وكذلك العمليات الإنتاجية بحيث:
- سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل في سنة 2016 مشروعين ناجحين وعدم إكمال مشروع الذي هي بصدد دراسته في سنة 2017 مع مشروع آخر أما في سنة 2015 فقد سجلت هذه الدائرة 4 مشاريع ناجحة؛ ²
 - سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء 8 مشاريع ناجحة في سنة 2015 أما في سنة 2016 فسجلت 10 مشاريع ناجحة وللإشارة فهي المؤسسة رقم واحد في الجزائر فيما يخص المنتجات السمراء؛ ³
 - سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب الثلجات 6 مشاريع بحثية ناجحة في سنة 2016، وهي الآن بصدد دراسة 6 مشاريع أخرى في سنة 2017، أما فيما يخص دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات البيضاء فقد سجلت 5 مشاريع

1 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب الثلجات بتاريخ 2017/07/24.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل 2017/07/31.

3 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء 2017/08/16.

ناجحة في سنة 2016 وهي بصدد دراسة 7 مشاريع في سنة 2017، في حين سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات المعلوماتية 9 مشاريع ناجحة في سنة 2016 وهي بصدد دراسة 7 مشاريع في سنة 2017.¹

المطلب الرابع: أهمية ومعوقات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور)

تم في هذا المطلب التطرق إلى أهمية الإبداع التكنولوجي وأهم النقاط التي تعتبر بمثابة عائق لهذا النوع من الإبداع بمؤسسة (كوندور).

أولاً- أهمية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور):

تعتمد مؤسسة (كوندور) في حصولها على الإبداع التكنولوجي على مصادر داخلية وأخرى خارجية حيث أن هذا التنوع مكنها من تحقيق العديد من الإيجابيات أهمها:²

- زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة؛
- تقديم الدعم التقني لجميع مركبات الإنتاج والإدارات وذلك من خلال تقديم الحلول التقنية لكل المشاكل التي تواجهها؛
- خفض تكلفة الإنتاج؛
- التحسين من جودة المنتجات؛
- الزيادة في حجم المبيعات؛
- التحسين الكبير في صورة المؤسسة؛
- زيادة صادرات المؤسسة نحو الخارج.

ثانياً- معوقات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور):

على الرغم من أن مؤسسة (كوندور) قد حققت نتائج جد ايجابية إلا أنه بإمكانها أن تحقق الأفضل وأن تستمر في ريادتها إذا تمكنت من معالجة كل المعوقات التي تواجهها في مجال الإبداع التكنولوجي والتي تتمثل في:³

- التأخر في الحصول على المعلومات سيما المتعلقة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في الدول المتقدمة؛
- النقص في اليد العاملة المؤهلة للعمل في مجال البحث والتطوير فبمقارنة عدد العمال في مديرية البحث والتطوير والذي يتمثل في 55 عامل بالعدد الكلي للعمال 6000 عامل نجد بأنه ضعيف وضعيف جداً؛
- عدم تسجيل المؤسسة لإبداعاتها التحسينية ببراءات اختراع؛
- قلة وعدم وضوح العلاقات بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها في الجامعات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي.

1 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب الثلاثيات بتاريخ 2017/07/24.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل 2017/07/31.

3 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء 2017/08/16.

المبحث الرابع: علاقة الإبداع التكنولوجي باستراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)
في هذا المبحث تم تحديد العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها مؤسسة (كوندور)، وكذلك العلاقة بينه وبين مصادر الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى عرض أثر هذا الإبداع على بعض مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: علاقة الإبداع التكنولوجي باستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)

تناول هذا المطلب إبراز العلاقة بين الإبداع التكنولوجي واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور) بإبراز العلاقة بينه وبين نموذج القوى الخمس لـ (Porter) من جهة وإبراز العلاقة بينه وبين الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة ومن جهة أخرى.

بالاستناد إلى ما جاء في الجانب النظري وحسب مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات نجد بأن المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اعتمادها على الإبداع التكنولوجي ينبغي أن تتوفر على أربعة عوامل أساسية تعد بمثابة شروط لاستدامة الميزة التنافسية والتي تمثلت في: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد والاحلال، وبإسقاط هذه الشروط على الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) نجد بأن:¹

- الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) ذا قيمة لأنه يعد انعكاسا واستجابة لحاجات واقعية لدى الزبائن، فهي تحرص باستمرار على دراسة متطلبات وحاجات الزبائن عن طريق بحوث التسويق والإنفاق على أنشطة مديريةية البحث والتطوير؛
- الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) سهل التقليد لأنه يعتمد أكثر على المصادر الخارجية والتي تعد بمثابة مصادر متاحة أمام المنافسين، كما أن الإبداعات التحسينية التي تتوصل إليها المؤسسة عن طريق أنشطة البحث والتطوير لا تقوم بحمايتها عن طريق تسجيلها ببراءات اختراع، ولكن ما يميز مؤسسة (كوندور) هو المقدرة المالية واستراتيجيتها التي تمكنها من الحصول على التكنولوجيا المتطورة قبل المنافسين؛

- الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) قد مكنها من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق، حيث مكنها ذلك من الحصول على ميزة الحصة السوقية الأكبر والسمعة والعلامة التجارية الأقوى والأكثر تأثيرا لدى الزبائن مما خلق لديهم نوعا من الالتزام باقتناء منتجاتها.

- الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) قائما على إمكانيات وقدرات مالية وتكنولوجية، حيث تحرص المؤسسة باستمرار على مواكبة التطورات التكنولوجية قبل المؤسسات المنافسة، كما أن المؤسسة تمتلك إمكانيات وتراكمات معرفية معتبرة مكنتها من الحصول على بعض الإبداعات التحسينية سيما في مجال المنتجات المعلوماتية.

مما تقدم نجد بأن الإبداع التكنولوجي لا يتوفر على كل الخصائص لاستدامة الميزة التنافسية المستدامة، وحسب ما جاء في الجانب النظري كذلك يمكن القول بأنه ليس بالضرورة توفير كل هذه الشروط في الإبداع التكنولوجي فالميزة

1 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء 2017/08/16.

التنافسية المستدامة تعرف أيضا على أنها إمكانية خلق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها، وحسب النتائج المتوصل إليها من المقابلات نجد بأن مؤسسة (كوندور) قد وصلت إلى الريادة من خلال سعيها الدائم ومحافظة على الإبداع التكنولوجي ومن مواكبتها للتطورات التكنولوجية.

أولا- الإبداع التكنولوجي ونموذج القوى الخمس لـ (Porter) بمؤسسة (كوندور):

يظهر نموذج القوى الخمس لـ (Porter) المتعلق بمؤسسة (كوندور) من خلال:

1- الإبداع التكنولوجي وشدة المنافسة لمؤسسة (كوندور):

يتميز قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر بوجود العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي أدى إلى ازدياد شدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الناشطة في هذا القطاع سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة أضف إلى ذلك توفر السوق الجزائرية على العديد من العلامات التجارية الأجنبية والتي تنشط ضمن نفس الصناعة.

لكل مؤسسة استراتيجياتها الخاصة فيما يتعلق بالأسعار، الجودة، الإعلانات، نقاط البيع، خدمات ما بعد البيع التنوع في تشكيلة منتجاتها والأهم من هذا عملها على تحقيق حاجات ورغبات زبائنها وهذا ما تركز عليه مؤسسة (كوندور) التي تعمل على مواجهة شدة المنافسة، فهي تعتبر كل العلامات التجارية المتوفرة في السوق المحلية بمثابة منافس لها مع التركيز على البعض منها، فمن أهم العلامات التجارية الأجنبية المنافسة للمؤسسة (Samsung و IG) أما العلامات التجارية المحلية المنافسة فهي مؤسسة (Brandt)، حيث أن كلا من (Samsung و IG) لديهما طاقة إنتاجية كبيرة وتكنولوجيا جد عالية مما ينعكس ذلك على الأسعار وبذلك فإن منتجاتها ليست موجهة لكافة الزبائن، ويبقى تخوف مؤسسة (كوندور) من مؤسسة (Brandt) التي تستخدم كذلك تكنولوجيا عالية وطاقة إنتاجية جد كبيرة فمثلا لهذه المؤسسة ثمانية خطوط لإنتاج الثلاثجات مقارنة بمؤسسة (كوندور) التي تحتوي على خطين فقط للإنتاج.¹

على الرغم من أن المنافس الأقوى لمؤسسة (كوندور) في السوق المحلية هو (Brandt) إلا أنها لا تزال تحوز على الحصة السوقية الأكبر في القطاع كما أن المؤسسة تستثمر بشكل كبير في المورد البشري كما أن لها تراكم كبير في الخبرة والمعرفة والكفاءة فلو اطلعنا على مراحل تطور المؤسسة منذ سنة 2002 إلى غاية اليوم نجد أن هناك تراكمات معرفية كبيرة مقارنة بمؤسسة (Brandt)، فهي تعمل على التنوع في تشكيلة منتجاتها الأمر الذي جعلها تستخدم أحدث التكنولوجيات وفي كثير من الأحيان تكون السباق في استخدام هذه التكنولوجيا على المستوى المحلي وبأسعار جد مدروسة مراعاة للقدرة الشرائية للزبون، وبالتطرق للأسعار نجد بأن الإبداع التكنولوجي قد ساعد مؤسسة (كوندور) على التحسين من جودتها وسمعتها بالإضافة إلى التخفيض من تكلفة الإنتاج الأمر الذي انعكس على أسعار منتجاتها وممكنها من جذب الزبائن بعيدا عن المنافسين.²

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم البرمجة لمركب التلاجات بتاريخ 2017/08/23.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

2- الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (كوندور) والداخلين المحتملين:

يتمثل الداخلين المحتملين في المؤسسات التي ترغب الدخول إلى سوق الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، ولكن لهذه الصناعة مجموعة من موانع الدخول والتي تتمثل في:¹

- الاحتياجات المالية الضخمة لإنجاز المركبات الصناعية ومواكبة التطورات التكنولوجية؛
- ولاء الزبائن لبعض العلامات التجارية؛
- وجود منتجات ذات أسعار منخفضة؛
- ضرورة وجود جودة في الموارد البشرية وتراكمات معرفية تمكنها من تسيير هذه الهياكل؛
- تميز منتجات العلامات التجارية وخدمات ما بعد البيع؛
- ارتفاع تكاليف التحويل الخاصة بقبول الزبون التخلي عن ولاءه للعلامات المتواجدة بالقطاع؛
- صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع.

على الرغم من وجود هذه الموانع لدخول منافسين جدد إلى هذا القطاع إلا أنه وفي حالة دخولهم فإن ذلك لا يضعف من تنافسية مؤسسة (كوندور) التي نجحت في تحسين صورة علامتها التجارية كما تمكنت من بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء بسبب جودة منتجاتها وخدمات ما بعد البيع المقدمة من طرفها هذا من جهة ومن جهة أخرى مواكبتها المستمرة للتطورات والإبداعات التكنولوجية، كما أن لها إمكانيات مالية مكنتها من دعم مديرية البحث والتطوير وفتح قنوات للتوزيع، كما تملك مهارات فنية وتراكمات معرفية كبيرة مكنتها من مواجهة المنافسة الحالية كما ستمكنها من مواجهة المنافسة المحتملة.²

3- الإبداع التكنولوجي والمنتجات البديلة لمؤسسة (كوندور):

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 لقاعدة أساسية من الزبائن.³

4- الإبداع التكنولوجي والقوة التفاوضية لزبائن مؤسسة (كوندور):

استطاعت مؤسسة (كوندور) عن طريق الاهتمام المتزايد بالإبداع التكنولوجي أن توسع في تشكيلة منتجاتها، كما استطاعت أن تضيف باستمرار العديد من الخصائص في منتجاتها وهذه الخصائص تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار منتجها، فهي تقوم باستهداف كل طبقات الزبائن مما أدى إلى خلق تفضيل قوي من جانبهم كما أدى إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بينهم وبينها، كما أن لها العديد من الزبائن منهم المؤسسات العمومية والخاصة

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

2 المرجع نفسه.

3 المرجع نفسه.

والمراكز التجارية، كما أنها تباع منتجاتها إلى تجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف ولايات الوطن، بالإضافة إلى تصدير منتجاتها إلى مختلف الدول العربية مثل ليبيا، تونس، السعودية والأردن وكذلك الدول الأوروبية مثل فرنسا.¹

على الرغم من التنوع المستمر في زبائن المؤسسة إلا أنها تعمل على تجنب القوة التفاوضية لهم ليس فقط عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية بل تعمل كذلك على دعم خدمات ما بعد البيع وتقديم الضمانات على منتجاتها لمدة عامين باستثناء منتجات الهواتف النقالة وبعض أجهزة الحاسوب التي تكون مدة ضمانها سنة واحدة، مع الالتزام بتبديل قطع الغيار على كل منتجاتها لمدة ثلاث سنوات بعد انتهاء مدة الضمان، بالإضافة إلى إقامة حفلة لتكريم زبائنها (تجار الجملة) في نهاية كل السنة بالإضافة إلى الاستمرار في إنشاء صالات للعرض عبر كل ولايات الوطن.²

5- الإبداع التكنولوجي والقوة التفاوضية لموردي مؤسسة (كوندور):

تمثل القوة التفاوضية للموردين في قدرتهم على التحكم بأسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وكذلك في أسعار التكنولوجيا المستخدمة، تزداد هذه القوة عندما تكون هذه المواد والتكنولوجيات ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها، وبسبب تنوع تركيبة المنتجات التي تنتجها مؤسسة (كوندور) فإنها تتعامل مع العديد من الموردين كالصين، كوريا الجنوبية، تركيا، مصر، إيطاليا، إسبانيا وفرنسا حيث تستورد من إسبانيا وفرنسا تكنولوجيا المعلومات أما من إيطاليا فتستورد الآلات ومحركات بعض المنتجات أما الصين فتتعامل معها للحصول على المنتجات وكذلك المواد الأولية وأهم المؤسسات الصينية التي تتعامل معها هي مؤسسة (Hisense) و (Média) حيث أن هذه الأخيرة كانت تتعامل مع مؤسسة (Média) الجزائرية إلا أن هذه الأخيرة تعاني من ظروف مالية صعبة فاستغلت مؤسسة (كوندور) هذه الحالة لتتعامل مع مؤسسة (Média) الصينية واستطاعت المؤسسة عقد التعامل مع هذه المؤسسة الأمر الذي جعلها قادرة على فرض شروطها أكثر على مؤسسة (Hisense) خوفا من فقدانها التعامل مع مؤسسة (كوندور) ونظرا لمكانتها أيضا، أما كوريا الجنوبية فقد توقفت المؤسسة عن التعامل معها منذ سنة 2015 بسبب ارتفاع أسعارها.³

يتبين أن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة موزعين عبر عدة دول من العالم حيث أن هذا التنوع يساعد المؤسسة في تجنب الضغوط من قبل الموردين وخلق نوع من المرونة في التحول من مورد إلى آخر كما أن هذا راجع بالأساس إلى تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة والذي صاحبه تنوع في التكنولوجيا المتطورة.

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم البرمجة لمركب التلاجات بتاريخ 2017/08/23.

3 المرجع نفسه.

ثانيا- الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية بمؤسسة (كوندور):

يؤثر الإبداع التكنولوجي في مؤسسة (كوندور) على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها حيث تتمثل هذه الاستراتيجيات في: ¹

1- الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التكلفة الأقل:

إن إدخال مؤسسة (كوندور) للمعدات والآلات الجديدة بالإضافة إلى إدخال التكنولوجيا المتطورة لا سيما التحديثات التي قامت بها في كل من مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل وكذلك مركب الثلاجات أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كما أدى إلى انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة وهذا راجع بالأساس إلى دراسة العمليات الإنتاجية من طرف قسم دراسة منهجية العمليات الإنتاجية والتطوير وكذلك الجهود المختلفة لمديرية البحث والتطوير وبذلك استطاعت المؤسسة فرض أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، حيث أن المنافسة السعرية أحد أهم الاستراتيجيات التنافسية في هذه الصناعة وهذا نتيجة التقارب الكبير في الخصائص التقنية لمنتجات مختلف المؤسسات كما أن التكنولوجيا المتطورة الخاصة بهذه الصناعة متاحة أمام كل المنافسين.

تتبع مؤسسة (كوندور) إستراتيجية السعر المنخفض من أجل الزيادة في حصتها السوقية والمحافظة على زبائنها من خلال التحسينات المستمرة لمنتجاتها الموجودة في السوق والتنوع في تشكيلتها ومواكبة كل التطورات الحاصلة في هذا المجال من الصناعة بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرة والتعلم التي اكتسبتها في هذا المجال.

2- الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التميز:

تعمل مؤسسة (كوندور) من خلال استراتيجية التميز على تطوير منتجاتها بالتطوير والتحسين المستمر لوظائفها التشغيلية مع ضمان جودة عالية في هذه المنتجات لمنافسة المنتجات البديلة، فمثلا جهاز التلفاز 8K الذي يمتاز بخصائص تشغيلية وتقنية متطورة جدا بالإضافة إلى الخصائص الموجودة في الغسالات أمثال (D-Drive) وإنتاج غسالات بتكنولوجيا (Silver+) التي تعمل على إزالة البكتيريا من الملابس بالإضافة إلى التطبيقات التي توصلت إليها جهودات دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات المعلوماتية في مجال الهواتف النقالة.

مؤسسة (كوندور) ومن خلال استحداثها لخطوط الإنتاج وإدخال التكنولوجيات الحديثة في مجال العملية الإنتاجية بإنشائها لمديرية البحث والتطوير والتنوع في تشكيلة منتجاتها تسعى إلى تحقيق أداء أحسن والحصول على الجودة المطلوبة للارتقاء بمنتجاتها وزيادة تنافسيتها، على اعتبار أن تطوير منتجات جديدة سوف يزيد من خبرة العاملين في المجال الإنتاجي بالمؤسسة وكذا اكتساب مهارات جديدة في مجال خدمات مراقبة جودة المواد الأولية المستعملة خلال مراحل تطوير المنتجات، فالمؤسسة تستهدف شريحة كبيرة من الزبائن بحيث تقدم منتجات ذات أسعار منخفضة مع

1 بناء على مقابلة مع مسؤول العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

جودة مقبولة كما تقدم منتجات ذات جودة عالية وأسعار عالية كما تقدم منتجات ذات جودة وأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق.¹

المطلب الثاني: علاقة الإبداع التكنولوجي بمصادر الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة (كوندور)

من الجانب النظري تم التوصل إلى أن أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة تنبع من داخل المؤسسة، وبالنظر إلى مؤسسة (كوندور) نجد بأنها تملك العديد من المصادر الداخلية التي تمكنها من المحافظة على ميزاتها التنافسية.

أولاً- الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة لمؤسسة (كوندور):

تتمثل الموارد الملموسة بمؤسسة (كوندور) في:

1- الإبداع التكنولوجي والمواد الأولية لمؤسسة (كوندور):

توصلت مؤسسة (كوندور) إلى العديد من الإبداعات التحسينية في مجال المنتجات مما تطلب منها التغيير في المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج مثل التغيير في الغاز المستخدمة في المكيفات الهوائية من R22 إلى R410 وما صاحب هذا التغيير من تغييرات في المواد الأولية، أما الإبداعات التي قامت بها المؤسسة في مجال العملية الإنتاجية فلم يصاحبها تغييرات في المواد الأولية الداخلة في عملية إنتاج المنتج.²

2- الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج لمؤسسة (كوندور):

يتطلب إبداع منتج جديد معدات إنتاج قد تكون جديدة تماماً خاصة إذا كانت المعدات الحالية محدودة الاستخدام، وهذا ما لوحظ في مؤسسة (كوندور) حيث قامت باستحداث خط إنتاج جديد تماماً لإنتاج المجمدات في مركب الثلاجات، كما أنها قامت بإدخال بعض التحسينات على الثلاجات مما تطلب منها إعادة تكييف الآلات الموجودة لديها لتلائم مع هذا التحسين وذلك عن طريق كلاً من قسم الصيانة ودائرة البحث والتطوير على مستوى هذا المركب.

3- الإبداع التكنولوجي والموارد المالية لمؤسسة (كوندور):

حسب المقابلات التي تمت مع مسؤولي دوائر البحث والتطوير بالإضافة إلى المقابلة التي تمت مع مسؤول قسم المحاسبة والمالية بالمؤسسة تبين أن هذه الأخيرة توفر كل متطلبات مديرية البحث والتطوير، كما أنها تخصص مبالغ ضخمة للاستثمار في التكنولوجيات الحديثة، كما تبين أيضاً بأن المبالغ التي تخصصها المؤسسة للعملية الإنتاجية أكبر من المبالغ المخصصة للتحسين في المنتج.

1 بناء على مقابلة مع مسؤول قسم البرمجة لمركب الثلاجات بتاريخ 2017/08/23.

2 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل 2017/07/31.

ثانيا- الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة لمؤسسة (كوندور):

تتمثل الموارد غير الملموسة بمؤسسة (كوندور) في:

1- الإبداع التكنولوجي والمعلومات لمؤسسة (كوندور):

تعمل مؤسسة (كوندور) على توفير كافة المعلومات المتعلقة بالتطور التكنولوجي في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، كما أنها تقوم بالعمل على توفير المعلومات حول المنافسين، الموردين والزبائن ويقع هذا على عاتق مديرية التسويق على مستوى المؤسسة التي تقوم بإنشاء فرق عمل لدراسة السوق والعمل على توفير كل المعلومات اللازمة بعدها تقوم بنشرها على مستوى إدارات المؤسسة، كما أن هذه المديرية تعتبر المغذي الرئيسي لمديرية البحث والتطوير بالمعلومات لا سيما فيما يتعلق بالمنافسين والموردين وكذلك الزبائن، كما لا ننسى كذلك دور مديرية خدمات ما بعد البيع في توفير المعلومات حول شكاوى الزبائن، وكذلك المعلومات المقدمة من طرف دائرة التصدير حول مميزات المنتجات التي يحتاجها كل مستورد، بالإضافة إلى دور مديرية البحث والتطوير في مراقبة كل المستجدات المتعلقة بالتكنولوجيا الموجودة في العالم عن طريق التركيز على شبكات الأنترنت.¹

2- الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا لمؤسسة (كوندور):

تتوفر هذه المؤسسة على أحدث التكنولوجيات سيما في مجال العملية الإنتاجية وهذا ما لوحظ فعلا أثناء زيارتنا لمركب إنتاج المكيفات الهوائية وآلات الغسيل، مركب المنتجات السمراء، مركب الثلاجات وكذلك أثناء زيارتنا لدوائر البحث والتطوير بالمؤسسة، وحسب المقابلات التي تمت فقد وجد بأن المؤسسة لها دائما السبق في الحصول على التكنولوجيات المتطورة والتي يحتاجها الزبون قبل المنافسين وهذا من الناحية المحلية.

3- الإبداع التكنولوجي وطريقة العمل بمؤسسة (كوندور):

تطلب إدخال التكنولوجيات الجديدة بمؤسسة (كوندور) تغيير في كمية ونوعية اليد العاملة وهذا ما تبين من خلال استحداث خط إنتاج المجمدات في مركب الثلاجات وكذلك استحداث الخط الآلي والنصف الآلي في مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل والذي خفض من حجم العمالة كما أن ذلك تطلب منها إجراء دورات تكوينية وتدريبية للعمال على هذه التكنولوجيات الحديثة.

4- الإبداع التكنولوجي والمعرفة بمؤسسة (كوندور):

تتطلب عملية الإبداع التكنولوجي تجسيد للمعارف الجديدة انطلاقا من الكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة، وبالنظر إلى مؤسسة (كوندور) نجد بأنها تحتوي على كفاءات مؤهلة ذات خبرة مكنتها من تجسيد المعارف المتعلقة بالإبداع التكنولوجي لكونها تحتوي على تراكم كبير في الخبرة والمعرفة والكفاءة، فبملاحظة مراحل تطور المؤسسة من سنة

1 بناء على مقابلة مع مسؤول العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

2002 إلى غاية اليوم نجد أنها تحتوي على تراكمات معرفية كبيرة مكنتها من التنوع في تشكيلة منتجاتها وتطبيق كل التكنولوجيات المتطورة في هذه التشكيلة فمن استراد منتج تام الصنع من نوع (CBU) أصبحت تنتج اليوم منتج من نوع (CKD) وهو منتج محلي بنسبة 80%.

ثالثا- الإبداع التكنولوجي والكفاءات بمؤسسة (كوندور):

تحتوي مؤسسة (كوندور) على بعض الكفاءات عالية المهارة والقدرة الإبداعية والخبرة والتي بإمكانها تقديم الأفضل فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي من الناحية الداخلية، ويمكن حصر هذه المجموعة في العمال على مستوى مديرية البحث والتطوير إلا أن عددها منخفض مقارنة بالعدد الكلي للعمال، ولكن بالنظر إلى تاريخ انشاء هذه المديرية من سنة 2013 نجد بأنها قد حققت نتائج جد إيجابية في مجال الإبداع التكنولوجي وهذا راجع إلى طريقة تسيير المؤسسة لهذه المديرية، حيث تعمل على تشجيعهم وتوفير الظروف الملائمة لتأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة، كما أنها تحفزهم على المشاركة في المنتقيات والندوات العلمية، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وتقديم الحوافز المادية في إطار عملية البحث والتطوير بالإضافة إلى تكوينهم باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسة.¹

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)

يتطلب الحكم على مدى أهمية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (كوندور) بمعرفة أثره على بعض مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة، بعد أن تبين بأن المؤسسة لا تعمل على تسجيل إبداعاتها ببراءات اختراع كما أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على السبق في نقل التكنولوجيا مقارنة بالمنافسين وعليه تم الاعتماد على مؤشر الحصة السوقية، بالإضافة إلى رقم الأعمال والنتيجة الصافية بعد أن تعذر الحصول على مؤشرات أخرى كحجم المبيعات مثلا.

أولا- تأثير الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية لمؤسسة (كوندور):

تعمل مؤسسة (كوندور) على تغطية السوق الوطنية بالمنتج المحلي وتنويعه وهو ما جعلها تستحوذ على 35% من حجم المبيعات الوطنية والجدول الموالي يوضح تطور الحصة السوقية للمؤسسة:²

1 بناء على مقابلة مع مسؤول دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء 2017/08/16.

2 الحصة السوقية محسوبة بناء على تقديرات المؤسسة وأبحاثها السوقية، فلا توجد إحصائيات رسمية عن الحجم الفعلي لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر وهي مقدرة على أساس كل تشكيلة المنتجات الخاصة بالمؤسسة، بمعنى يختلف حجم الحصة السوقية للمؤسسة من منتج إلى آخر فقد يكون أعلى أو أقل من النسبة الإجمالية، فمثلا حجم الحصة السوقية للمؤسسة في سوق المكيفات أعلى من التلفاز.

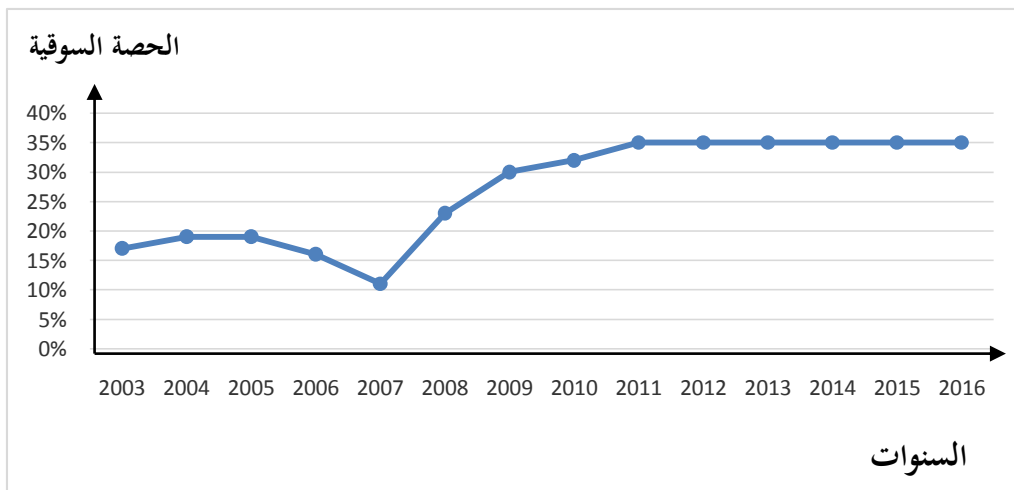
الجدول رقم (3-5): تطور الحصة السوقية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2003-2016)

السنوات	الحصة السوقية	نسبة التطور
2003	%17	-
2004	%19	%11
2005	%19	%00
2006	%16	%15-
2007	%11	%31-
2008	%23	%110
2009	%30	%30
2010	%32	%6
2011	%35	%9
2012	%35	%00
2013	%35	%00
2014	%35	%00
2015	%35	%00
2016	%35	%00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة مع مسؤول العلاقات المباشرة بمديرية التسويق.

من الجدول رقم (3-5) يمكن رسم المنحنى البياني الذي يوضح نسبة التطور في الحصة السوقية للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (3-2): تطور الحصة السوقية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2003-2016)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-6).

من الجدول والشكل نجد بأن الحصة السوقية للمؤسسة عرفت تذبذبا خلال السنوات الأولى لبداية النشاط فبعد ارتفاعها من 17% سنة 2003 إلى 19% سنتي 2004 و 2005، انخفضت إلى 16% سنة 2006 ثم إلى 11% سنة 2007 نتيجة ارتفاع شدة المنافسة سواء من قبل العلامات الوطنية أو العلامات الأجنبية بالإضافة إلى انخفاض حجم تسويق منتج التلفاز بسبب الحريق الذي شب في وحدة إنتاج التلفاز في سنة 2006 من جهة أخرى.

في سنة 2008 ارتفعت الحصة السوقية إلى 23% واستمرت في الارتفاع إلى أن وصلت إلى 35% سنة 2011 واستقرت عند هذه النسبة إلى غاية سنة 2016 نتيجة إستراتيجية التنوع في تشكيلة المنتجات التي تتبعها المؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة ودخولها إلى أسواق جديدة خارج الوطن.

يعتبر تحقيق المؤسسة لهذه الحصة السوقية 35% كان نتيجة اهتمامها بالتنوع في تشكيلة منتجاتها منذ سنة 2011 كما أن هذه النسبة تشير إلى أن المؤسسة هي الرائد في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، كما أن ثبات هذه النسبة إلى غاية اليوم يعود إلى شدة المنافسة من طرف العلامات التجارية الوطنية والأجنبية، حيث أن المؤسسة استطاعت المحافظة على هذا التقدم نتيجة اهتمامها المتواصل بتطبيق التكنولوجيات المتطورة والعمل على تحقيق متطلبات الزبائن بالإضافة إلى اهتمامها المتزايد بأنشطة البحث والتطوير التي ساعدتها على تحقيق العديد من الإبداعات.¹

ثانيا- تأثير الإبداع التكنولوجي على رقم أعمال مؤسسة (كوندور):

يمثل الجدول التالي تطور رقم أعمال مؤسسة (كوندور) خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2016:

الجدول رقم (3-6): تطور رقم أعمال مؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016) الوحدة: دج

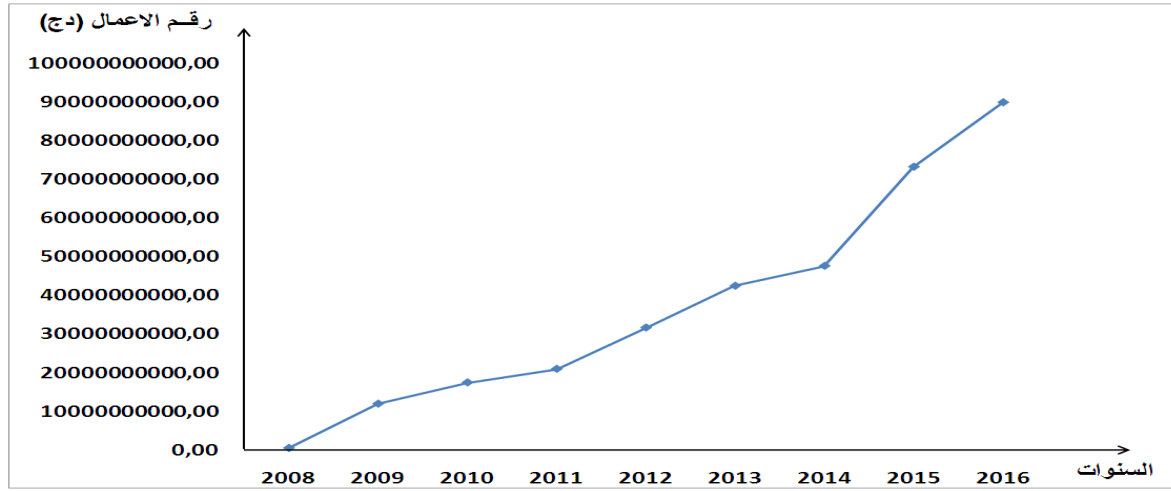
السنوات	رقم الأعمال	نسبة التطور
2008	655448477.97	-
2009	12093402844.56	84.48%
2010	17584270175.61	45.40%
2011	21102690149.05	20.01%
2012	31777492007.96	50.59%
2013	42591888499.00	34.03%
2014	47747116985.45	12.10%
2015	73376651325.86	53.68%
2016	90042356529.23	22.71%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول المالية والمحاسبة.

1 بناء على مقابلة مع مسؤول العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

من الجدول رقم (3-6) يمكن رسم المنحنى البياني الذي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة خلال السنوات (2008-2016) كما يلي:

الشكل رقم (3-3): تطور رقم أعمال مؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-7).

من الجدول والشكل نجد بأن رقم أعمال المؤسسة قد عرف تطورا ملحوظا خلال الفترة من 2008 إلى 2015، حيث تعدى 73 مليار دج سنة 2015 بنسبة نمو فاقت 53% مقارنة بسنة 2014، ويرجع ذلك إلى قيام المؤسسة بتكثيف حملاتها التسويقية وإضافة تشكيلة جديدة من المنتجات، وكذا تحسين نوعية هذه المنتجات باستعمال تكنولوجيا متطورة في الإنتاج ومراقبة النوعية، كما أن التحسينات والتحديثات التي قامت بها على مستوى وحدات ومركبات الإنتاج لسنة 2015 وكذلك 2016 قد حقق نموا في المبيعات خلال سنة 2016 قدر ب 22.71% ليصل رقم أعمال المؤسسة إلى 900 مليار.

حيث أن ميزات منتجات مؤسسة (كوندور) قد فتحت لها أبواب التصدير إلى مختلف الدول كإفريقيا ودول عربية وفرنسا حيث أن مشاركتها في أكبر معرض للإلكترونيك في العالم بالعاصمة الألمانية برلين وذلك في إطار المعرض الدولي (ايفا برلين 2016) تنويعا لمشاركتها في معرض (برشلونة وشنغهاي) العالميين حيث أقدمت خلال هذا المعرض على عقد الشراكة الحصري الذي وقعه الرئيس المدير العام (عبد الرحمان بن حمادي) مع شركة (أيفوديال) الفرنسية الموزع الرسمي في فرنسا وأوروبا للهواتف الذكية وذلك كمصادقية واضحة واعتراف كبير بجودة منتجات الصانع الجزائري (كوندور) كما أن هناك آفاق أخرى مع شركة (تي أف أنتير) من أجل تصدير منتجات أخرى لها على الأراضي الفرنسية، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن مواكبة المؤسسة للإبداعات التكنولوجية في مجال عملها قد ساعدها على تحقيق الزيادة في رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النجاح.¹

1 بناء على مقابلة مع مسؤول العلاقات المباشرة بمديرية التسويق 2017/08/09.

ثالثاً- تأثير الإبداع التكنولوجي على النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور):

يوضح الجدول الموالي تطور النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016):

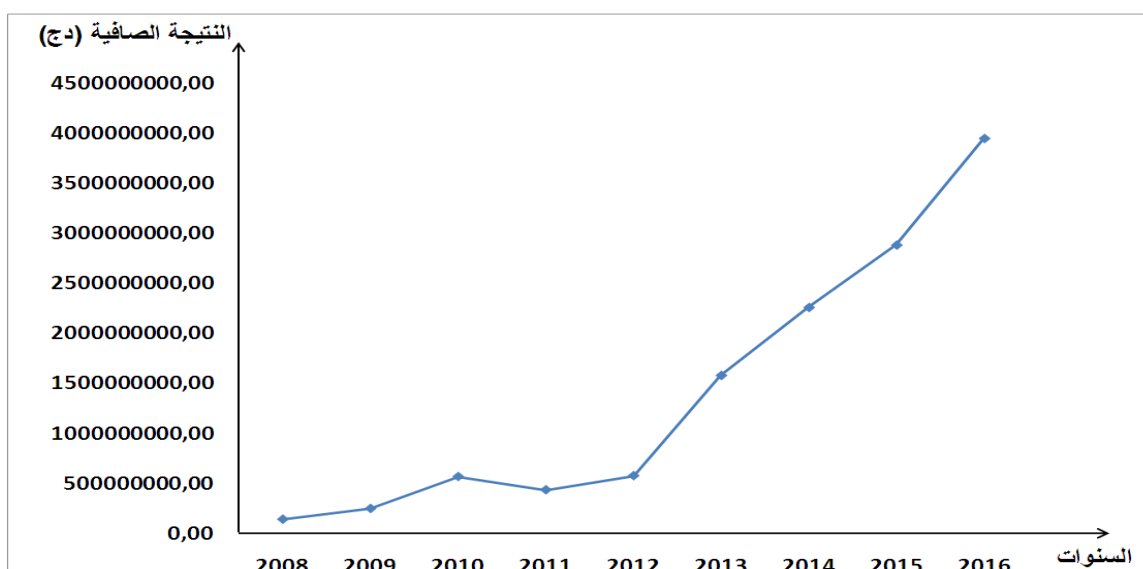
الجدول رقم (3-7): تطور النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016) الوحدة: دج

السنوات	النتيجة الصافية	نسبة التطور
2008	147063445.00	-
2009	254314611.07	%72.93
2010	573616219.11	%125.55
2011	441042145.25	%23.11-
2012	582655577.78	%32.11
2013	1585262769.07	%172.08
2014	2265266488.80	%42.90
2015	2889426225.63	%27.55
2016	3956422399.56	%36.92

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع مسؤول المالية والمحاسبة.

من الجدول رقم (3-7) يمكن رسم المنحنى البياني الذي يوضح التطور في النتيجة الصافية للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (3-4): تطور النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور) خلال السنوات (2008-2016)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-8).

من الجدول والشكل نجد بأن النتيجة الصافية لمؤسسة (كوندور) قد عرفت ارتفاعا من سنة 2008 إلى غاية سنة 2010 حيث وصلت نسبة التطور إلى 125.55% بعد أن كانت 72.93% في سنة 2009، بعدها انخفضت في سنة 2011 نظرا لتوسيع تشكيلة منتجات المؤسسة وما صاحبه من شراء للتكنولوجيات المتطورة كذلك تدريب العاملين على إتقان هذه التكنولوجيات والعمل بها مما أدى إلى الارتفاع في تكاليف المؤسسة، لتعاود النتيجة في الارتفاع بنسبة 172.08% في سنة 2013 نتيجة الاستفادة من التطورات التي أدخلتها خلال سنتي 2011 و 2012، وتستمر في الارتفاع بشكل كبير، حيث تجاوزت 28 مليار دج خلال سنة 2015، مما يعكس تحكم المؤسسة في تكاليفها وتدنيها لها.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل بالتحليل واقع الإبداع التكنولوجي بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تمثلت في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج، حيث يعتبر هذا الفصل الجزء الأول من دراسة الحالة لذلك تم التطرق في مبحثه الأول إلى المنهج المستخدم في الدراسة مع التركيز على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية، أما بقية مباحثه فقد خصصت للتعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة والإبداع التكنولوجي على مستواها، بالإضافة إلى تحديد علاقة هذا الأخير باستراتيجيات ومصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

بالاعتماد على المقابلة التي تمت مع العديد من المسؤولين وكذلك الاستعانة بالملاحظة تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن مؤسسة (كوندور) تولي اهتماما كبيرا للإبداع التكنولوجي باعتباره أداة أساسية ترتكز عليها في مواجهة شدة المنافسة، حيث تعتمد في تطوير وتحسين تشكيلة منتجاتها على إدخال التكنولوجيات الحديثة بالإضافة إلى تحديد أساليب الإنتاج وإدخال المعدات والآلات الحديثة المتطورة تقنيا بمعنى الاعتماد على نقل التكنولوجيا وهذا يعني الاعتماد على المصادر الخارجية أكثر في دعمها للإبداع التكنولوجي، كما أنها تعمل على تبني هذا الأخير من خلال التطوير من الداخل عن طريق دعمها لأنشطة مديرية البحث والتطوير والقيام بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع الجامعات والخبراء حيث سمحت لها هذه المداخل من الدفاع عن حصتها السوقية واكتساب تكنولوجيات جديدة في ميدان الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، انخفاض أسعار منتجاتها بالمقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة، تحسين جودة منتجاتها، التحسين في رقم أعمالها وكذلك نتيجتها الصافية بالإضافة إلى الزيادة الملحوظة في كفاءة موردها البشري.

الفصل الرابع:

أثر الإبداع التكنولوجي على

الميزة التنافسية المستدامة

بمؤسسة (كوندور)

تمهيد:

في الفصل الثالث تم التطرق إلى واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة (كوندور) بالتطرق إلى طرق اعتماده، مقوماته، خصائصه، معوقاته وعلاقته باستراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على بعض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية التي تمثلت في كل من المقابلة والملاحظة، أما في هذا الفصل فقد تمت دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة باستعمال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المجمعة من توزيع الاستبانة التي تعتبر أداة بحثية رئيسية في هذه الدراسة لكونها تُمكن من الحصول على المعلومات الأساسية للحكم على الفرضيات، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة؛

- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة المجمعة من الاستبانة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي عن طريق عرض التكرارات، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، ولقد كانت تصنيفات هذه الأخير بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي ($5-1=4$)، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة ($5-1/4=0,8$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى ($1+0,8=1,8$) وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا] 1,80-1,00]
منخفضة] 2,60-1,80]
متوسطة] 3,40-2,60]
مرتفعة] 4,20-3,40]
مرتفعة جدا] 5,00-4,20]

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يظهر (الملحق رقم -06-) نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة انطلاقا من متغيرات المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي، المصلحة والتي تظهر من خلال التكرارات والنسب المئوية في الجداول التالية:

أولا- المنصب الحالي:

في هذه الدراسة تم استهداف العاملين على مستوى الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة (كوندور) حيث تم تصنيف مناصبهم الحالية إلى مدير، مسؤول (قسم/دائرة) ومسير وفقا لتدرج هذه المناصب في السلم الوظيفي للمؤسسة، والجدول التالي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مناصبهم الحالية:

الجدول رقم (4-2): توزيع مفردات العينة وفقا للمنصب الحالي

النسبة %	التكرار	المنصب الحالي
5,8	21	مدير
42,1	153	مسؤول (قسم/دائرة)
52,1	189	مسير
100	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين التحليل الإحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة العلاقة العكسية بين عدد الأفراد في المستويات الإدارية بحيث كلما ارتفع المستوى الإداري قل حجم المفردات وهو أمر منطقي تفرضه طبيعة الهرم التنظيمي في المؤسسات، حيث نلاحظ بأن أغلبية العاملين في المؤسسة عبارة عن مسيرين بنسبة 52,1%، تليها مسؤولي الأقسام والدوائر بنسبة 42,1%، في حين مثلت فئة المدراء نسبة 5,8% فقط من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

ثانيا- الخبرة:

تم تقسيم مستويات الخبرة بمؤسسة (كوندور) إلى ثلاثة فئات تمثلت في 5 سنوات فأقل، من 6 إلى 10 سنوات و 11 سنة فأكثر، حيث كان توزيع مفردات عينة الدراسة بين هذه الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): توزيع مفردات العينة وفقا للخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
43,8	159	5 سنوات فأقل
43,0	156	من 6 إلى 10 سنوات
13,2	48	11 سنة فأكثر
100	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد بأن أكبر نسبة تمثلت في 43,8% من مفردات العينة لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، تليها نسبة 43,0% من مفردات العينة لديهم خبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات، في حين أن النسبة الأقل هي 13,2% لأصحاب الخبرة التي بلغت 11 سنة فأكثر؛ يمكن القول بأن العاملين في الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة (كوندور) لديهم خبرة عملية كافية لإدارة المؤسسة، كما تدل هذه النتائج على تنوع خبرات مفردات عينة الدراسة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو موضوع معين.

ثالثاً- المستوى التعليمي:

تم تقسيم المستوى التعليمي بمؤسسة (كوندور) إلى أربعة فئات بكالوريا، تقني، ليسانس ودراسات عليا، حيث كان توزيع مفردات عينة الدراسة بين هذه الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4): توزيع مفردات العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15,4	56	بكالوريا
25,9	94	تقني
35,8	130	ليسانس
22,9	83	دراسات عليا
100	363	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة هي 35,8% من مفردات العينة لديهم شهادة ليسانس، تليها نسبة 25,9% من مفردات العينة لديهم مستوى التقني، في حين أن نسبة مفردات العينة الذين لديهم دراسات عليا هي 22,9%، أما أقل نسبة فهي 15,4% لمستوى البكالوريا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة متطلبات العمل الإداري الذي يحتاج إلى مستوى معين من التعليم، كما أن هذه النتائج تدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن تحديدهم لأثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، لأن التحصيل العلمي يكسب الأفراد رصيد معرفي وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، كما تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.

رابعاً- المصلحة:

تم في هذه الدراسة استهداف العاملين على مستوى الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة (كوندور) كما تم استهداف في هذين المستويين بعض المصالح التي لها صلة كبيرة بموضوع الدراسة أهمها الإدارة العامة، وحدات ومركبات الإنتاج، مديرية البحث والتطوير، إدارة الجودة والتنمية المستدامة بالإضافة إلى بعض المصالح الأخرى، حيث كان توزيع مفردات عينة الدراسة بين هذه الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): توزيع مفردات العينة وفقاً للمصلحة

اسم المصلحة	التكرار	النسبة %
الإدارة العامة	73	20,1
وحدات/مركبات الإنتاج	112	30,9
مديرية البحث والتطوير	44	12,1
إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	55	15,2
أخرى	79	21,8
المجموع	363	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد أن أكبر نسبة هي 30,9% من مفردات العينة الذين يعملون في وحدات ومركبات الإنتاج ويرجع سبب ذلك إلى وجود 5 وحدات ومركبين للإنتاج حيث تحتوي هذه الوحدات والمركبات على أكبر عدد من العمال مقارنة ببقية المصالح، تليها نسبة 21,8% من مفردات العينة الذين يعملون في المصالح الأخرى، تليها نسبة مفردات العينة الذين يعملون في الإدارة العامة بنسبة 20,1%، في حين نجد بأن نسبة العاملين في إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة هي 15,2%، أما أقل نسبة فهي 12,1% من مفردات العينة الذين يعملون في مديرية البحث والتطوير أي ما يعادل 44 عامل من أصل 55 عامل في هذه المديرية.

أما توزيع عدد مفردات عينة الدراسة الذين يعملون في المصالح الأخرى فيمكن توضيحهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): توزيع مفردات العينة المتعلقة بالمصالح الأخرى

المصالح الأخرى	التكرار	النسبة %
مديرية التسويق	11	13,92
المديرية التجارية للمنتجات الكهرومنزلية	15	18,99
المديرية التجارية لمنتجات التكنولوجيا	17	21,52
مديرية خدمات ما بعد البيع	17	21,52
قسم الاستثمارات والوسائل العامة	19	24,05
المجموع	79	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح بأن المصالح الأخرى تمثلت في قسم الاستثمارات والوسائل العامة بنسبة 24,05%، ومديرية خدمات ما بعد البيع بنسبة 21,52%، والمديرية التجارية لمنتجات التكنولوجيا بنسبة 21,52%، والمديرية التجارية للمنتجات

الكهرومنزلية بنسبة 18,99% ومديرية التسويق بنسبة 13,92%، حيث نجد بأن كل هذه المصالح مهمة لموضوع الدراسة سيما التسويق وخدمات ما بعد البيع، ولقد تم الإشارة سابقا إلى أن مديرية التسويق موجودة في الجزائر العاصمة إلا أن هذه المديرية تقوم بإرسال مجموعة من العمال بصفة دورية إلى مقر المؤسسة محل الدراسة أيام الثلاثاء والأربعاء لإجراء بعض الأعمال وهذا ما أتاح الفرصة لتوزيع هذه الاستثمارات عليهم أثناء القيام بالدراسة الميدانية، كما تجدر الإشارة إلى أنه يوجد عدد قليل من العمال (3 عمال) في مجال التسويق على مستوى مقر المؤسسة بولاية برج بوعرييج.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإبداع التكنولوجي

في هذا المطلب تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإبداع التكنولوجي من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدي إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية الذي تم بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذين البعدين، يظهر ذلك في (الملحق رقم -07).

أولا- إبداع المنتج:

تم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدي (إبداع المنتج) بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع المنتج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تعمل مؤسستنا على تقديم منتجات جديدة متميزة من حيث المواصفات إلى السوق	3,96	0,893	01	مرتفعة
02	تعمل مؤسستنا على تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة سوقية إضافية	3,90	0,909	03	مرتفعة
03	تتعاون مؤسستنا مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة	3,83	0,907	04	مرتفعة
04	تعمل مؤسستنا على تحسين منتجاتها اعتمادا على نتائج دراسات السوق	3,91	0,853	02	مرتفعة
05	يتم تحسين المنتجات بالاعتماد على الخبرات الموجودة في مؤسستنا	3,83	0,928	05	مرتفعة
06	تُخصّص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين منتجاتها	3,83	0,949	06	مرتفعة
07	يتم التعاون بين مختلف أقسام مؤسستنا لتحسين منتجاتها	3,73	1,047	07	مرتفعة
	إبداع المنتج	3,8564	0,79398		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد إبداع المنتج قد بلغ 3,8564 درجة بانحراف معياري قدر بـ 0,79398 درجة وهو يعكس مدى تجانس استجابات مفردات عينة الدراسة، هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين [3,40-4,20] وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة لمفردات العينة على توفر واهتمام مؤسستهم بإبداع المنتج، ويمكن ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد كما يلي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 01- التي تنص على: "تعمل مؤسستنا على تقديم منتجات جديدة متميزة من حيث المواصفات إلى السوق" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,96 درجة بانحراف معياري 0,893 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، هذا يؤكد عمل مؤسسة (كوندور) على تقديم منتجات متميزة من حيث المواصفات إلى السوق.

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 04- التي تنص على: "تعمل مؤسستنا على تحسين منتجاتها اعتماداً على نتائج دراسات السوق" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,91 درجة بانحراف معياري 0,853 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، هذا يعني أن مؤسسة (كوندور) تعمل على تحسين منتجاتها اعتماداً على نتائج دراسات السوق.

3- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم 02- المتعلقة بـ: "تعمل مؤسستنا على تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة سوقية إضافية" 3,90 درجة بانحراف معياري 0,909 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، هذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تعمل على تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة سوقية إضافية.

4- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم 03- المتعلقة بـ: "تتعاون مؤسستنا مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة" 3,83 درجة بانحراف معياري 0,907 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، هذا ما يؤكد عمل مؤسسة (كوندور) على التعاون مع الخبرات الخارجية من أجل تقديم منتجاتها الجديدة.

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 05- التي تنص على: "يتم تحسين المنتجات بالاعتماد على الخبرات الموجودة في مؤسستنا" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,83 درجة بانحراف معياري 0,928 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب، هذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تعتمد على الخبرات الموجودة لديها في تحسين منتجاتها.

6- بالنسبة للعبارة رقم 06- التي تنص على: "تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين منتجاتها" احتلت الترتيب السادس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,83 درجة بانحراف

معياري بلغ 0,949 درجة، كما أن درجة الموافقة عليها هي درجة مرتفعة، هذا يدل على أن مؤسسة (كوندور) تخصص مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين منتجاتها.

7- بالنسبة للعبارة رقم -07- الخاصة بـ: " يتم التعاون بين مختلف أقسام مؤسستنا لتحسين منتجاتها " احتلت الترتيب السابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,73 درجة بانحراف معياري بلغ 1,047 درجة، كما أن درجة الموافقة عليها هي درجة مرتفعة، هذا يدل على أن مؤسسة (كوندور) تشجع التعاون بين مختلف أقسامها لتحسين منتجاتها.

مما تقدم من تحليل لعبارات بعد إبداع المنتج يظهر أن مؤسسة (كوندور) تهتم بدرجة كبيرة بهذا النوع من الإبداع حيث أظهرت النتائج السابقة الموافقة المرتفعة لمفردات عينة الدراسة على اهتمام مؤسستهم بإبداع المنتج من خلال اهتمامها بتقديم منتجات جديدة متميزة من حيث المواصفات إلى السوق بهدف كسب حصة سوقية إضافية بالاعتماد على نتائج دراسات السوق والتعاون مع خبرات خارجية واعتمادها كذلك على الخبرات الموجودة لديها، وتخصيص مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير وتشجيع التعاون بين مختلف أقسامها بهدف تحسين منتجاتها.

ثانيا- إبداع العملية الإنتاجية:

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الوصفي الإحصائي لبعث إبداع العملية الإنتاجية بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع العملية الإنتاجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
08	تقوم مؤسستنا بتحسين عملياتها الإنتاجية لتتوافق مع متطلبات تصميم المنتج الجديد	3,99	0,826	02	مرتفعة
09	تقوم مؤسستنا بتصميم عمليات إنتاجية جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة	4,01	0,844	01	مرتفعة
10	تعمل مؤسستنا على تحسين عملياتها الإنتاجية بالاعتماد على الخبرات المتاحة لديها	3,87	0,964	07	مرتفعة
11	تعمل مؤسستنا على إتباع الأساليب العلمية في تصميم عملياتها الإنتاجية بمساعدة الحاسوب	3,95	0,846	03	مرتفعة
12	يعمل المهندسين المتخصصين بالإنتاج على تحسين العمليات الإنتاجية	3,89	0,914	06	مرتفعة

				في مؤسستنا	
مرتفعة	05	0,928	3,90	تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير عملياتها الإنتاجية	13
مرتفعة	04	0,868	3,91	تعمل مؤسستنا على تصميم عمليات إنتاجية جديدة تختلف عن المنافسين	14
مرتفعة		0,76241	3,9307	إبداع العملية الإنتاجية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد إبداع العملية الإنتاجية قد بلغ **3,9307** درجة بانحراف معياري قدر بـ **0,76241** درجة وهو يعكس مدى تجانس استجابات مفردات عينة الدراسة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين **[3,40-4,20]** وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة لمفردات العينة على توفر واهتمام مؤسستهم بإبداع العملية الإنتاجية، ويمكن ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا البعد كما يلي:

1- بالنسبة للعبارة رقم 09- " تقوم مؤسستنا بتصميم عمليات إنتاجية جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة" احتلت الترتيب الأول، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة **4,01** درجة بانحراف معياري بلغ **0,844** درجة، وعليه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة مرتفعة هذا يدل على أن مؤسسة (كوندور) تعمل على تصميم عمليات إنتاجية جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.

2- بالنسبة للعبارة رقم 08- " تقوم مؤسستنا بتحسين عملياتها الإنتاجية لتتوافق مع متطلبات تصميم المنتج الجديد" احتلت الترتيب الثاني، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة **3,99** درجة بانحراف معياري بلغ **0,826** درجة، وعليه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة مرتفعة وهذا يدل على أن مؤسسة (كوندور) تعمل على تحسين عملياتها الإنتاجية لتتوافق مع متطلبات تصميمها للمنتجات الجديد.

3- احتلت العبارة رقم 11- " تعمل مؤسستنا على إتباع الأساليب العلمية في تصميم عملياتها الإنتاجية بمساعدة الحاسوب" الترتيب الثالث، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة **3,95** درجة بانحراف معياري بلغ **0,846** درجة، وعليه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة مرتفعة وهذا يدل على إتباع مؤسسة (كوندور) للأساليب العلمية في تصميم عملياتها الإنتاجية وذلك بمساعدة الحاسوب.

4- احتلت العبارة رقم 14- " تعمل مؤسستنا على تصميم عمليات إنتاجية جديدة تختلف عن المنافسين" الترتيب الرابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة **3,91** درجة بانحراف معياري بلغ **0,868** درجة، وعليه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي درجة مرتفعة، هذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تعمل على تصميم عمليات إنتاجية جديدة تختلف عن المنافسين.

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 13- المتعلقة بـ: " تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير عملياتها الإنتاجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,90 درجة بانحراف معياري 0,928 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة في الترتيب، وهذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تخصص مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير عملياتها الإنتاجية.

6- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 12- المتعلقة بـ: " يعمل المهندسين المتخصصين بالإنتاج على تحسين العمليات الإنتاجية في مؤسستنا" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,89 درجة بانحراف معياري 0,914 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة السادسة في الترتيب، وهذا يشير إلى أن المهندسين المتخصصين بالإنتاج في مؤسسة (كوندور) يعملون على تحسين عملياتها الإنتاجية.

7- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم 10- المتعلقة بـ: " تعمل مؤسستنا على تحسين عملياتها الإنتاجية بالاعتماد على الخبرات المتاحة لديها" 3,87 درجة بانحراف معياري 0,964 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة السابعة في الترتيب، وهذا يعني أن مؤسسة (كوندور) تعمل على تحسين عملياتها الإنتاجية بالاعتماد على الخبرات المتاحة لديها.

يظهر مما تقدم من تحليل لعبارات بعد إبداع العملية الإنتاجية أن مؤسسة (كوندور) تهتم وبدرجة كبيرة بهذا النوع من الإبداع حيث أظهرت النتائج السابقة الموافقة المرتفعة لمفردات عينة الدراسة على اهتمام مؤسستهم بإبداع العملية الإنتاجية من خلال اهتمامها بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة والعمل على تحسين هذه العمليات لتتوافق مع متطلبات تصميمها للمنتجات وباختلاف عن المنافسين بالإضافة إلى حرصها على إتباع الأساليب العلمية في تصميمها لهذه العمليات بمساعدة الحاسوب وتخصيص مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير هذه العمليات بالتنسيق مع المهندسين المتخصصين بالإنتاج والخبرات المتاحة لديها.

بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي المسجلة بالنسبة للمحور الثاني ككل والمتمثلة في 3,8935 درجة وبانحراف معياري بلغ 0,71987 درجة، يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي ببعديه إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية قد حقق مستوى موافقة مرتفعة، وهذا ما يؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً عن مدى توفر واهتمام مؤسسة (كوندور) بأنواع الإبداع التكنولوجي وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-9): القياس الاحصائي لاستجابات مفردات عينة الدراسة نحو المحور الثاني

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	3,8935	0,71987	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة التنافسية المستدامة

في هذا المطلب تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الميزة التنافسية المستدامة من خلال عرض التحليل الإحصائي الوصفي لأبعادها المتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة، الذي تم بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه الأبعاد كما يظهر في (الملحق رقم -07-).

أولاً- الجودة:

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الجودة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعدها الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
15	التركيز على متطلبات الزبون باستمرار	4,08	0,804	01	مرتفعة
16	امتلاك سياسة واضحة للجودة	3,89	0,978	06	مرتفعة
17	العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار	3,92	0,920	05	مرتفعة
18	العمل على خفض نسبة المعيب في الإنتاج باستمرار	3,96	0,845	04	مرتفعة
19	العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار	4,00	0,843	02	مرتفعة
20	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين	3,97	0,857	03	مرتفعة
	الجودة	3,9688	0,74881		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم التعبير عن هذا البعد بـ (06) عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,89-4,08) بانحراف معياري تراوح بين (0,804-0,978) ليظهر انسجاماً في إجابات مفردات عينة الدراسة، كما أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على مدى توفر بعدها الجودة في مؤسسة (كوندور) هو 3,9688 درجة بانحراف معياري بلغ 0,74881 درجة هذا يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين مفردات هذه العينة، وعليه يمكن القول أن مستوى الموافقة على مدى توفر الجودة في مؤسستهم هي موافقة مرتفعة، ويمكن ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -15- التي تنص على: "التركيز على متطلبات الزبون باستمرار" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4,08 درجة بانحراف معياري 0,804 درجة مما يدل على

الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة (كوندور) تركز على متطلبات الزبون باستمرار.

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -19- المتعلقة بـ: " العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 4,00 درجة بانحراف معياري 0,843 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، وهذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تعمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار.

3- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -20- المتعلقة بـ: " تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين" 3,97 درجة بانحراف معياري 0,857 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، وهذا يشير إلى أن منتجات مؤسسة (كوندور) تمتاز بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.

4- بالنسبة للعبارة رقم -18- التي تنص على: " العمل على خفض نسبة المعيب في الإنتاج باستمرار" احتلت الترتيب الرابع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,96 درجة بانحراف معياري بلغ 0,845 درجة، هذا يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي تشير إلى الحرص الدائم لمؤسسة (كوندور) على خفض نسبة المعيب في الإنتاج.

5- احتلت العبارة رقم -17- التي تنص على: " العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار" الترتيب الخامس، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3,92 درجة بانحراف معياري بلغ 0,920 درجة، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي تدل على الحرص المستمر لمؤسسة (كوندور) على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار.

6- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -16- المتعلقة بـ: " امتلاك سياسة واضحة للجودة" 3,89 درجة بانحراف معياري 0,978 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة السادسة من حيث الترتيب، وهذا يشير إلى امتلاك مؤسسة (كوندور) لسياسة واضحة للجودة.

يظهر مما تقدم من تحليل أن مؤسسة (كوندور) تهتم وبدرجة كبيرة ببعدها الجودة حيث تظهر النتائج السابقة الموافقة المرتفعة لمفردات عينة الدراسة على اهتمام مؤسستهم بهذا البعد وذلك من خلال تركيزها المستمر على متطلبات الزبون وامتلاك سياسة واضحة للجودة والعمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين وخفض نسبة المعيب في الإنتاج وجعل منتجاتها مطابقة للمواصفات الدولية وبجودة عالية قياسا بالمنافسين الحاليين.

ثانياً- التسليم:

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الوصفي الإحصائي لبعء التسليم بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه جدول التالي:

الجدول رقم (4-11): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعء التسليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21	الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون باستمرار	3,96	0,889	03	مرتفعة
22	استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	3,98	0,889	01	مرتفعة
23	اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون	3,90	0,919	05	مرتفعة
24	امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع	3,96	0,894	04	مرتفعة
25	العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد	3,96	0,880	02	مرتفعة
	التسليم	3,9493	0,75470		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم التعبير عن هذا البعد بـ (05) عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,90-3,98) بانحراف معياري تراوح بين (0,889-0,919) ليظهر انسجاماً في إجابات مفردات عينة الدراسة، كما أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على مدى توفر بعء التسليم في مؤسسة (كوندور) هو 3,9493 درجة بانحراف معياري بلغ 0,75470 درجة هذا يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين مفردات هذه العينة، وعليه يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعء التسليم في مؤسستهم هي درجة مرتفعة، ويمكن ترتيب العبارات المندرجة تحت هذا البعد (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -22- المتعلقة بـ: "استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,98 درجة بانحراف معياري 0,889 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، هذا ما يؤكد أن مؤسسة (كوندور) تستخدم مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.

2- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -25- المتعلقة بـ: " العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد" 3,96 درجة بانحراف معياري 0,880 درجة، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثانية من حيث الترتيب، هذا ما يؤكد أن مؤسسة (كوندور) تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد.

3- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -21- المتعلقة بـ: " الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون باستمرار" 3,96 درجة بانحراف معياري 0,889 درجة، كما أن مستوى الموافقة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب هي موافقة مرتفعة، هذا يدل على الالتزام المستمر لمؤسسة (كوندور) بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون.

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -24- المتعلقة بـ: " امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,96 درجة بانحراف معياري 0,894 درجة، كما أن مستوى الموافقة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة في الترتيب هي موافقة مرتفعة، هذا يدل على امتلاك مؤسسة (كوندور) للتسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع.

5- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -23- المتعلقة بـ: " اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون" 3,90 درجة بانحراف معياري 0,919 درجة، مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، هذا ما يؤكد اختيار مؤسسة (كوندور) لقنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون.

يظهر مما تقدم من تحليل أن مؤسسة (كوندور) تهتم وبدرجة كبيرة ببعد التسليم حيث تظهر النتائج السابقة الموافقة المرتفعة لمفردات عينة الدراسة على اهتمام مؤسستهم بهذا البعد من خلال استخدام سياسة مخزون الأمان، امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات عبر مختلف قنوات التوزيع، اختيار قنوات التوزيع، تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات مما ساعدها على الالتزام بالمواعيد المحددة والقدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.

ثالثاً- التكلفة:

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التكلفة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
26	اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية	3,86	0,910	04	مرتفعة
27	استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين	3,94	0,807	01	مرتفعة
28	العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج	3,68	0,995	06	مرتفعة
29	زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	3,83	0,980	05	مرتفعة
30	العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	3,92	0,913	02	مرتفعة
31	العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	3,88	0,974	03	مرتفعة
	التكلفة	3,8512	0,79810		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعده التكلفة قد بلغ **3,8512** درجة بانحراف معياري قدر بـ **0,79810** درجة وهو يعكس مدى تجانس استجابات مفردات عينة الدراسة، هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين **[3,40-4,20]** وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة لمفردات العينة على توفر هذا البعد في مؤسستهم، ويمكن ترتيب العبارات المدرجة تحته كما يلي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 27- التي تنص على: "استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة **3,94** درجة بانحراف معياري **0,807** درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، وهذا يؤكد استخدام مؤسسة (كوندور) لمواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين.

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على رقم 30- المتعلقة بـ: "العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة **3,92** درجة بانحراف معياري **0,913** درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، وهذا يشير إلى العمل المستمر لمؤسسة (كوندور) على خفض تكاليف الصيانة.

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 31- المتعلقة بـ: "العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة **3,88** درجة بانحراف

معياري 0,974 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، وهذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تقلل من التكاليف مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين.

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -26- التي تنص على: "اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,86 درجة بانحراف معياري 0,910 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وهذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تعتبر التكلفة المنخفضة للمنتج أحد أولوياتها الأساسية.

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -29- التي تضمنت: "زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,83 درجة بانحراف معياري 0,980 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، هذا يشير إلى أن مؤسسة (كوندور) تعمل على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة.

6- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -28- التي تضمنت: "العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,68 درجة بانحراف معياري 0,995 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة السادسة من حيث الترتيب، هذا ما يؤكد أن مؤسسة (كوندور) تعمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج.

يظهر مما تقدم من تحليل أن مؤسسة (كوندور) تهتم وبدرجة كبيرة بتخفيض التكلفة حيث أظهرت النتائج السابقة الموافقة المرتفعة لمفردات عينة الدراسة على اهتمام مؤسستهم بهذا البعد وترجع هذه الموافقة للأسباب التالية: اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية، استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين، خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار، ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج وزيادة كميات هذا الأخير عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة.

رابعا- المرونة:

في هذا الجزء تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده المرونة بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعده المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
32	التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج	3,93	0,883	02	مرتفعة
33	احتضان العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	3,85	0,974	03	مرتفعة
34	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	3,76	1,024	05	مرتفعة
35	القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب	3,93	0,878	01	مرتفعة
36	قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	3,82	0,946	04	مرتفعة
	المرونة	3,8562	0,81229		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعده المرونة قد بلغ **3,8562** درجة بانحراف معياري قدر بـ **0,81229** درجة وهو يعكس مدى تجانس استجابات مفردات عينة الدراسة، هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي الذي يتراوح بين **[3,40-4,20]** وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة لمفردات العينة على تحقق هذا البعد في مؤسستهم، ويمكن ترتيب العبارات المدرجة تحته كما يلي:

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -35- التي تضمنت: "القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب" حيث المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة **3,93** بانحراف معياري **0,878** مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، هذا يشير إلى قدرة مؤسسة (كوندور) على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب.

1- أشار المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -32- المتعلقة بـ: "التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج" **3,93** بانحراف معياري **0,883** مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، هذا يشير إلى قدرة العاملين في مؤسسة (كوندور) على التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج.

3- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -33- المتعلقة بـ: "احتضان العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة" **3,85** درجة بانحراف معياري **0,974** درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة من حيث الترتيب، هذا يؤكد امتلاك مؤسسة (كوندور) لعاملين بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.

4- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم -36- المتعلقة بـ: " قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات " 3,82 درجة بانحراف معياري بلغ 0,946 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، وهذا يشير إلى قدرة آلات الإنتاج بمؤسسة (كوندور) على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم -34- التي تنص على: " القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3,76 درجة بانحراف معياري 1,024 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة على مضمون هذه العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب، هذا يشير إلى قدرة مؤسسة (كوندور) على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات.

مما تقدم من تحليل نجد أن مؤسسة (كوندور) تهتم وبدرجة كبيرة ببعد المرونة حيث تظهر النتائج السابقة درجة الموافقة المرتفعة لمفردات عينة الدراسة على اهتمام مؤسستهم بهذا البعد وترجع هذه الموافقة للأسباب التالية: امتلاك العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة، قدرة العاملين على التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج، قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات بالإضافة إلى القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب.

بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي المسجلة بالنسبة للمحور الثالث ككل والمتمثلة في 3,9067 درجة وبانحراف معياري بلغ 0,63290 درجة، يمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة قد حققت مستوى موافقة مرتفعة، وهذا ما يؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً عن مدى تحقق واهتمام مؤسسة (كوندور) بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): القياس الاحصائي لاستجابات مفردات عينة الدراسة نحو المحور الثاني

المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	3,9067	0,63290	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة حيث تم أولاً اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا وذلك من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، وتكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 5%، أما إذا كان أقل من 5% فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يوضحه الجدول التالي الذي يظهر في (الملحق رقم -08-):

الجدول رقم (4-15): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			
Sig	Ddl	Statistiques	Sig	ddl	Statistiques	
0,000	363	0,156	0,000	363	0,937	إبداع المنتج
0,000	363	0,153	0,000	363	0,928	إبداع العملية الإنتاجية
0,000	363	0,150	0,000	363	0,928	الجودة
0,000	363	0,207	0,000	363	0,924	التسليم
0,000	363	0,183	0,000	363	0,930	التكلفة
0,000	363	0,160	0,000	363	0,920	المرونة
0,000	363	0,118	0,000	363	0,956	الإبداع التكنولوجي
0,000	363	0,093	0,000	363	0,974	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن حجم العينة أكبر من 50 مفردة يتم الاعتماد على اختبار كولموغوروف سميروف (-Kolmogorov-Smirnov)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة وفق هذا الاختبار بالنسبة لمحور الإبداع التكنولوجي ببعديه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) ومحور الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة) يساوي 0,000 وهو أقل من 5% أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى والثانية

في هذا المطلب تم اختبار الفرضية الأولى للدراسة وذلك بالاعتماد على اختبار (ويلكوكسن)، كما تم اختبار الفرضية الثانية للدراسة وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط (سبيرمان).

أولاً- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: "مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بالإبداع التكنولوجي عال" حيث تندرج تحتها فرضيتين فرعيتين، وبما أن بيانات محور الإبداع التكنولوجي لا تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على اختبار (ويلكوكسن) لاختبار صحة هذه الفرضية، حيث ينص هذا الاختبار على مقارنة المتوسط المعياري (Mean) والذي قيمته تساوي (3) لأن فقرات المحور قد تم قياسها وفق سلم ليكارت الخماسي $(1+2+3+4+5)/5=3$ وذلك لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري أم لا بشكل دال إحصائياً.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ف (1-1):

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ف (1-1) أن: "مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع المنتج عال" ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار (ويلكوكسن) حيث تظهر نتائجه كما في الجداول رقم (4-16) المدرجة في (الملحق رقم-09-):

الجدول رقم (4-16): اختبار (ويلكوكسن) للفرضية الفرعية الأولى ف (1-1)

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
0,79398	3,8564	363	إبداع المنتج N valide (liste)
		363	

Rangs

		N	Rang moyen	Somme des rangs
إبداع المنتج - Mean	Rangs négatifs	299 ^a	177,20	52983,00
	Rangs positifs	36 ^b	91,58	3297,00
	Ex aequo	28 ^c		
	Total	363		

a. Mean < إبداع المنتج

b. Mean > إبداع المنتج

c. Mean = إبداع المنتج

Tests statistiques^a

	إبداع المنتج - Mean
Z	-14,078 ^b
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول نجد أن المتوسط العام لبعد إبداع المنتج يساوي 3,8564 درجة وبانحراف معياري قدر بـ 0,79398 درجة، وكل قيم البعد لمفردات العينة تقع في المجال (a) أي أكبر من قيمة المتوسط المعياري (Mean) الذي يساوي 3، كما أن قيمة (Z) تساوي -14,078، ومستوى الدلالة 0,000 أي أقل من 5%، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أن: " مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع المنتج عال."

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ف (2-1):

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ف (2-1) أن: " مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع العملية الإنتاجية عال" ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار (ويلكوكسن) حيث تظهر نتائجه كما في الجداول رقم (4-17) المدرجة في (الملحق رقم -09):

الجداول رقم (4-17): اختبار (ويلكوكسن) للفرضية الفرعية الثانية ف (2-1)

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
0,76241	3,9307	363	إبداع العملية الإنتاجية
		363	N valide (liste)

Rangs

		N	Rang moyen	Somme des rangs
إبداع العملية الإنتاجية - Mean	Rangs négatifs	307 ^a	176,12	54068,50
	Rangs positifs	29 ^b	87,84	2547,50
	Ex aequo	27 ^c		
	Total	363		

a. Mean < إبداع العملية الإنتاجية

b. Mean > إبداع العملية الإنتاجية

c. Mean = إبداع العملية الإنتاجية

Tests statistiques^a

	إبداع العملية الإنتاجية - Mean
Z	-14,556 ^b
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجداول أن المتوسط العام لبعد إبداع العملية الإنتاجية يساوي 3,9307 درجة وبانحراف معياري قدر بـ 0,76241 درجة، وكل قيم البعد لمفردات العينة تقع في المجال (a) أي أكبر من قيمة المتوسط المعياري (Mean) الذي يساوي 3، كما أن قيمة (Z) تساوي -14,556، ومستوى الدلالة 0,000 أي أقل من 5%، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أن: "مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع العملية الإنتاجية عال".

مما تقدم نجد أن مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع المنتج عال وكذلك اهتمامها بإبداع العملية الإنتاجية هذا يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن: "مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بالإبداع التكنولوجي عال"، ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الأولى في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-18): نتائج اختبار الفرضية الأولى

رقم الفرضية	محتوى الفرضية	نتيجة الاختبار
ف (1-1)	مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع المنتج عال	مقبولة
ف (2-1)	مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بإبداع العملية الإنتاجية عال	مقبولة
ف 1	مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بالإبداع التكنولوجي عال	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)"، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط (سبيرمان) بين متغيرات الدراسة، حيث يستفاد من قيمة هذا الارتباط في تحديد اتجاه العلاقة وقوتها؛ تتراوح قيمته بين (-1) إلى (+1) أي إذا كانت قيمة الارتباط صفر فهذا يدل على عدم وجود علاقة، وإذا كانت قيمة الارتباط بين أكبر من صفر وحتى (+1) هذا يدل على وجود علاقة طردية، أما إذا كانت قيمة الارتباط بين أصغر من صفر وحتى (-1) فهذا يعني وجود علاقة عكسية،¹ والجدول التالي يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة كما يظهر (الملحق رقم -10):

الجدول رقم (4-19): مصفوفة الارتباط (سبيرمان) بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	إبداع المنتج	إبداع العملية الإنتاجية	الجودة	التسليم	التكلفة	المرونة

1 محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 370.

0,458	0,814	0,673	0,616	0,695	1,000	إبداع المنتج
0,453	0,634	0,662	0,738	1,000	0,695	إبداع العملية الإنتاجية
0,313	0,654	0,701	1,000	0,738	0,616	الجودة
0,300	0,783	1,000	0,701	0,662	0,673	التسليم
0,422	1,000	0,783	0,654	0,634	0,814	التكلفة
1,000	0,422	0,300	0,313	0,453	0,458	المرونة

كل القيم معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) والمتغيرات التابعة (الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,453-0,814)، حيث بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) درجة عالية بين متغير إبداع المنتج ومتغير التكلفة 0,814 يليها الارتباط بين متغير إبداع العملية الإنتاجية ومتغير الجودة والذي قدر بـ 0,738، والارتباط بين كل من متغير إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية ومتغير التسليم هي 0,673 و 0,662 على التوالي، يليها معامل الارتباط بين متغير إبداع العملية الإنتاجية ومتغير التكلفة بـ 0,634، يليها معامل الارتباط بين متغير إبداع المنتج ومتغير الجودة بـ 0,616 حيث تدل كل هذه المعاملات على وجود علاقة طردية قوية وموجبة، في حين نجد بأن معامل الارتباط بين كل من متغيري إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية ومتغير المرونة 0,458 و 0,453 على التوالي حيث تدل القيمتين الأخيرتين على وجود علاقة طردية متوسطة وموجبة بين المتغيرات المستقلة ومتغير المرونة، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)" حيث تندرج تحتها أربع فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة بمؤسسة (كوندور)؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة بمؤسسة (كوندور).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والذي تقوم فكرته على أساس اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في المتغير التابع، كما تم استخدام اختبار (Durban Watson) لاختبار وجود ارتباط ذاتي للأخطاء من الدرجة الأولى، حيث أنه من بين أهم المشاكل التي تواجه القياسيين في تقديرهم للنماذج هي الارتباط الخطي الذاتي للأخطاء والذي يؤدي إلى أخطاء معيارية وبالتالي اختبارات إحصائية خاطئة، ولذلك تم استخدام اختبار (Durban Watson) بعد استخراج القيمة المحسوبة من جدول الانحدار الخطي المتعدد واسقاطها على الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): اختبار D-W

النتيجة	قيمة D-W
وجود ارتباط ذاتي سالب أي $p < 0$	$4 - dl < D < 4$
نتيجة غير محددة	$4 - du < D < 4 - dl$
عدم وجود ارتباط ذاتي $P = 0$	$2 < D < 4 - du$
عدم وجود ارتباط ذاتي $P = 0$	$du < D < 2$
نتيجة غير مؤكدة	$dl < D < du$
وجود ارتباط ذاتي موجب أي $p > 0$	$2 < D < dl$

المصدر: حسين علي بخت، سحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 201.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ف (1-3):

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة بمؤسسة (كوندور)" تم استخدام الانحدار المتعدد حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية أما المتغير التابع فهو الجودة، وقد كانت النتائج موضحة في الجداول التالية التي تظهر في (الملحق رقم-11-):

الجدول رقم (4-21): نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,759 ^a	,577	,574	,48846	2,071

a. Prédicteurs : (Constante)، إبداع المنتج ، إبداع العملية الإنتاجية،

b. Variable dépendante : الجودة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	117,084	2	58,542	245,360	,000 ^b
	Résidu	85,895	360	,239		
	Total	202,979	362			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج ، إبداع العملية الإنتاجية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,896	,142		6,327	,000
	إبداع المنتج	,226	,046	,240	4,916	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,560	,048	,570	11,684	,000

a. Variable dépendante : الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أشارت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) تفسر ما نسبته 0,577 من التباين الحاصل في الجودة، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار المتعدد فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 245,360 ودرجات حرية (360,2) وهي دالة احصائيا حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة بمؤسسة (كوندور)".

نموذج الانحدار التنبؤ هو: $Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2$ حيث يشير:

- Y: الجودة؛

- X₁: إبداع المنتج؛

- X₂: إبداع العملية الإنتاجية.

من الجدول الثالث التابع للجدول رقم (4-21) يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y = 0,896 + 0,226 X_1 + 0,560 X_2$$

كما تم اختبار النموذج بمقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dl (الحد الأدنى=1,748) وقيم du (الحد الأعلى=1,789) ومن الجدول الأول التابع للجدول رقم (4-21) نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن)

$D=2,071$ وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي: $2 < D < 4$ -du وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ف (2-3):

لاختبار هذه الفرضية والتي تنص على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم بمؤسسة (كوندور)" تم استخدام الانحدار المتعدد حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية أما المتغير التابع فهو التسليم، وقد كانت النتائج موضحة في الجداول التالية، تظهر في (الملحق رقم-11-):

الجداول رقم (4-22): نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
2	,769 ^a	,591	,588	,48416	1,873

a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية،

b. Variable dépendante : التسليم

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
2	Régression	121,799	2	60,900	259,799	,000 ^b
	Résidu	84,388	360	,234		
	Total	206,187	362			

a. Variable dépendante : التسليم

b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية،

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
2	(Constante)	,816	,140		5,814	,000
	إبداع المنتج	,417	,046	,439	9,155	,000

إبداع العملية الإنتاجية	,387	,047	,391	8,160	,000
-------------------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : التسليم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أشارت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) تفسر ما نسبته 0,591 من التباين الحاصل في التسليم، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار المتعدد فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 259,799 ودرجات حرية (360,2) وهي دالة احصائياً حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم بمؤسسة (كوندور)".

نموذج انحدار التنبؤ هو: $Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2$ حيث يشير:

- Y: التسليم؛

- X₁: إبداع المنتج؛

- X₂: إبداع العملية الإنتاجية.

من الجدول الثالث التابع للجدول رقم (4-22) يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y= 0,816+0,417 X_1+0,387 X_2$$

كما تم اختبار النموذج بمقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dl (الحد الأدنى=1,748) وقيم du (الحد الأعلى=1,789) ومن الجدول الأول التابع للجدول رقم (4-22) نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) D=1,873 وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي: $du < D < 2$ وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ف (3-3):

لاختبار هذه الفرضية والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة بمؤسسة (كوندور)" تم استخدام الانحدار المتعدد حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية أما المتغير التابع فهو التكلفة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (4-23) كما تظهر في (الملحق رقم-11):

الجدول رقم (4-23): نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
3	,846 ^a	,716	,714	,42658	2,158

a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية

b. Variable dépendante : التكلفة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
3	Régression	165,069	2	82,535	453,563	,000 ^b
	Résidu	65,509	360	,182		
	Total	230,578	362			

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
3	(Constante)	,417	,124		3,375	,001
	إبداع المنتج	,755	,040	,751	18,793	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,133	,042	,127	3,174	,002

a. Variable dépendante : التكلفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أشارت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) تفسر ما نسبته 0,716 من التباين الحاصل في التكلفة، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار المتعدد فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 453,563 ودرجات حرية (2,360) وهي دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة بمؤسسة (كوندور)".

نموذج انحدار التنبؤ هو: $Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2$ حيث يشير:

- Y: التكلفة؛

- X₁: إبداع المنتج؛

- X₂: إبداع العملية الإنتاجية.

ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (4-23) يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y = 0,417 + 0,755 X_1 + 0,133 X_2$$

كما تم اختبار النموذج بمقارنة قيمة **D** المحسوبة مع قيم **dl** (الحد الأدنى=1,748) وقيم **du** (الحد الأعلى=1,789) ومن الجدول الأول التابع للجدول رقم (4-23) نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) **D=2,158** وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي: $2 < D < 4 - du$ وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ف (3-4):

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة بمؤسسة (كوندور)" تم استخدام الانحدار المتعدد حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية أما المتغير التابع فهو المرونة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (4-24) كما تظهر في (الملحق رقم-11):

الجدول رقم (4-24): نتائج الانحدار المتعدد بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
4	,490 ^a	,240	,236	,71009	1,980

a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية,

b. Variable dépendante : المرونة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
4	Régression	57,332	2	28,666	56,852	,000 ^b
	Résidu	181,521	360	,504		
	Total	238,854	362			

a. Variable dépendante : المرونة

b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية,

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
4	(Constante)	1,708	,206		8,293	,000
	إبداع المنتج	,290	,067	,283	4,334	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,262	,070	,246	3,765	,000

a. Variable dépendante : المرونة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أشارت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) تفسر ما نسبته 0,240 من التباين الحاصل في المرونة، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار المتعدد فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 56,852 ودرجات حرية (360,2) وهي دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة بمؤسسة (كوندور)".

نموذج انحدار التنبؤ هو: $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$ حيث يشير:

- Y: المرونة؛

- X₁: إبداع المنتج؛

- X₂: إبداع العملية الإنتاجية.

ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (4-24) يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y = 1,708 + 0,290 X_1 + 0,262 X_2$$

كما تم اختبار النموذج بمقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dl (الحد الأدنى=1,748) وقيم du (الحد الأعلى=1,789) ومن الجدول الأول التابع للجدول رقم (4-24) نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) D=1,980 وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي: $du < D < 2$ وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

مما تقدم يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الثالثة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

رقم الفرضية	محتوى الفرضية	نتيجة الاختبار
ف (1-3)	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة بمؤسسة (كوندور)	مقبولة

مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم بمؤسسة (كوندور)	ف (2-3)
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة بمؤسسة (كوندور)	ف (3-3)
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة بمؤسسة (كوندور)	ف (4-3)
مقبولة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)	ف 3

المصدر: من إعداد الباحثة.

بما أن أنواع الإبداع التكنولوجي تؤثر في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ولتأكيد هذه النتائج المتوصل إليها تم اختبار أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور) باستخدام الانحدار المتعدد حيث كانت النتائج موضحة في الجداول رقم (4-26) كما تظهر في (الملحق رقم-11):

الجداول رقم (4-26): نتائج الانحدار المتعدد بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
5	,874 ^a	,763	,762	,30091	2,120

a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, (Constante)

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
5	Régression	110,651	2	55,326	579,778	,000 ^b
	Résidu	34,353	360	,095		
	Total	145,004	362			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, (Constante)

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
5	(Constante)	,932	,090		10,403	,000
	إبداع المنتج	,428	,029	,537	14,723	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,337	,030	,405	11,108	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أشارت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) تفسر ما نسبته 0,763 من التباين الحاصل في المرونة، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار المتعدد فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 579,778 ودرجات حرية (360,2) وهي دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)".

نموذج انحدار التنبؤ هو: $Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2$ حيث يشير:

- Y: الميزة التنافسية المستدامة؛

- X₁: إبداع المنتج؛

- X₂: إبداع العملية الإنتاجية.

ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (4-26) يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y = 0,932 + 0,428 X_1 + 0,337 X_2$$

كما تم اختبار النموذج بمقارنة قيمة D المحسوبة مع قيم dl (الحد الأدنى=1,748) وقيم du (الحد الأعلى=1,789) ومن الجدول الأول التابع للجدول رقم (4-26) نجد أن قيمة اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) D=2,120 وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي: $2 < D < 4 - du$ وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة

من خلال هذا المطلب تم اختبار فرضية الدراسة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية"، حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية حسب كل متغير من المتغيرات الشخصية، ولتحديد الاختبار المناسب لكل فرضية تم أولاً اختبار التوزيع الطبيعي للمحور المتعلق بالبيانات الشخصية حيث كانت البيانات موضحة في الجدول التالي حسب (الملحق -12):

الجدول رقم (4-27): اختبار التوزيع الطبيعي لمحور البيانات الشخصية

Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	
--------------------	--------------	--

Sig	ddl	Statistiques	Sig	ddl	Statistiques	
0,000	363	0,334	0,000	363	0,725	المنصب الحالي
0,000	363	0,280	0,000	363	0,776	الخبرة
0,000	363	0,220	0,000	363	0,873	المستوى التعليمي
0,000	363	0,236	0,000	363	0,861	المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن حجم العينة أكبر من 50 مفردة يتم الاعتماد على اختبار كولموغوروف سميروف (Kolmogorov-Smirnov)، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة وفق هذا الاختبار لكل محور البيانات الشخصية يساوي 0,000 وهو أقل من 5% أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه ولاختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق تم الاعتماد على اختبار Kruskal-Wallis.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ف (1-4):

تنص الفرضية الفرعية الأولى ف (1-4) على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمنصب الحالي" ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار Kruskal-Wallis حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-28) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الأولى ف (1-4)

Rangs		
المنصب الحالي	N	Rang moyen
مدير	21	187,10
مسؤول قسم/دائرة	153	189,13
مسير	189	175,66
المجموع	363	

Tests statistiques ^{a,b}

	الإبداع التكنولوجي
--	--------------------

Khi-deux	1,459
Ddl	2
Sig. Asymptotique	0,482

- a. Test de Kruskal Wallis
 b. Variable de regroupement المنصب الحالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول الأول نجد أن متوسط الرتب لفئة المدير هو 187,10، وفئة مسؤول قسم/ دائرة هو 189,13، أما لفئة المسيرين فهي 175,66، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أشارت إلى أن قيمة **Khi-deux** تساوي 1,459، ودرجات حرية تساوي 2، ومستوى الدلالة يساوي 0,482 وهو أكبر من 5% وبالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المنصب الحالي".

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ف (2-4):

تنص الفرضية الفرعية الثانية ف (2-4) على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير الخبرة" ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار **Kruskal-Wallis** حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-29) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفرضية الفرعية الثانية ف (2-4)

Rangs		
الخبرة	N	Rang moyen
5 سنوات فأقل	159	185,91
من 6-10 سنوات	156	186,12
11 سنة فأكثر	48	155,68
المجموع	363	

Tests statistiques a,b

	الإبداع التكنولوجي
--	--------------------

Khi-deux	3,513
Ddl	2
Sig. Asymptotique	0,173

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement: الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول الأول أن متوسط الرتب لفئة مفردات عينة الدراسة ذوي خبرة 5 سنوات فأقل هو 185,91، ولفئة ذوي الخبرة من 6-10 سنوات هو 186,12، أما لفئة ذوي خبرة تزيد عن 6 سنوات فهي 155,68، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أشارت إلى أن قيمة **Khi-deux** تساوي 3,513، ودرجات حرية تساوي 2، ومستوى الدلالة يساوي 0,173 وهو أكبر من 5% وبالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير الخبرة."

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ف (3-4):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة ف (3-4) على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي" ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار **Kruskal-Wallis** حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-30) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفرضية الفرعية الثالثة ف (3-4)

Rangs		
المستوى التعليمي	N	Rang moyen
بكالوريا	56	192,99
تقني	94	175,80
ليسانس	130	170,06
دراسات عليا	83	200,31
المجموع	363	

Tests statistiques a,b

	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	5,200
Ddl	3
Sig. asymptotique	0,158

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement: المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول الأول أن متوسط الرتب لفئة مفردات عينة الدراسة ذوي مستوى بكالوريا هو 192,99، ولفئة مستوى التقني هو 175,80، أما لفئة مستوى ليسانس فهو 170,06 ولفئة مستوى الدراسات العليا فهو 200,31، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أشارت إلى أن قيمة **Khi-deux** تساوي 5,200، ودرجات حرية تساوي 3، ومستوى الدلالة يساوي 0,158 وهو أكبر من 5% وبالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ف (4-4):

تنص الفرضية الفرعية الرابعة ف (4-4) على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المصلحة" واختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار **Kruskal-Wallis** حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-31) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفرضية الفرعية الرابعة ف (4-4)

Rangs

المصلحة	N	Rang moyen
الإدارة العامة	73	160,21
وحدات/مركبات الإنتاج	112	183,01
مديرية البحث والتطوير	44	190,30
إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	55	177,54
أخرى	79	199,19

المجموع	363	
---------	-----	--

Tests statistiques a,b

	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	5,707
Ddl	4
Sig. asymptotique	0,222

- a. Test de Kruskal Wallis
 b. Variable de regroupement: المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول الأول نجد أن متوسط الرتب لفئة مفردات عينة الدراسة العاملين في الإدارة العامة هو 160,21، وفئة العاملين في الإنتاج هو 183,01، وفئة العاملين في مديرية البحث والتطوير فهو 190,30، أما لفئة العاملين في إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة فهو 177,54 وفئة العاملين في المصالح الأخرى هو 199,19، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أشارت إلى أن قيمة **Khi-deux** تساوي 5,707، ودرجات حرية تساوي 4، ومستوى الدلالة يساوي 0,222 وهو أكبر من 5% وبالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المصلحة".

مما تقدم يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرابعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-32): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نتيجة الاختبار	محتوى الفرضية	رقم الفرضية
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المنصب الحالي	ف (1-4)
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير الخبرة	ف (2-4)
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	ف (3-4)
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المصلحة	ف (4-4)
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية	ف 4

المصدر: من إعداد الباحثة.

من النتائج السابقة نجد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي والمصلحة وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية."

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الخامسة

في هذا المطلب تم اختبار فرضية الدراسة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى للبيانات الشخصية"، حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية حسب كل متغير من المتغيرات الشخصية، وبما أن معطيات محور البيانات الشخصية لا تتبع التوزيع الطبيعي فقد اعتمدنا على اختبار **Kruskal-Wallis** لاختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق حول محور الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ف (1-5):

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المنصب الحالي" ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار **Wallis Kruskal** حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-33) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجداول رقم (4-33): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفرضية الفرعية الأولى ف (1-5)

Rangs		
المنصب الحالي	N	Rang moyen
مدير	21	185,98
مسؤول قسم/ دائرة	153	182,37
مسير	189	181,26
المجموع	363	

Tests statistiques ^{a,b}

	الميزة التنافسية المستدامة
Khi-deux	0,042
Ddl	2
Sig. asymptotique	0,979

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement: المنصب الحالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول الأول أن متوسط الرتب لفئة المدير هو 185,98، وفئة مسؤول قسم/ دائرة هو 182,37، أما لفئة المسيرين فهي 181,26، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أشارت إلى أن قيمة **Khi-deux** تساوي 0,042، ودرجات حرية تساوي 2، ومستوى الدلالة يساوي 0,979 وهو أكبر من 5% وبالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المنصب الحالي".

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ف (2-5):

تنص الفرضية الفرعية الثانية ف (2-5) على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة" ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار **Kruskal-Wallis** حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-34) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجدول رقم (4-34): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفرضية الفرعية الثانية ف (2-5)

Rangs		
الخبرة	N	Rang moyen
5 سنوات فأقل	159	186,12
من 6-10 سنوات	156	183,22
11 سنة فأكثر	48	164,39
المجموع	363	

Tests statistiques a,b

	الميزة التنافسية المستدامة
Khi-deux	1,623
Ddl	2
Sig. asymptotique	0,444

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement: الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول الأول نجد أن متوسط الرتب لفئة مفردات عينة الدراسة ذوي خبرة 5 سنوات فأقل هو 186,12، وفئة ذوي الخبرة من 6-10 سنوات هو 183,22، أما لفئة ذوي خبرة تزيد عن 6 سنوات فهي 164,39، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أشارت إلى أن قيمة **Khi-deux** تساوي 1,623، ودرجات حرية تساوي 2، ومستوى الدلالة يساوي 0,444 وهو أكبر من 5% وبالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة".

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ف (3-5):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي " ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار **Kruskal-Wallis** حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-35) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجداول رقم (4-35): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفرضية الفرعية الثالثة ف (3-5)

Rangs		
المستوى التعليمي	N	Rang moyen
بكالوريا	56	179,67
تقني	94	178,52
ليسانس	130	175,07
دراسات عليا	83	198,37
المجموع	363	

Tests statistiques a,b

	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	2,726
Ddl	3
Sig. asymptotique	0,436

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement: المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول الأول أن متوسط الرتب لفئة مفردات عينة الدراسة ذوي مستوى بكالوريا هو **179,67**، ولفئة مستوى التقني هو **178,52**، أما لفئة مستوى ليسانس فهو **175,07** ولفئة مستوى الدراسات العليا فهو **198,37**، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** أشارت إلى أن قيمة **Khi-deux** تساوي **2,726**، ودرجات حرية تساوي **3**، ومستوى الدلالة يساوي **0,436** وهو أكبر من **5%** وبالتالي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ف (4-5):

تنص الفرضية الفرعية الرابعة ف (4-5) على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المصلحة " ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار **Kruskal-Wallis** حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما في الجداول رقم (4-36) والتي تظهر في (الملحق رقم -13):

الجدول رقم (4-36): نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفرضية الفرعية الرابعة ف (4-5)

Rangs		
المصلحة	N	Rang moyen
الإدارة العامة	73	163,56
وحدات/مركبات الإنتاج	112	182,93
مديرية البحث والتطوير	44	184,22
إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	55	170,38
أخرى	79	204,58
المجموع	363	

Tests statistiques ^{a,b}

	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	6,630
Ddl	4
Sig. asymptotique	0,157

- a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement: المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول الأول أن متوسط الرتب لفئة مفردات عينة الدراسة العاملين في الإدارة العامة هو 163,56، لفئة العاملين في الإنتاج هو 182,93، لفئة العاملين في مديرية البحث والتطوير فهو 184,22، أما لفئة العاملين في إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة فهو 170,38 ولفئة العاملين في المصالح الأخرى هو 204,58، ومن خلال الجدول الثاني نلاحظ أن نتائج اختبار Kruskal-Wallis أشارت إلى أن قيمة Khi-deux تساوي 6,630، ودرجات حرية تساوي 4، ومستوى الدلالة يساوي 0,157 وهو أكبر من 5% وبالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المصلحة".

كما تقدم يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الخامسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نتيجة الاختبار	محتوى الفرضية	رقم الفرضية
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المنصب الحالي	ف (1-5)
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة	ف (2-5)

مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	ف (3-5)
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المصلحة	ف (4-5)
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى للبيانات الشخصية	ف 5

المصدر: من إعداد الباحثة.

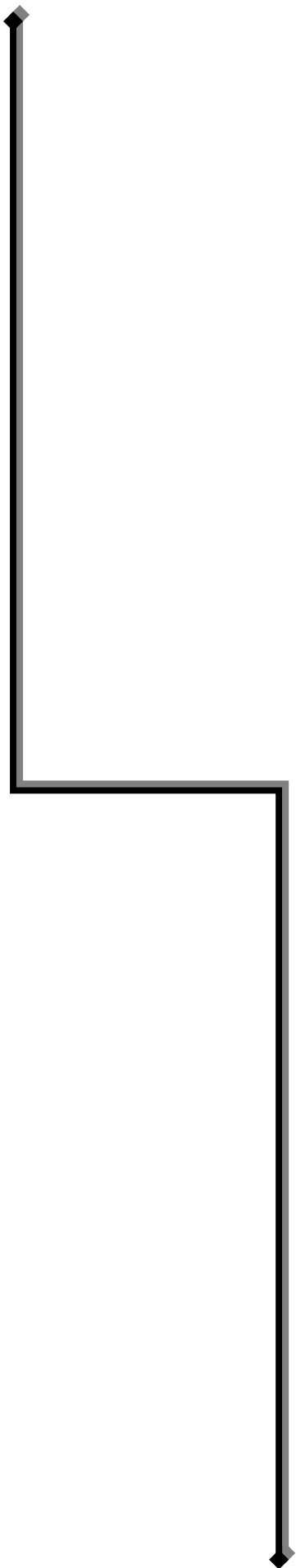
يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المنصب الحالي، الخبرة، المستوى التعليمي والمصلحة وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المنصب الحالي".

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور) وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بالإبداع التكنولوجي هو مستوى عالٍ؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد الجودة بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التسليم بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد التكلفة بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وبعد المرونة بمؤسسة (كوندور)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة (كوندور)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى للبيانات الشخصية.



الختام

تمحورت الدراسة حول موضوع الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم من خلاله معالجة إشكالية أثر الإبداع التكنولوجي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالإضافة إلى إيجاد الصلة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأبعاد هذه الميزة، وقد تمت معالجة هذه الإشكالية وفق أربعة فصول تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم تناول في الجانب النظري من هذه الدراسة كلا من الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وكذلك الإبداع التكنولوجي، أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة اقتصادية تمثلت في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريبيج، حيث تم التوصل من هذا الجانب إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي على أساسها تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

أولا- النتائج:

- تم التوصل من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
 - مؤسسة (كوندور) تولي اهتماما كبيرا للإبداع التكنولوجي باعتباره أداة أساسية تركز عليها في مواجهة شدة المنافسة في هذا القطاع، حيث تعمل هذه المؤسسة على مسايرة التطورات التكنولوجية من خلال إدخال منتجات جديدة ضمن تشكيلة منتجاتها تتماشى مع متطلبات الزبون، وتحديث معدات وأدوات الإنتاج والاعتماد على نظم التصنيع باستخدام الحاسوب ونظام تخطيط الاحتياجات من المواد والتحكم الرقمي بالحاسوب وغيرها، وهذا يعني اعتماد هذه المؤسسة على نقل التكنولوجيا أي الاعتماد أكثر على المصادر الخارجية للإبداع التكنولوجي؛
 - مؤسسة (كوندور) تعمل على تبني الإبداع التكنولوجي من خلال التطوير من الداخل عن طريق دعمها لأنشطة مديرية البحث والتطوير والتي توصلت من خلالها إلى العديد من الإبداعات التكنولوجية التحسينية الناجحة التي انعكست على نجاح المؤسسة بالرغم من حداثة هذه المديرية وقلة العاملين على مستواها مقارنة بالعدد الكلي للعمال بهذه المؤسسة؛
 - اهتمام مؤسسة (كوندور) بالإبداع التكنولوجي مكنتها من المحافظة والدفاع عن حصتها السوقية بالإضافة إلى التحسين من رقم أعمالها ونتيجتها الصافية بشكل ملحوظ وكذلك الزيادة في كفاءة موردها البشري.
 - تعتبر مؤسسة (كوندور) الرائدة في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية بالجزائر ليس لكونها تتبع إستراتيجية قائد السوق بحيث تكون القائم بالحركة الأولى في إدخال منتجات جديدة ذات جودة عالية وتكنولوجيا جديدة في الأسواق وبمعايير يصعب على المنافسين استيعابها بسرعة بالاعتماد على ما تملكه من موارد، وإنما لكونها القائم بالحركة الأولى في نقل التكنولوجيا مقارنة بالمنافسين المحليين سواء في مجال المنتجات أو العمليات الإنتاجية؛

- يتوفر في مؤسسة (كوندور) الإبداع التكنولوجي بأنواعه إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط قدر بـ 3,8935، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على وجود إبداع في المنتج كانت مرتفعة بمتوسط قدر بـ 3,8564، ودرجة الموافقة على إبداع العملية الإنتاجية كانت مرتفعة بمتوسط قدر بـ 3,9307؛

- تحقق مؤسسة (كوندور) ميزة تنافسية مستدامة بأبعادها المختلفة والمتمثلة في: الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث كانت جميعها بدرجة مرتفعة وبمتوسط قدر بـ 3,9067، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على تحقيق بعد الجودة كانت مرتفعة بمتوسط قدر بـ 3,9688، ودرجة الموافقة على تحقيق بعد التسليم كانت مرتفعة بمتوسط قدر بـ 3,9493، ودرجة الموافقة على تخفيض التكلفة مرتفعة بمتوسط قدر بـ 3,8512 بالإضافة إلى أن درجة الموافقة على تحقيق بعد المرونة مرتفعة بمتوسط قدر بـ 3,8562؛

- توصلت الدراسة بالاعتماد على اختبار (ويلكوكسن) إلى أن مستوى الاهتمام المستمر لمؤسسة (كوندور) بأنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية هو مستوى عالٍ؛

- توصلت الدراسة بالاعتماد على معامل الارتباط (سبيرمان) على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي بنوعيه إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية، والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المختلفة والمتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة بمؤسسة (كوندور)؛

- أثبتت الدراسة أن المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي بنوعيه يؤثر بشكل كبير في المتغير التابع الجودة، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي بين بأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 57,7% من التباين الحاصل في الجودة أما نسبة 42,3% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛ كما تم اختبار النموذج من خلال اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) $D=2,071$ والتي دلت على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع (الجودة) والمتغيرات المستقلة (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي، وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي؛

- أثبتت الدراسة أن المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي بنوعيه يؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التسليم، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي بينت بأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 59,1% من التباين الحاصل في التسليم أما نسبة 40,9% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛ كما تم اختبار النموذج من خلال اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) $D=1,873$ والتي دلت على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع (التسليم) والمتغيرات المستقلة (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي؛

- أثبتت الدراسة أن المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي بنوعيه يؤثر بشكل كبير في المتغير التابع التكلفة، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي بينت بأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 71,6% من التباين الحاصل في التكلفة، أما نسبة 28,4% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛ كما تم اختبار النموذج من خلال اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) $D=2,158$ وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع (التكلفة) والمتغيرات المستقلة (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي؛

- أثبتت الدراسة أن المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي بنوعيه يؤثر بشكل كبير في المتغير التابع المرونة، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي بينت بأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 24% من التباين الحاصل في المرونة من المتغير التابع أما نسبة 76% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛ كما تم اختبار النموذج من خلال اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) $D=1,980$ وهي تدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي؛

- توصلت الدراسة من خلال النموذج المقترح بأن المتغير المستقل الإبداع التكنولوجي بنوعيه يؤثر بشكل كبير في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي بين بأن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 76,3% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة أما نسبة 23,7% من التغير ترجع إلى تأثير عوامل أخرى؛ كما تم اختبار النموذج من خلال اختبار الارتباط الذاتي (دارين واتسن) $D=2,120$ والتي دلت على وجود نموذج العلاقة بين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والمتغيرات المستقلة (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء لأن هذه القيمة تفسر عدم وجود الارتباط الذاتي، وبالتالي خلو النموذج المقدر من تأثيرات مشكلة الارتباط الذاتي؛

- فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى للبيانات الشخصية تم الاعتماد على اختبار (Kruskal-Wallis) والذي تم التوصل من خلاله إلى:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المنصب الحالي؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير الخبرة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي تعزى لمتغير المصلحة.
- فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى للبيانات الشخصية تم الاعتماد على اختبار (Kruskal-Wallis) والذي تم التوصل من خلاله إلى:
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المنصب الحالي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير الخبرة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير المصلحة.

ثانياً- اقتراحات الدراسة

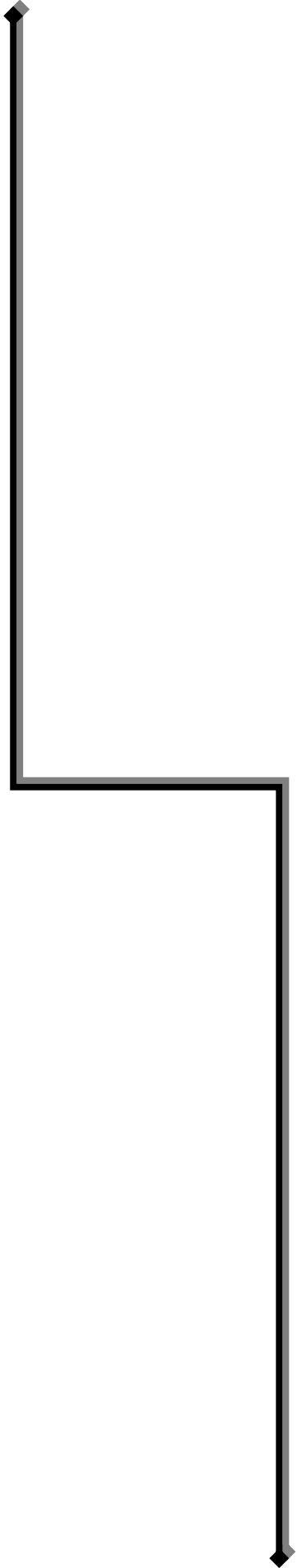
- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- مؤسسة (كوندور) تعتمد بصفة كبيرة في حصولها على الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية وكذلك على التراخيص فهذا يزيد من تبعيتها للخارج لذا عليها الاستثمار أكثر في العنصر البشري المحلي للاستفادة من أصحاب الاختراعات وتوسيع مديرية البحث والتطوير لديها من ناحية عدد المخترعين والباحثين، مما يعود بالنفع على المؤسسة؛
- على مؤسسة (كوندور) أن تعمل أكثر وباستمرار على نشر ثقافة الإبداع ودعم الأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على تحويلها إلى إبداعات جذرية بدلا من الإبداعات التحسينية وذلك للتخلص من النقل المستمر للتكنولوجيا، بعبارة أخرى العمل على الاستثمار في الموارد البشرية لديها لأنه العنصر الأساسي في الاقتصاد المعرفي وجوهر عملية الإبداع والميزة الأساسية التي يصعب تقليدها.
- على مؤسسة (كوندور) إقامة نظام معلومات فعال للإبداع التكنولوجي يعنى بالتطورات الخاصة بصناعة المنتجات الإلكترونية ومتابعتها على المستوى المحلي والدولي، ودعم الاستثمار في المعلومات لأنها تحقق السبق في معرفة الأحداث التي تتيح لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية مما يقلص من المخاطر المتوقعة والزمن اللازم لرد الفعل؛
- على مؤسسة (كوندور) أن تدخل الصيانة الالكترونية لمعداتها وآلاتها بدلا من الاعتماد على الصيانة الذاتية التي تتم عن طريق العمال أثناء عملهم، لأن ذلك يتيح لها التخفيض من الوقت والتكلفة؛

- على مؤسسة (كوندور) أن تعمل على حصر وتحديد وظائف مديرية البحث والتطوير بدقة نظرا لكثرتها؛
- على مؤسسة (كوندور) أن تعمل على زيادة الاهتمام بإبداع العملية الإنتاجية بما يساعد على التخفيض من التكلفة؛
- على مؤسسة (كوندور) أن تعمل على زيادة الاهتمام بإبداع المنتج بما يساعد أكثر على تحسين في الجودة؛
- على مؤسسة (كوندور) أن تعمل على زيادة الاهتمام بالإبداع التكنولوجي بما يساعد على التحسين من المرونة؛
- ضرورة التواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات في قطاع الصناعة؛
- العمل على استغلال مختلف الموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسات من أجل تحقيق الميزة التنافسية؛

رابعاً- آفاق الدراسة

- في ضوء نتائج هذا البحث واستكمالاً لها خصوصاً في ظل وجود مجموعة من المتغيرات التي لم يتسنى لنا تناولها بشكل مفصل يمكن أن نقترح كدراسات مستقبلية العناوين التالية:
- دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية البيئية بالمؤسسة الصناعية؛
 - دور الإبداع الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الصناعية؛
 - علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة؛
 - محددات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

قائمة المراجع



أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- المصادر:

1- القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117.

2- المعاجم:

1- جروان السابق، معجم اللغات (انكليزي، فرنسي، عربي)، الطبعة الأولى، دار السابق للنشر، بيروت، لبنان، 1984.

3- الكتب:

1- أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، تفسير القرآن الكريم، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دون سنة النشر.

2- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

3- أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

4- أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، دار المكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2010.

5- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

6- جيمس ايفان، جيمس درين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

7- حسن عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

8- حسين علي بخيت، سحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

9- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

10- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

- 11- خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 14- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2007.
- 15- روبرت.أ، بيتس-ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 16- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 17- زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 18- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19- سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 20- سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 21- شارلزهل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 22- شيرين حامد أبو وردة، التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، الطبعة الأولى، دار تنوير للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- 23- صالح محمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 24- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 25- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 26- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة النشر.

- 27- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 28- عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 29- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 30- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 31- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 32- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 33- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 34- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزري، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 35- عماد حمد محمود الإبراهيم، الحماية المدنية لبراءات الاختراع والأسرار التجارية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 36- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
- 37- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2012.
- 38- غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 39- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 40- فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008.

- 41- فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابر، كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، جدة، 2001.
- 42- لحسن عبد الله باشيو، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 43- ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 44- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 45- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- 46- محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 47- محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 48- محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS Version 15-16، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 49- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 50- محمود أحمد الفياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 51- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 52- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 53- مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 54- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 55- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 56- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 57- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 58- نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 59- نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 60- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 61- هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، الطبعة الثانية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 62- واثق شاكر محمود رامز، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، بدون ذكر مدينة الطبع، 1998.
- 63- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم...العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

4- الرسائل الجامعية:

- 1- بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
- 2- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 3- بن سالم أمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات -دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.

- 4- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- 5- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال الوحدة البيضاء بالجزائر العاصمة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2013.
- 6- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بـرج بوعريـريـج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 7- خليفة محمد بلـكـبـير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
- 8- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 9- سمـالـي يـحـضـية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 10- صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومات الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017.
- 11- عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، تخصص فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.

- 12- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 13- قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
- 14- لمن علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 15- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2014.
- 16- محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.
- 17- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.

5- المجالات:

- 1- اسحق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار -دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014.
- 2- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية -دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 3- إياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، 2008.
- 4- إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.

- 5- بارك نعيمة، الابتكار أداة لجذب المستهلكين ومواجهة المنافسة في مؤسسات الاتصال الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 05، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011.
- 6- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر -دراسة ميدانية -، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، سوريا، 2008.
- 7- ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2013.
- 8- الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2011.
- 9- حبة نجوى، بن بريكة عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.
- 10- حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 11- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية -حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 12- دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 02، هيئة التعليم التقني، العراق، 2007.
- 13- در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، العدد 09، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 14- دنيا طارق أحمد، أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء -دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، جامعة أربد الأهلية، عمان، الأردن، 2009.
- 15- دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 16- رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015.

- 17- رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي -بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- 18- رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- 19- سالم سليمان محمد يحيى الصابر وآخرون، الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، 2008.
- 20- سملاي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.
- 21- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- 22- صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات -دراسة مقارنة شركتي الحصنة/المراعي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 23- صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي -دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 02، سوريا، 2005.
- 24- عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، جامعة الكوفة، العراق، 2008.
- 25- عبد اللطيف مصطفى، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 06، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
- 26- عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 27- عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009.

- 28- عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2010.
- 29- على همال، ليلي شيخه، انعكاسات حماية براءات الاختراع على هيكل قطاع المواد الصيدلانية - حالة المغرب-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
- 30- علي سماي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
- 31- عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وأفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2004.
- 32- غسان قاسم اللامي، يسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين ميريدان وعشتار تسيرون -دراسة مقارنة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، جامعة أربد الأهلية، عمان، الأردن، 2009.
- 33- فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع -دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، سوريا، 2010.
- 34- فردوس محمود عباس، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج -بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 37، العراق، 2013.
- 35- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
- 36- ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، المجلد 07، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 37- ليلي شيخه، صعوبة حماية العلامات التجارية الشهيرة في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، القاهرة، مصر، 2009.
- 38- محمد زياد سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 13، العدد 02، فلسطين، 2011.

- 39- محمد عبد زين عبد عون، محمد فاضل، تقويم إبداعات المنتج الفندقي -دراسة ميدانية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، جامعة أربد الأهلية، عمان، الأردن، 2011.
- 40- محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.
- 41- محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
- 42- نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات-، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 63، العدد 03، العراق، 2015.
- 43- هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 11، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، عمان، الأردن، 2015.
- 44- هشام فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) -دراسة مقارنة بين معمل إسمنت النجف الشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد-، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2001.
- 45- هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري -دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2006.
- 46- ولد عابد عمر، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2017.
- 47- وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

6- المنتقيات والمؤتمرات والندوات:

- 1- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس، 2005.
- 2- أحمد طرطار، سارة حليمي، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام 18-19 ماي 2011.
- 3- برك نعيمة، براينيس عبد القادر، 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، الجزائر، أيام 09-10 نوفمبر 2010.
- 4- بلحميدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الندوة الدولية حول المقابلة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، أيام 13-14 نوفمبر 2007.
- 5- بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، أيام 12-13 ماي 2010.
- 6- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أيام 05-06 ماي 2014.
- 7- بوذريع صليحة، منور أوسرير، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011.
- 8- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004.

- 9- رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 مارس 2005.
- 10- رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال -واقع الجزائر-، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام 12-13 ماي 2010.
- 11- سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 09-10 مارس 2004.
- 12- صالح عمر فلاح، ليلي شيخة، موقف المؤسسات المتوسطة والصغيرة من حقوق الملكية الفكرية بين ضرورة التسجيل وارتفاع تكاليفه، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 17-18 أبريل 2006.
- 13- عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة وحوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل، 2012.
- 14- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة لبورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 09-10 نوفمبر 2010.
- 15- عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27-28 نوفمبر 2007.
- 16- عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 08-09 ماي 2005.
- 17- قيس محافظة، الأسرار التجارية في مجال الملكية الفكرية، ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الحقوق في الجامعة الأردنية، تنظمها المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) بالتعاون مع الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.

قائمة المراجع

18- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول التسويق في الوطن العربي (واقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أيام 15-16 أكتوبر 2002.

19- معن عبد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16-18 أبريل 2007.

20- نعماري سفيان، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 17-18 أبريل 2013.

21- الهواري بن الحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، أيام 12-13 ماي 2010.

7- القوانين:

1- الجريدة الرسمية، العدد 44، المادة رقم 02 من الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 19 جوان 2003 والمتعلق بالعلامات.

2- الجريدة الرسمية، العدد 44، المادة رقم 02 من الأمر رقم 07/03 المؤرخ في 19 جوان 2003 والمتعلق ببراءة الاختراع.

8- المنشورات:

1- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، الطبعة الرابعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

2- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016.

9- المراجع الالكترونية:

1- أكرم أحمد الطويل، رغد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، على الموقع <http://dr-ama.com/?p=3428>، تاريخ الإطلاع 2017/02/07.

قائمة المراجع

2- بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، على الموقع http://www.ajdawer.com/2017/07/blog-post_46.html، تاريخ الإطلاع 2016/06/05.

3- المنظمة العالمية للملكية الفكرية، الرسوم والنماذج الصناعية واتفاق لاهاي، على الموقع www.wipo.int/edocs/pubdocs/ar/designs/429/wipo_pub_429.pdf، تاريخ الإطلاع 2017/07/09.

4- المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ما هي الملكية الفكرية، على الموقع <http://www.wipo.int/about-ip/ar>، تاريخ الإطلاع 2017/07/06.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

- 1- Gérard Garibaldi, **Stratégie Concurrentielle choisir et gagner**, 03 Edition, Ed. Organisation, Paris, 2001.
- 2- Gerard H. (Gus) Gaynor, **Perspectives on Innovation**, Published by IEEE-, United States of America, United States of America, 2009.
- 3- Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, **Exploring Corporate Strategy**, Seventh Edition, Published by Pearson Education, England, 2005.
- 4- Joel Broustail, Frederic Frery, **Le Management Stratégique de L'innovation**, Edition Dalloz, Paris, France, 1993.
- 5- Joran Joseph and Grynaf, **Quality Planning and Analysis**, 3th Edition, McGraw Hill-inc-, New York, 1993.
- 6- Michael E. Porter, **Competitive Strategy**, Published by the Free Press, New York, United States of America, 1998.
- 7- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance**, Dunod, Belgique, 2011.
- 8- Pascal Corbel, **Technologie, Innovation, Stratégie de l'innovation technologique a l'innovation stratégique**, l'extenso édition, France, Paris, 2009.
- 9- Robbins Stephen, **Business Today : The New World of Business**, Harcourt College Publishers, United States of America, 2011.

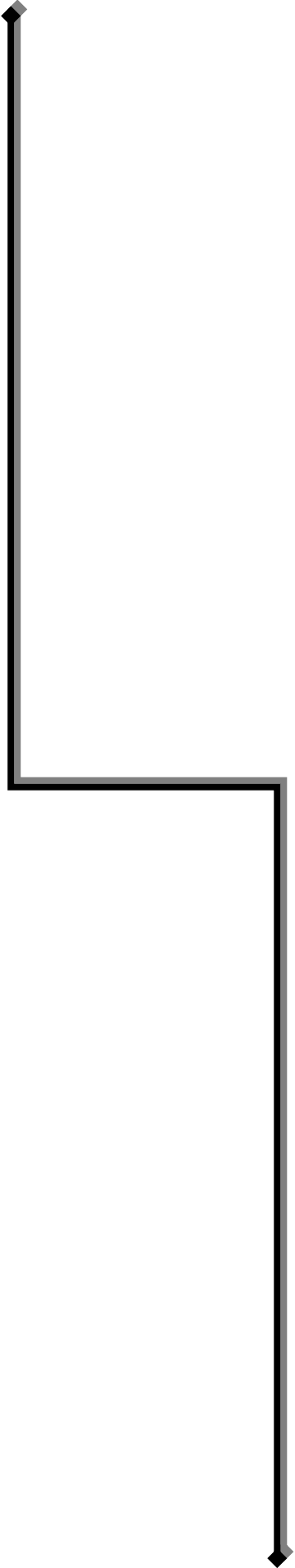
2- الرسائل الجامعية:

- 1- Franck Bulinge, **Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations**, Thèse de doctorat, université de Toulon, France, 2002.
- 2- Guillermo Cortes Robles, **Management de L'innovation Technologique et de Connaissances Synergie entre La théorie TRIZ et Le raisonnement à partir de cas**, Thèse de Doctorat, L'institut National Polytechnique de Toulouse, Spécialité Systèmes Industriels, 2006.
- 3- Mohieddine Rahmouni, **Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie**, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université Montesquieu Bordeaux IV, France, 2001.

3- المجالات والمنشورات:

- 1- Amin W. Mugera, **Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Resources**, International Food and Agribusiness Management Review, Vol 15, Issue 04, 2012.
- 2- Australian Institute for Commercialisation and Queensland Department of Employment Economic Development and innovation, **Innovation Toolbox Strategy**, Version 01, Jan 2010.
- 3- Céline Funel and Others, **L'innovation Commerciale Quelles innovation commerciales au Regard des attentes des consommateurs?**, Département Dynamique des Marches, Université Paris-Dauphine, Cahier de Recherche N° 291, Novembre 2012.
- 4- Christine Oliver, **Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views**, Strategic Management Journal, Vol 18, 1997.
- 5- Dorothy Mghoi Mnjala, **The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya**, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, 2014.
- 6- Hannington J. Gaya and others, **Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya**, African Journal of Business Management, Vol 07, 2013.
- 7- Hocine Rahim, **Management de savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes**, Revue économie et mangement, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, No 03, 2004.
- 8- Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, No 01, 1991.
- 9- Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, **Knowledge Creation and Management : New Challenges for Managers**, Oxford University Press, New York, 2007.
- 10- Low Swee Foon and Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage : Perceptions of Malaysian MNCs**, International Journal of Business and Accountancy, Vol 01, No 01, 2011.
- 11- Marc Vilanova and Pax Dettoni, **Sustainable Innovation Strategies**, Published by Institute for Social Innovation, Ramon Lull University, Paris, 2011.
- 12- Marianne Chouteau ET Ludovic Viévard, **L'innovation un processus à décrypter**, Millénaire Le centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, Paris, Janvier 2007.
- 13- Mohieddine Rahmouni, Murat Yildizoglu, **Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes**, Groupement de Recherche en Economie Quantitative d'Aix-Marseille, Universités d'Aix-Marseille II et III, Document de Travail n° 09-2011, France, Mars, 2011.
- 14- OCDE, **Manuel d'Oslo- Principes directeurs proposes pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 3 édition, Paris, France, 2005.
- 15- Richard Hall, **A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage**, Strategic Management Journal, Vol 14, 1993, P 610.

- 16- Richard Reed, Robert J. Defillippi, **Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage**, The Academy of Management Review, Vol 15, Issue 01, 1990.
- 17- Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, **Developing a Product innovation and technology strategy for your Business**, Research Technology Management, Vol 53, No 03, 2010.
- 18- Roger Calantone and Gary Knight, **The critical Role of product Quality in the international performance of Industrial Firms**, Industrial Marketing Management, Elsevier Science, Vol 29, No 06, North-Holland, 2000.
- 19- Stephen Laititi Mutunga and Others, **Innovation Adaptation and Operational Efficiency on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya**, European Journal of Business and Innovation Research, Vol 02, No 02, 2014.
- 20- Sundar G. Bharadwaj and others, **Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions**, Journal of Marketing, Vol 57, 1993.
- 21- Urbancova Hana, **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**, Journal of Competitiveness, Vol 05, Issue 01, 2013.
- 22- Yang Liu, **Sustainable Competitive Advantage in turbulent business environments**, International Journal of Production Research, Vol 51, No 10, Finland, 2013.
- 23- Ying Chien and others, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Vol 06, No 05, 2011.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لأطروحة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير والموسومة بعنوان: "الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية-"، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجابتم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

أشركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: زواوي حميدة

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
أولاً- المعلومات الشخصية:

المتغيرات		الرقم
مدير	المنصب الحالي	01
مسؤول (قسم/دائرة)		
مسير		
5 سنوات فأقل	الخبرة	02
من 6 إلى 10 سنوات		
11 سنة فأكثر		
بكالوريا	المستوى التعليمي	03
تقني		
ليسانس		
دراسات عليا		
الإدارة العامة	المصلحة	04
(وحدات/مركبات) الإنتاج		
مديرية البحث والتطوير		
إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة		
أخرى		
إذا كانت أخرى حدد اسم المصلحة:		

ثانياً- محور الإبداع التكنولوجي:

البعد الأول: إبداع المنتج					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تعمل مؤسستنا على تقديم منتجات جديدة متميزة من حيث المواصفات إلى السوق				
02	تعمل مؤسستنا على تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة سوقية إضافية				

					03	تتعاون مؤسستنا مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة
					04	تعمل مؤسستنا على تحسين منتجاتها اعتمادا على نتائج دراسات السوق
					05	يتم تحسين المنتجات بالاعتماد على الخبرات الموجودة في مؤسستنا
					06	تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتحسين منتجاتها
					07	يتم التعاون بين مختلف أقسام مؤسستنا لتحسين منتجاتها
البعد الثاني: إبداع العملية الإنتاجية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					08	تقوم مؤسستنا بتحسين عملياتها الإنتاجية لتتوافق مع متطلبات تصميم المنتج الجديد
					09	تقوم مؤسستنا بتصميم عمليات إنتاجية جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة
					10	تعمل مؤسستنا على تحسين عملياتها الإنتاجية بالاعتماد على الخبرات المتاحة لديها
					11	تعمل مؤسستنا على إتباع الأساليب العلمية في تصميم عملياتها الإنتاجية بمساعدة الحاسوب
					12	يعمل المهندسين المتخصصين بالإنتاج على تحسين العمليات الإنتاجية في مؤسستنا
					13	تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير عملياتها الإنتاجية
					14	تعمل مؤسستنا على تصميم عمليات إنتاجية جديدة تختلف عن المنافسين

ثالثا- محور الميزة التنافسية المستدامة:

البعد الأول: الجودة

الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	التركز على متطلبات الزبون باستمرار					
16	امتلاك سياسة واضحة للجودة					
17	العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار					
18	العمل على خفض نسبة المعيب في الإنتاج باستمرار					
19	العمل على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار					
20	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين					
البعد الثاني: التسليم						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	الالتزام بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبون باستمرار					
22	استخدام سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة					
23	اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون					
24	امتلاك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع					
25	العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم المنتجات في الوقت المحدد					
البعد الثالث: التكلفة						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية					
27	استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين					
28	العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج					

الملاحق

					زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	29
					العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	30
					العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	31
البعد الرابع: المرونة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغيير في مواصفات المنتج	32
					احتضان العاملين لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	33
					القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	34
					القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب	35
					قدرة آلات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	36

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم -02-: قائمة المحكمين للاستبانة المعتمدة في الدراسة الميدانية

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	بوقرة رايح	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
03	برحومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
04	ديي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
05	سعودي نجوى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
06	بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
07	بنغرة صونيا	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
08	بن البار موسى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
09	خرخاش سامية	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
10	بلفيطح ريمة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الملحق رقم-03-: نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
أولاً- الإبداع التكنولوجي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	14

1- إبداع المنتج:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	7

2- إبداع العملية الإنتاجية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	7

ثانياً- الميزة التنافسية المستدامة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	22

1- الجودة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	6

2- التسليم:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	5

3- التكلفة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	6

4- المرونة:

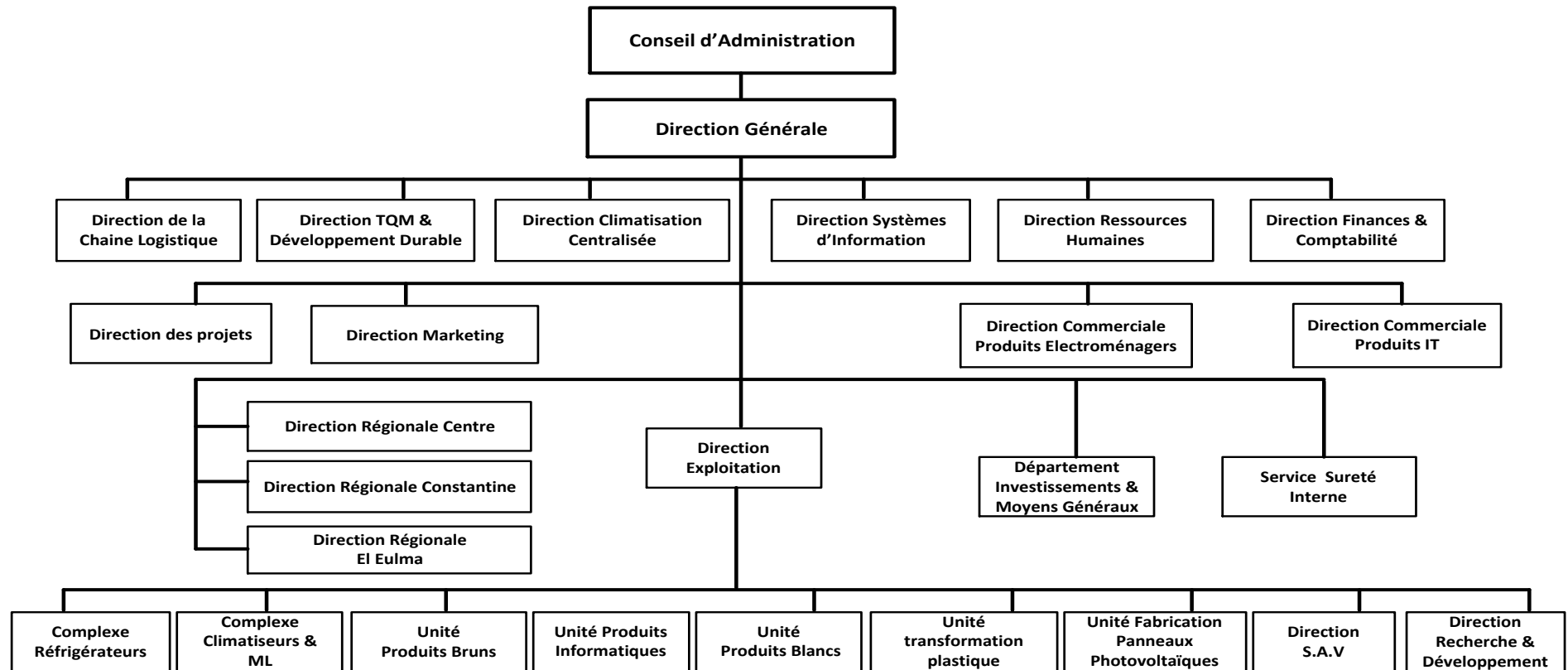
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	5

ثالثاً- جميع أسئلة الاستبانة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	36

	<p align="center">SPA CONDOR ELECTRONICS ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE LA SOCIETE</p>	<p>Date : 06/01/2015</p>
---	---	--------------------------

**ORGANIGRAMME STRUCTUREL
DE LA SOCIETE**



Structure : (Structure d'appartenance du demandeur)Produit concerné :

Date : ../../.....

Référence : ../.....

1-Description de la demande :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- Objectif du Développement sollicité :

1. Augmenter les performances.....
2. Diminuer le niveau de bruit.....
3. Faciliter le montage en cours de production.....
4. Diminuer les vibrations.....
5. Faciliter le montage.....
6. Faciliter la maintenance.....
7. Diminuer les coûts (matière première et composants).....
8. Répondre aux exigences du client.....
9. Sécurité et santé des opérateurs.....
10. Autres* :.....

*(Si autres, à préciser) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3-Type de Développement :Développement permanent Développement temporaire **Demandeur****Responsable du demandeur**

Nom & Prénom :

Fonction :

Visa :

Nom & Prénom :

Fonction :

Visa :

		Version B
	Réponse à demande de design /développement	

Direction :

Date :

Référence de la demande :

Demande Acceptée :

Commentaire :

.....

.....

.....

Demande refusée :

Commentaire :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Chef De Département	Directeur
Nom :	Nom :
Visa :	Visa :

Direction :

le :

Structure :

Procès-verbal de réunion

Ordre du jour :

Etaient présents :

-
-
-
-
-
-
-
- chef de projet :
- Conception et simulation :
- Responsable des revues et vérifications :
- Responsable de validation des documents sortie :

Responsable du département

الملحق رقم -06-: خصائص عينة الدراسة

أولاً- المنصب الحالي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	21	5,2	5,8	5,8
	مسؤول دائرة/قسم	153	38,1	42,1	47,9
	مسير	189	47,0	52,1	100,0
	Total	363	90,3	100,0	
Manquant	Systeme	39	9,7		
Total		402	100,0		

ثانياً- الخبرة:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات فأقل	159	39,6	43,8	43,8
	من 6-10 سنوات	156	38,8	43,0	86,8
	11 سنة فأكثر	48	11,9	13,2	100,0
	Total	363	90,3	100,0	
Manquant	Systeme	39	9,7		
Total		402	100,0		

ثالثاً- المستوى التعليمي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	56	13,9	15,4	15,4
	تقني	94	23,4	25,9	41,3
	ليسانس	130	32,3	35,8	77,1
	دراسات عليا	83	20,6	22,9	100,0
	Total	363	90,3	100,0	
Manquant	Systeme	39	9,7		
Total		402	100,0		

رابعاً- المصلحة:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإدارة العامة	73	18,2	20,1	20,1
	الإنتاج	112	27,9	30,9	51,0
	البحث والتطوير	44	10,9	12,1	63,1
	الجودة	55	13,7	15,2	78,2
	أخرى	79	19,7	21,8	100,0
	Total	363	90,3	100,0	
Manquant	Systeme	39	9,7		
Total		402	100,0		

الملحق رقم -07-: التحليل الإحصائي لمخاور الاستبانة

أولاً- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمخاور الإبداع التكنولوجي:

1- إبداع المنتج: 2- إبداع العملية الإنتاجية:

إبداع العملية الإنتاجية	N	Moyenne	Ecart type
8ع	363	3,99	,826
9ع	363	4,01	,844
10ع	363	3,87	,964
11ع	363	3,95	,846
12ع	363	3,89	,914
13ع	363	3,90	,928
14ع	363	3,91	,868
N valide (liste)	363		

إبداع المنتج	N	Moyenne	Ecart type
1ع	363	3,96	,893
2ع	363	3,90	,909
3ع	363	3,83	,907
4ع	363	3,91	,853
5ع	363	3,83	,928
6ع	363	3,83	,949
7ع	363	3,73	1,047
N valide (liste)	363		

ثانياً- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمخاور الميزة التنافسية المستدامة:

1- الجودة: 2- التسليم:

التسليم	N	Moyenne	Ecart type
21ع	363	3,96	,889
22ع	363	3,98	,889
23ع	363	3,90	,919
24ع	363	3,96	,894
25ع	363	3,96	,880
N valide (liste)	363		

الجودة	N	Moyenne	Ecart type
15ع	363	4,08	,804
16ع	363	3,89	,978
17ع	363	3,92	,920
18ع	363	3,96	,845
19ع	363	4,00	,843
20ع	363	3,97	,857
N valide (liste)	363		

3- التكلفة: 4- المرونة:

المرونة	N	Moyenne	Ecart type
32ع	363	3,93	,883
33ع	363	3,85	,974
34ع	363	3,76	1,024
35ع	363	3,93	,878
36ع	363	3,82	,946
N valide (liste)	363		

التكلفة	N	Moyenne	Ecart type
26ع	363	3,86	,910
27ع	363	3,94	,807
28ع	363	3,68	,995
29ع	363	3,83	,980
30ع	363	3,92	,913
31ع	363	3,88	,974
N valide (liste)	363		

ثالثاً- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد ولكل محور :

	N	Moyenne	Ecart type
الإبداع التكنولوجي	363	3,8935	,71987
الميزة التنافسية المستدامة	363	3,9067	,63290
إبداع المنتج	363	3,8564	,79398
إبداع العملية الإنتاجية	363	3,9307	,76241
الجودة	363	3,9688	,74881
التسليم	363	3,9493	,75470
التكلفة	363	3,8512	,79810
المرونة	363	3,8562	,81229
N valide (liste)	363		

الملحق رقم -08-: اختبار التوزيع الطبيعي لمخاور الاستبانة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إبداع المنتج	,156	363	,000	,937	363	,000
إبداع العملية الإنتاجية	,153	363	,000	,928	363	,000
الجودة	,150	363	,000	,928	363	,000
التسليم	,207	363	,000	,924	363	,000
التكلفة	,183	363	,000	,930	363	,000
المرونة	,160	363	,000	,920	363	,000
الإبداع التكنولوجي	,118	363	,000	,956	363	,000
الميزة التنافسية المستدامة	,093	363	,000	,974	363	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم -09-: اختبار (ويلكوكسن)

أولاً- اختبار (ويلكوكسن) للفرضية الفرعية الأولى ف (1-1):

Tests statistiques ^a	
	إبداع المنتج- willcoxen
Z	-14,078 ^b
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

Rangs				
		N	Rang moyen :	Somme des rangs
willcoxen – إبداع المنتج	Rangs négatifs	299 ^a	177,20	52983,00
	Rangs positifs	36 ^b	91,58	3297,00
	Ex aequo	28 ^c		
	Total	363		

a. willcoxen < ip

b. willcoxen > ip

c. willcoxen = ip

ثانيا- اختبار (ويلكوكسن) للفرضية الفرعية الثانية ف (1-2):

Tests statistiques ^a	
	إبداع العملية – الإنتاجية
Z	-14,556 ^b
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000

a. Test de classement de Wilcoxon

b. Basée sur les rangs positifs.

Rangs				
		N	Rang moyen :	Somme des rangs
willcoxen – إبداع العملية الإنتاجية	Rangs négatifs	307 ^a	176,12	54068,50
	Rangs positifs	29 ^b	87,84	2547,50
	Ex aequo	27 ^c		
	Total	363		

a. willcoxen < ipp

b. willcoxen > ipp

c. willcoxen = ipp

الملحق رقم -10- :معامل الارتباط (سبيرمان)

Corrélations								
		إبداع المنتج	إبداع العملية الإنتاجية	الجودة	التسليم	التكلفة	المرونة	
Rho de Spearman	إبداع المنتج	Coefficient de corrélation	1,000	,695**	,616**	,673**	,814**	,458**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	363	363	363	363	363	363
	إبداع العملية الإنتاجية	Coefficient de corrélation	,695**	1,000	,738**	,662**	,634**	,453**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	363	363	363	363	363	363
	الجودة	Coefficient de corrélation	,616**	,738**	1,000	,701**	,654**	,313**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	363	363	363	363	363	363
	التسليم	Coefficient de corrélation	,673**	,662**	,701**	1,000	,783**	,300**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	363	363	363	363	363	363
	التكلفة	Coefficient de corrélation	,814**	,634**	,654**	,783**	1,000	,422**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	363	363	363	363	363	363
	المرونة	Coefficient de corrélation	,458**	,453**	,313**	,300**	,422**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	363	363	363	363	363	363

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم -11-: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

أولاً- نتائج الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي على بعد الجودة:

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,759 ^a	,577	,574	,48846	2,071
a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, الجودة					
b. Variable dépendante : الجودة					

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	117,084	2	58,542	245,360	,000 ^b
	Résidu	85,895	360	,239		
	Total	202,979	362			
a. Variable dépendante : الجودة						
b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, الجودة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,896	,142		6,327	,000
	إبداع المنتج	,226	,046	,240	4,916	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,560	,048	,570	11,684	,000
a. Variable dépendante : الجودة						

ثانياً- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي على بعد التسليم:

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
2	,769 ^a	,591	,588	,48416	1,873
a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, التسليم					
b. Variable dépendante : التسليم					

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
2	Régression	121,799	2	60,900	259,799	,000 ^b
	Résidu	84,388	360	,234		

Total	206,187	362		
a. Variable dépendante : التسليم				
b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
2	(Constante)	,816	,140		5,814	,000
	إبداع المنتج	,417	,046	,439	9,155	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,387	,047	,391	8,160	,000

a. Variable dépendante : التسليم

ثالثاً- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي على بعد التكلفة:

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
3	,846 ^a	,716	,714	,42658	2,158

a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية

b. Variable dépendante : التكلفة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
3	Régression	165,069	2	82,535	453,563	,000 ^b
	Résidu	65,509	360	,182		
	Total	230,578	362			

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
3	(Constante)	,417	,124		3,375	,001
	إبداع المنتج	,755	,040	,751	18,793	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,133	,042	,127	3,174	,002

a. Variable dépendante : التكلفة

رابعاً- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أنواع الإبداع التكنولوجي على بعد المرونة:

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
4	,490 ^a	,240	,236	,71009	1,980
a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, المرونة					
b. Variable dépendante : المرونة					

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
4	Régression	57,332	2	28,666	56,852	,000 ^b
	Résidu	181,521	360	,504		
	Total	238,854	362			
a. Variable dépendante : المرونة						
b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, المرونة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
4	(Constante)	1,708	,206		8,293	,000
	إبداع المنتج	,290	,067	,283	4,334	,000
	إبداع العملية الإنتاجية	,262	,070	,246	3,765	,000
a. Variable dépendante : المرونة						

خامساً- نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
5	,874 ^a	,763	,762	,30091	2,120
a. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, الميزة التنافسية المستدامة					
b. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة					

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
5	Régression	110,651	2	55,326	579,778	,000 ^b
	Résidu	34,353	360	,095		
	Total	145,004	362			
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة						
b. Prédicteurs : (Constante), إبداع المنتج, إبداع العملية الإنتاجية, الميزة التنافسية المستدامة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
5	(Constante)	,932	,090		10,403	,000
	إبداع المنتج	,428	,029	,537	14,723	,000
	إبداع العملية	,337	,030	,405	11,108	,000
	الإنتاجية					

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية المستدامة

الملحق رقم -12-: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور البيانات الشخصية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الحالي المنصب	,334	363	,000	,725	363	,000
الخبرة	,280	363	,000	,776	363	,000
التعليمي المستوى	,220	363	,000	,873	363	,000
المصلحة	,236	363	,000	,861	363	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم -13-: نتائج اختبار Kruskal-Wallis

أولاً- محور الإبداع التكنولوجي:

1- المنصب الحالي:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	1,459
ddl	2
Sig. asymptotique	,482
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المنصب الحالي	

Rangs			
	المنصب الحالي	N	Rang moyen :
الإبداع التكنولوجي	مدير	21	187,10
	مسؤول (قسم/دائرة)	153	189,13
	مسير	189	175,66
	Total	363	

2- الخبرة:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	3,513
ddl	2
Sig. asymptotique	,173
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الخبرة	

Rangs			
	الخبرة	N	Rang moyen :
الإبداع التكنولوجي	5 سنوات فأقل	159	185,91
	من 6-10 سنوات	156	186,12
	11 سنة فأكثر	48	155,68
	Total	363	

3- المستوى التعليمي:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	5,200
ddl	3
Sig. asymptotique	,158
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي	

Rangs			
	التعليمي. المستوى	N	Rang moyen :
الإبداع التكنولوجي	بكالوريا	56	192,99
	تقني	94	175,80
	ليسانس	130	170,06
	دراسات عليا	83	200,31
	Total	363	

4- المصلحة:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الإبداع التكنولوجي
Khi-deux	5,707
ddl	4
Sig. asymptotique	,222
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المصلحة	

Rangs			
	المصلحة	N	Rang moyen :
الإبداع التكنولوجي	الإدارة العامة	73	160,21
	الإنتاج	112	183,01
	البحث والتطوير	44	190,30
	الجودة	55	177,54
	أخرى	79	199,19
Total	363		

ثانيا- محور الميزة التنافسية المستدامة:

1- المنصب الحالي:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الميزة التنافسية المستدامة
Khi-deux	,042
ddl	2
Sig. asymptotique	,979
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المنصب الحالي	

Rangs			
	المنصب الحالي	N	Rang moyen :
الميزة التنافسية المستدامة	مدير	21	185,98
	مسؤول (قسم/ دائرة)	153	182,37
	مسير	189	181,26
	Total	363	

2- الخبرة:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الميزة التنافسية المستدامة
Khi-deux	1,623
ddl	2
Sig. asymptotique	,444
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الخبرة	

Rangs			
	الخبرة	N	Rang moyen :
الميزة التنافسية المستدامة	5 سنوات فأقل	159	186,12
	من 6-10 سنوات	156	183,22
	11 سنة فأكثر	48	164,39
	Total	363	

3- المستوى التعليمي:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الميزة التنافسية المستدامة
Khi-deux	2,726
ddl	3
Sig. asymptotique	,436
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي	

Rangs			
	المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
الميزة التنافسية المستدامة	بكالوريا	56	179,67
	تقني	94	178,52
	ليسانس	130	175,07
	دراسات عليا	83	198,37
	Total	363	

4- المصلحة:

Tests statistiques ^{a,b}	
	الميزة التنافسية المستدامة
Khi-deux	6,630
ddl	4
Sig. asymptotique	,157
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : المصلحة	

Rangs			
	المصلحة	N	Rang moyen :
الميزة التنافسية المستدامة	الإدارة العامة	73	163,56
	الإنتاج	112	182,93
	البحث والتطوير	44	184,22
	الجودة	55	170,38
	أخرى	79	204,58
	Total	363	

الملخص:

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

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على كل من المقابلة والملاحظة لتشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بهذه المؤسسة في حين تم الاعتماد على الاستبانة (363 استبانة) كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة أن مؤسسة (كوندور) كونها تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عالٍ يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما يمكنها من احتلال موقع الريادة في هذه الصناعة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة). الكلمات المفتاحية: الإبداع التكنولوجي، إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية، الميزة التنافسية المستدامة.

Résumé:

L'étude visait à mettre en évidence le rôle de l'innovation technologique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel durable de l'institution économique Algérienne, à travers l'étude de l'impact de ces types d'innovation technologique de l'innovation des produits et la créativité du processus de production sur les dimensions de l'avantage compétitif et durable de la qualité, la livraison, le coût et la flexibilité.

Une étude pratique a été menée pour étudier cet effet sur l'une des entreprises économiques Algériennes représentées par (**Condor**) pour la production électronique et électro- ménager à Bordj Bou Arreridj. Comme un outil pour collecter des informations et répondre aux problématiques et aux hypothèses de cette étude.

Les plus importants résultats de cette étude que l'entreprise (**Condor**) étant intéressés par les types d'innovation technologique avec un haut niveau lui a permis de maintenir sa place aux marchés et lui a permis d'occuper la position de leader dans l'électronique et électro- ménagers. En plus; cette étude a montré l'effet d'un résultat statistiquement significatif pour les types d'innovation technologique (produit de la créativité et la créativité processus de production) sur les dimensions de l'avantage concurrentiel durable (qualité, livraison, coût et flexibilité).

Mots-clés: innovation technologique, innovation de produit, innovation de processus de production, avantage concurrentiel durable.

Summary:

The study aimed to highlight the role of technological innovation in achieving the sustainable competitive advantage of the Algerian economic institution, through the study of the impact of these types of technological innovation of the product innovation and creativity of the production process on the dimensions of the competitive and sustainable advantage of quality, delivery, cost and flexibility.

A practical study was conducted to study this effect on one of the Algerian economic firms represented by (**Condor**) for electronic production and household appliances in Bordj Bou Arreridj. As a tool to collect information and answer the issues and assumptions of this study.

The most important results of this study that the (**Condor**) company is interested in the types of technological innovation with a high level allowed him to maintain his place to the market and allowed him to occupy the position of leader in electronics and household electrical. More; this study showed the effect of a statistically significant result for the types technological innovation (product of creativity and creativity production process) on the dimensions of sustainable competitive advantage (quality, delivery, cost and flexibility).

Keywords: technological innovation, product innovation, production process innovation, sustainable competitive advantage.